# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## *MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA*

### *CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*

**TÍTULO**

***REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL SUPERMERCADO "GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA.***

***Tesis previa a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial.***


**AUTORA:**

*Johanna Elizabeth Galván Uyaguari*

**DIRECTOR DE TESIS**

*Dr. Luis Quizhpe Salinas. MAE*


**LOJA – ECUADOR**

**2014**

# CERTIFICACIÓN:

Doctor.
Luis Quizhpe Salinas. MAE
**DIRECTOR DE TESIS.**

**CERTIFICO.-**

Que la Tesis efectuada por la egresada Johanna Elizabeth Galván Uyaguari cuyo título es ***"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL SUPERMERCADO "GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA,*** ha sido revisado prolijamente en su contenido teórico-práctico, y cumple con los requisitos establecidos por las normas de la Universidad Nacional de Loja, tanto en la forma como en sus contenidos, por lo que autorizo su presentación y sustentación.

**Loja, Julio del 2014**

Atentamente

.....

**Dr. Luis Quizhpe Salinas. MAE**
**DIRECTOR DE TESIS**

# AUTORÍA

Yo, Johanna Elizabeth Galván Uyaguari, ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

**Autor:** Johanna Elizabeth Galván Uyaguari.

**Firma:**.....

**Cédula:** 1103022578

**Fecha:** Loja, julio del 2014

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y LA PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Johanna Elizabeth Galván Uyaguari, declaro sr la autora de la tesis titulada: **"REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL SUPERMERCADO "GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA",** como requisito previo para optar por el grado de Ingeniera en Administración de Empresas, autorizo al sistema bibliotecario del la UNL, para que con fines académicos, muestre la publicación intelectual, a través de visibilizar su contenido en el repositorio digital institucional.

Los usuarios pueden consultar los contenidos de este trabajo el RDI (Redes de Información), en las redes de información del país y del exterior con los cuales tenga convenio la Universidad Nacional de Loja.

La Universidad Nacional de Loja no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización firma el autor a los 14 días del mes de julio de 2014.

**Firma:**.....

**Autor**: Johanna Elizabeth Galván Uyaguari

**Cédula:** 1103022578

**Dirección:** Loja, Cdla. "El Electricista" Juan Zenea y José Rizal

**Correo electrónico:** johagalvanu@hotmail.com

**Celular:** 0998662755

**Datos Complementarios.**

**Director de Tesis:** Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE

**Tribunal de Grado:**

| | |
|---|---|
| Ing. Mg. Lolyta Hualpa Lima | Presidenta del Tribunal |
| Ing. Mg. Galo Eduardo Salcedo López | Vocal |
| Ing. Mg. Edison Espinosa Bailón | Vocal |

# AGRADECIMIENTO

Entre uno de los esfuerzos más importantes de nuestra vida, constituye la profesionalización, por ello expreso mi demostración de gratitud, a la Universidad Nacional de Loja por haberme permitido superar, a los Directivos de la Modalidad de Estudios a Distancia, al personal docente de la Carrera de Administración de Empresas y de manera especial al Dr. Luis Quizhpe Salinas en su calidad de **DIRECTOR** del presente trabajo de Investigación, por habernos brindado sus valiosos conocimientos y compartir sus invalorables experiencias

**LA AUTORA**

# DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios por permitirme seguir adelante con mis propósitos, a mis padres que gracias a su formación y valores inculcados he podido alcanzar esta meta tan anhelada. A mi esposo gracias a su apoyo incondicional y a mis hijos que son la razón de mi superación.

Para ellos este triunfo más en mi vida.

**Johanna**

## a) TÍTULO

**REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL SUPERMERCADO "GALTOR" DE LA CIUDAD DE LOJA.**

## b. RESUMEN

La presente investigación se la efectuó en la ciudad de de Loja, teniendo como objetivo fundamental la mejora de los procesos de una empresa local, mayor eficiencia y eficacia en su gestión, cuyo tema de investigación propuesto es ***REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL SUPERMERCADO "GALTOR" DE LA CIUDAD DE LOJA,*** con el fin de realizar el rediseño de los procesos internos del supermercado GALTOR que permita a la empresa una mejor la atención al público y una buena relación con los empleados así como un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles. Los objetivos específicos se plantearon son. Realizar un diagnóstico la situación actual de la empresa; Identificar los procesos que intervienen en las diferentes actividades que se realizan en la organización; realizar una propuesta de mejoramiento en los procesos incluyendo el diseño de nuevos formatos para disminuir los tiempos y costos; Implementar un manual de funciones adecuado para el supermercado GALTOR de la ciudad de Loja; elaborar un presupuesto para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa; mejorar los procesos de servicios de la empresa que tienen problemas coadyuvando al mejoramiento de su rentabilidad.

Dentro de la metodología que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo investigativo, los métodos, las técnicas y herramientas para la recolección de la información. El. ***Método Histórico***, está vinculado al conocimiento, evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación para revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las

conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analizó la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo investigativo y conocer a profundidad su esencia para modelarla, El **Método Inductivo**. Este proceso de inducción, permitió estudiar primero aquellos casos particulares, para revertirlos luego en principios aplicables a la realidad investigada,.El **Método Deductivo,** Este método parte de principios generales, para luego concretar hechos o fenómenos particulares, este método se empleó en el desarrollo de las diferentes categorías, conceptos y definiciones utilizadas en la elaboración del fundamento teórico. El **Método Descriptivo,** se lo utilizó en la observación actual de los hechos, fenómenos y casos, que procura la interpretación racional y análisis objetivo de los mismos. El **Método Analítico,** sirvió para realizar el análisis de la información que es recolectada en el trabajo de campo. Y El **Método Estadístico,** Es el que permitió realizar la construcción cualitativa y cuantitativa de la información recolectada en la investigación.**La técnica de la encuesta,** se la aplico a los **10 clientes** internos y a **185 clientes externos**. La **Observación.** Se realizó para conocer todos los procesos y las actividades del supermercado **"GALTOR"**. La **Entrevista,** se la aplicó al representante legal del supermercado con la finalidad de obtener información sobre la empresa. **La revisión de la literatura** sirvió como base teórica de guía referente a la reingeniería de procesos.

La parte referente a **los resultados**, se presenta una reseña histórica de la empresa, se presenta el **diagnostico de la situación actual de la empresa,**

en donde se determina que la empresa presenta algunas dificultades dentro de su estructuran aunque presentan algunas políticas y valores no cuenta, con misión y visión, problemas en la comunicación, poca capacitación del personal, y mucha desmotivación por parte de los empleados., **el análisis FODA,** en donde indican las oportunidades y amenazas del SUPERMERCADO **"GALTOR"** de acuerdo a una ponderación, el resultado de la matriz de alto impacto.

En la discusión se presenta **el levantamiento y diseño de procesos** actuales, estableciéndose **4 macro procesos** que son el de compras, almacenamiento percheo y ventas, se determino **los proceso claves** que son revisión de existencia, realizar pedido, recepción de mercadería, verificación de pedido, y el proceso de inventario.

Se planteo el plan de mejorar, estructurándose un equipo, nombrándose líderes de los procesos, para poder mejorar dando como resultado la disminución de **220 minutos** en la revisión de existencias, **143 minutos** de la recepción de mercadería, y **825 minutos** en el inventario. Referente a la determinación de los cotos por la implementación no se generan costos porque lo que hizo es la distribución equitativa de las cargas y responsabilidades y se logra una reducción en los procesos de la empresa de **462 minutos.**

En lo referente a las conclusiones se identificaron cinco proceso críticos dentro de la empresa los cuales se desarrollan de una manera desordenada, con muchos problemas de coordinación en su ejecución , se elimino dos proceso. Lo que permite que la empresa logre una mayor eficiencia, se determina nuevas responsabilidades al personal existente y se

responsabiliza de en los puntos clave de la empresa para mejorar los procesos y el trabajo dentro del supermercado. El rediseño de los procesos permitió la reducción de los tiempos utilizados, lo que permite un ahorro significativo del los períodos, lo que permite el aprovechamiento para mejor atención al cliente, mejor ambiente de trabajo, mejor organización, y mayor rendimiento para la empresa.

Finalmente se establece las recomendaciones Se recomienda la aplicación de los procesos rediseñados, con el objetivo de mejorar la condición de la empresa, respetar los manuales de cada puesto para evitar pérdidas de tiempo que generan perdidas para la empresa, el compromiso de los responsables de cada proceso a asumir su papel en cada proceso, aprovechar el tempo que se gano con el rediseño para invertirlo en capacitación al personal den los procesos de la empresa para logra eficiencia y se realice un flujo de información continua entre los departamentos para monitorear los resultado constantes las pérdidas y ganancias

## ABSTRACT

This research was conducted in the city of Loja, having as main objective the improvement of the processes of a local business, greater efficiency and effectiveness in its management, the proposed research topic is **RE-ENGINEERING PROCESS FOR SUPERMARKET "GALTOR" CITY Loja**, in order to do redesigning internal processes supermarket GALTOR allowing the company a better service to the public and a good relationship with employees as well as proper utilization of available resources. The specific objectives are raised. Conduct an assessment of the current situation the company; Identify the processes involved in the different activities carried out in the organization; make a proposal for improvement in processes including the design of new formats to reduce time and costs; Implement a proper manual functions for the supermarket GALTOR Loja; prepare a budget for the implementation of reengineering of processes in the company; improve processes enterprise services having problems contributing to improved profitability.

Within the methodology used for the development of this research work, methods, techniques and tools for data collection. Him Historical Method, is linked to knowledge, evolution and development of the research object or phenomenon to reveal its history, the main stages of its development and fundamental historical connections. By the historical method the specific path of the theory discussed their conditioning to the different periods of history revealing the internal logic of research development and knows in depth in

order to shape its essence, The Inductive Method. This induction process, allowed to study particular cases first, then to revert to reality principles investigated. Deductive Method This method of general principles, and then specify particular facts or phenomena, this method was used in the development different categories, concepts and definitions used in developing the theoretical foundation. The Description method was employed in the current observation of facts, phenomena and cases, which seeks rational interpretation and objective analysis of them. The Analytical Method, was used to perform the analysis of the information that is collected in the field. And Statistical Method, Is that allowed for the construction of qualitative and quantitative data collected in the survey investigation. La technique is applied to the 10 internal customers and external customers 185. The Observation. Was performed for all processes and activities of the supermarket "GALTOR". The interview was applied to the legal representative of the supermarket in order to obtain information about the company. The literature review served as a theoretical basis for guidance regarding the process reengineering.

The part concerning the results, a brief history of the company is presented, the diagnosis of the current situation of the company, where it is determined that the company has some difficulties in its structure but have some policies and values are shown not account with mission and vision, communication problems, poor staff training, and a lot of motivation on the part of employees., SWOT analysis, which indicate the opportunities and threats

SUPERMARKET "GALTOR" according to a weighting, the result matrix of high impact.

The survey and design of current processes is presented in the discussion, settling four macro processes are purchasing, storage and sales percheo, key review process that are determined to exist, make order, receiving merchandise, order verification, and the inventory process. Improve the plan was raised, structuring a team, appointing process leaders in order to improve resulting in the decrease of 220 minutes in the review of stocks, 143 minutes of receipt of merchandise, and 825 minutes in the inventory. Regarding the determination of the boxes by the implementation costs are generated not because what I did is the equitable distribution of the burdens and responsibilities and a reduction is achieved in the business processes of 462 minutes.

With regard to the findings identified five critical process within the company which develop in a disorderly manner, with many coordination problems in its execution two remove process. This allows the company to achieve greater efficiency, new responsibilities to existing staff are determined and responsible for key points of the business to improve processes and work within the supermarket. The redesign of processes allowed the reduction of time used, allowing significant savings of periods, allowing the use for best customer service, better working environment, better organization, and better performance for the company.

Finally, recommendations are provided for application of the redesigned processes is recommended in order to improve the condition of the company, respect the manuals for each position to avoid losses while generating lost to the company, the commitment of the heads of each process to take its role in each process, make the tempo that he won with the redesign to invest in staff training den business processes to achieve efficiency and continuous flow of information between departments is carried out to monitor the constant result gains and losses

## c. INTRODUCCIÓN

Debido primordialmente a la dimensión de las empresas y al constante crecimiento que estas perciben, una herramienta muy importante para mejorar el desempeño, el crecimiento, la mayor productividad es la Reingeniería de Procesos.

Es fundamental comprender que para que las empresas se expandan, el objetivo es establecer cambios innovadores que permitan el posicionamiento en un mercado cada vez más exigente, por lo que es determínate identificar y tomar en cuenta aquellos requerimientos para la sostenibilidad de los negocios.

Es necesaria describir algunas falencias dentro de la empresa empezando con que Las responsabilidades dentro de los cargos nunca fueron definidas correctamente debido a que los puestos se iban creando a medida que “La Institución” implementaba nuevos servicios pero sin realizar el correspondiente análisis de la factibilidad de estos y si la organización estaba en capacidad de ofrecerlos en forma eficiente al público.

En la empresa muchas veces debido a la premura del tiempo personas no capacitadas para los cargos asumen responsabilidades por lo cual muchos de los procesos dentro de la misma se repiten innecesariamente o se desarrollaban en forma ineficiente provocando que la organización asumiera gastos innecesarios.

En los actuales momentos dentro de “La Institución” se invierte demasiado tiempo en la realización de actividades influenciado tanto por el desconocimiento de cómo realizar la actividad como tal así también la incorrecta distribución de las funciones y responsabilidades. La consecuencia de estas situaciones hacen que la toma de decisiones se torne lenta y los trámites administrativos más largos e ineficientes.

Con estos antecedentes y con el objetivo de realizar la tesis de grado se emprende en el estudio en una empresa de la ciudad de Loja, pues en esta empresa por problemas de conocimiento no se aplican de manera idónea los procesos, para obtener una mejora rentabilidad y satisfacer las necesidades de los clientes, mejor ocupación del tiempo, manejo adecuado del talento humano, erróneos flujos de ejecución, escasa comunicación interna y externa, todo esto ha fundamentado el querer realizar la “**REINGENIERÍA DE PROCESOS DEL SUPERMERCADO GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA”**, pues con la aplicación de técnicas modernas de administración y organización, en el la empresa contribuirá con eficiencia a agilitar sus proceso y mejorar su situación actual.

Este trabajo se enmarca en un estudio de orden administrativo basado en los principios generales de la reingeniería, que busca la racionalización de los procesos, que en la propuesta se convierte en el fundamento para el mejoramiento de la empresa. para lo cual se rrealiza un diagnóstico la situación actual de la empresa para conocer a detalle sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, además Identificar los procesos que

intervienen en las diferentes actividades del supermercado, teniendo claro la situación realizar una propuesta de mejoramiento en los procesos incluyendo el diseño de nuevos formatos para disminuir los tiempos y costos que permitan un mejor trabajo y rentabilidad, estableciendo un manual de funciones que permita delimitar el accionar de los empleados y presupuestar todo lo necesario para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa.

En razón de la trascendencia que tiene el presente trabajo investigativo, se pone a consideración el **resumen en español e ingles, la introducción, los materiales y métodos**, el procedimiento metodológico que se utilizó, lo cual abarca todos los insumos utilizados para el desarrollo de la investigación, cada uno de los métodos de investigación científica, el histórico, inductivo, deductivo, analítico, estadístico, y otros que sirvieron para construir este trabajo, **la revisión de literatura** de diferentes trabajos, estudios sobre proyectos, y toda la literatura sobre el tema investigado, los resultados y su discusión en el que se señala el problema por el que atraviesa la empresa, la misma que necesita de una urgente intervención, además se expone el **diagnóstico de la situación actual** desde los puntos de vista académico, y socioeconómico; así mismo hacemos el planteamiento de los manuales de funciones por departamento y procedimientos respectivamente, logrando de esta manera los objetivos propuestos, y finalmente se platea **la propuesta de mejora**, y en base a los rediseño se establece las **conclusiones y recomendaciones**.

# d. REVISIÓN DE LITERATURA

## 4.1 MARCO REFERENCIAL

A partir del año noventa inicia un cambio en el mundo de los supermercados, caracterizándose por una creciente concentración del mercado, un fuerte auge de los supermercados y una sostenida política de precios.(**Loreto, 2005, pág., 136)**

Las empresas involucradas en este negocio se les conocen como retails, o ventas al detalle especializadas en la comercialización masiva de productos a grandes cantidades de clientes

Los supermercados son una consecuencia del surgimiento de las economías de escala, lo que incentivo para que las empresas incrementen el tamaño de su negocio con variedad de sus productos ofertados para incrementar su eficiencia.

Hoy en día en esta industria se ha buscado la especialización como la experiencia en el diseño de compras, es decir buscar la personalización en los servicios ofrecidos.

En el ecuador los supermercados son empresas que han tenido un gran crecimiento por la incidencia de la globalización y las tendencias mundiales, pues de acuerdo a los datos a partir del año 98 de 86 empresas al 2004 se han incrementad a 160 (Zamora.20058, pag13)

Según algunos datos los supermercados en el Ecuador mueven alrededor de 1.200 millones de dólares en ventas al año.

Las cadenas más fuertes en nuestro país son Corporación La Favorita; (Supermaxi, Megamaxi y AKI); Importadora Rosado Mi Comisariato,

Hipermarket y Rio store, y Tiendas Industriales Asociadas, con TIA , las que compiten con otras como Santa María y Santa Isabel.

La estrategia de estas empresas es majarse con grandes aéreas, limpieza, higiene, organización, variedad y cantidad de productos descuentos, nuevas sucursales, descuentos, tarjetas de afiliación, mercadeo, especialización en productos, lo que ha permitido mantenerse en el mercado. **(Cepeda Cobos, García y Villamar Castillo 2008)**

**Servicios que brinda un Supermercado**

"Un supermercado es un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas"[1].

Por su tamaño, los supermercados se dividen en:

- Supermercado mediano - de 400 a 1.500 m² de superficie de venta.
- Supermercado grande - de 1.500 a 2.500 m² de superficie de venta.

**Funciones del Supermercado**

Dentro de las funciones de un supermercado tenemos el bodegaje de productos Colocación de productos, Conservación de productos líquidos Conservación de carnes Conservación de productos perecibles, registro de productos, precios y ventas Movimiento y empacado productos Movilización

[1]http://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado

interna de productos Movilización externa de productos Producción de documentos Reproducción de documentos Transporte de productos Pesaje de productos Contacto con proveedores y clientes.

**Procesos de un Supermercado**

Para la operación de los supermercados se consideran como los procesos claves: Abastecimiento de mercancías Almacenamiento y control de bodega de productos Control y reabastecimiento de perchas Atención al cliente o prestación del servicio Registro de ventas y cobro de facturas.

**Personal que interviene en un supermercado**

El personal que intervienen en un supermercado son los reponedores, los cajeros, los que llevan los pedidos, los supervisores, el personal de limpieza y mantenimiento, personal de vigilancia, son todos los que actúan dentro del establecimiento.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

**PROCESOS.- "**Es un conjunto de actividades relacionadas y secuenciales que convierte unos factores iníciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos. Estos pueden ser productivos y/o administrativos".[2]

## REINGENIERÍA: ANTECEDENTES:

En años recientes la reingeniería de procesos dentro de las empresas RPE, reingeniería de procesos en la empresa (BPR -Business Process Re-engineering) se ha convertido en una idea popular en las organizaciones, aunque sea simple publicidad; o ¿la última moda de la administración? Hoy

[2]http://qperformance.com.ar/QP/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=19#2

día muchas organizaciones están comprometidas en iniciativas de reingeniería, a pesar que sus resultados no sean claros.

Cuando tienen éxito estos programas de mejoría del rendimiento, se obtienen beneficios significativos. Sin embargo, muy seguido, muchas empresas fracasan en la consecución de los grandes beneficios esperados. En este capítulo, examinamos el significado de reingeniería de procesos en la empresa (RPE) de dónde proviene, en qué se distingue de otras ideas de mejoría y por qué ha cautivado la imaginación de tantos administradores. (Nota: Las siglas en inglés de RPE son BPR, de Business Process Re-engineering.). Quizá el ejemplo más famoso de reingeniería de procesos dentro de la empresa es el de la Ford Motor Company, mostrado en el ejemplo 1.1. La empresa llevó a cabo mejoras significativas en su operación de cuentas por pagar, examinando los procesos mediante los cuales adquiría y pagaba sus suministros. Otras organizaciones han empezado a utilizar este método para mejorar globalmente la forma como llevan a cabo sus negocios.

En particular, las empresas de servicios financieros están utilizando este procedimiento para reducir en forma drástica el tiempo y el costo de procesar una solicitud para sus productos, como una hipoteca o un seguro de vida. Una empresa llegó a la conclusión que le tomaba 22 días procesar una solicitud de seguro, aun cuando operarlo requería !solamente de 17 minutos! En un mundo ideal, el cliente sólo necesitaría esperar unos cuantos minutos, ni siquiera los 17 minutos completos. Por ejemplo, la solicitud de

una línea telefónica, que solía ser un proceso largo, puede llevarse a cabo ahora por teléfono en un par de minutos.

Por lo tanto, el rediseño de procesos, puede resultar un medio muy poderoso para mejorar el rendimiento. Sin embargo, puede poner en duda la forma como están organizadas muchas compañías para llevar a cabo su trabajo.

### 4.2.1 Organización tradicional

Vea su propia organización. ¿Tiene departamentos separados, como ventas, mercadotecnia, finanzas, compras, producción, sistemas de información, personal, desarrollo del producto, logística? ¿Se recluta al personal en una de estas áreas funcionales, y prácticamente obtiene sus promociones sólo dentro de estas funciones? ¿Qué ocurre con los pedidos de los clientes, o durante la elaboración de un nuevo producto o servicio? ¿Cada uno de los departamentos hace su parte y acto seguido pasa el paquete al siguiente departamento dentro de la cadena?

“En la mayor parte de las organizaciones esto es exactamente lo que ocurre. Cada uno de los departamentos es responsable de llevar a cabo una porción de un todo más grande. Tome, por ejemplo, la ejecución de un pedido de cliente en una empresa de fabricación sobre pedido. Por lo común, la orden es recibida por el departamento de ventas y pasada al departamento de producción para su programación y fabricación. Cualquier material que se requiera lo obtiene el departamento de compras. A continuación el producto

se fabrica y el departamento de logística embarca el producto ya terminado al cliente. El departamento de contabilidad factura al cliente, y les paga a los proveedores. A continuación el departamento de servicio al cliente maneja la capacitación y apoyo del producto, mientras esté en uso.”[3]

Esta cadena de departamentos enlazados permite la especialización, donde la tarea total queda dividida y personas con habilidades específicas pueden utilizarse según se requieran. Una especialización del trabajo como ésta, ya sea en trabajos de manufactura o en las oficinas, ha sido una forma normal de trabajar durante mucho tiempo. Para formar la jerarquía organizacional aparecen dentro de estas funciones niveles de antigüedad. Este modelo está tan ampliamente establecido, que rara vez se pone en duda. Ahora, todo eso está cambiando. La reingeniería de procesos dentro de la empresa, RPE para abreviar, está cuestionando esta manera funcional de pensar y, haciendo que los procesos sean el enfoque principal de las organizaciones.

Un enfoque de procesos significa observar la forma como se lleva a cabo el pedido del cliente, se crea un nuevo producto o se desarrolla un plan de mercadotecnia, sin preocuparse por límites funcionales o especializaciones. Por ejemplo, cuando el cliente solicita que se le repare una falla telefónica, no está interesado en saber cuál es el departamento para el cual trabaja el ingeniero, si llega en taxi, o si él compra las refacciones en la tienda de la esquina, siempre y cuando su servicio sea restaurado.

[3] Hammer Michael,& Champy James Reingeniería 1994

Así, ¿qué es exactamente un proceso? El diccionario define proceso como una acción o sucesión de acciones continuas regulares, que ocurren o se llevan a cabo de una forma definida, y que llevan al cumplimiento de algún resultado; una operación continua o una serie de operaciones. En su forma más sencilla un proceso tiene una entrada y una salida, y está constituido por una secuencia de tareas individuales, a través de las cuales pasa este insumo, para convertirse en un producto. El proceso mismo puede ser cualquier cosa que transforme, transfiera o simplemente vigile el insumo y lo entregue como producto. Las organizaciones que adoptan un enfoque hacia los procesos encuentran que, por ejemplo, muchos de los pasos en sus ciclos de pedidos no tienen nada qué ver con entregar los resultados requeridos. A veces es difícil identificar la razón por la cual existen algunos de los pasos. A menudo simplemente se llevan a cabo ¡por la sencilla razón que así se ha hecho siempre! Eliminar estos pasos innecesarios significa servir al cliente más rápidamente, a un costo considerablemente más bajo. Todo esto está muy bien, pero al hacerlo por lo general se interfiere con la funcionalidad en los departamentos.

Las iniciativas en British Aerospace ilustran claramente el cruce a través de las fronteras funcionales. Para darle una solución a los requerimientos de los clientes, se han reunido equipos multidisciplinarios con base en procesos. Un ejemplo de esto es la antigua Regional AircraftDivision de BAe., el equipo de ventas para Olympic Airways estaba formado por personas de distintas especialidades dentro de la empresa, para asegurar que el cliente quedara satisfecho de la manera más eficiente.

Ciertamente no es nueva la idea de reforzar los procesos en una organización. Quizá uno de los modelos administrativos más conocidos es el esquema de cadena de valor ideado por el profesor Michael Porter de la Harvard Business School, que se refería a los procesos como cadenas. Porter definió dos tipos de actividad que las empresas llevan a cabo: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquéllas a través de las cuales la empresa agrega valor a sus insumos para sus clientes, mismos que están dispuestos a pagar por sus productos. Las actividades de apoyo son aquellas requeridas para apoyar actividades primarias que agregan valor, tanto ahora como en el futuro. Al entregar productos al cliente es vital que la cadena de actividades primarias tenga eslabones fuertes, que facilite un flujo continuo de material y de información entre cada eslabón. Dentro de cada actividad y entre éstas, lo principal es agregar valor para el cliente, asegurando que el incremento en precios que se va a obtener a través de cada acción, sea mayor que el costo de llevarlo a cabo.

Sin embargo, no es ninguna coincidencia que los nombres que Porter le da a las actividades genéricas correspondan a las funciones que se encuentran en muchas organizaciones.

Cada organización agrega valor en el contexto de una contribución a la cadena de suministro o a la cadena de valor externo.

Los procesos se pueden considerar en conformidad con las dimensiones de escala y de alcance. El alcance de un proceso se refiere al grado donde

cruza unidades organizacionales, es decir, departamentos o funciones. Un proceso de poco alcance por lo general ocurre dentro de un solo departamento o función. Un proceso de gran alcance probablemente cruzará varias funciones o departamentos.

La escala del proceso dependerá de lo que se está llevando a cabo, que podría ser un conjunto muy sencillo de tareas, o un conjunto sumamente complejo de actividades interrelacionadas. Utilizando como base la cadena de valores de Porter.

La identificación y comprensión de los procesos no es tan sencilla como podría parecer en primera instancia. En la entrega de la mayor parte de los productos y servicios, las compañías operan un conjunto de procesos sumamente complejos. Su identificación es complicada, ya que cruzan fronteras departamentales y jerárquicas. Por lo menos en una fábrica es posible seguir el flujo de material desde su entrada hasta el punto de salida del producto final. Cuando se combinan muchos materiales en uno solo puede resultar complicado; sin embargo, los flujos físicos son visibles y pueden comprenderse con relativa facilidad. En entornos de servicio y oficinas es mucho más difícil comprender un proceso como el papeleo y otras formas de comunicación como llamadas telefónicas, mensajes e información electrónica, que deben rastrearse. A menudo, dentro del proceso, muchas personas no tienen idea de qué parte de los resultados que ellos crean se utiliza o incluso por qué se produce.

Aun así, a pesar de estas dificultades las organizaciones se están inclinando cada vez más a los procesos, para obtener incrementos cuánticos de rendimiento. En su libro Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe, and America, Lester Thurow comment:

“En el pasado las empresas exitosas eran aquellas que inventaban nuevos productos. Pero en el siglo veintiuno una ventaja competitiva sustentable provendrá más de las tecnologías de nuevos procesos y menos de tecnologías de nuevos productos. La ingeniería inversa se ha convertido en una forma de arte. Los productos nuevos se pueden reproducir fácilmente. Lo que solía ser primario (la invención de nuevos productos), se convierte en secundario y, lo que solía ser secundario (invención y perfeccionamiento de nuevos procesos) se ha vuelto primario.

**Reingeniería.-** Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba

con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.
Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa”[4].

La definición más aceptada actualmente es la siguiente "La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez".[5]

**Reingeniería de Procesos.- “**La reingeniería en los procesos es una filosofía de mejora por la cual se busca lograr beneficios sustanciales en el rendimiento, calidad de los productos y/o servicios, en la eficacia en la atención de los clientes y en la disminución de costos, rediseñando los procesos mediante los cuales una organización opera, maximizando el contenido de valor agregado. Este método se puede aplicar a nivel de procesos individuales, tanto productivos como administrativos, o a toda la

[4] Thurow Lester Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe, and America,7:
[5]Hammer Michael,&ChampyJamesReingenieria 1994

organización. Es conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de revisar y reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir los beneficios antes citados. Los programas de reingeniería tienen que ser radicales, es decir, los resultados deben ser notables y hasta sorprendentes."[6]

**Objetivos de la Reingeniería de Procesos:**

- Permitir un rápido reposicionamiento de la empresa en el mercado
- Importantes reducciones de costos
- Mejoras rápidas en la calidad de servicios
- Mejoras rápidas en los tiempos de reacción
- Reducción de desperdicios
- Mejoras en los niveles de satisfacción del cliente interno y externo
- Mejoras en los tiempos de ciclos.
- Mejorar el flujo de fondos de la empresa.

**Etapas de la Reingeniería**

**Creación del equipo global del proyecto:** Se encarga de liderar la transformación de la organización y en el cual deben estar presente los máximos directivos de la misma.

Una de las funciones importantes de este comité es definir la visión del proyecto, es decir qué resultados esperan del proyecto para así implementar indicadores que permitan analizar el progreso del proyecto.

[6]http://qperformance.com.ar/QP/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=19#2

**Definir el mapa de procesos de la compañía:** Se analizan los procesos clave (es decir los que más impacto tienen sobre los resultados de la organización). El mapa de procesos nos sirve para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos.

Debido a que los recursos son limitados, se debe priorizar que analizar los procesos más importantes facilitan el éxito del proyecto, por ello se deben identificar cuáles son los Factores Críticos de Éxito de la organización.

Relacionar la estrategia de la compañía y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos: Se emplean herramientas como el mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Score card).

Es clave para la reingeniería unir la estrategia a los procesos y eso se consigue uniendo los indicadores de los procesos a los objetivos estratégicos de la compañía.

**Creación de equipos para cada uno de los procesos:** Se designa al líder del proceso así como los indicadores para cada proceso. Se deben crear equipos para trabajar en cada uno de los procesos buscando que todas las personas se involucren y participen.

**Reingeniería de procesos:** Normalmente una reingeniería de procesos se basa en los siguientes aspectos:

- Metodología sólida y contrastada para el desarrollo e implantación de la reingeniería
- El conocimiento de los procesos por parte de los integrantes de la organización

- Las mejores prácticas (best practices) habitualmente aportadas por consultores externos a la organización.
- Los sistemas de información que soporten los nuevos procesos.

**Mejora Continua:** Dentro de los conceptos de mejora continua se emplea el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Controlar, Corregir) empleando distintas herramientas como Seis Sigma, TPM, gestión de costos por actividad (ABM), diagramas de flujo, gráficos de control - control estadístico de procesos (SPC), diagramas causa efecto, despliegue de la función de calidad (QFD).

Seguimiento y control: Se debe hacer un continuo trabajo de seguimiento y control de los procesos para conseguir su optimización y control.

**Diagnostico Empresarial.-**"Constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización."[7]

**Procesos estratégicos y operativos**

**Procesos estratégicos:** Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.

[7]https://sites.google.com/site/uttgesemp/definicion-de-diagnostico-empresarial

Afectan a la organización en su totalidad. Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.

**Procesos operativos:** Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.
Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelizacion de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.

**Mapa de Procesos.-**"El mapa de procesos presenta una visión general del sistema organizacional de su empresa, en donde además se presentan los procesos que lo componen así como sus relaciones principales. Dentro de los procesos cabe destacar gestión de la organización como planificación estratégica, establecimiento de políticas, procesos de medición, análisis y mejora. Estos últimos incluyen procesos para medir y obtener datos sobre el análisis del desempeño y mejora de la efectividad y eficiencia, pueden incluir la medición, seguimiento y procesos de auditoría, acciones correctivas y preventivas y ser aplicados a todos los procesos de la organización siendo una parte integral en la gestión".[8]

[8]http://www.solucionessig.com

**Jerarquización de los procesos**

"Cuando hablamos de jerarquización de los procesos estamos determinando los niveles o faces que componen cada una de las actividades determinadas para desarrollar tareas y dirigir una organización, es necesario establecer estos niveles los cuales deben ser establecidos en cada una de las áreas de las organizaciones y a su vez subdividir en subprocesos hasta llevar a cabo las tareas específicas del proceso y pueden estructurarse en grupos de acuerdo a los eventos de la organización, también se pueden determinar como de jerarquía estándar que son el grupo que comprende todo los grupos jerárquicos de procesos empresariales, cada proceso organizacional debe asignarse jerárquicamente y al cerrar los procesos deben quedar agrupados .

También podemos encontrar o crear alternativas de procesos que sean creados a través de criterios y no correspondan a jerarquías estándar aunque se puedan asignar a un solo grupo jerárquico, también pueden pertenecer a cualquier número de procesos alternativos empresariales. Este tipo de procesos que son clasificados como procesos empresariales por criterios de selección , resultan interesantes para realizar asignaciones o tareas de planificación y generación de informes, esto a su vez posibilita seleccionar procesos empresariales para tratar o evaluar durante una operación y también seleccionar cual resulta apropiado y se ajusta a sus necesidades"[9].

[9]**YOLIS GONZALEZ** Daniel E. Administración de Empresas, UNIVERSIDAD LUIS AMIGÓ ASIGNATURA DE PROCESOS

**Puntos Críticos**

“Las normas son punto de referencia para la medición del desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer control mediante la cuidadosa observación personal del trabajo en marcha. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible, a causa de una complejidad de las operaciones y del hecho de que un administrador tiene muchas más cosas que hacer que únicamente dedicarse todo el día a observar personalmente el desempeño. Los administradores deben elegir puntos que requieren de especial atención y vigilarlos después para cerciorarse de que las operaciones en su conjunto marchan de acuerdo con lo planeado.

Los puntos elegidos para efecto de control deben ser críticos, en el sentido ya sea de construir factores limitantes de las operaciones o de dar cuenta mejor que otros factores de si los planes están dando resultados o no.

El principio de control de puntos críticos, unos de los principios de control más importantes, sostiene que para ser eficaz, implica particular atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño con base en los planes.

**Preguntas para la selección de puntos críticos de control**

La capacidad para seleccionar puntos críticos de control es una de las artes de la administración, ya que el control fidedigno depende de ellos. A este respecto, los administradores deben hacerse preguntas como las siguientes: “¿Qué reflejará mejor las metas de mi departamento? ¿Cuál será la mejor

señal de que estas metas no están cumpliéndose? ¿Con qué recurso puedo medir mejor las desviaciones críticas? ¿Qué me indicará quién es responsable de cualquier falla? ¿Qué normas serán las de menor costo? ¿Para cuáles normas dispongo de información de bajo costo?"

**Tipos de normas de puntos críticos**

Todo objetivo, toda meta de los muchos programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto se convierte en normas con base en las cuales es posible medir el desempeño real o esperado. En la práctica, sin embargo, las normas suelen ser de los siguientes tipos: 1) normas físicas, 2) normas de costos (o costo estándar), 3) normas de capital, 4) normas de ingreso, 5) normas de programa, 6) normas intangibles 7) metas como normas 8) planes estratégicos como punto de control para el control estratégico."[10]

**Plan de mejora de procesos propuestos**

"Un Plan de mejora es una actuación intencional mediante la cual un centro articula un proceso que le permita reforzar aquellos aspectos considerados positivos y modificar o eliminar aquellos que se juzgan negativos resultantes de su proceso de autoevaluación previo.

Por su propia concepción, la elaboración del Plan de mejora requiere, como tarea previa, el diagnóstico y la identificación de aquellos puntos débiles o aquellas áreas de mejora del centro sobre los que dirigir las actuaciones previstas. Es indispensable, por tanto, haber efectuado la identificación mediante procesos de evaluación.

---

[10]**NIETO IRIGOYEN**, Ricardo. Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking. V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.

A la vez que se adoptan decisiones técnicas, un Plan de mejora supone un proceso cargado de valores que deben hacerse explícitos desde el diseño inicial hasta la evaluación de los resultados."[11]

**Presupuesto de Reingeniería**

"Es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos, con el fin de lograr los objetivos fijados por la reingeniería."[12]

Al examinar los procesos organizacionales clasificamos un conjunto básico de procesos de alto nivel, mismos que consideramos se aplican a todas las organizaciones.

**Los procesos estratégicos** son aquellos procesos mediante los cuales la organización planea y desarrolla su futuro. Aquí queda incluida la planeación estratégica, la elaboración de productos y servicios y los procesos de producción de nuevos procesos.

**Los procesos operacionales** son aquellos mediante los cuales la organización lleva a cabo sus funciones normales día a día, como es convencer al cliente, satisfacerlo, apoyar al cliente, administración de efectivo y fiscal e informes financieros.

---

[11]**ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**, Autoevaluación como mejorar desde adentro, Consejería de educación y ciencia de Asturias
[12]http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/presupuesto

**Procesos de apoyo** son aquellos que permiten que se lleven a cabo los procesos estratégicos y operacionales, como la administración de recursos humanos, contabilidad gerencial y administración de los sistemas de información.

Estos tres tipos de procesos organizacionales pueden subdividirse en conjuntos de procesos más detallados. A su vez estos procesos se pueden subdividir en un nivel aun mayor de detalle, y así sucesivamente, hasta que llegamos al nivel de la tarea individual. RPE (reingeniería de procesos en la empresa) se refiere al rediseño de estos procesos para obtener mejorías significativas en rendimiento.

**4.2.2. Enfoque del proceso - RPE** (reingeniería de procesos en la empresa) busca generar procesos ideales, ya sea a partir de un diseño de hoja en blanco o partiendo de un rediseño sistemático de procesos existentes. En el capítulo 6 retomaremos estos dos métodos. SE enfoca específicamente a procesos, asegurándose que funcionen juntos y en paralelo, mercadotecnia, investigación y desarrollo y producción, para introducir un producto nuevo. El enfoque de procesos de ACT se dirigía hacía el control y la medición, a fin de eliminar variaciones y elevar la calidad. RCR buscaba reducir el tiempo de los procesos y JAT, en forma similar estaba dirigido a la eficiencia de la producción (explicado en el capítulo 3) y en el flujo de trabajo.

**Técnicas** - no todas las técnicas asociadas con cada una de las metodologías aparecen en la tabla 1.1. Aunque existen algunos conceptos comunes, en la tabla no resulta aparente qué tanto tienen en común las técnicas utilizadas. Ciertamente ACT, RCR y RPE son similares, pero muchas de las técnicas JAT se emplean en RCR y en RPE de manera rutinaria. Una diferencia importante es el papel que desempeñan los SI, sistemas de información y la TI, tecnología de información. RPE (reingeniería de procesos en la empresa) a menudo se ha definido como el rediseño de procesos para hacer un uso más eficaz de TI, Tecnologías de información. No estamos de acuerdo. RPE se refiere a mejorías y no se refiere a TI por sí mismo. Muchos proyectos RPE, de hecho pueden desmantelar a TI más que desplegarlo. El mensaje original de Hammer no automatice - haga desaparecer ilustra claramente los inconvenientes de aplicar TI, sin hacer primero que los procesos estén bien.15 Una vez dicho lo anterior es claro que TI puede, y de hecho así es, tener un impacto importante en la forma como se llevan a cabo los negocios. En particular, permite que se lleve a cabo el trabajo de maneras que no serían posibles en forma manual. Exploraremos el potencial de TI (Tecnologías de la información) en el capítulo 5.

El mensaje de la tabla 1.1 es realmente que las ideas son similares desde muchos puntos de vista y toman prestadas técnicas unas de otras para un mejor fin. Lo que tiene más importancia no es cómo se llama cada iniciativa, sino lo que proporciona.

### 4.2.3. Ingeniería de valor aplicada a procesos

En muchos sentidos RPE (reingeniería de procesos en la empresa) es ingeniería de valor aplicada a procesos más que a productos. La ingeniería de valor fue diseñada por General Electric en los años cuarenta y básicamente es una técnica para mejorar el rendimiento del producto mediante rediseño. Con este método se examinaba minuciosamente el diseño de un producto existente, a fin de asegurar que todos sus aspectos eran necesarios para que redituara la utilidad de dicho producto. Cualquier cosa que no contribuyera directamente a dicha utilidad se eliminaba. En efecto, el producto era rediseñado para que fuera redituable o para mejorar su valor, desde el punto de vista del cliente, de la forma más efectiva posible en cuanto a costo.

Un ejemplo de ingeniería de valor ilustra bien los ahorros que se pueden llevar a cabo al poner en duda las hipótesis básicas de diseño. American Airlines ahorró gran cantidad de dinero poniendo en práctica una sugerencia para adoptar un fuselaje no pintado en sus aeronaves. Como verá, sus aeronaves son plateadas, excepto por las listas de colores y, esto se debe a que a diferencia de otras aerolíneas, American no pinta todo el fuselaje de la aeronave. Se necesitan muchas toneladas de pintura para cubrir un jet jumbo y, el ahorro no proviene únicamente de la eliminación de pintura y del trabajo correspondiente, sino de manera significativa del combustible ahorrado al reducir el peso.

### 4.2.4. Mejoría continua contra mejorías radicales

Un área principal de debate y realmente de punto de vista es si RPE (reingeniería de procesos en la empresa) sólo se preocupa de cambios radicales, en tanto que otras metodologías como ACT (administración de calidad total), solamente se enfocan a cambios incrementales. Para nosotros este debate nos parece una distracción sobre temas centrales y, en el peor de los casos como un mensaje dañino que únicamente busca promover cambios radicales de alto riesgo.

Los defensores de la idea que RPE (reingeniería de procesos en la empresa) se refiere a cambios radicales, por lo general se encuentran en puestos que no tienen responsabilidad directa en relación con los cambios, en ocasiones en la docencia, en puestos de asesoría o en funciones de apoyo, con mucho que ganar y poco que perder con estos proyectos. También pueden admitir calladamente que la mayor parte de los proyectos de reingeniería fallan, pero que los administradores no deben permitir que esto los distraiga de la tarea central de RPE, que es un cambio radical. Todo esto en nuestra opinión es pura basura y lo hemos escuchado muchas veces. El punto de RPE (reingeniería de procesos en la empresa) es la mejoría y no el cambio por sí mismo. Pudiera ser que para poner en efecto mejoras radicales, una empresa debe efectuar cambios radicales tanto a sus procesos como a su organización, pero esto no es una conclusión necesaria. Como saben muchos en la industria de la transformación, se puede conseguir bastante a través de mejorías continuas incrementales, basadas en cambios pequeños a todo lo ancho de la firma. Empresas como Toyota y

Nissan han demostrado que este método a veces es mucho más eficaz que el método de reestructuración total, que durante tanto tiempo siguieron las empresas occidentales, en ocasiones a un alto costo y con poco éxito.

Incluso cuando se requiere de cambios radicales es importante que el enfoque se conserve firmemente en la mejoría y que los cambios se vean únicamente como un mecanismo para conseguirla. Retomaremos este tema en el capítulo 7 y, en esta etapa, para nosotros bastará decir que asociamos a RPE (reingeniería de procesos en la empresa) con una mejoría radical del rendimiento para cualquier proceso dado. Cualquier mejoría radical del rendimiento en el proceso de un departamento local no resultará, por sí misma, en una mejoría radical del rendimiento de la organización como un todo. Sin embargo, tal iniciativa departamental local, repetida muchas veces a todo lo ancho de la organización, como parte de una mejora continua en toda la empresa, podría resultar en una mejora de rendimiento radical organizacional.

Es importante comprender la mejoría potencial que se puede lograr de la reingeniería. Las ganancias potenciales se relacionarán con la escala y el alcance de los procesos. Si la escala y el alcance son pequeños, no debe esperar un resultado enorme. En forma similar, si la escala y el alcance es amplio, debe esperarse un rendimiento mayor (aunque éste pueda conseguirse mediante pequeños cambios efectuados a los procesos, pero al sumar muchos pueden convertirse en significativos). La escala de mejoría

potencial del resultado final se relaciona con el resultado posible de un proyecto a nivel empresa.

Naturalmente que este diagrama es únicamente una regla general, ya que existen otras consideraciones. Por ejemplo, tome un proyecto en el cual una empresa busca mejorías de importancia en el rendimiento en sus procesos de compra de materiales. Este proyecto puede afectar la reingeniería de un proceso sumamente complejo, comprendiendo muchos proveedores, y aun así podría no tener mucho impacto en el servicio a los clientes de la empresa. Aunque la mejora en los procesos podría ser significativa, resultaría difícil rastrear estas ganancias hacia el consumidor.

# e. MATERIALES Y MÉTODOS

## MATERIALES

Para el desarrollo de la investigación se utilizó diferentes materiales como es el bibliográfico, una herramienta muy importante como es el internet, una computadora portátil, materiales de oficina, dispositivos de almacenamiento de información etc.

## METODOLOGÍA

La investigación científica, la cual esta puesta a nuestro servicio, en su permanente deseo por resolver los problemas de toda índole que perjudica al hombre, señala una serie de métodos y técnicas a ser utilizados para un proceso investigativo, de los cuales para la presente investigación se toma en consideración los siguientes métodos:

### 5.1 Método Histórico.

Está vinculado al conocimiento, evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación para revelar su historia, este método se utilizó para la recolección de la información de fuentes primarias y secundarias, para elaborar resultados sobre hechos históricos.

### 5.2 Método Deductivo.

Este método parte de principios generales, para luego concretar hechos o fenómenos particulares el mismo que permitió el desarrollo de las diferentes categorías, conceptos y definiciones utilizadas en la elaboración del fundamento teórico.

### 5.3 Método Descriptivo.

Consistió en la observación actual de los hechos, fenómenos y casos, que procura la interpretación racional y análisis objetivo de los mismos.

## 5.4 Método Analítico.

Sirve para la revisión de los conceptos, y la recolección de la información este método permitió realizar el análisis de la información que se recolectó en la aplicación de las técnicas y los instrumentos en el trabajo de campo,

## 5.5 Método Estadístico.

Se aplica en la construcción cualitativa y cuantitativa de la información que será recolectada en la investigación se lo utilizó en la tabulación, análisis e interpretación de encuestas.

## 5.6 Técnicas

### 5.6.1 Observación.

Permitió conocer las instalaciones en donde funciona la empresa, además mirar de cerca todos los procesos y las actividades del supermercado "GALTOR"

### 5.6.2 Entrevista.

Esta técnica se la aplicó al representante del supermercado "GALTOR" con la finalidad de obtener información sobre la empresa.

### 5.6.3 Encuesta.

Esta técnica se aplicó a los empleados del supermercado un número de 10 encuestas para conocer la opinión sobre los procesos y actividades del supermercado, "GALTOR

Además se aplicó una muestra de 185 encuestas a los clientes de la empresa, los mismos que de acuerdo a información proporcionada por el propietario de la empresa alcanzan un número de 2.500 compradores.

Para determinar el número de encuestas se lo realizó utilizando una formula tomando en cuenta la población de compradores que tiene la empresa, considerando el dato proporcionado por el dueño de la empresa

Para el presente trabajo de investigación se aplicará el 95% de confiabilidad, lo que produce un 5% de error.

Para determinar el tamaño de la muestra aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1+(e)^2 N}$$

n= Tamaño de la muestra
N= Población total clientes fijos = 2.500
e= Margen de Error $\longrightarrow$

$$n = \frac{2500}{1+(0{,}05)^2(2500)} = 185$$

Se aplicaron 185 encuestas

# f. RESULTADOS

## ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DEL SUPERMERCADO GALTOR

### 1. ¿CÚAL ES EL CARGO QUE UD DESEMPEÑA?

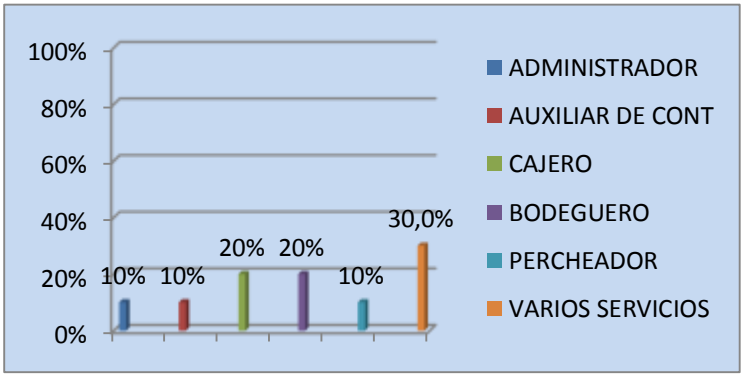
**CUADRO 1**

| | CARGO DE LOS EMPLEADOS | | |
|---|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **NOMBRE** | **F** | **%** |
| ADMINISTRADOR | Diana Torres Neira | 1 | 10,00 |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | Alba Marina Galván Pacheco | 1 | 10,00 |
| CAJERO | Sandra Emperatriz Arévalo Quishpe<br>Silvana Elizet Valle Pucha | 2 | 20,00 |
| BODEGUERO | Luis Antonio Godoy Tandazo<br>Cristian Alfredo Ortiz Zhanay | 2 | 20,00 |
| PERCHEADOR | Nelson Paul Rosales Montaño | 1 | 10,00 |
| VARIOS SERVICIOS | Jesica Elizabeth Cuenca Capa<br>Rigoberto Mingo<br>Diana patricia Pinta | 3 | 30,00 |
| **TOTAL** | | **10** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 1**

**"CARGO"**




**Análisis e interpretación**

El personal del supermercado GALTOR que son 10 personas que representan el 100%, 3 que corresponde al 30% son de varios servicios, dos personas que corresponde al 20% son cajeras 1 que corresponde al 10% es administrador; otro 10% es auxiliar de contabilidad, y 1 que corresponde al 10% es bodeguero.

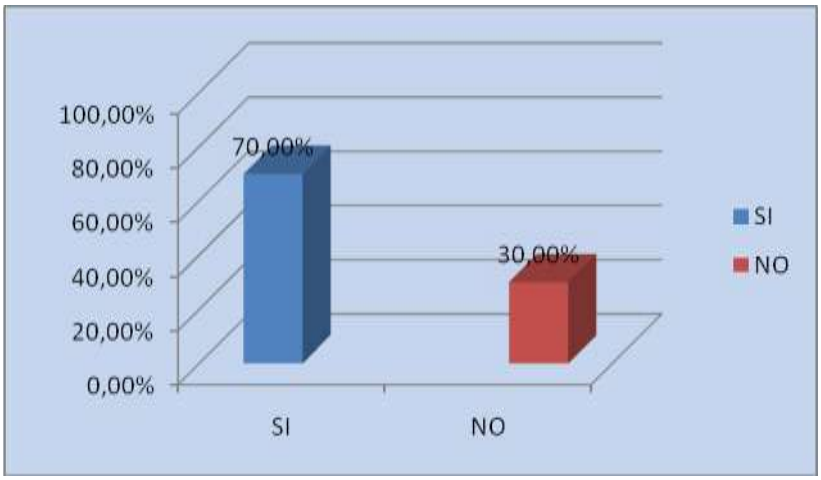
**2. ¿SU PERFIL ESTA DENTRO DEL CARGO QUE DESEMPEÑA?**

**CUADRO 2**

| PERFIL ACORDE AL CARGO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 7 | 70,00 |
| NO | 3 | 30,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 2**
**PERFIL**




**Análisis e interpretación**

De acuerdo a la pregunta de que si el cargo que desempeña cada uno de los empleados está de acuerdo a su perfil el 70% respondió que sí y el 30% que no está de acuerdo a su perfil. Con relación a la pregunta se demuestra que hay un porcentaje elevado de contratación de personal que están cumpliendo actividades de acuerdo a sus aptitudes.

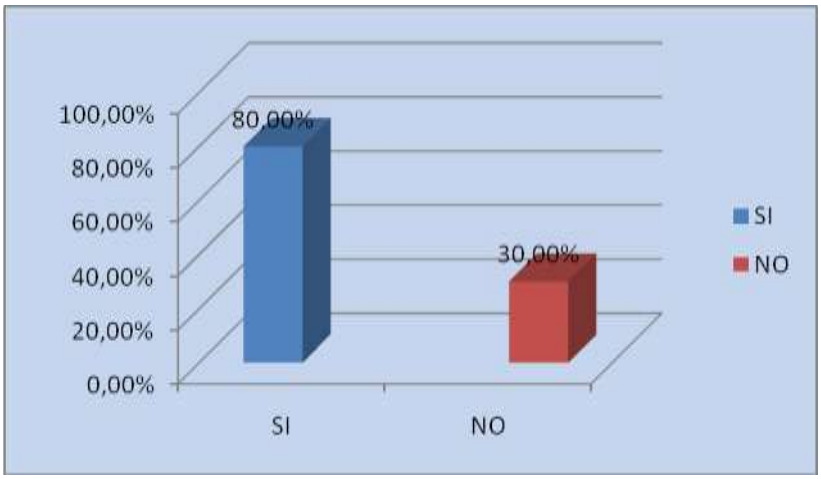
**3. ¿ESTA CONFORME CON EL CARGO QUE DESEMPEÑA?**

**CUADRO 3**

| CONFORMIDAD CON EL CARGO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 8 | 80,00 |
| NO | 2 | 20,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 3**
**CONFORMIDAD CON EL CARGO**




**Análisis e interpretación**

De acuerdo a la pregunta sobre la conformidad de las labores encomendadas de los empleados está de acuerdo a su perfil el 80% respondió que si y el 20% que no está de acuerdo a su perfil. La mayoría de los empleados esta conformes con las responsabilidades encomendadas, un mínima parte no están de acuerdo porque consideran que podrían aportar más en otras actividades.

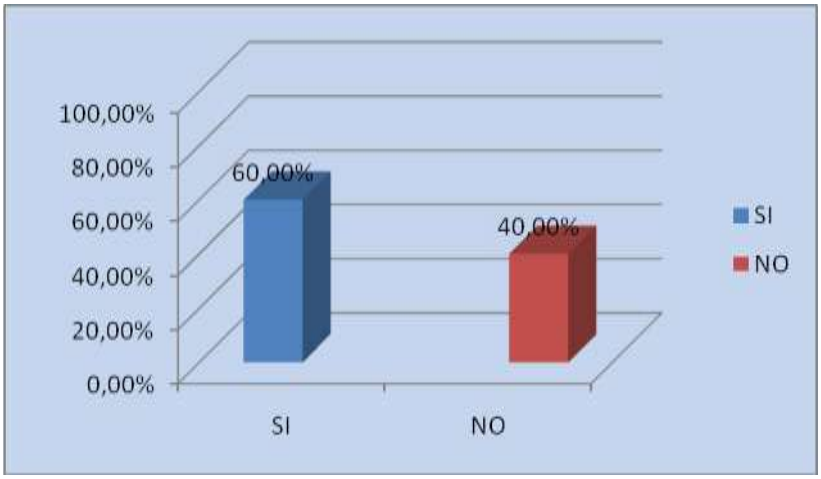
**4. CUENTA UD. CON TODOS LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS PARA REALIZAR SU TRABAJO**

**CUADRO 4**

| MATERIALES Y HERRAMIENTAS PROPORCIONADAS | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 6 | 60,00 |
| NO | 4 | 40,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 4**
**MATERIALES Y HERRAMIENTAS PROPORCIONADAS**




**Análisis e interpretación**

Al preguntar sobre si los empleados reciben todos lo necesario para su trabajo el 60% respondieron que si y el 40% que no reciben todos los materiales y herramientas necesarias. Aunque la mayoría de los empleados reciben de parte de los administradores todo lo necesario para su trabajo hay un porcentaje significativo que no está de acuerdo porque aún no se les ha brindado todo lo que necesitan y las veces que han requerido han sido esporádicas.

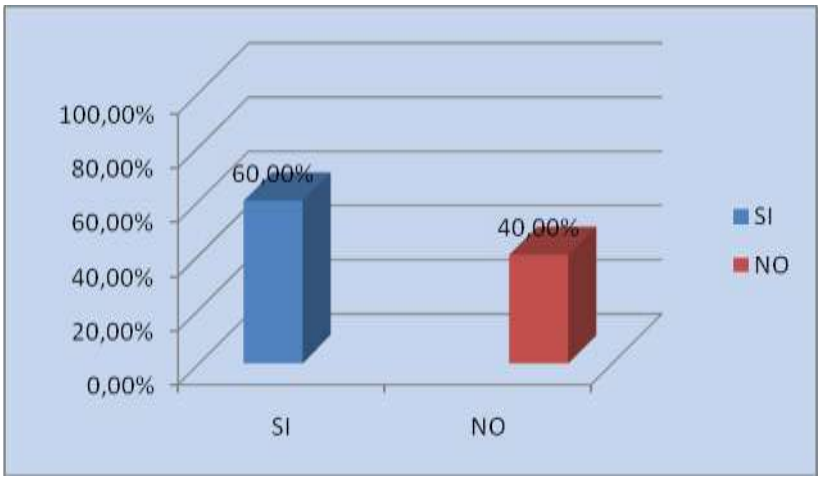
**5. ¿EXISTE UNA BUENA RELACIÓN CON EL PERSONAL DE SU AREA?**

**CUADRO 5**

| RELACIÓN INTERNA | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 6 | 60,00 |
| NO | 4 | 40,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 5**
**RELACIÓN INTERNA**




**Análisis e interpretación**

Al preguntar sobre las relaciones personales entre los empleados el 60% respondieron que son buenas y el 40% que no son buenas. La mayor parte de los empleados respondieron que si existen relaciones de compañerismo, pero se pudo determinar que hay otra parte que no tiene ese sentir por cuanto muchas veces no hay un buen trato por parte de los demás empleados.

**6. ¿EN EL SUPERMERCADO SE REALIZA UN TRABAJO EN EQUIPO EN EL ÁREA DONDE UD. TARABAJA?**

**CUADRO 7**

| TRABAJO EN EQUIPO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 3 | 30,00 |
| NO | 7 | 70,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 7**
**TRABAJO EN EQUIPO**

**Análisis e interpretación**

En el supermercado el 70% de los empleados aducen que no se realiza un trabajo en equipo, y el 30% que si trabajan conjuntamente. En relación al trabajo en equipo existe un división de criterios entre una mayoría y otra minoría lo que deja ver que falta una integralidad en el trabajo, que hay dos grupos de trabajo haciéndose difícil en hacer un verdadero equipo.

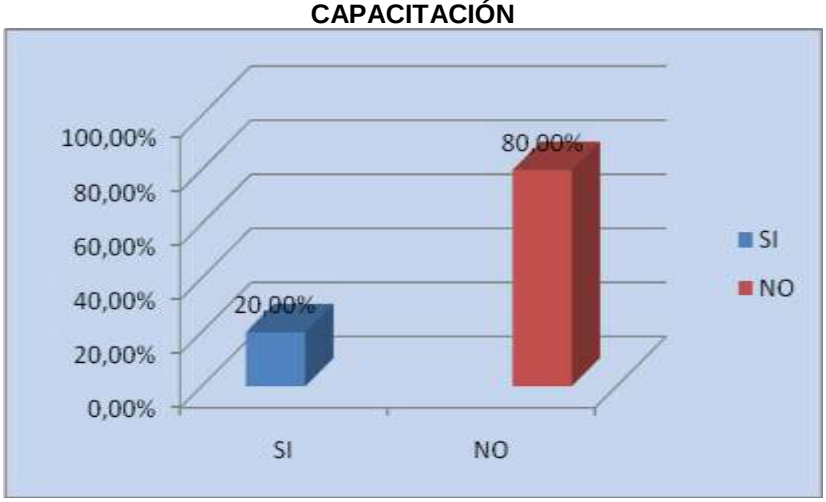
**7. ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN PARA LAS FUNCIONES QUE UD. REALIZA**

**CUADRO 8**

| CAPACITACIÓN | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 2 | 20,00 |
| NO | 8 | 80,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 8**
**CAPACITACIÓN**




**Análisis e interpretación**

En el supermercado el 80% de los empleados indican que no han recibido ningún tipo de capacitación para la realización de sus funciones y el 20% si lo han hecho. Es evidente que la mayoría de los empleados no han tenido un proceso de preparación para desempeñarse en las funciones determinadas, lo que evidencia una falencia en el buen desenvolvimiento en sus actividades, y solamente existe preocupación para capacitar al personal encargado de la administración y la parte contable

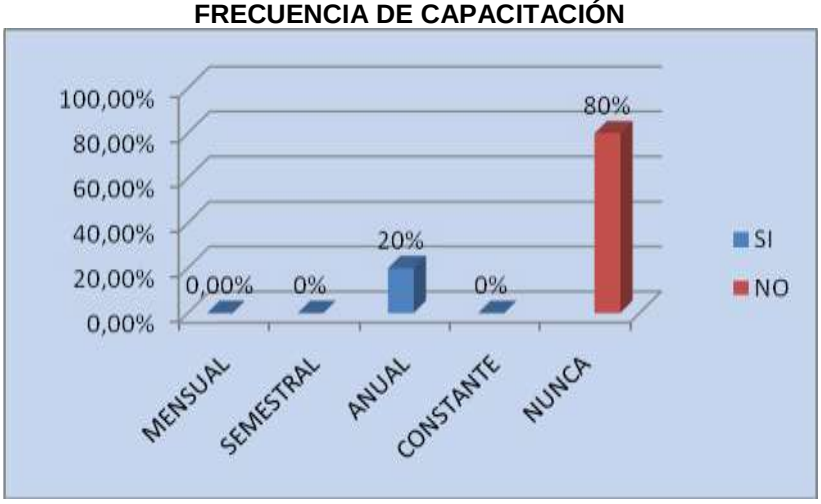
**8. ¿CADA QUE TIEMPO RECIBE CAPACITACIÓN RELACIONADA CON EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.**

**CUADRO 9**

| FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| MENSUAL | 0 | 0,00 |
| SEMESTRAL | 0 | 0,00 |
| ANUAL | 2 | 0,00 |
| CONSTANTE | 0 | 0,00 |
| NUNCA | 8 | 80,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 9**
**FRECUENCIA DE CAPACITACIÓN**




**Análisis e interpretación**

En el supermercado el 80% de los empleados nunca reciben capacitación y únicamente el 20% reciben capacitación anual para el desempeño de sus funciones. Con esta pregunta se puede determinar que los propietarios del supermercado le han dado mayor énfasis a la parte administrativa y financiera, en cambio no han fortalecido a la demás fuerza laborar que presta su contingente en la empresa, lo que muestra una amenaza que podría con el tiempo terminar en un debilidad del negocio

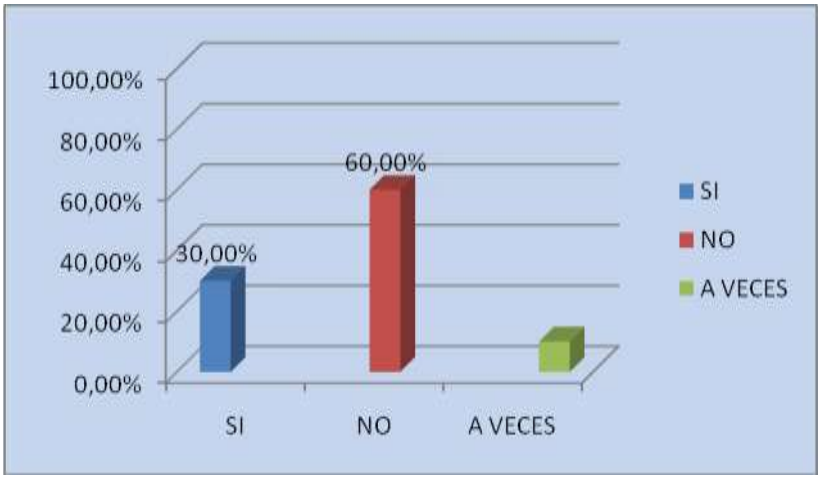
**9. ¿SE REALIZAN REUNIONES PARA EVALUAR Y MEJORAR CADA QUE TIEMPO RECIBE CAPACITACIÓN RELACIONADA CON EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?**

**CUADRO 10**

| REUNIONES DE EVALUACIÓN Y MEJORA | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 3 | 30,00 |
| NO | 6 | 60,00 |
| A VECES | 1 | 10,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 10**
**REUNIONES DE EVALUACIÓN Y MEJORA**




**Análisis e interpretación**

El 60% de los empleados de la empresa responden que no se realizan reuniones para evaluación ni mejora, el 30% responde que si y el 10% contestan que no. Con esta pregunta se puede determinar que la empresa no propicia la integración de todos sus empleados, para mirar como esta funcionamiento la empresa, lo que es un problema para poder mejorar.

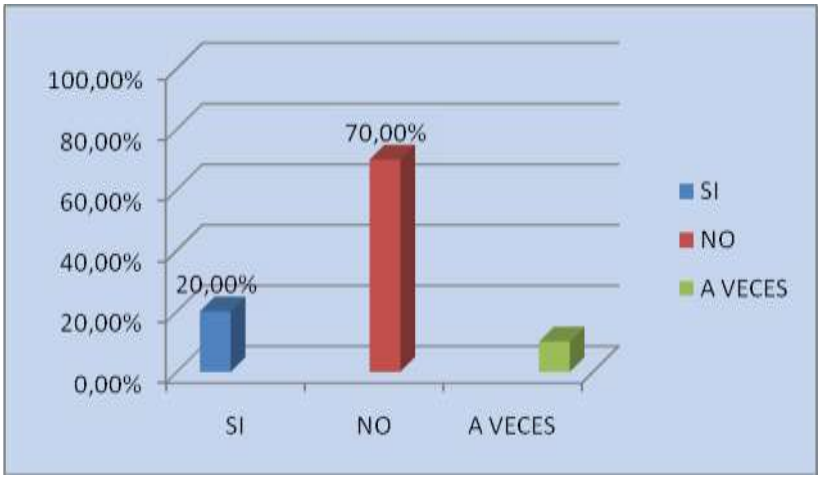
**10. ¿SE IMPLEMENTAN ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DEL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 11**

| IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 2 | 20,00 |
| NO | 7 | 70,00 |
| A VECES | 1 | 10,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 11**
**IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**




**Análisis e interpretación**

El 70% de los empleados coinciden en que la empresa no ha implementado ninguna estrategia para mejorar las procesos del supermercado, el 2% responde que si y el 10% contestan a veces. Se determina que el manejo del supermercado no se lo hace de manera técnica, hay algunas cosas que se ha implementado en la `parte interna pero en si los procesos son complicados.

**11. ¿CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE MAS REQUIEREN LOS CLIENTES?**

**CUADRO 12**

| REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS POR CLIENTES | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| LIMPIEZA | 2 | 10,53 |
| ALIMENTOS | 7 | 36,84 |
| LICORES | 6 | 31,58 |
| CONFITERÍA | 2 | 10,53 |
| OTROS | 2 | 10,53 |
| TOTAL | 19 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 12**
**REQUERIMIENTO DE PRODUCTOS POR CLIENTES**

**Análisis e interpretación**

De acuerdo a las respuestas emitidas por los empleados el 36,84% de los productos que mas buscan los clientes son alimentos, el31,58% licores, un porcentaje 10,53% confitería, limpieza y otros respectivamente. Con las respuestas recopiladas se puede determinar que los productos fuertes de la empresa son alimentos y bebidas alcohólicas, sobre todo la primera por ser de consumo permanente.

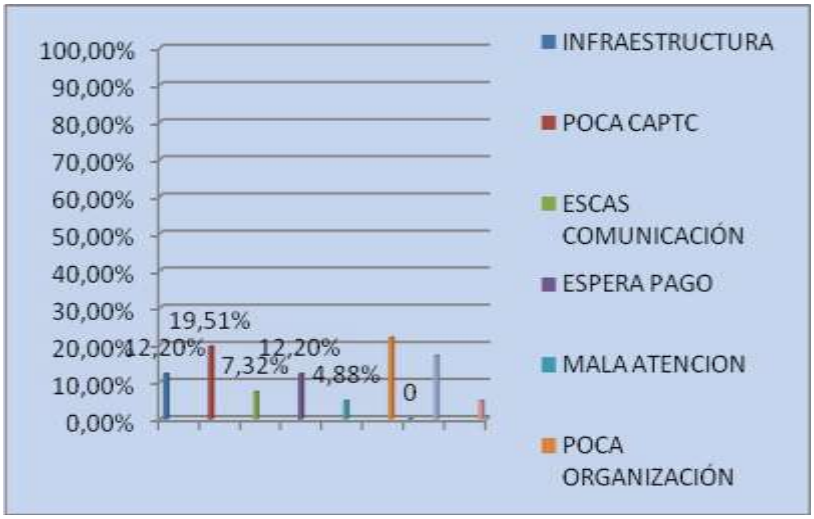
**12. ¿SEÑALE CON UNA (X) LAS FALENCIA QUE CREE QUE TIENE EL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 13**

| FALENCIAS DEL SUPERMERCADO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| INFRAESTRUCTURA | 5 | 12,20 |
| POCA CAPACITACIÓN | 8 | 19,51 |
| ESCASA COMUNICACIÓN | 3 | 7,32 |
| DEMASIADA ESPERA EN PAGO | 5 | 12,20 |
| MALA ATENCIÓN A CLIENTES | 2 | 4,88 |
| POCA ORGANIZACIÓN | 9 | 21,95 |
| POCA DIFUSIÓN A CLIENTES | 7 | 17,07 |
| POCA DISPOSICIÓN AL CAMBIO | 2 | 4,88 |
| TOTAL | **41** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 13**
**FALENCIAS DEL SUPERMERCADO**




**Análisis e interpretación**

De acuerdo a las respuestas la mayor falencia que existe en el supermercado es la poca organización, la falta de capacitación con un 19,51%, y la poca difusión a los clientes, entre otras falencias en menor consideración. Se determina que existen errores en el manejo del supermercado, tantos en los aspectos internos como externos los cuales son determinantes para el éxito empresarial.

**13. ¿EN EL SUPERMERCADO SE REALIZA UN TRABAJO EN EQUIPO EN EL ÁREA DONDE UD. TRABAJA?**

**CUADRO 14**

| TRABAJO EN EQUIPO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 0 | 0,00 |
| NO | 10 | 100,00 |
| TOTAL | 10 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 14**
**TRABAJO EN EQUIPO**

**Análisis e interpretación**

En el supermercado ninguno de los empleados 100% han recibido en manual que les indique las funciones que deben cumplir La empresa no cuenta con un manual que permita a sus empleados entrar en un proceso de inducción menos aún, esta guía para el buen desempeño de sus funciones.

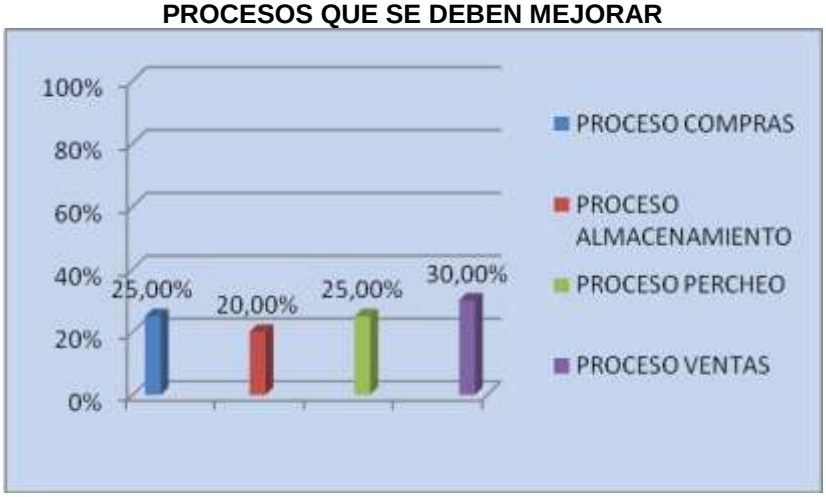
**14 ¿QUÉ PROCESOS CONSIDERA QUE SON LOS MAS IMPORTANTES?**

**CUADRO 15**

| PROCESOS QUE SE DEBEN MEJORAR | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| PROCESO COMPRAS | 5 | 25,00 |
| PROCESO ALMACENAMIENTO | 4 | 20,00 |
| PROCESOS PERCHEO | 5 | 25,00 |
| PROCESO VENTAS | 6 | 30,00 |
| **TOTAL** | **20** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 15**
**PROCESOS QUE SE DEBEN MEJORAR**




**Análisis e interpretación**

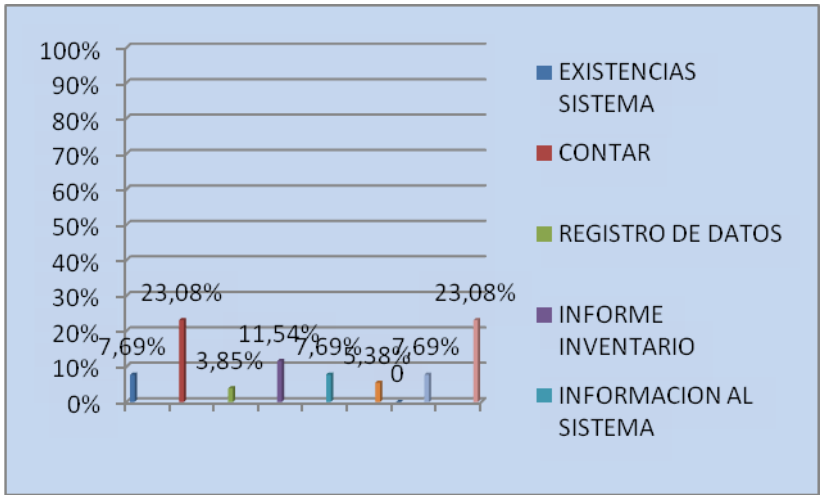
De acuerdo a las respuestas los procesos que consideran mas importantes, en primer lugar con un 30% el proceso ventas, con un 25% cada uno proceso compras y percheo respectivamente, y el 20% el proceso de almacenamiento. En esta respuesta podemos determinar que a criterio de los empleados todos los procesos deberían mejorarse, sin embargo se identifican mayor problema en ventas y almacenamiento.

**15 ¿EN EL PROCESO COMPRA SEÑALE CON UNA ( X ) CUALES SON LOS SUBPROCESOS QUE TIENEN FALENCIA EN LA REVISIÓN DE EXISTENCIAS? CUADRO 16**

| FALENCIAS EN REVISIÓN DE EXISTENCIAS | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| REVISAR EXISTENCIAS EN EL SISTEMA | 2 | 7,69 |
| CONTAR EXISTENCIAS FÍSICAS | 6 | 23,08 |
| REGISTRAR LOS DATOS DEL INVENTARIO | 1 | 3,85 |
| ELABORAR INFORME DE INVENTARIOS | 3 | 11,54 |
| TRANSFERIR INFORMACIÓN AL SISTEMA | 2 | 7,69 |
| OBTENER REPORTES (VALUACIÓN Y DIFERENCIA) | 4 | 15,38 |
| AJUSTAR EXISTENCIA EN EL SISTEMA | 2 | 7,69 |
| PROGRAMAR PEDIDO | 6 | 23,08 |
| TOTAL | **20** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 16**
**FALENCIAS EN REVISIÓN DE EXISTENCIAS**




**Análisis e interpretación**

De acuerdo a las respuestas los subprocesos que tienen falencia dentro de la revisión de existencias son con el 23% contar existencias físicas y programar pedido, además la elaboración de inventarios con el 11% se ha convertido en un problema que retrasa el proceso, y las otras actividades

también aportan en menor cantidad pero generan dificultades  En esta respuesta podemos determinar que a criterio de los empleados todos los subprocesos deberían mejorarse, sin embargo se identifican mayor problema en informe de inventario, pedidos,  y conteo esto se entiende por no tener bien definido como hacer este trabajo.

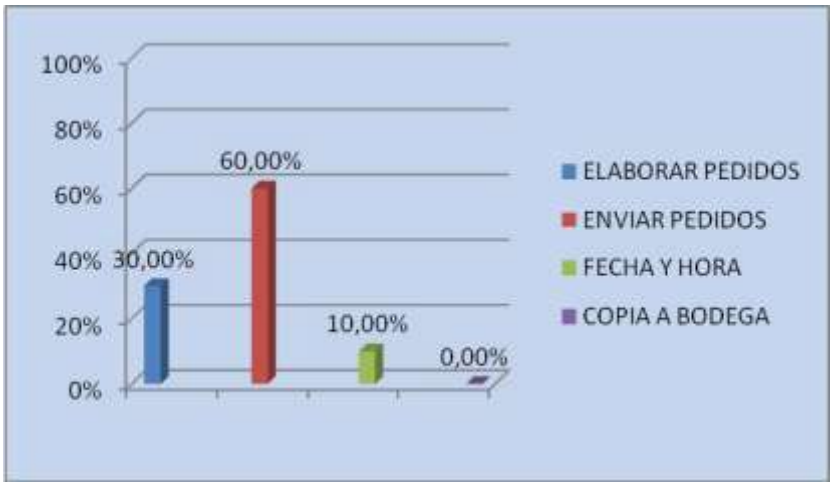
## ELABORAR PEDIDOS.

**CUADRO 17**

| ALTERNATIVA | F | % |
|---|---|---|
| ELABORAR LISTA DE PEDIDOS | 3 | 30,00 |
| ENVIAR PEDIDOS A PROVEEDORES | 6 | 60,00 |
| COORDINAR Y REGISTRAR FECHA Y HORA DE ENTREGA | 1 | 10,00 |
| ENVIAR COPIA DE PEDIDO A BODEGA | 0 | - |
| **TOTAL** | **10** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 17**
PEDIDOS.




**Análisis e interpretación**

En la elaboración de los pedidos los procesos con más dificultades son enviar el pedido con un 60%, elaborar pedido con un 30% y en menor porcentaje con el 10% coordinar y registra fecha y hora de entrega.

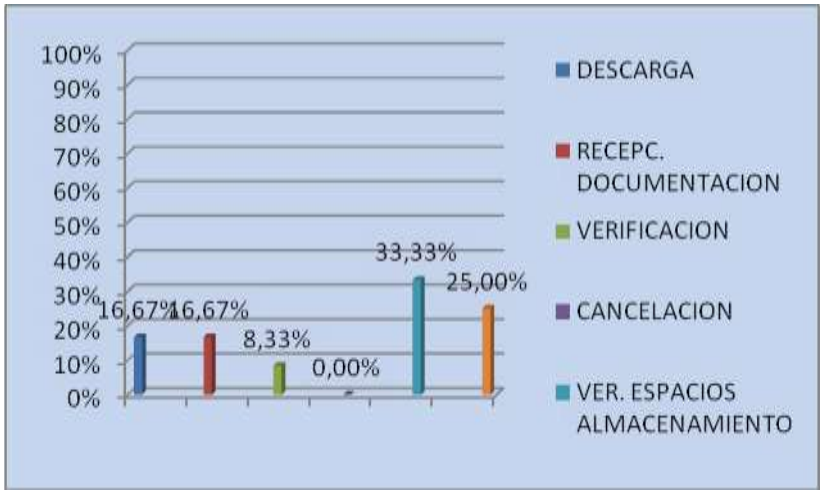
## RECEPCIÓN DE MERCADERÍA

**CUADRO 18**

| | ALTERNATIVA | F | % |
|---|---|---|---|
| 1. | 1. DESCARGA DE PRODUCTOS | 2 | 16,67 |
| 2. | 2. RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN | 2 | 16,67 |
| 3. | 3. VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN | 1 | 8,33 |
| 4. | 4. CANCELACIÓN | 0 | - |
| 5. | 5. VERIFICACIÓN DE ESPACIOS PARA ALMACENAMIENTO | 4 | 33,33 |
| 6. | 5. DESIGNACIÓN DE ESPACIO PARA UBICACIÓN | 3 | 25,00 |
| | **TOTAL** | **12** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 18**
**RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**




**Análisis e interpretación**

En referencia a la recepción de mercadería los subprocesos que más tienen dificultades a criterios de los empleados son la verificación de espacios para almacenamiento con 33%, y designación de ubicación con el 25%, y los otros en menor cantidad.

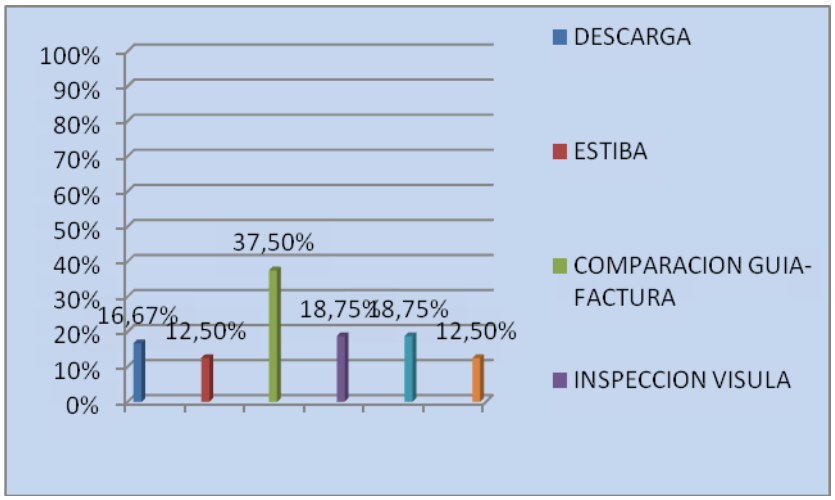
**16 ¿DENTRO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO CUALES SON LOS SUBPROCESOS QUE DEBERÍAN MEJORARSE EN EL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 19**

| PROCESOS MEJORARSE EN ALMACENAMIENTO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| ESTIBA DE LOS PRODUCTOS | 2 | 12,50 |
| COMPARACIÓN ENTRE GUÍA DE PEDIDO Y FACTURA | 6 | 37,50 |
| INSPECCIÓN VISUAL DE LAS CAJAS EN QUE VIENE EL PRODUCTO | 3 | 18,75 |
| VERIFICACIÓN DE CANTIDADES Y ESPECIFICACIONES | 3 | 18,75 |
| ENVIÓ A BODEGA PARA UBICACIÓN | 2 | 12,50 |
| **TOTAL** | **16** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 19**
**PROCESOS MEJORARSE EN ALMACENAMIENTO**




**Análisis e interpretación**

En referencia al almacenamiento existen dificultades mayormente en el subproceso de comparación entre guía y factura con un 37%, inspección visual y verificación de cantidades con un 18,75% respectivamente, y los otros en menor cantidad. En esta pregunta se ve que se está tomando demasiado tiempo en la revisión de documentos porque no es una sola persona que hace este trabajo primeramente, y esto debería hacerse a la par de la inspección visual.

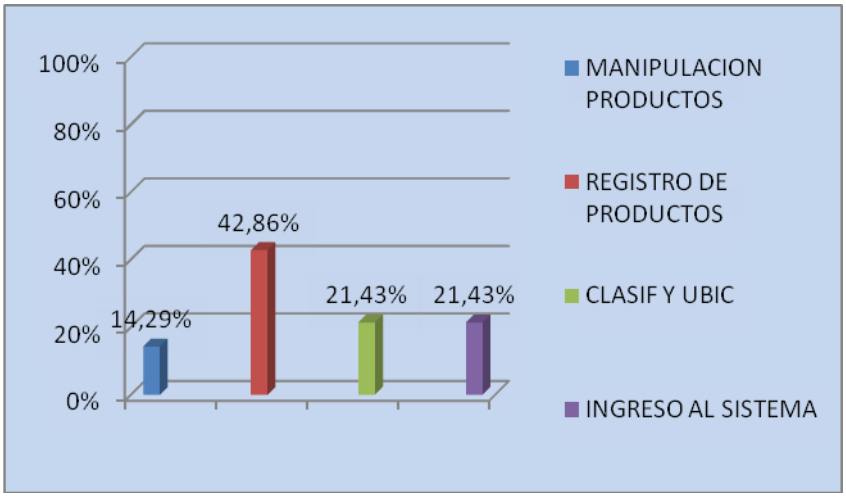
## ORGANIZACIÓN

**CUADRO 20**

| ALTERNATIVA | F | % |
|---|---|---|
| MANIPULACIÓN DE LOS PRODUCTOS PARA REGISTRO | 2 | 14,29 |
| REGISTRO DE LOS PRODUCTOS | 6 | 42,86 |
| CLASIFICACIÓN Y UBICACIÓN DE LOS PRODUCTOS | 3 | 21,43 |
| INGRESO AL SISTEMA | 3 | 21,43 |
| **TOTAL** | **14** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 20**
**ORGANIZACIÓN**




**Análisis e interpretación**

En referencia a la organización en el almacenamiento el 42,86% hay demoras en el registro de los productos, y en menor porcentaje pero que complica el proceso es clasificación de los productos e ingreso al sistema con un 21,43%.

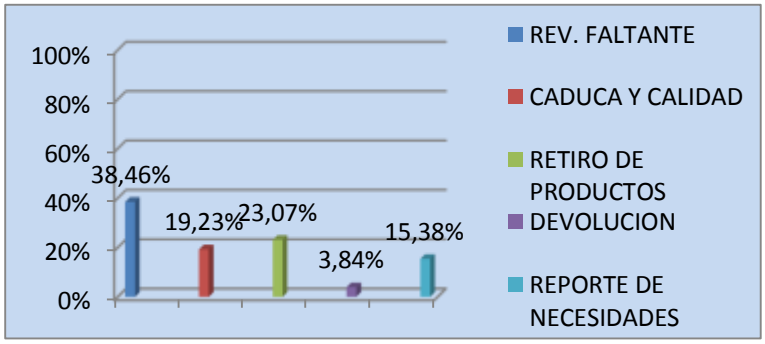
**17 ¿DENTRO DEL PROCESO DE PERCHEO SEÑALE CON UNA ( X ) CUALES SON LOS SUBPROCESOS QUE SE CUMPLEN EFICIENTEMENTE EN EL INVENTARIO DEL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 21**

| SUBPROCESOS EFICIENTES EN PERCHEO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| REVISAR EL FALTANTE DE PRODUCTOS | 10 | 38.46 |
| REVISIÓN DE FECHAS DE CADUCIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS | 5 | 19,23 |
| RETIRO DE PRODUCTOS CADUCADOS Y DE MALA CALIDAD | 6 | 23,07 |
| DEVOLUCIÓN DE PRODUCTOS A PROVEEDORES | 1 | 3.84 |
| REPORTE DE NECESIDAD DE PRODUCTOS | 4 | 15,38 |
| **TOTAL** | **26** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 21**
**SUBPROCESOS EFICIENTES EN PERCHEO**




**Análisis e interpretación**

En referencia al almacenamiento existen mayor empeño preocupación en el subproceso de revisión de faltante de producto con un 38,48%, y reporte de necesidades de productos y los que más tienen problemas son revisión de caducidad, retiro de productos y devolución con un 19,23% comparación entre guía y factura con un 23,07%, inspección visual y verificación de cantidades con un 3,84% respectivamente, y los otros en menor cantidad. En esta pregunta se ve que la empresa está un aspecto fundamental como es la rotación de productos, esto influye directamente en la salud del consumidor o en su percepción.

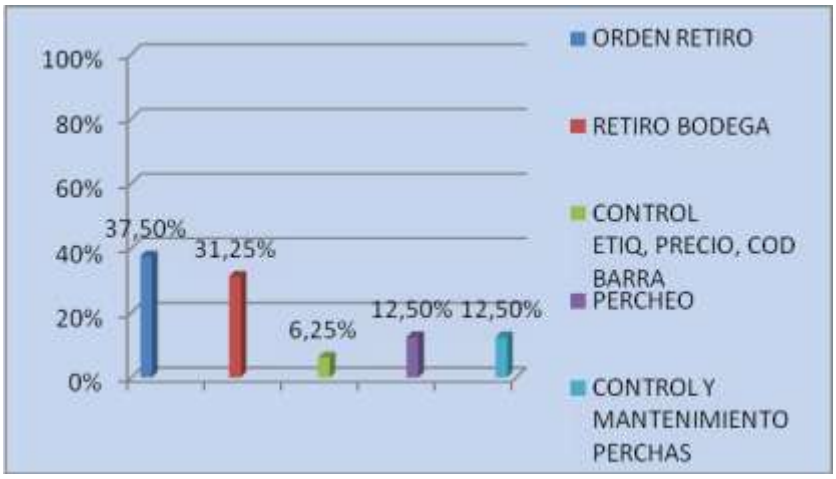
## SURTIDO

**CUADRO 22**

| ALTERNATIVA | F | % |
|---|---|---|
| ELABORACIÓN DE ORDEN PARA RETIRO DE BODEGA | 6 | 37,50 |
| RETIRO DE BODEGA | 5 | 31,25 |
| CONTROL DE ETIQUETAS DE PRECIOS Y CÓDIGOS DE LOS PRODUCTOS | 1 | 6,25 |
| UBICACIÓN DE PRODUCTOS EN LAS PERCHAS | 2 | 12,50 |
| CONTROL Y MANTENIMIENTOS DE LAS PERCHAS | 2 | 12,50 |
| **TOTAL** | **16** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 22**
**SURTIDO**




**Análisis e interpretación**

En referencia al surtido los procesos que mas eficientemente se cumplen son el orden de retiro de bodega con un 37,50%, pero hay falencias en el etiquetado, y colocación de códigos y precios con un 6,25% y el percheo y el control y mantenimiento de perchas con un 12,50%.

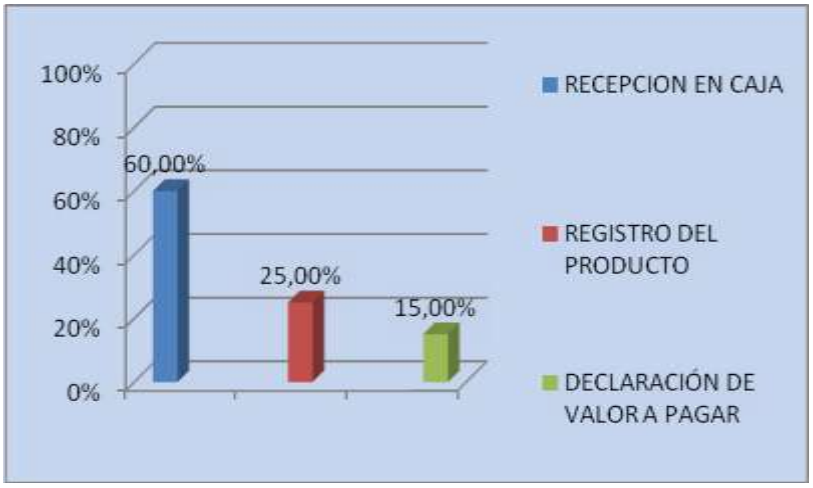
**18 DENTRO DEL PROCESO DE VENTAS SEÑALE CON UNA ( X ) CUALES SON LOS SUBPROCESOS QUE TIENEN MAS DEMORA EN LA RECEPCIÓN PRODUCTOS EN EL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 23**

| SUBPROCESOS CON DEMORA EN VENTAS | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| RECEPCIÓN DEL PRODUCTO EN CAJA | 6 | 60,00 |
| REGISTRO DEL PRODUCTO | 2 | 20,00 |
| DECLARACIÓN DEL VALOR A PAGAR | 2 | 20,00 |
| **TOTAL** | **10** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 23**
**SUBPROCESOS CON DEMORA EN VENTAS**




**Análisis e interpretación**

En referencia a los subprocesos que más demora tienen dentro de lo que es el proceso de venta, es la recepción en caja con un 60%, con 25% registro de producto, y finalmente el 15% la declaración del valor a pagar. Se evidencia que por aspecto de espacios, lo que más demora en el proceso de venta es el para recibir los productos en la caja, además hay problemas con el sistema que muchas veces no registra el producto y es necesario que se ingrese el código lo que provoca retraso y por ende incomodidad para el cliente.

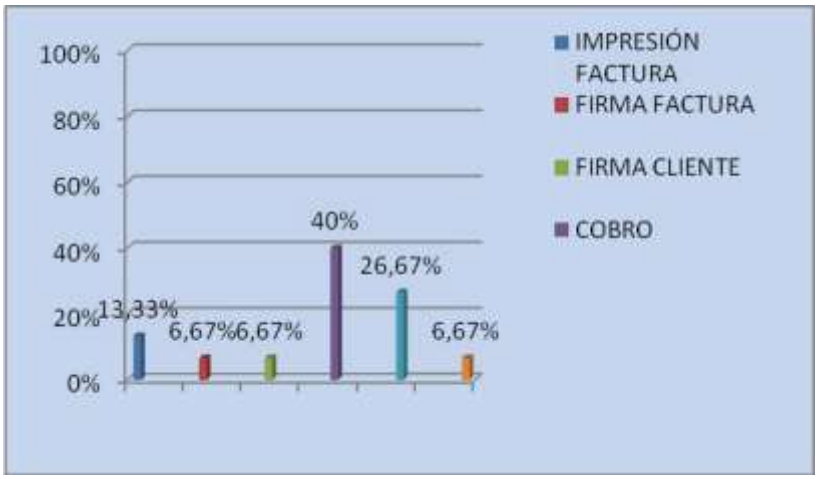
## FACTURACIÓN

**CUADRO 24**

| ALTERNATIVA | F | % |
|---|---|---|
| IMPRESIÓN DE LA FACTURA | 2 | 13,33 |
| FIRMA DE LA FACTURA DE LA CAJERA | 1 | 6,67 |
| FIRMA DE LA FACTURA DEL CLIENTE | 1 | 6,67 |
| COBRO | 6 | 40,00 |
| ENTREGA DE FACTURA Y PRODUCTOS AL CLIENTE | 4 | 26,67 |
| ARCHIVO DE FACTURA | 1 | 6,67 |
| **TOTAL** | **15** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta aplicada a empleados del Supermercado Galtor de la ciudad de Loja
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 24**
**FACTURACIÓN**




**Análisis e interpretación**

Según las respuestas el subproceso que más demora es el de cobro por poca experiencia de quienes están en la caja además, la entrega de factura y de productos por el espacio que no puede organizarse para apoyar a empacar los productos.

## ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS DEL SUPERMERCADO GALTOR

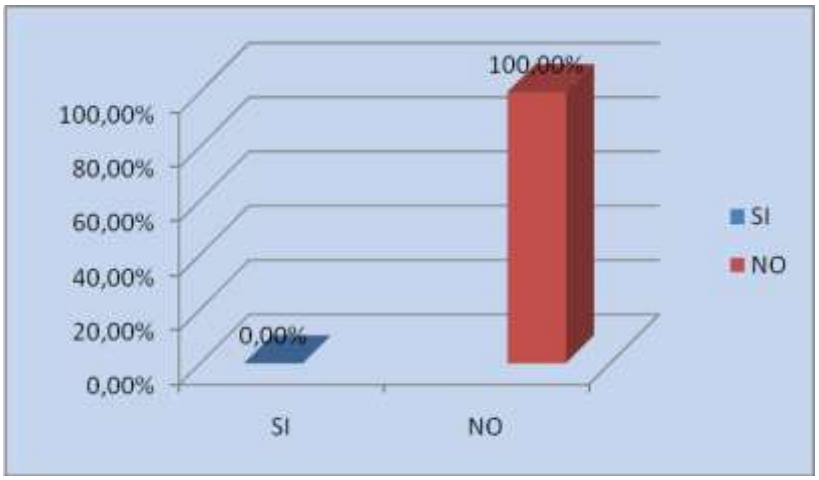
**a) ¿SEXO?**

**CUADRO 1**

| ALTERNATIVA | F | % |
|---|---|---|
| FEMENINO | 1 | 0,54 |
| MASCULINO | 1 | 0,54 |
| **TOTAL** | **185** | **1,08** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 1**
**SEXO**




**Análisis e Interpretación.**

En el supermercado ninguno de los empleados 100% han recibido en manual que les indique las funciones que deben cumplir La empresa no cuenta con un manual que permita a sus empleados entrar en un proceso de inducción menos aun, esta guía para el buen desempeño de sus funciones.

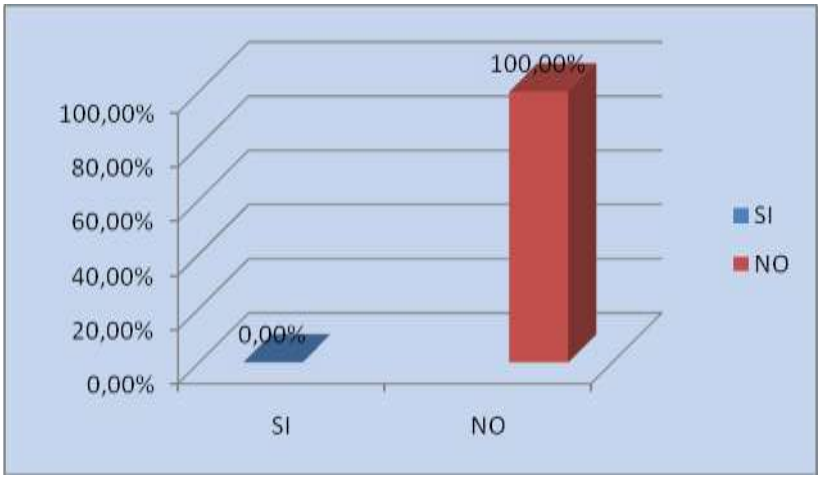
**b) ¿EDAD?**

**CUADRO 2**

| ALTERNATIVA | F | % |
|---|---|---|
| 15-25 | 7 | 3,78 |
| 26-40 | | |
| 45-64 | | |
| MAS DE 65 | 3 | 1,62 |
| TOTAL | 185 | 5,41 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 2**
**EDAD**




**Análisis e Interpretación.**

En el supermercado ninguno de los empleados 100% han recibido en manual que les indique las funciones que deben cumplir La empresa no cuenta con un manual que permita a sus empleado entrar un proceso de inducción menos aún, esta guía para el buen desempeño de sus funciones.

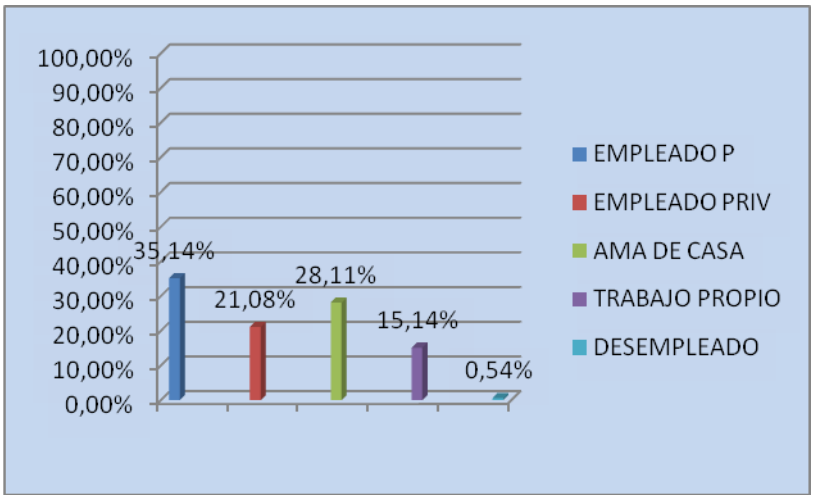
**c) ¿OCUPACIÓN?**

**CUADRO 3**

| ALTERNATIVA | F | % |
|---|---|---|
| EMPLEADO PUBLICO | 65 | 35,14 |
| EMPLEADO PRIVADO | 39 | 21,08 |
| AMA DE CASA | 52 | 28,11 |
| TRABAJO PROPIO | 28 | 15,14 |
| DESEMPLEADO | 1 | 0,54 |
| TOTAL | 185 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 3**
**OCUPACIÓN**




**Análisis e Interpretación.**

Del 100% de los encuestados la mayoría el 35,14% son empleados públicos, el 28,11% son amas de casa, el 21,08% son empleados privados, otros el 15,14$ son personas con trabajo propio y un minoría 0,54 una persona desempleada. La profesión de los clientes es variada sin embargo son sectores importantes de la economía, que están identificados con la empresa

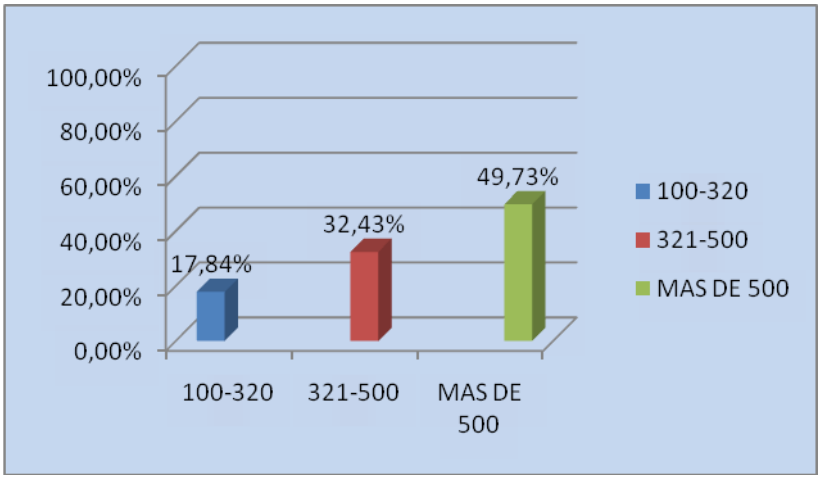
1. **¿MARQUE CON UNA (X) SEGÚN CORRESPONDA CUAL ES SU INGRESO MENSUAL PROMEDIO?**

**CUADRO 5**

| INGRESO MENSUAL | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| $ 100-320 | 33 | 17,84 |
| $ 321-500 | 60 | 32,43 |
| $ MAS DE 500 | 92 | 49,73 |
| TOTAL | 185 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 5**
**INGRESO MENSUAL**




**Análisis e Interpretación.**

De las personas encuestadas el 49,73% tiene ingresos que superan los 500 dólares mensuales, el 32,43% ganan de 321 a 500 dólares y el 17,84% tienen ingresos entre 100 y 320 dólares Los clientes del supermercado son personas que en su mayoría tienen ingresos relativamente buenos, los mismos que les permite la capacidad de adquirir sus bienes en la empresa.

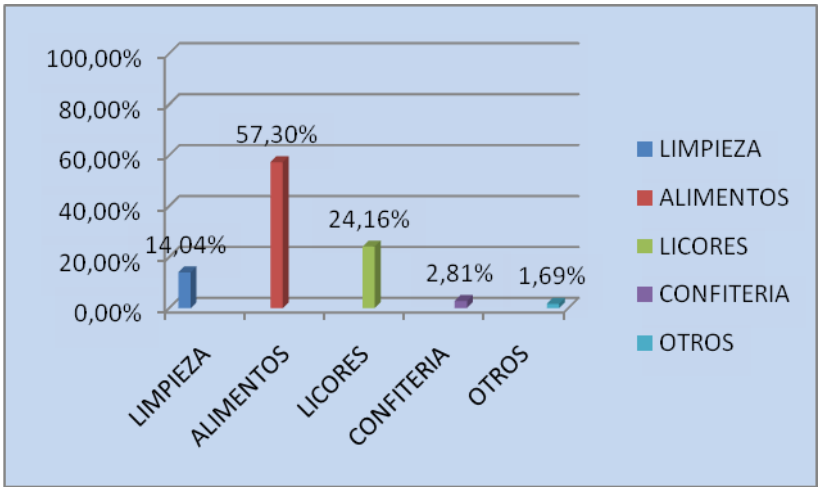
**2. ¿DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SEÑALE CON UNA (X) LOS PRODUCTOS POR LOS QUE ACUDE AL SUPERMERCADO GALTOR?**

**CUADRO 6**

| PREFERENCIA DE PRODUCTOS | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| ALIMENTOS | 102 | 57,30 |
| LIMPIEZA | 25 | 14,04 |
| LICORES | 43 | 24,16 |
| CONFITERÍA | 5 | 2,81 |
| OTROS | 3 | 1,69 |
| TOTAL | 178 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 6**
**PREFERENCIA DE PRODUCTOS**




**Análisis e Interpretación.**

De acuerdo a las respuestas emitidas por los clientes el 57,30% de los productos que más buscan los clientes son alimentos, el 24,16% licores, un porcentaje de 14,04, limpieza, 2,81% confitería y otros 1,69%. Con las respuestas recopiladas se puede determinar que los clientes del supermercado tienen preferencia del negocio para adquirir alimentos y bebidas alcohólicas, sobre todo la primera por ser de consumo permanente.

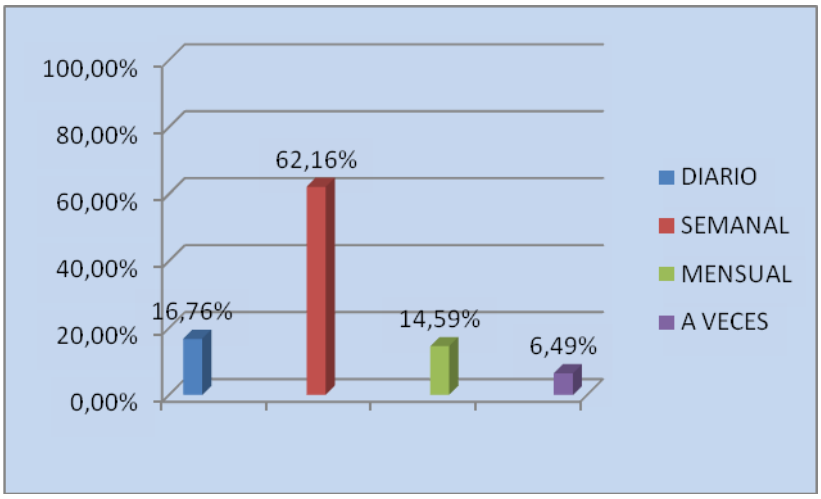
3. **¿SEÑALE CON UN X LA FRECUENCIA CON LA QUE ACUDE AL SUPERMERCADO GALTOR?**

**CUADRO 7**

| FRECUENCIA DE VISITA | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| DIARIO | 31 | 16,76 |
| SEMANAL | 115 | 62,16 |
| MENSUAL | 27 | 14,59 |
| A VECES | 12 | 6,49 |
| TOTAL | 185 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 7**
**FRECUENCIA DE VISITA**




**Análisis e Interpretación.**

Respecto a la frecuencia con la que los clientes visitan el supermercados, el 62,16% lo hacen semanalmente, a diario el 16.76%, mensualmente de manera más esporádica el 14,59% y a veces el 6,49% La mayoría de los clientes del supermercado van por semana y diariamente lo que permite establecer que hay un fidelizacion de los clientes pues un gran porcentaje acude todos los días.

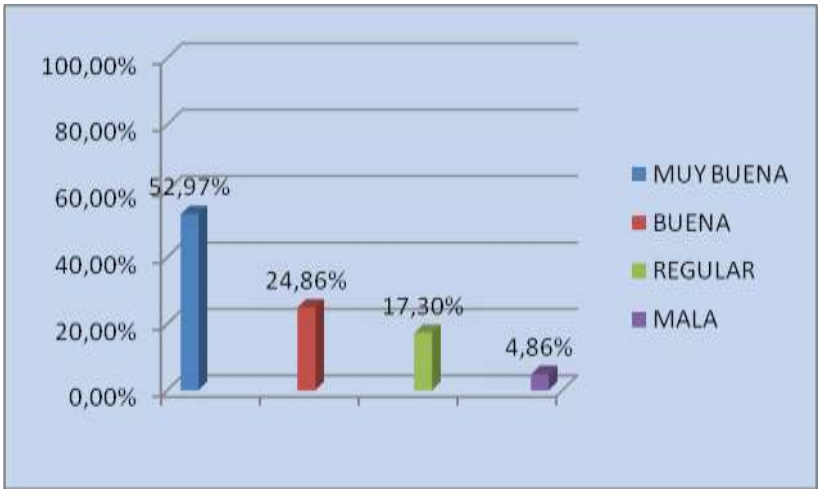
4. **¿SEÑALE CON UN X LA ATENCIÓN QUE UD. RECIBIÓ EN EL SUPERMERCADO GALTOR ES?**

**CUADRO 8**

| PERCEPCIÓN DE LA ATENCIÓN | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| MUY BUENA | 98 | 52,97 |
| BUENA | 46 | 24,86 |
| REGULAR | 32 | 17,30 |
| MALA | 9 | 4,86 |
| TOTAL | 185 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 8**
**PERCEPCIÓN DE LA ATENCIÓN**




**Análisis e Interpretación.**

Respecto a la atención que han recibido los clientes en la empresa el 52,97% la mayoría considera que es muy buena, el 24,86% dice que es buena y el 17,30 que es regular y el 4,86 %, que es mala. La mayoría de los clientes consideran que el supermercado presta una muy buena atención, sin embargo la otra parte no la califica de excelente por lo que podemos ver que hay algunos aspectos que están incidiendo en su valorización, como la aglomeración de gente, y el espacio.

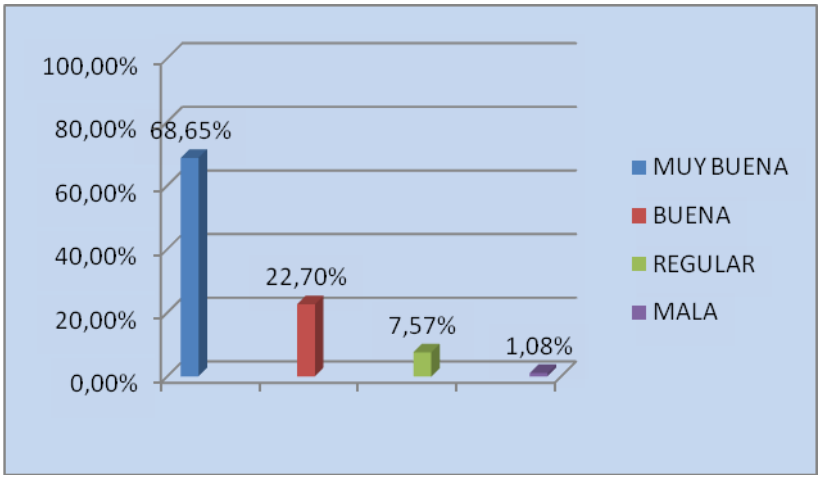
5. **¿CÓMO CONSIDERA EL SERVICIO QUE LE OFRECE EL SUPERMERCADO GALTOR?**

**CUADRO 9**

| PERCEPCIÓN DEL SERVICIO | | |
|---|---|---|
| **ACTIVIDADES** | **F** | **%** |
| MUY BUENO | 127 | 68,65 |
| BUENO | 42 | 22,70 |
| REGULAR | 14 | 7,57 |
| MALO | 2 | 1,08 |
| TOTAL | 185 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 9**
**PERCEPCIÓN DEL SERVICIO**




**Análisis e Interpretación.**

Respecto al servicio prestado por la empresa los clientes consideran que el servicio es muy bueno 68,65%, bueno un 22,70%, el 7,57% dice que regular y el 1,08 que es malo. La mayoría de los clientes consideran que el servicio que brinda el supermercado es muy bueno, pero también hay otros criterios, que se colige son por haber tenido alguna mal experiencia.

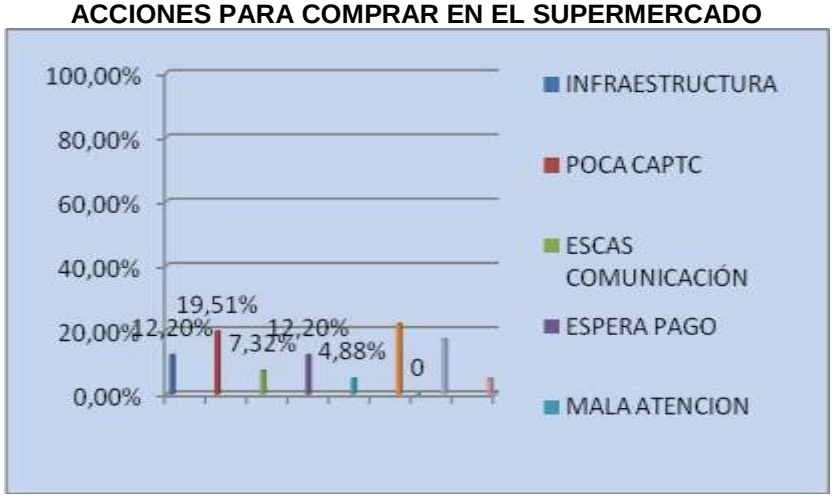
6. **¿DE LAS OPCIONES PROPUESTAS A CONTINUACIÓN INDIQUE CUALES SON LAS QUE USTED A REALIZADO PARA COMPRAR EN EL SUPERMERCADO GALTOR?**

**CUADRO 10**

| ACCIONES PARA COMPRAR EN EL SUPERMERCADO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| HALLAR PRODUCTOS | 20 | 2,21 |
| PEDIR PRODUCTOS | 20 | 2,21 |
| IR A PERCHAR Y TOMAR LO REQUERIDO | 165 | 18,23 |
| LLEVAR A CAJA | 145 | 16,02 |
| HACER COLA PARA EL COBRO | 185 | 20,44 |
| PAGAR | 185 | 20,44 |
| RECIBIR SU COMPRA Y FACTURA | 185 | 20,44 |
| TOTAL | 905 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 10**
**ACCIONES PARA COMPRAR EN EL SUPERMERCADO**




**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a las respuestas la mayor falencia que existe en el supermercado es la poca organización, la falta de capacitación con un 19,51%, y la poca difusión a los clientes, entre otras falencias en menor consideración. Se determina que existen errores en el manejo del supermercado, tantos en los aspectos internos como externos los cuales son determinantes para el éxito empresarial.

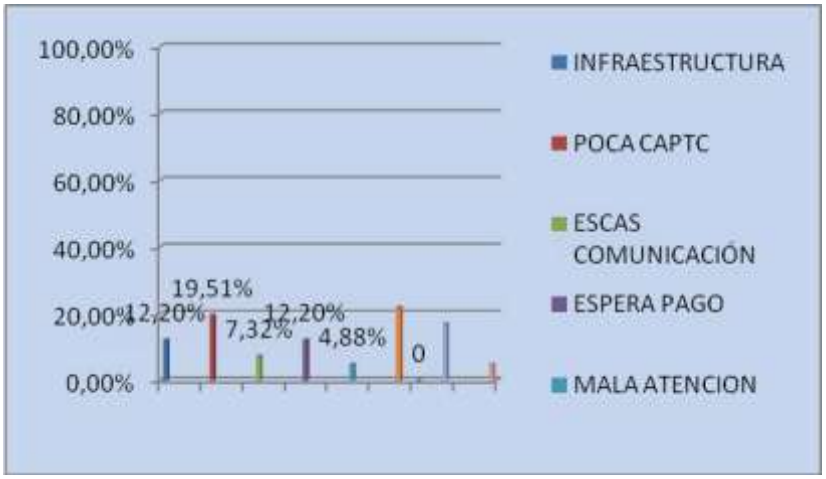
7. **¿EN EL PROCESO DE COMPRA EN EL SUPERMERCADO CUALES HAN SIDO LAS ETAPAS EN LAS QUE MAS HA TENIDO QUE ESPERAR?**

**CUADRO 11**

| ETAPAS DE MAYOR ESPERA AL COMPRAR | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| HALLAR PRODUCTOS | 86 | 21,39 |
| PEDIR PRODUCTOS | 80 | 19,90 |
| IR A PERCHAR Y TOMAR LO REQUERIDO | 45 | 11,19 |
| LLEVAR A CAJA | 12 | 2,99 |
| HACER COLA PARA EL COBRO | 67 | 16,67 |
| PAGAR | 97 | 24,13 |
| RECIBIR SU COMPRA Y FACTURA | 15 | 3,73 |
| TOTAL | 402 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 11**
**ETAPAS DE MAYOR ESPERA AL COMPRAR**




**Análisis e Interpretación.**

De acuerdo a las respuestas la mayor falencia que existe en el supermercado es la poca organización, la falta de capacitación con un 19,51%, y la poca difusión a los clientes, entre otras falencias en menor consideración. Se determina que existen errores en el manejo del supermercado, tantos en los aspectos internos como externos los cuales son determinantes para el éxito empresarial.

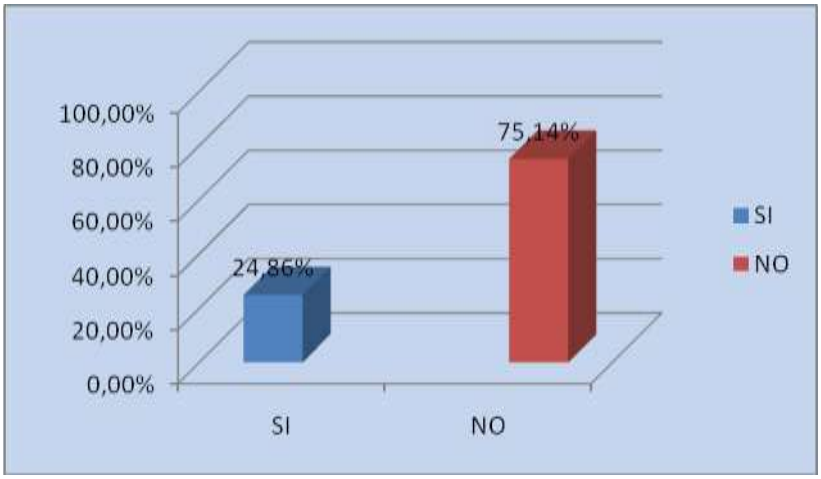
8. **¿LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN EL SUPERMERCADO LE HA PERMITIDO HALLAR CON FACILIDAD LO QUE UD. BUSCA?**

**CUADRO 12**

| DISTRIBUCIÓN | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 46 | 24,86 |
| NO | 139 | 75,14 |
| TOTAL | 185 | 100,00 |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 12**
**DISTRIBUCIÓN**




**Análisis e Interpretación.**

En la encuesta a los clientes se pudo determinar que el 75,14% considera que la distribución del supermercado no le ha dejado encontrar lo que ha ido a buscar y el 24,86% responden que sí. De acuerdo a las respuesta de las personas se determina que hay una distribución defectuosa en el supermercado que no agilita la obtención de los productos con facilidad.

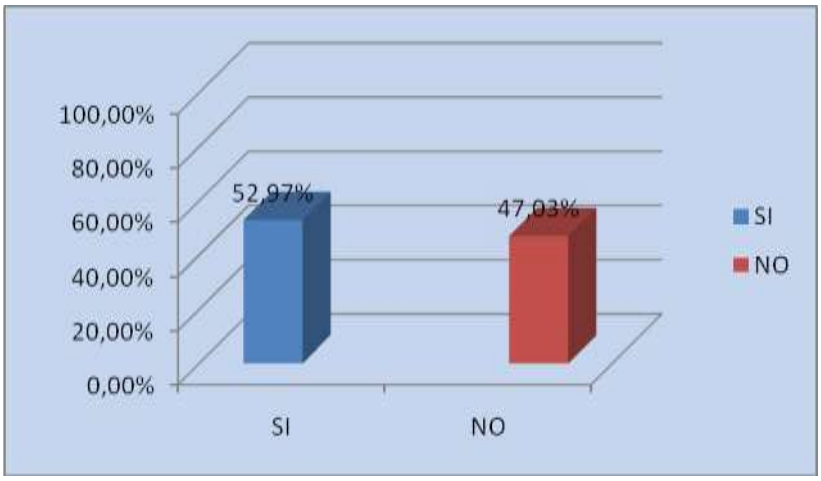
9. **¿CREE UD. QUE EL SUPERMERCADO CUENTA CON TODOS LOS PRODUCTOS QUE REQUIERE?**

**CUADRO 13**

| CRITERIO DE VARIEDAD DE PRODUCTOS | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 98 | 52,97 |
| NO | 87 | 47,03 |
| **TOTAL** | **185** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 13**
**CRITERIO DE VARIEDAD DE PRODUCTOS**




**Análisis e Interpretación.**

En la encuesta a los clientes se pudo determinar que el 52,97% considera que el supermercado cuenta con todos los productos que requiere pero también un gran porcentaje considera que no estos es el 47,03% Aunque hay una gran mayoría que encuentra en la empresa todo lo que necesita, se determina que hay clientes que están yendo a otros lados por no obtener íntegramente lo que buscan esto representa un riesgo para la empresa.

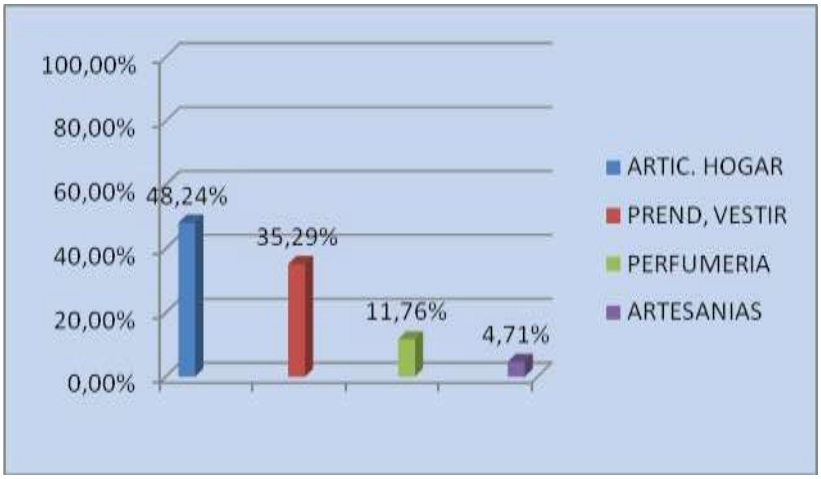
10. **¿QUÉ TIPOS DE PRODUCTOS CONSIDERA QUE DEBE INCREMENTAR EL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 14**

| INCREMENTO DE PRODUCTOS | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| ARTÍCULOS PARA EL HOGAR | 41 | 48,24 |
| PRENDAS DE VESTIR | 30 | 35,29 |
| PERFUMERÍA | 10 | 11,76 |
| ARTESANÍAS | 4 | 4,71 |
| **TOTAL** | **185** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 14**
**INCREMENTO DE PRODUCTOS**




**Análisis e Interpretación.**

En lo referente a los productos que debería incrementar la empresa el 48,24% considera que debería ser artículos para el hogar como línea blanca y otros, 34,29%, ropa, el 11,76% perfumera, y el 4,71% artesanías. De acuerdo a estas respuestas se concluye que hay un demanda de productos que el supermercado podría atender y permitir un mejor servicio y mejores ingresos.

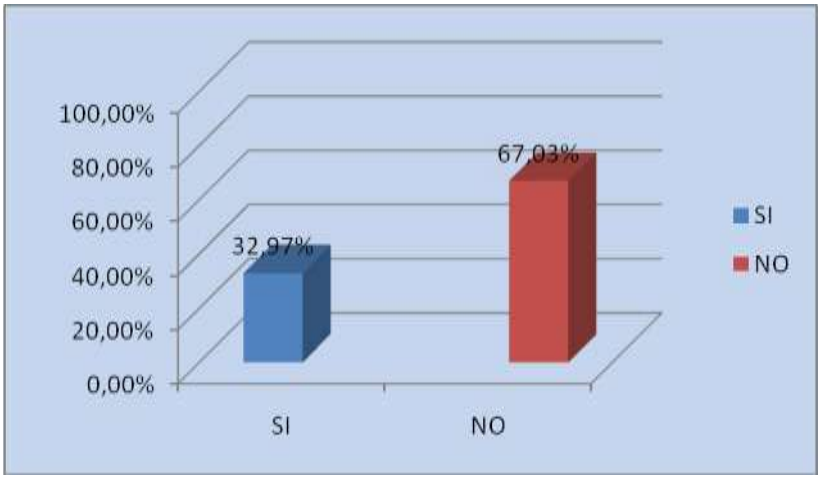
11. **¿LAS INSTALACIONES DEL SUPERMERCADO CONSIDERA QUE SON LAS ADECUADAS?**

**CUADRO 15**

| INSTALACIONES | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SI | 61 | 32,97 |
| NO | 124 | 67,03 |
| **TOTAL** | **185** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 15**
**INSTALACIONES**




**Análisis e Interpretación.**

En la encuesta a los clientes se pudo determinar que el 67,03% considera que las instalaciones del supermercado no son las adecuadas y el 32,97% que si los son. Para la mayoría de los clientes las instalaciones del negocio no son adecuadas especialmente por el espacio y la distribución.

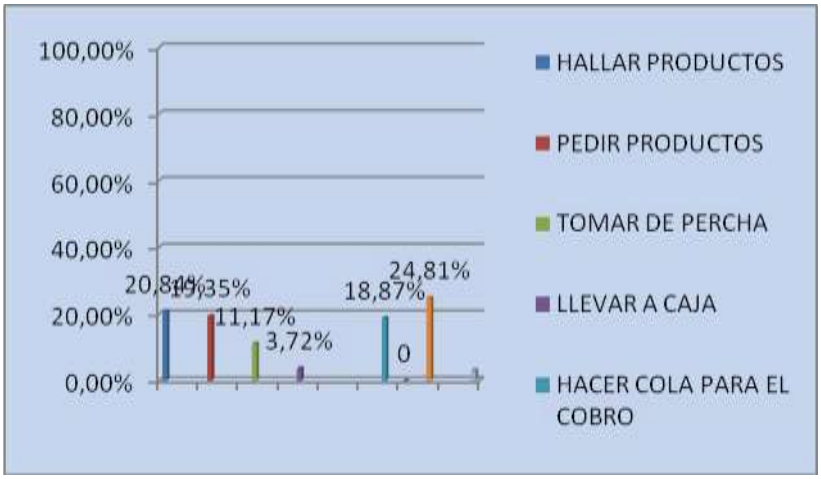
12. **¿SEGÚN SU CRITERIO, CUALES CONSIDERA QUE SON LOS PROCESOS MÁS LENTOS EN EL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 16**

| PROCESO LENTOS | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| HALLAR PRODUCTOS | 84 | 20,84 |
| PEDIR PRODUCTOS | 78 | 19,35 |
| IR A PERCHA Y TOMAR LO REQUERIDO | 45 | 11,17 |
| LLEVAR A CAJA | 15 | 3,72 |
| HACER COLA PARA EL COBRO | 68 | 16,87 |
| PAGAR | 100 | 24,81 |
| RECIBIR SU COMPRA Y FACTURA | 13 | 3,23 |
| **TOTAL** | **403** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 16**
**PROCESOS LENTOS**




**Análisis e Interpretación**

De acuerdo a la pregunta sobre cuáles son los procesos más lentos los clientes respondieron que el pagar es el que les toma mucho tiempo con un 24,81%, pedir el producto el 20,84%, el hallar el producto, el 19,35% el hallar el producto, y un significativo 16,84% el hacer cola para pagar. Con esta pregunta se determina que realmente hay problemas con la ubicación de productos, el espacio para pagar y lo que las personas tienen que esperar para cancelar sus compras.

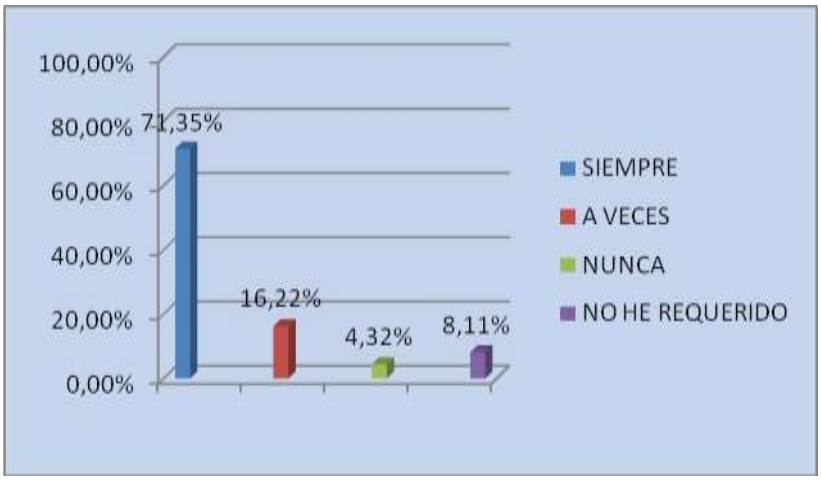
13. **¿PARA REALIZAR SUS COMPRAS EN EL SUPERMERCADO GALTOR SE LE HA FACILITADO TODO CUANDO LO HA REQUERIDO?**

**CUADRO 17**

| ATENCIÓN A CLIENTE | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| SIEMPRE | 132 | 71,35 |
| A VECES | 30 | 16,22 |
| NUNCA | 8 | 4,32 |
| NO LO HE REQUERIDO | 15 | 8,11 |
| **TOTAL** | **185** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 17**
**ATENCIÓN A CLIENTE**




**Análisis e Interpretación.**

En lo referente a si en el supermercado al cliente le han facilitado todo lo que ha requerido el 71,35% considera que siempre, 16,22%, a veces, el 8,11 no lo ha requerido y el 4,32% dice que nunca. Se determina que hay un esfuerzo bastante importante para atender a las personas respecto a sus requerimientos, aunque no han tenido esa sensación todos los clientes.

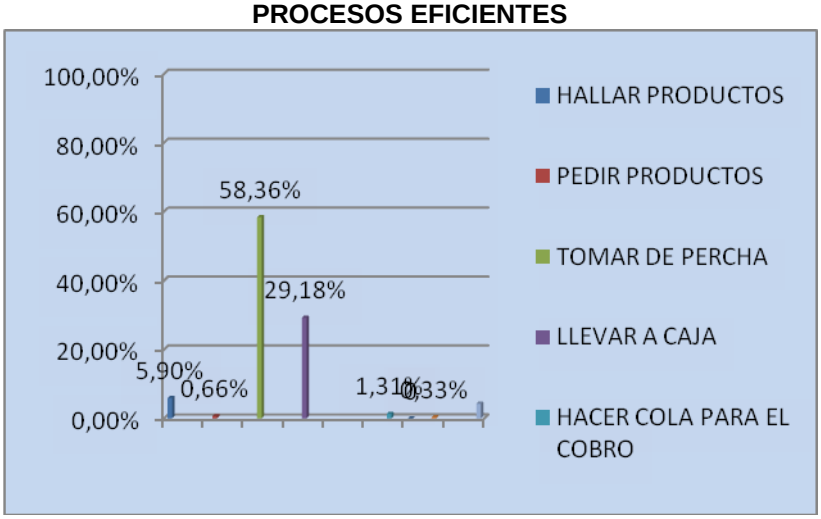
14. **¿SEGÚN SU CRITERIO, CUALES CONSIDERA QUE SON LOS PROCESOS MÁS AGILES Y EFICIENTES EN EL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 18**

| PROCESOS EFICIENTES | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| HALLAR PRODUCTOS | 18 | 5,90 |
| PEDIR PRODUCTOS | 2 | 0,66 |
| IR A PERCHAR Y TOMAR LO REQUERIDO | 178 | 58,36 |
| LLEVAR A CAJA | 89 | 29,18 |
| HACER COLA PARA EL COBRO | 4 | 1,31 |
| PAGAR | 1 | 0,33 |
| RECIBIR SU COMPRA Y FACTURA | 13 | 4,26 |
| **TOTAL** | **305** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 18**
**PROCESOS EFICIENTES**




**Análisis a Interpretación.**

De acuerdo a la pregunta sobre cuáles son los procesos más agiles los clientes respondieron que el tomar de la percha es el más ágil con un 58,36%, el llevar a caja con 29,18%, y los demás procesos se entienden que son lentos. Con esta pregunta se determina que pocos procesos son eficientes y si los son es por la intervención del cliente para poder hacer rápido su compra en el caso de ir a tomar de la percha mas no por haber un distribución eficiente de los productos.

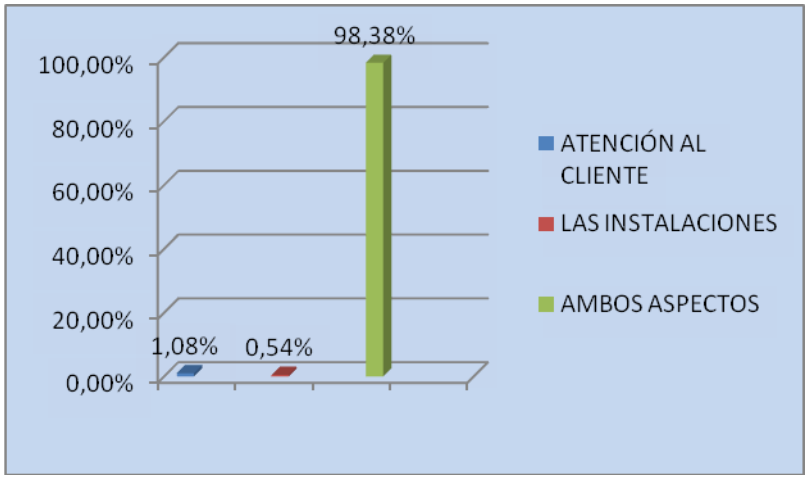
15. **¿QUÉ LE GUSTARÍA QUE SE MEJORE EN EL SUPERMERCADO GALTOR?**

**CUADRO 19**

| CRITERIOS DE MEJORA | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| LA ATENCIÓN AL CLIENTE | 2 | 1,08 |
| LAS INSTALACIONES | 1 | 0,54 |
| AMBOS ASPECTOS | 182 | 98,38 |
| **TOTAL** | **185** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 19**
**CRITERIOS DE MEJORA**




**Análisis e Interpretación.**

El 98,38% de los clientes desean que se mejore tanto las instalaciones como la atención al cliente, y una mínima parte se definen por una sola cada persona. Se determina que los clientes quieren ver mayor espacio y distribución en el supermercado para sentirse cómodos, además que la atención sea mejor de manera integral.

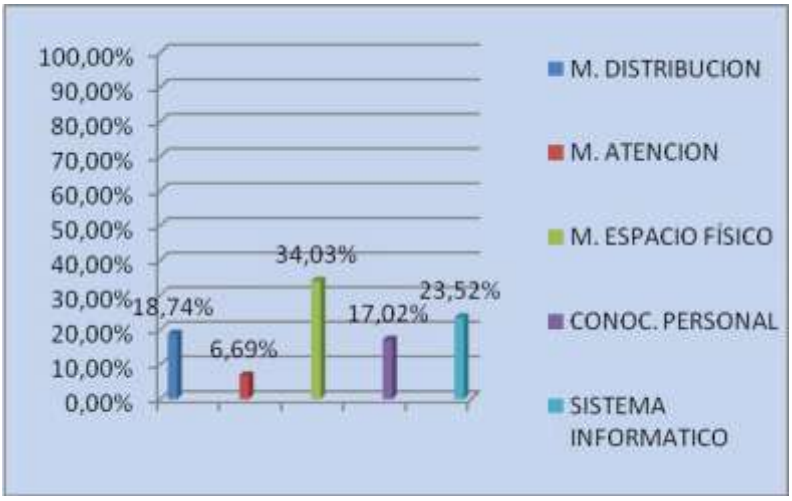
16. **¿QUÉ SUGERIRÍA UD. PARA QUE SE MEJORE EL SERVICIO EN EL SUPERMERCADO?**

**CUADRO 20**

| CRITERIOS DE MEJORA DEL SERVICIO | | |
|---|---|---|
| **ALTERNATIVA** | **F** | **%** |
| MEJORAR LA DISTRIBUCIÓN | 98 | 18,74 |
| MEJORAR LA ATENCIÓN | 35 | 6,69 |
| MEJORAR EL ESPACIO FÍSICO | 178 | 34,03 |
| MEJORAR CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL | 89 | 17,02 |
| MEJORAR SISTEMA INFORMÁTICO | 123 | 23,52 |
| **TOTAL** | **523** | **100,00** |

**Fuente:** Encuesta a clientes del Supermercado Galtor
**Elaboración:** La Autora

**GRÁFICA 20**
**CRITERIOS DE MEJORA DEL SERVICIO**




**Análisis e Interpretación.**

En lo referente a las sugerencias para mejorar el servicio en el supermercado un 34,03% dice que el espacio físico, un 23,53, el sistema informático, el 18,74% la distribución, el 17,02% los conocimientos del personal, y el 6,69% la atención.

Se determina que hay un propuesta firme de que se mejore el supermercado, especialmente en la distribución y la parte de tecnología para agilizar el servicio en la empresa

# g. DISCUSIÓN

## 7.1. RESEÑA HISTÓRICA DEL SUPERMERCADO GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA.

**GRÀFICA 21**

El supermercado **"GALTOR"**, se constituye con el objetivo de emprender un negocio familiar que permita una utilidad para el sustento del propietario y de su hogar; emprendiendo una pequeña empresa comercializadora de productos al detal, como son los productos de primera necesidad, confitería, ofertando a la colectividad lojana productos de calidad, con buenos precios y un servicio eficiente, para satisfacer las necesidades de los clientes.

El supermercado se encuentra en el mercado desde el año 2009 estando en el mercado por 5 años en el que ha logrado posicionarse y ser uno de los negocios con mucha aceptación por parte de la comunidad lojana.

El supermercado está constituido únicamente como persona natural, contando con registro único de contribuyentes (RUC), facultado para la comercialización de productos de primera necesidad, trabaja con políticas y objetivos basados en mejores precios, servicio con calidad y calidez con una excelente atención al cliente.

Esta microempresa cuenta con un local en el centro de la ciudad para una buena atención al cliente. Además cuenta con 10 empleados, los mismos que desempeñan diferentes actividades en la empresa.

Para la conformación de la empresa empezaron con cuatro empleados y los dueños ayudaban en todo para poder financiar y sostener la empresa.

La empresa tiene para ofrecer una gran variedad en productos de diferentes marcas, de reconocida experiencia a nivel nacional, vende alimentos, licores, productos de limpieza, confitería, otros, etc., por lo que cuenta con una gran cartera de clientes dentro de la ciudad Loja.

Sus horarios de atención al público son: de lunes a viernes en horarios de 09H00 a 20H00 los sábados y domingo de 09h00 a 16h00.

**Ventajas del Supermercado "GALTOR"**

- ✓ Precios económicos y competitivos
- ✓ Variedad de productos garantizados
- ✓ Marcas de reconocida calidad
- ✓ Atención y un buen servicio con calidad y calidez.
- ✓ Financiamiento

**Políticas**

- Puntualidad
- No llegar en estado etílico
- Tener una buena conducta durante el trabajo
- Mantener productos en exhibición.
- Todo producto que sale será facturado
- Los pagos se realizan al final de cada mes

## 7.2. PARTE LEGAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

∗ **RAZÓN SOCIAL**

La razón social de la empresa objeto de estudio es: **SUPERMERCADO "GALTOR"**

∗ **BASE LEGAL**

Es una empresa privada y por ende se rige por la Ley de Compañías aplicada al ámbito privado y también por las leyes que rige para todas las empresas.

∗ **CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

El supermercado está constituido únicamente como persona natural con registro único de contribuyentes habilitado para la comercialización de productos de consumo masivo y primera necesidad.

## 7.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SUPERMERCADO “GALTOR”

### ∗ MACRO LOCALIZACIÓN

La Provincia de Loja se encuentra ubicada en el sur de la Cordillera ecuatoriana; limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú. Tiene una superficie de 10.793 km², que en términos de extensión es la provincia más extensa de la sierra ecuatoriana.

**GRÁFICA 22**
**MACRO LOCALIZACIÓN**

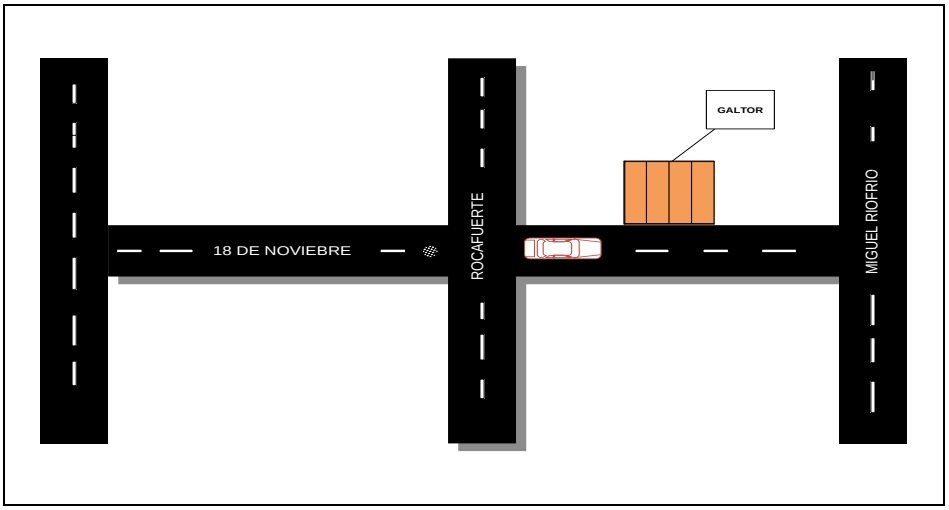
### ∗ MICRO LOCALIZACIÓN

La empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Loja situada en el centro de la ciudad parroquia sagrario, diagonal al mercado centro comercial calles 18 de noviembre entre Rocafuerte y Miguel Riofrío, lugar de mayor afluencia comercial.

**MATRIZ DE VALORACIÓN DE MICRO LOCALIZACIÓN**
**Cuadro N$^{o}$. 1**

| NECESIDADES | PONDERACIÓN | ALTERNATIVAS | | |
|---|---|---|---|---|
| | | A Norte | B Centro (Lugar actual) | C Sur |
| Densidad de Población | 4 | 3 | 4 | 2 |
| Accesibilidad de personas | 5 | 2 | 5 | 3 |
| Ubicación | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Servicios Básicos | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Transporte | 3 | 3 | 3 | 3 |
| **TOTAL** | **20** | 15 | 19 | 15 |

**GRÁFICA 23**
**MICRO LOCALIZACIÓN**




## 7.4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUPERMERCADO GALTOR.

El análisis de la situación actual de la empresa consiste en la información cuyo fin es optimizar la formulación de la propuesta de la estrategia empresarial. Este componente tiene como finalidad determinar las oportunidades y amenazas, que atañen al supermercado “GALTOR”, formular estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

## 7.5. PRODUCTOS QUE OFRECE EL SUPERMERCADO "GALTOR"

El Supermercado **"GALTOR"**, mantiene el siguiente portafolio de productos que ofrece para satisfacer las necesidades de la ciudadanía lojana:

**PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**
**Cuadro N°. 2**

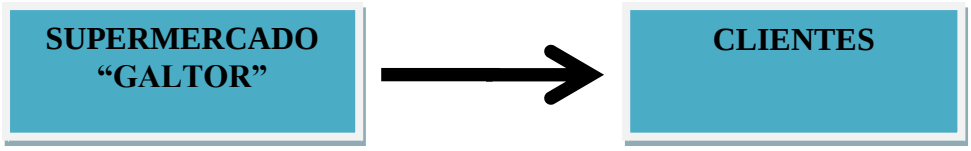
| PRODUCTOS | PRECIOS |
|---|---|
| Arroba de arroz | $ 12,50 |
| Arroba de azúcar | $ 10,50 |
| Aceite cocinero | |
| 2 litros | $ 4,15 |
| 1 lit | $ 1,88 |
| Café | |
| 1 libra | $ 2,30 |
| 1/2 libra | $ 1,15 |
| Leche nutrí funda | $ 1,10 |
| Huevos | $ 0,12 |
| Fideos 1 libra | $ 0,50 |
| En funda el tome bamba | $ 0,65 |
| Atún real grande | $ 2,35 |
| Cocoa universal 1 libra | $ 2,30 |
| Quesillo 1 libra | $ 2,10 |
| Salchicha esp italiana 1 libra 1.80 | $ 1,80 |
| Deja | |
| 5 kilos | $ 12,30 |
| 1 kilo | $ 3,00 |
| Yogourt tony 1 litro | $ 2,78 |
| Ecolac yogurt 1.30 | $ 1,30 |
| Sal funda grande | $ 0,70 |
| Azúcar 2 kilos | $ 1,85 |
| Achiote la favorita 1/2 litro | $ 1,90 |
| Jabón lava todo | $ 0,60 |
| Jabon alex | $ 0,42 |
| Papel higiénico el económico x 4 1.15 familia x 12 | $ 3,12 |
| Desinfectante tips 1 litro | $ 1,89 |
| Jaboncillo protex | $ 2,45 |
| Sardina | $ 1,40 |
| Galletas salticas | $ 0,25 |
| Ricas | $ 0,38 |
| Vainilla Nestle funda | $ 1,70 |
| Cereales funda pequeña | $ 1,60 |
| Gelatina royal 1 libra 2.60 y 1/2libra 1.75 | $ 1,75 |
| Pasta Colgate pequen 0.80 y grande 1.20 | $ 1,20 |
| Cloro 1 litro 1.55 y 1/2 litro 0.85 | $ 0,85 |
| Lava vajillas 1 libra 1.40 | $ 1,40 |

**Elaboración:** Autora
**Fuente:**"GALTOR"

## 7.6. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La empresa objeto de estudio utiliza el canal de distribución **directo** es decir, empresa – clientes.

**CANAL DIRECTO**




## 7.7. ANÁLISIS EXTERNO (FACTORES PEST)

El contexto externo comprende el medio que rodea a la empresa y en el cual se tiene que ejecutar sus acciones empresariales debiéndose considerar para el análisis cuatro factores: político, económico, social y tecnológico.

En nuestro país se ha tenido muchos problemas en el ámbito político que ha provocado daños a las empresas, pues por esto no ha existido mayor inversión, por la inestabilidad que el país ha experimentado, además al no contar con un marco jurídico que garantice a los inversionistas seguridad.

Las restricciones en el ingreso de productos, esto es debido a normas y requisitos de importación que se implementan en el país, los impuestos a productos de otros países limita la diversificación del portafolio de la empresa, lo que incide en su crecimiento.

En relación a los impuestos, su incremento afecta directamente a los costos, y por ende a la utilidad de la empresa **"GALTOR"**, y esto de manera generalizada.

Sin embargo el país ha tenido cambio significativos, pues al haber una nueva estructura jurídica, en la que las leyes benefician a los sectores de la economía más importantes como la economía popular y solidaria, el apoyo

en el mejoramiento de la calidad de los productos nacionales, y la mejora de remuneraciones, ha beneficiado la economía local, dando como resultado, una mayor circulación y poder adquisitivo de los habitantes de Loja, favoreciendo en el consumo de productos de consumo masivo, beneficiando de manera directa al supermercado **"GALTOR".**

Es importante recalcar que los cambios políticos administrativos en nuestro país permiten mayor estabilidad local para la inversión y el apoyo a los emprendimientos, lo que ha sido de gran beneficio para la empresa objeto de estudio, púes ha permitido su impulso y crecimiento, lo que ha incidido directamente en el aspecto económico

Es necesario acotar que aunque la economía ha mejorado, sin embargo las empresas hoy en día se ven afectadas por la inestabilidad económica por la que atraviesa actualmente el Ecuador, analizando datos estadísticos como por ejemplo la canasta familiar básica a febrero del 2014 tiene un costo $587.36, mucho mayor su costo que el sueldo básico situado en $340 esto lo que limita un poco la adquisición de productos a parte de los indispensables como los alimentos.

La concentración de empleos se genera prácticamente en el centro de la ciudad, siendo pocos los existentes en las afueras. La población económicamente activa en la ciudad de Loja, es de 78.319 representando el 46% de la población total de la ciudad de Loja.[13]

La economía de la ciudad de Loja se basa fundamentalmente de acuerdo a la población económicamente activa en el comercio al por mayor y menor 17.054 personas, dejando en segundo lugar la agricultura y la pequeña

[13]**CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA 2010**, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (inec).

industria, que era la base de la economía local anteriormente. Con todo en la ciudad existe una marcada preferencia por el sector comercial lo que para este tipo de empresas como los supermercados es de gran beneficio pues el comportamiento consumista permite el crecimiento económico

Los aspectos económicos descritos han conllevado a considerar a Loja como una de las ciudades más caras del Ecuador debido en gran parte a su ubicación geográfica, al ser una zona fronteriza los productos vienen en su mayoría de la Sierra Norte o Centro y el traslado de los insumos hace que estos se encarezcan.

El sector comercial de la ciudad de Loja se ha visto activado por la migración y el ingreso de remesas significativas, pero en los últimos meses han disminuido y esto afecta a la empresa objeto de estudio, pues al existir menos dinero circulando las empresa se ven afectadas, especialmente las que se dedican a la comercialización como es el caso del supermercado **"GALTOR".** Así mismo los sinnúmeros de impuestos, y trámites que se tienen que realizar son factores que económicamente afectan los emprendimientos locales.

Desde un punto de vista persona es imperativo señalar que económicamente los supermercados son empresas que cada día mas crecen incluso dejando de lado a negocios tradicionales, esto lo evidenciamos a ver las sucursales que se apertura, y este también es el caso de Galtor que ya están pensando sus directivos expandir su servicio.

En el aspecto socio - cultural se puede palpar que el patrimonio cultural de la ciudad de Loja es basto con gente amable, alegre y musical, con tradiciones muchas de ellas intactas en distintos ámbitos como en la alimentación,

fiestas, hombres y mujeres ilustres en la música, literatura, poesía, la política, y artesanales, lo que permite contar con una dinámica cultural diversa.

Posee grande productos turísticos en la parte de parques, santuarios e Iglesias. Además cuenta con la infraestructura hotelera necesaria para recibir a los turistas siendo la tercera ciudad con mayor número de hoteles, hostales, de todo el Ecuador después de Quito y Guayaquil.[14]

En la ciudad de Loja el sector de comercialización, en gran manera los de autoservicios son un aporte importante en la satisfacción de necesidades de la población, coadyuvando al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad de Loja.

Es muy importante también señalar las costumbres de la población, ya que de eso se deriva las formas de comprar, sin embargo en la ciudad existe un marcado comportamiento, pues se establece que las personas acuden a pequeños negocios a pesar que en la ciudad han proliferado el ingreso de grande empresas especialmente en la comercialización de productos de consumo masivo, sin embargo existen compradores, que si optan por la competencia siendo este un aspecto desfavorable, para la empresa.

De todo esto se colige que las características sociales y culturales de quienes somos parte de Loja, abre una puerta para que las personas que deciden emprender, se sientan apoyadas, esto sumado a una característica local que es buscar siempre lo novedoso, lo que permite que la mayoría o sino todos los negocios puedan desarrollarse.

---

[14] http://www.ecuaworld.com.ec/loja.htm

El componente tecnológico en la empresas después del capital humano es fundamental para el sostenimiento y posicionamiento de las empresas, con la adquisición de maquinaria y equipo, sistemas informáticos, con el fin de que se pueda optimizar costos, tiempo, incrementar la productividad para ofrecer productos y servicios de mejor calidad, un buen servicio innovador, a los clientes.

El entorno de las organizaciones ha remplazado a la tecnología, haciendo que las empresas tengan que enfrentar costos adicionales en innovación de equipos.

La parte informática es indispensable para los procesos de inventario, adquisiciones, y ventas, ya que facilita el desarrollo de los procesos para un buen servicio y una excelente atención al cliente.

La empresa se ve afectada por contar con limitada tecnología, ya que son esenciales para todas aquellas actividades que se llevan a cabo dentro de la organización a través de sistemas de información, el uso de programas de contabilidad, de ventas etc., es una oportunidad para mejorarlos servicios de la empresa. La mayoría de las empresas locales cuentan con una tecnológica adecuada que les permite atender las necesidades presentes en la cadena de comercialización.

## 7.8. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL SUPERMERCADO "GALTOR"

Para el estudio del entorno del supermercado **"GALTOR"** utilizamos las cinco fuerzas de PORTER.

✓ **COMPETIDORES.**

Es la oportunidad del conjunto de empresas en el libre mercado que para conseguir la venta de sus productos o servicios luchan entre sí, exhibiendo los precios que les permitan mantener sus costos, y que se mantenga acorde con los del mercado, es decir es la lucha entre las empresas por lograr una mayor acogida de sus productos o servicios dentro del mercado. Poniendo cada una de estas a consideración de los clientes o usuarios, ofreciendo cantidad, calidad y precio justo, que estén de acuerdo a las necesidades de los mismos.

Los competidores son todas las empresas que realizan la comercialización de bienes de consumo masivo en la ciudad de Loja:

- **PUERTA DEL SOL:** Cuenta con una sola matriz ubicada en las calles 18 de Noviembre entre Miguel Riofrío y Azuay, esta empresa comercializa productos de primera necesidad, alimentos como autoservicio, y al estar cerca de la empresa investigada que resulta uno de competidores más fuertes del sector donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio.
- **ZERIMAR:** Esta empresa está ubicada en las calles Ancón entre Gran Colombia y Cuxibamba, cuenta con un edificio de tres plantas, en donde comercializa como autoservicio, alimentos, bebidas, juguetes, plásticos etc., de diferentes marcas que es muy acogida por los clientes, tiene una flota de vehículos para distribución, parqueadero, tiene todas las semanas promociones en los diferentes productos, lo que hace que sea una de las empresas de preferencia en la localidad, además tiene

convenios de crédito con instituciones, y el cobro con tarjetas de crédito, identificándose como competidor muy fuerte en este sector comercial.

- **PROVEEDORES**

Los proveedores suministran a las empresas todo aquello que estas requieren ya sea alimentos, embutidos, licores, productos de limpieza etc., todo lo relacionado con el giro de negocio de la empresa.

Los principales proveedores que abastecen al **SUPERMERCADO "GALTOR"** son importadores de Guayaquil, Quito, Cuenca y otras partes del país entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

| ° | NOMBRE | PRODUCTOS |
|---|---|---|
| 1 | ECOLAC | YOGURT, QUESO, QUESILLO |
| 2 | LUIS GALVÁN | ARROZ |
| 3 | MALCA | AZÚCAR |
| 4 | ALCIVAR ORTIZ DISTRIBUIDORA | ARROZ Y AZÚCAR |
| 5 | DIREX LOJA | DEJA DESINFECTANTES Y CUIDADO PERSONAL |
| 6 | NESTLE | CONFITERÍA Y PRODUCTOS MAGGY |
| 7 | DISTRIBUIDORA CALVA | ACEITE ALESOL Y JABON ALEX |
| 8 | IMELDA JARAMILLO | FIDEOS, ATÚN ISABEL, HARINA, MANTEQUILLA, ACEITES, AJAX Y OLIMPIA |
| 9 | DARPA | ATÚN |
| 10 | LA ITALIANA | EMBUTIDOS Y CARNES |

**FUENTE**: SUPERMERCADO "GALTOR"
**ELABORACIÓN**: La Autora

- **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y

calidad superior.

**EL SUPERMERCADO "GALTOR"**, presta servicios de comercialización de productos de consumo masivo, los mismos que satisfacen las necesidades de los clientes de la ciudad de Loja. En lo referente a productos sustitutos; el supermercado no se ve afectado, porque en la actualidad no hay productos que remplacen o sustituyan los que comercializan.

**LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Para realizar la evaluación externa es preciso basarse en las 5 fuerzas de Porter para descubrir que factores determinan la realidad de un sector industrial y sus empresas, factores que marcaran el éxito o fracaso de la misma.

**a. Amenazas de entrada de nuevos competidores.-** Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

**EL SUPERMERCADO "GALTOR"** de la ciudad de Loja está preparado para afrontar la participación en el mercado de nuevos competidores, y es porque la empresa tienen capital propio para su sostenibilidad, por otro lado tiene una buen portafolio diversificado de productos, trabaja con calidad y calidez siendo competitivo con las empresa que están en el medio comercial, tendiendo la capacidad de enfrentar cualquier amenaza y estar en competencia con las que ya existen.

Es imperativo el fortalecimiento y mejora en algunos componentes, como recurso o talento humano, incremento de algunos productos (artesanías, prendas de vestir, etc.), realizar planes de promoción y publicidad, manejar sistemas de facturación y mantener una infraestructura adecuada, etc.

**b. Rivalidad entre los competidores.-** La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Los rivales directos del **SUPERMERCADO "GALTOR"** son autoservicios y supermercados que se encuentran cerca del lugar donde se instala la empresa como: Puerta del Sol, y Zerimar que es una empresa con mucha acogida en la ciudad. Pero el supermercado tiene bastantes clientes, una buena acogida por parte de clientes que pertenecen a la zona central de la ciudad de Loja, y parte de la periferia, esto se debe por su variedad de productos, ubicación, buena atención y servicio precios bajos lo que le permiten estar por encima de esta amenaza por su gran de acogida en el mercado.

**c. Poder de negociación de los proveedores.-** Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no

haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

En lo que respecta a los proveedores del supermercado, la empresa se abastece de distribuidores locales y nacionales existiendo una gran numero de empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo las cuales compiten entre sí.

Los proveedores del SUPERMERCADO **"GALTOR"** son distribuidores locales como son DIREX; MALCA; ECOLAC; CALVA, IMELDA JARAMILLO, DARPA y existe dos nacionales que son de Cuenca como es LA ITALIANA Y NESTLE de Guayaquil.

La empresa mantiene una excelente relación con sus proveedores, la misma que es beneficiada con: descuentos por sus compras, crédito a plazo fijo, facilidad de pagos, siendo reciproco el compromiso de pago y entrega, y dando los proveedores garantía de los productos.

**d. Poder de negociación de los clientes (compradores)**.- A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios; a mayor calidad y servicios la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

Entre los clientes más importantes de la ferretería están **EMPLEADOS PÚBLICOS Y AMAS DE CASA** de la ciudad de Loja. Los demás clientes son empleados privados, vendedores autónomos que pertenecen a la periferia estos clientes son importantes para la microempresa, porque representan un margen de ventas elevado al final de cada año; por tal motivo el supermercado presta un servicio de calidad, con calidez precios

cómodos, una atención directa y eficiente, manejan una variedad de productos a bajos precios, con la finalidad de estar en ventaja de los competidores.

**e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-**Un segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos aun que dentro de la rama de productos de consumo masivo no se podría hablar de productos sustitutos ya que no existen productos que sustituyan.

## 7.9. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

**CUADRO Nº. 3**

| | MICROEMPRESA SUPERMERCADO "GALTOR" | | | COMPETIDOR 1 PUERTA DEL SOL | | COMPETIDOR 2 ZERIMAR | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO** | **PESO** | **CALIFICACIÓN** | **PESO PONDERADO** | **CALIFICACIÓN** | **PESO PONDERADO** | **CALIFICACIÓN** | **PESO PONDERADO** |
| **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO** | 0.4 | 4 | 1.6 | 4 | 1.6 | 4 | 1.6 |
| **COMPETITIVIDAD DE PRECIOS** | 0.2 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 | 3 | 0.6 |
| **POSICIÓN FINANCIERA** | 0.1 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| **CALIDAD DEL PRODUCTO** | 0.2 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 |
| **LEALTAD DEL CLIENTE** | 0.1 | 2 | 0.2 | 2 | 0.2 | 3 | 0.3 |
| **Total** | 1 | | 3.2 | | 3.1 | | 3.4 |
| **Nota:** (1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 menor debilidad ,3 menor fuerza, 4- mayor fuerza. | | | | | | | |
| (2) Como señala el total ponderado de 3.20, el competidor 1 es el más fuerte con un peso de 3.40. | | | | | | | |
| (3) en áreas de sencillez solo se incluye 5 factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, | | | | | | | |
| Sería muy poco. | | | | | | | |

**Elaboración:** La Autora
**Fuente:** investigación Directa

**Interpretación de la matriz del perfil competitivo**

Para analizar la matriz del perfil competitivo se consideró dos empresas competidoras directas, los cuales se consideran los más importantes por la cercanía y ubicación y acogida de las mismas.

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la matriz de perfil competitivo, tenemos que en cuanto al SUPERMERCADO **"GALTOR"** frente a la competencia, se encuentra en **segundo lugar** con una puntuación de **3.20** mientras que **PUERTA DEL SOL tercer lugar** con un puntaje de **3.1** y **ZERIMAR** está en **primer lugar** con un puntaje de **3.40**

Dentro de la fortaleza mayor de **ZERIMAR** encontramos: Participación en el mercado con una calificación de **(4)**. Como fortalezas menores encontramos la competitividad de precios, la posición financiera, la calidad de los productos que ofrece y la lealtad del cliente por sus descuentos, créditos que ofrece servicio y tecnología; con una calificación de **(3)**. Dentro de las debilidades se puede apreciar que los mismos consideran dentro de los factores señalados no poseerlas debido a que cuentan con una larga trayectoria dentro de este sector, permitiéndoles mantenerse.

Con respecto a **"PUERTA DEL SOL"** encontramos como fortaleza mayor la participación en el mercado con una calificación de **(4)** dentro de las fortalezas menores tenemos la competitividad de precios, la posición financiera y la calidad de los productos que ofrece; con una calificación de **(3)**. Dentro de las debilidades se puede apreciar que la lealtad del cliente es un factor crítico, por

lo cual se obtiene una calificación de **(2**), ya que los mismos son variables y buscan menores precios.

En relación a la empresa objeto de estudio tenemos como fortaleza mayor la participación en el mercado, con una calificación de **(4)** y dentro de las fortalezas menores tenemos, la competitividad de precios y la calidad del producto, con una calificación de **(3)** y como debilidades menores encontramos a la posición financiera y lealtad del cliente, con una calificación de **(2);** esto se debe a que las empresas que le hacen competencia manejan un gran financiamiento y en lo que respecta a la lealtad del cliente es inestable.

Se debe mencionar que esta apreciación no significa que una u otra empresa sea más eficiente o mejor; debido a que en el sector de autoservicios esta apreciación está mayoritariamente determinada por el número de clientes que obtienen las empresas al final de cada año, a esto hay que sumarle la experiencia que se maneja en el medio, y como ya se ha mencionado la tecnología pero es evidente que las empresas en comparación además de dedicarse a la expansión de productos de consumo masivo, también ofrecen promociones y ofertas, lo cual las hace básicamente mejorar su funcionamiento frente a la empresa objeto de estudio.

## h. Discusión

### LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS ACTUALES

Con las encuestas, entrevista y observación directa se realizó el levantamiento de los procesos claves de la empresa “GALTOR” los cuales se describen a continuación:

**MAPA DE PROCESOS SUPERMERCADO**

**“GALTOR”**

## ESTRUCTURA DEL SUPERMERCADO "GALTOR

La empresa para su gestión ha delimitado la distribución del personal de la siguiente manera:

### ESTRUCTURA ACTUAL DE "GALTOR"

| NÚMERO | RECURSO HUMANO | NOMBRE | DEPARTAMENTO |
|---|---|---|---|
| 1 | GERENTE | Fabricio Miguel Galván Galván | COMPRAS |
| 2 | ADMINISTRADOR | Diana Torres Neira | |
| 3 | AUXILIAR DE CONTABILIDAD | Alba Marina Galván Pacheco | |
| 4 | CAJERA | Sandra Emperatriz Arévalo Quishpe | VENTAS |
| 5 | CAJERA | Silvana Elizet Valle Pucha | |
| 6 | BODEGUERO | Luis Antonio Godoy Tandazo | ALMACENAMIENTO |
| 7 | BODEGUERO | Cristian Alfredo Ortiz Zhanay | |
| 8 | VARIOS SERVICIOS | Jesica Elizabeth Cuenca Capa | |
| 9 | VARIOS SERVICIOS | Rigoberto Mingo | PERCHEO |
| 10 | PERCHEADOR | Nelson Paul Rosales Montaño | |
| 10 | VARIOS SERVICIOS | Diana patricia PInta | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

## CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE REINGENIERÍA Y SUS FUNCIONES.

Con el objetivo realizar el proceso de reingeniería en la empresa intervenida, se estructuró un equipo de trabajo, el mismo que participara, ejecutara y realizará el seguimiento a lo propuesto.

Este equipo está formado por el gerente, la auxiliar de contabilidad, el jefe de bodega, y Johanna Galván responsable del estudio.

A continuación se detalla los objetivos trazados:

- Realizar un diagnóstico la situación actual de la empresa.
- Identificar los procesos que intervienen en las diferentes actividades que se realizan en la organización.

- Realizar un mapa de procesos y su jerarquización
- Identificar los puntos críticos en los diferentes procesos de la empresa
- Realizar una propuesta de mejoramiento en los procesos críticos incluyendo nuevos formatos para disminuir los tiempos y costos.
- Elaborar un presupuesto para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa.

**ENCARGADOS DE LOS PROCESOS ACTUALES**

| RESPONSABLES | PROCESO | RESPONSABILIDAD |
|---|---|---|
| Diana Torres Neira | COMPRAS | Realizar las compras y administrar ventas |
| Luis Antonio Godoy Tandazo | ALMACENAMIENTO | Recepción de productos, inventario |
| Nelson Paul Rosales Montaño | PERCHEO | Ubicación de productos, reposición, mantenimiento |
| Sandra Emperatriz Arévalo Quishpe | VENTAS | Cobro de comercialización de productos |

**DETERMINACIÓN DE PROCESOS CLAVES**

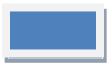
Para la determinación de los procesos claves se tomó en consideración los datos obtenidos en las encuestas a empleados y consumidores y la entrevista aplicada al Gerente, determinándose los siguientes procesos:

Los proceso que tienen problemas son revisión de existencias, recepción de mercadería, verificación de pedidos, inventarios, surtido y facturación, por esto se diseñaran procesos que permitan la eficiencia de la empresa.

## PROCESOS ACTUALES

Para el conocimiento e interpretación de los procesos actuales se presenta de manera gráfica, en un diagrama de flujo en el cual se evidencia su trayecto dentro de cada proceso y las operaciones que se realizan describiéndoselas con cada símbolo, así como el tiempo que se utiliza.

**CUADRO N°**
**SIMBOLOGÍA A UTILIZAR**

| SIMBOLOGÍA | SIGNIFICADO |
|---|---|
|  | ***Descripción de la Actividad:*** *Se describe en forma literal la operación a ejecutar* |
| | ***Operación:*** *El trabajo que ejecuta el personal dentro del proceso* |
| | ***Inspección:*** *Labora que realiza el trabajador para verificar el producto* |
| | ***Almacenamiento o Archivo:*** *Se utiliza para el almacenamiento de un producto, o el archivo de documentación* |
| | ***Transporte:*** *Acción que se desarrolla al llevar o trasladarse de un lugar a otro dentro de un proceso* |
| | ***Espera o Demora:*** *Tiempo de inmovilidad dentro de un proceso* |
| | ***Aprobación:*** *Es el dar un visto bueno a un producto o un documento que están en proceso* |
| | ***Fin de página:*** *indicara que el procedimiento continua a la siguiente pagina* |
| | ***Entrada o Salida:*** *Representa cualquier documento que entre, se genere, o salda dentro de un proceso* |
| | ***Responsable:*** *En la parte superior nombre del cargo o actividad en la parte inferior, dependencia a la que pertenece* |

**Elaborado:** La Autora

## DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES DE LA EMPRESA "GALTOR"

### REVISIÓN DE EXISTENCIAS

| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA N° 1 |
|---|---|---|---|
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | REVISIÓN DE EXISTENCIAS | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | N° | DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN |
| COMPRAS | 30 | 1 | Revisión de existencias en el sistema |
| | 60 | 2 | Contar existencias físicas de los productos |
| | 60 | 3 | registrar los datos del inventario |
| | 45 | 4 | Elaborar informe del inventario |
| | 60 | 5 | Transferir información al sistema |
| | 30 | 6 | Obtener reportes, (valuación y diferencias ) |
| | 60 | 7 | Ajustar las existencias en el sistema |
| | 20 | 8 | Programar pedido |
| TOTAL | 365 minutos | | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

**SUPERMERCADO GALTOR: PROCESO COMPRAS**

| DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE | OPERACIÓN | INSPECCIÓN | ESPERA O DEMORA | TRANSPORTE | ALMACENAMIENTO | TIEMPO EN MINUTOS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Revisión de existencias en el sistema | **Gerente** | | X | | X | | 30 |
| Contar existencias físicas de los productos | **Bodeguero** | X | | X | | | 60 |
| registrar los datos del inventario | **Bodeguero** | X | | | X | | 60 |
| Elaborar informe del inventario | **Bodeguero** | X | | X | X | | 45 |
| Transferir información al sistema | **Gerente** | X | | | | | 60 |
| Obtener reportes, (valuación y diferencias ) | **Gerente** | X | | | | | 30 |
| Ajustar las existencias en el sistema | **Gerente** | X | | X | | | 60 |
| Programar pedido | **Gerente** | X | | | | | 20 |
| | | | | | | | **365 minutos** |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

| REALIZAR PEDIDO | | | |
|---|---|---|---|
| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 2 |
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | REALIZAR PEDIDO | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | Nª | DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN |
| COMPRAS | 30 | 1 | 1. Elaborar lista de pedidos |
| | 90 | 2 | 2. Enviar pedidos a proveedores |
| | 60 | 3 | 3. Coordinar y registrar fecha y hora de entrega |
| | 15 | 4 | 4. Enviar copia de pedido a bodega |
| TOTAL | 195 minutos | | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

| SUPERMERCADO GALTOR: REALIZAR PEDIDO | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DESCRIPCIÓN** | **RESPONSABLE** | **OPERACIÓN** | **INSPECCIÓN** | **ESPERA O DEMORA** | **TRANSPORTE** | **ALMACENAMIENTO** | **TIEMPO EN MINUTOS** |
| 1. Elaborar lista de pedidos | **Gerente** | X | X | | X | | 30 |
| 2. Enviar pedidos a proveedores | **Gerente** | | | X | | | 90 |
| 3. Coordinar y registrar fecha y hora de entrega | **Gerente** | | X | | | | 60 |
| 4. Enviar copia de pedido a bodega | **Gerente** | | | X | | | 15 |
| | | | | | | | **195 minutos** |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

## PROCESO ALMACENAMIENTO

| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 3 |
|---|---|---|---|
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | RECEPCIÓN DE MERCADERÍA | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | Nª | DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN |
| COMPRAS | 90 | 1 | 1. Descarga de productos |
| | 30 | 2 | 2. Recepción de documentación |
| | 30 | 3 | 3. Verificación de documentación |
| | 15 | 4 | 4, Envió de documentación a contabilidad |
| | 10 | 5 | 5, revisión de factura |
| | 20 | 6 | 4. Cancelación y envió de copia a bodega |
| | 20 | 7 | 4. Verificación de espacios para almacenamiento |
| | 60 | 8 | 5. Designación de espacio para ubicación |
| TOTAL | 275 minutos | | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

| SUPERMERCADO GALTOR: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DESCRIPCIÓN** | **RESPONSABLE** | **OPERACIÓN** | **INSPECCIÓN** | **ESPERA O DEMORA** | **TRANSPORTE** | **ALMACENAMIENTO** | **TIEMPO EN MINUTOS** |
| 1. Descarga de productos | **Varios servicios** | X | | X | | | 90 |
| 2. Recepción de documentación | **Bodeguero** | X | | | | | 30 |
| 3. Verificación de documentación | **Bodeguero** | | X | | | | 30 |
| 4. Envió de documentación a contabilidad | **Auxiliar de Contabilidad** | | | | X | | 15 |
| 5, Revisión de factura | **Auxiliar de Contabilidad** | | X | | | | 10 |
| 6. Cancelación y envió de copia a bodega | **Auxiliar de Contabilidad** | X | | | X | | 20 |
| 7. Verificación de espacios para almacenamiento | **Bodeguero** | | X | | | | 20 |
| 8. Designación de espacio para ubicación | **Bodeguero** | X | | | | | 60 |
| | | | | | | | **275 minutos** |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

| VERIFICACIÓN DE PEDIDO | | | |
|---|---|---|---|
| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 4 |
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | VERIFICACIÓN DEL PEDIDO | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | Nª | DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN |
| ALMACENAMIENTO | 60 | 1 | 1. Estiba de los productos |
| | 35 | 2 | 2. comparación entre guía de pedido y factura |
| | 15 | 3 | 3. Inspección visual de las cajas en que viene el producto |
| | 90 | 4 | 4. Verificación de cantidades y especificaciones |
| | 60 | 5 | 5. Envió a bodega para ubicación |
| TOTAL | 260 minutos | | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

| SUPERMERCADO GALTOR: VERIFICACIÓN DE PEDIDO | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DESCRIPCIÓN** | **RESPONSABLE** | **OPERACIÓN** | **INSPECCIÓN** | **ESPERA O DEMORA** | **TRANSPORTE** | **ALMACENAMIENTO** | **TIEMPO EN MINUTOS** |
| 1. Estiba de los productos | **Varios servicio** | X | | | X | | 60 |
| 2. comparación entre guía de pedido y factura | **Bodeguero** | | X | | | | 35 |
| 3. Inspección visula de las cajas en que viene el producto | **Bodeguero** | | X | | | | 15 |
| 4. Verificación de cantidades y especificaciones | **Varios servicio** | | X | X | | | 90 |
| 5. Envió a bodega para ubicación | **Varios servicio** | | | | X | | 60 |
| | | | | | | | **260 minutos** |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

| PROCESO PERCHEO | | | |
|---|---|---|---|
| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 5 |
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | INVENTARIO | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | Nª | DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN |
| PERCHEO | 60 | 1 | 1. Revisar el faltante de productos |
| | 90 | 2 | 2. Revisión de fechas de caducidad y calidad de los productos |
| | 60 | 3 | 3. Retiro de productos caducados y de mala calidad |
| | 1440 | 4 | 4. Devolución de productos a proveedores |
| | 60 | 5 | 5. Reporte de necesidad de productos |
| TOTAL | 1710 minutos | | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

| SUPERMERCADO GALTOR: INVENTARIO | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DESCRIPCIÓN** | **RESPONSABLE** | **OPERACIÓN** | **INSPECCIÓN** | **ESPERA O DEMORA** | **TRANSPORTE** | **ALMACENAMIENTO** | **TIEMPO EN MINUTOS** |
| 1. Revisar el faltante de productos | **Varios servicio** | | X | X | | | 60 |
| 2. Revisión de fechas de caducidad y calidad de los productos | **Varios servicio** | | X | | | | 90 |
| 3. Retiro de productos caducados y de mala calidad | **Varios servicio** | X | | | X | | 60 |
| 4. Devolución de productos a proveedores | **Bodeguero** | | X | | | | 1440 |
| 5. Reporte de necesidad de productos | **Bodeguero** | X | | | | | 60 |
| | | | | | | | **1710 minutos** |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

## PROCESO VENTAS

| RECEPCIÓN DE PRODUCTOS | | | |
|---|---|---|---|
| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 6 |
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | RECEPCIÓN DE PRODUCTOS | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | Nª | DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN |
| VENTAS | 15 | 1 | 1. Recepción del producto en caja |
| | 10 | 2 | 2. Registro del producto |
| | 5 | 3 | 3. Declaración del valor a pagar |
| TOTAL | 30 minutos | | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

| DESCRIPCIÓN | RESPONSABLE | OPERACIÓN | INSPECCIÓN | ESPERA O DEMORA | TRANSPORTE | ALMACENAMIENTO | TIEMPO EN MINUTOS |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Recepción del producto en caja | **Cajera** | X | X | | | | 15 |
| 2. Registro del producto | **Cajera** | X | | | | | 10 |
| 3. Declaración del valor a pagar | **Cajera** | X | | | | | 5 |
| | | | | | | | **30 minutos** |

| FACTURACIÓN | | | |
|---|---|---|---|
| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 7 |
| PROCESO ACTUAL | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | FACTURACIÓN | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | Nª | DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN |
| VENTAS | 3 | 1 | 1. Cobro |
| | 5 | 2 | 2. impresión de la factura |
| | 3 | 3 | 3. Firma de la factura de la cajera |
| | 2 | 4 | 4. Firma de la factura del cliente |
| | 5 | 5 | 4. Entrega de factura y productos al cliente |
| | 1 | 6 | 5. Archivo de factura |
| TOTAL | 19 minutos | | |

| SUPERMERCADO GALTOR: RECEPCIÓN DE MERCADERÍA | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **DESCRIPCIÓN** | **RESPONSABLE** | **OPERACIÓN** | **INSPECCIÓN** | **ESPERA O DEMORA** | **TRANSPORTE** | **ALMACENAMIENTO** | **TIEMPO EN MINUTOS** |
| 1. Cobro | **Cajera** | X | | X | | | 3 |
| 2. impresión de la factura | **Cajera** | X | | X | | | 5 |
| 3. Firma de la factura de la cajera | **Cajera** | X | | | | | 3 |
| 4. Firma de la factura del cliente | **Cajera** | X | | X | | | 2 |
| 4. Entrega de factura y productos al cliente | **Cajera** | X | | | | | 5 |
| 5. Archivo de factura | **Cajera** | | | | | X | 1 |
| | | | | | | | **19 minutos** |

## IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CRÍTICOS EN LOS PROCESOS ACTUALES

Los puntos críticos que se pudo identificar en los diferentes procesos del supermercado “GALTOR” son los siguientes:

**Proceso Compras.-**El proceso es completamente lento ya que al momento de contar las existencias, y comprobarlas con las del sistema se gastan demasiado tiempo, así el ingreso en el sistema para ajustar de manera mecánica lo físico con lo que se tienen registrado, esto desgasta mucho al gerente de la empresa, por demasiado tiempo empleado.

**Proceso Almacenamiento.-**Existe mucha demora en el envió de pedidos se tardan 195 minutos en elaborar los pedidos y enviarlos a los proveedores, y la coordinación de las entregas hace que se pierda demasiado tiempo tomando en cuenta que con la tecnología debería ser un procedimiento muy fácil.En este proceso se demora 275 minutos porque al tener poco espacio el local la descarga la hacen en la vereda, tomándose mucho tiempo, y a veces lo hace en el día, además en la recepción de la documentación revisan las ordenes, compran con su pedido y luego mas se demoran en revisar una por una los pedidos, para que se envié con un visto bueno a la auxiliar de contabilidad y haga la cancelación, para de ahí ve donde pueden ubicar los productos,

**Proceso Percheo.** Este proceso es el que tiene más demora con 1710 minutos que dura el proceso, ya que les toma demasiado tiempo en revisar las fechas

de caducidad, y ya que separan los caducados o que están en mal estado pasan muchos días para hacer la gestión para la devolución, designar y ubicar es un proceso demasiado lento.

**Proceso Ventas.-**Este proceso  es ágil pues no existe mayor inconveniente en los tiempos

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES A TRAVÉS DE LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS.**

Con el objetivo de mejorar los servicios que brinda la empresa, el equipo de reingeniería, ha designado a los responsables de cada uno de los servicios, para que se encarguen de coordinar el trabajo conjuntamente con el resto del personal.

- Líder del área administrativa: Gerente Fabricio Miguel Galván Galván
- Líder del área de finanzasAlba Marina Galván Pacheco
- Líder del área de adquisicionesDiana Torres Neira
- Líder del área de ventasSandra Emperatriz Arévalo Quishpe
- Líder en el transporte de mercaderíaCristian Alfredo Ortiz Zhanay
- Líder del área de bodegaLuis Antonio Godoy Tandazo
- Líder de control de inventariosJesica Elizabeth Cuenca Capa
- Líder de facturación y arqueo de cajaSilvana Elizet Valle  Pucha
- Líder de organización Rigoberto Mingo
- Líder de mantenimientoDiana patricia Pinta

## 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SUPERMERCADO GALTOR

Como la empresa no cuenta con misión y visión se plantea la propuesta

### 1.1 PROPUESTA DE MISIÓN

| **EMPRESA:** SUPERMERCADO GALTOR<br>**FECHA:** 1 DE ENERO DE 2014<br>**RESPONSABLE: JOHANNA GALVÁN** | **FORMATO DE DECLARACIÓN DE MISIÓN** |
|---|---|
| **INTERROGANTES BÁSICAS** | **FORMATO N° 1** |
| **¿Qué clase de empresa somos?** | Somos un empresa familiar comercializadora de productos de consumo masivo y de primera necesidad |
| **¿Para qué nos constituimos?** | Para satisfacer las necesidades de los clientes |
| **¿Qué ofrecemos?** | Productos de consumo masivo |
| **¿Para Quién?** | La colectividad lojana |
| **¿Qué nos hará diferente del resto?** | Productos de calidad, buenos precios, atención y buen servicio con calidad y calidez |
| **¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?** | En la ciudad de Loja |
| **¿Con qué recurso desempeñaremos nuestras funciones?** | Con talento humano idóneo y tecnología moderna |
| **¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?** | Con personal capacitado, con responsabilidad y transparencia |

### MISIÓN DE GALTOR

*"GALTOR es una empresa familiar comercializadora de productos de consumo masivo y de primera necesidad, que tiene como propósito la satisfacción de las necesidades de sus clientes ofreciendo productos de calidad, con buenos precios, atención con buen servicio, calidad y calidez, con un personal capacitado y tecnología moderna para el servicio de la comunidad lojana".*

## 1.2 PROPUESTA DE VISIÓN

Se planteó la visión de la empresa en base a los valores y principios planteados por el propietario, así como de quienes forman parte de la empresa para enfocar cuales son las expectativas de desarrollo empresarial que tienen el supermercado.

| **EMPRESA:** SUPERMERCADO GALTOR<br>**FECHA:** 1 DE ENERO DE 2014<br>**RESPONSABLE: JOHANNA GALVÁN** | **FORMATO DE DECLARACIÓN DE VISIÓN** |
|---|---|
| **INTERROGANTES BÁSICAS** | **FORMATO N° 2** |
| **¿Quiénes queremos ser?** | Ser uno de los supermercados más reconocidos e importantes de la ciudad de Loja |
| **¿Posibilidad de lograrlo?** | La empresa está creciendo y se piensa en expandir el negocios |
| **¿En qué tiempo queremos lograrlo?** | En los próximos 4 años |

### VISIÓN DE GALTOR

*"Ser uno de los supermercados más reconocidos e importantes de la ciudad de Loja, buscando la plena satisfacción de nuestros clientes, con responsabilidad, y respeto, a través de la calidez, capacidad y compromiso de nuestro personal, entregando un servicio sin igual".*

## 1.3 VALORES CORPORATIVOS

**COMPROMISO.-** Colaboración colectiva e individual para mejorar los procesos y servicios de la empresa para alcanzar el desarrollo empresarial

**RESPETO.-**Entregar siempre a todos un trato amable y cortes; tener el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del

trabajo en equipo, y de todas las actividades que realiza la empresa, como una garantía de la transparencia.

**HONESTIDAD.-** Transparencia en todas las acciones realizadas en la empresa, que permita visualizar la verdad y sinceridad

**OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Ofertar productos de consumo masivo y de primera necesidad a la colectividad lojana.
- Buscar continuamente el desarrollo empresarial, mejorando la calidad de su servicio.
- Aprovechar de manera eficiente los recursos de la empresa así como el talento humano para alcanzar el posicionamiento.
- Mejorar los productos y servicios de acuerdo a los consumidores
- Atender de manera oportuna todo reclamo de los clientes y proveedores

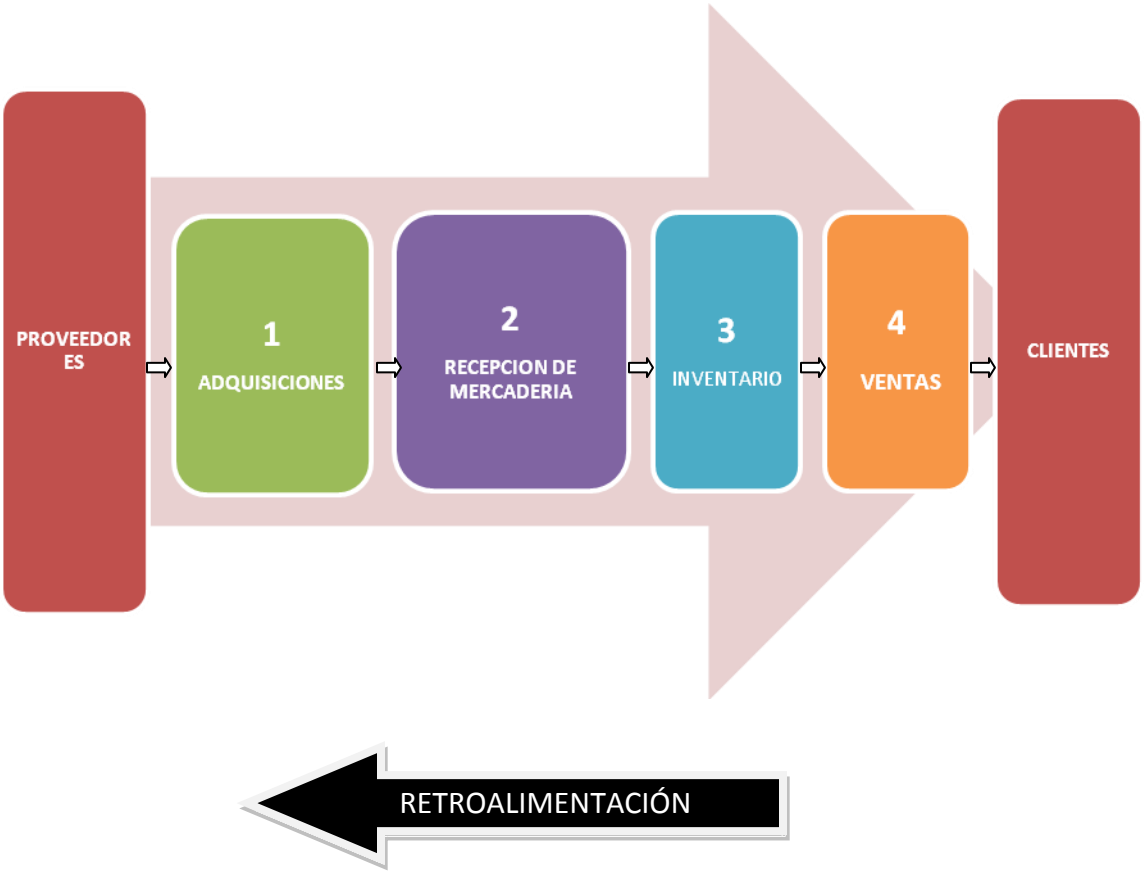
**POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

- Puntualidad
- No llegar en estado etílico
- Tener una buena conducta durante el trabajo
- Mantener productos en exhibición.
- Todo producto que sale será facturado
- Los pagos se realizan al final de cada mes

**ACTIVIDADES BÁSICAS**

Adquisición y venta de productos de consumo masivo y de primera necesidad, licores, confitería, entre otros

**MAPA DE NUEVOS PROCESOS**



## NUEVO PROCESO ADQUISICIONES

| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 1 |
|---|---|---|---|
| NUEVO PROCESO | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | REVISIÓN DE EXISTENCIAS | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | N° | Actividades |
| Líder Administrativo | 20 | 1 | Revisar el stock de productos y realizar la proyección de compra |
| | 15 | 2 | Contactar a posibles proveedores y realizar pedido |
| Líder de Bodega | 25 | 3 | Receptar los productos en la empresa |
| | 30 | 4 | Descargar los productos y revisarlos |
| Líder de finanzas | 25 | 5 | Elaborar orden de compra y solicitar autorización |
| | 15 | 6 | Informar a bodega los datos de compra para la revisión y recepción de mercadería |
| | 10 | 7 | revisar factura y dar autorización |
| | 5 | 8 | Elaborar cheque |
| TOTAL | 145 minutos | | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

En el supermercado se pudo identificar que existía una serie de subprocesos en la revisión de existencia, que demoraban las adquisiciones pues se hacía tres procesos revisión, conteo y registro en sistema pudiendo realizar uno con mayor eficiencia por tal motivo se suprimió estos procesos y permitió que directamente los otros subprocesos se mejoren para ser más eficiente.

- **PROCESO PARA ADQUISICIONES**

**Objetivo:**

- Aligerar la compra de los productos, comprar productos de buena calidad, y ejecutar los pasos, entregar una óptima información al departamento financiero, aprovechar de manera eficiente las existencias de la empresa.

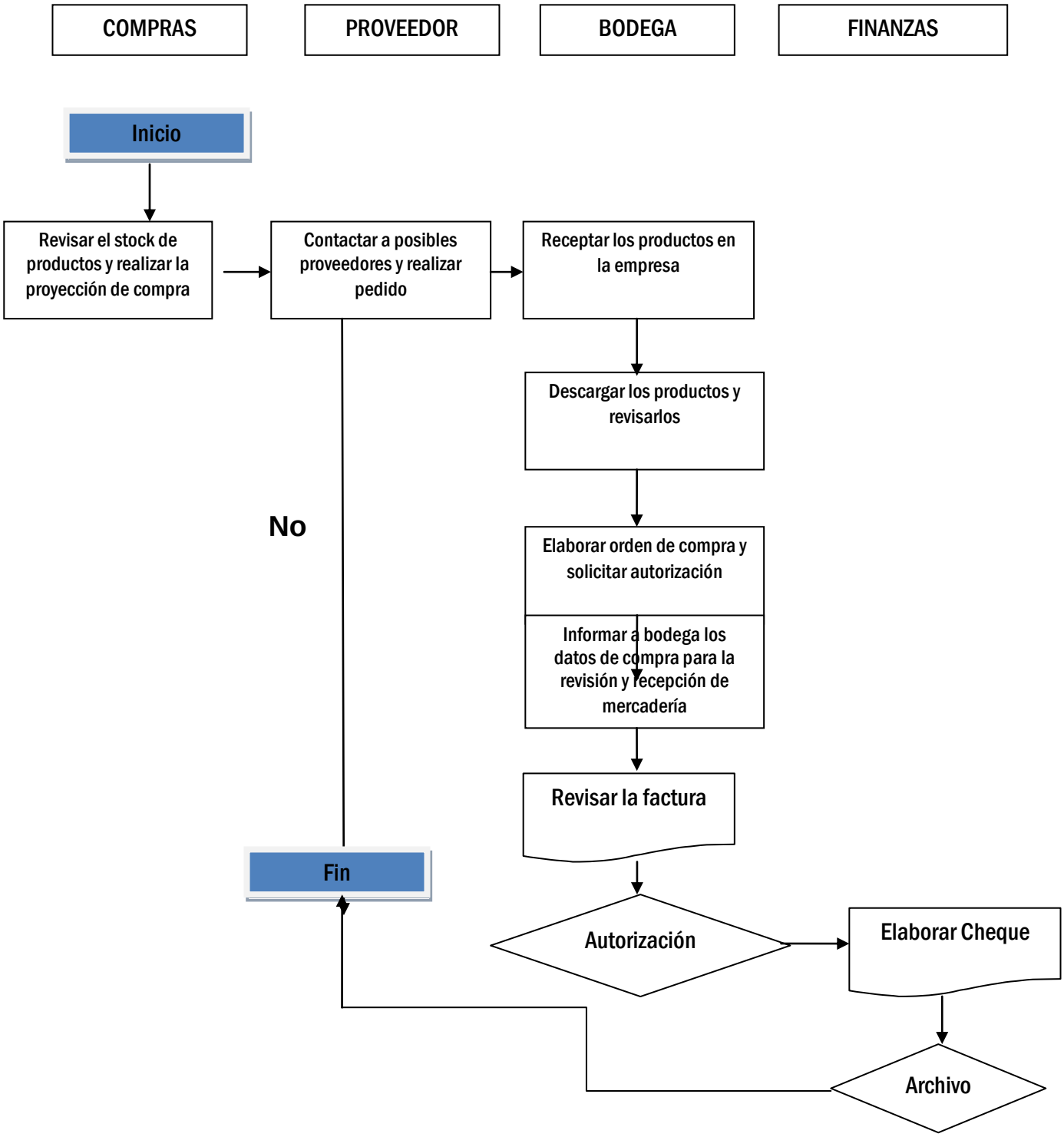
**Estrategias:**

- Cotizar precios para la compra de productos de consumo masivo
- Escoger en el menor tiempo posible el mejor proveedor para obtener productos de calidad.
- Tener un buen control de stock en bodegas

**Metas:**

- Reducir gastos innecesarios a la empresa
- Contar con productos de calidad para satisfacción del cliente
- Información fluida con el departamento financiero

**SUPERMERCADO GALTOR**
**NUEVO PROCESO DE ADQUISICIONES**



- **PROCESO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**

**Objetivo:**

- Aligerar y realizar los pasos necesarios para la recepción de mercadería
- Optimizar los tiempos de descarga y ubicación de productos

.

**Estrategias:**

- Previo a recepción ubicar y tener listo espacios de almacenamiento
- Contar con documentación lista para revisión de mercadería.
- Optimizar espacio de almacenamiento haciendo pedios de manera eficiente

**Metas:**

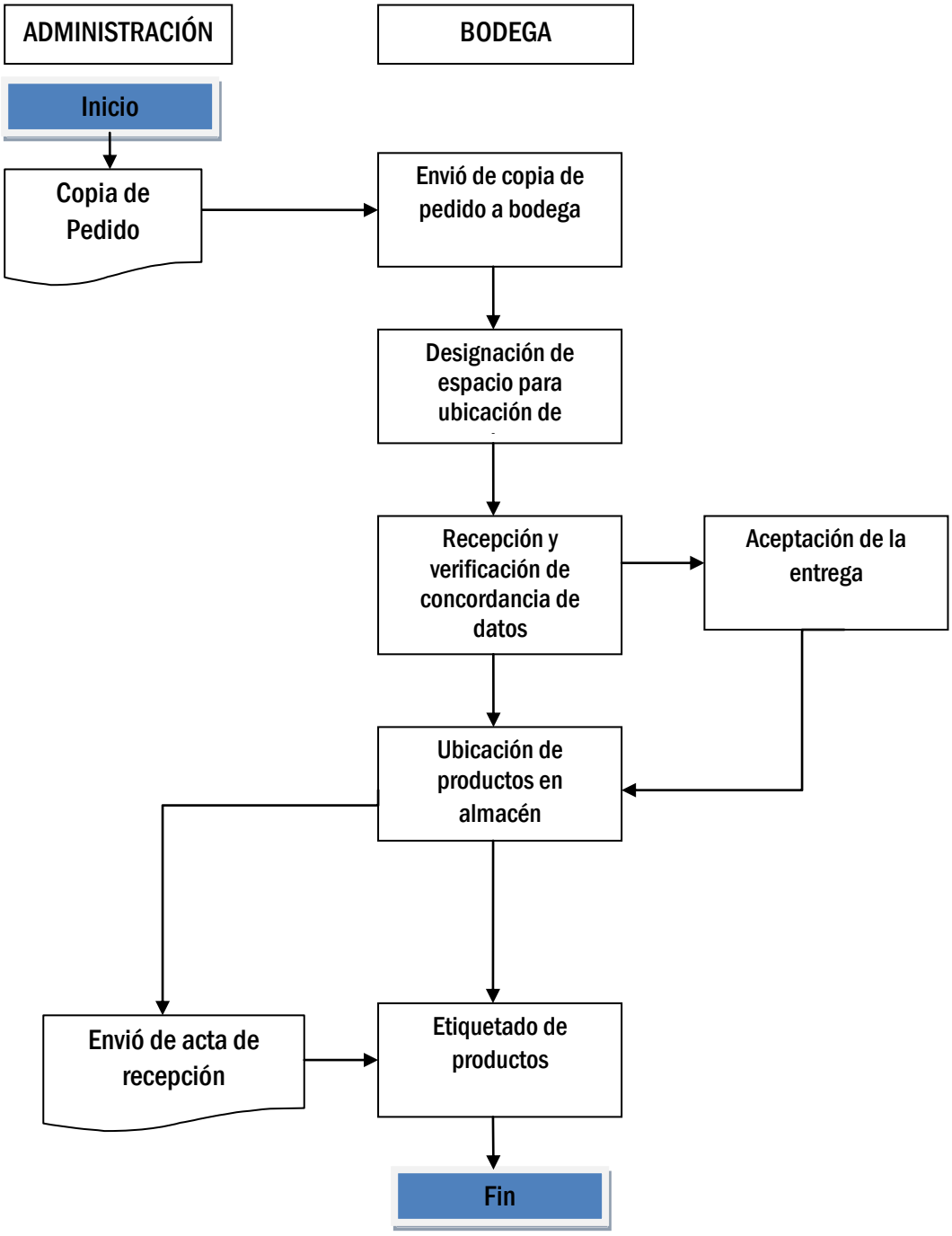
- Rotación de productos eficiente
- Buena Comunicación entre administración, bodega y finanzas
- Ordenamiento previo de mercadería en bodega

| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 2 |
|---|---|---|---|
| NUEVO PROCESO | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | RECEPCIÓN DE MERCADERÍA | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | N° | Actividades |
| **Líder de Bodega** | 10 | 1 | Envió de copia de pedido a bodega |
| **Líder de Bodega** | 30 | 2 | Designación de espacio para ubicación de productos |
| **Líder de Transporte** | 45 | 3 | Recepción y verificación de productos |
| **Líder de Transporte** | 30 | 4 | Ubicación de productos en almacén |
| **Líder de Bodega** | 10 | 5 | Envió de acta de recepción a administración |
| **Líder de Transporte** | 25 | 6 | Etiquetado de productos |
| **TOTAL** | **150 minutos** | | |

**Fuente**: Supermercado GALTOR
**Elaboración**: La Autora

Existía en la empresa mucha descoordinación con respecto a la recepción de mercadería muchas veces no coincidían los pedidos, no podían ingresar a bodega, recién cuando estaban recibiendo los productos estaban buscando donde ubicar la mercadería no era un subproceso dentro de la empresa, y después se reportaba a administración, por eso se ordenó los subprocesos.

**SUPERMERCADO GALTOR**
**NUEVO PROCESO RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**



- **PROCESO INVENTARIO**

**Objetivo:**

- Aligerar y realizar los pasos necesarios para el inventario de la mercadería
- Optimizar los tiempos de conteo de existencias descarga y programación de pedidos

.

**Estrategias:**

- Revisar sistema para determinar estado de existencias y realizar reporte
- Enviar de manera constante a bodega copias de reportes de stock.
- Recibir informes  continuo de bodega
- Revisión de productos por caducar y rotación en las perchas
- Ubicar un espacio para ubicación de productos caducados y de mala calidad

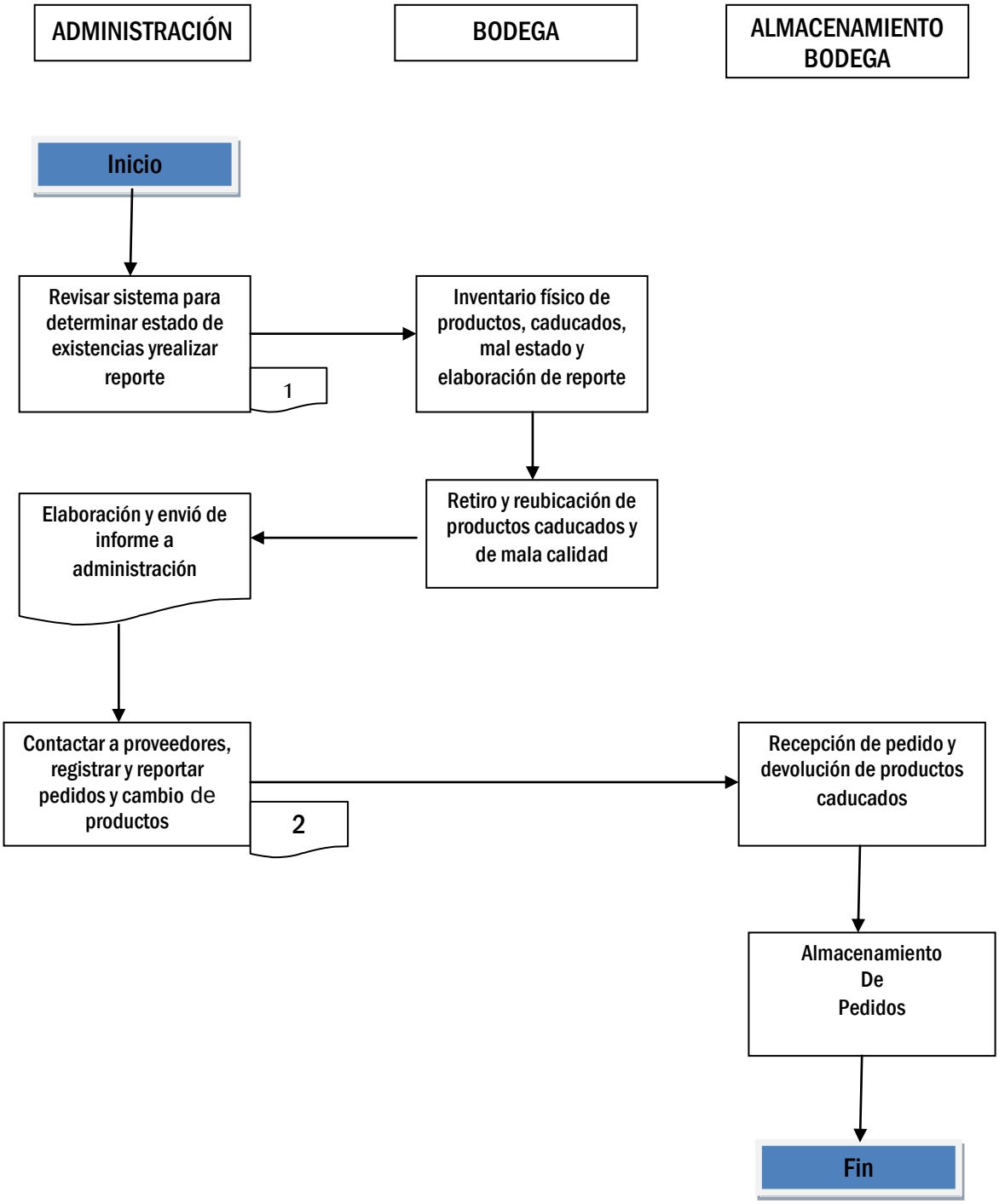
**Metas:**

- Inventario continuo
- Reporte inmediato a proveedores sobre productos caducados
- Mantener informada a la Gerencia sobre necesidades de productos

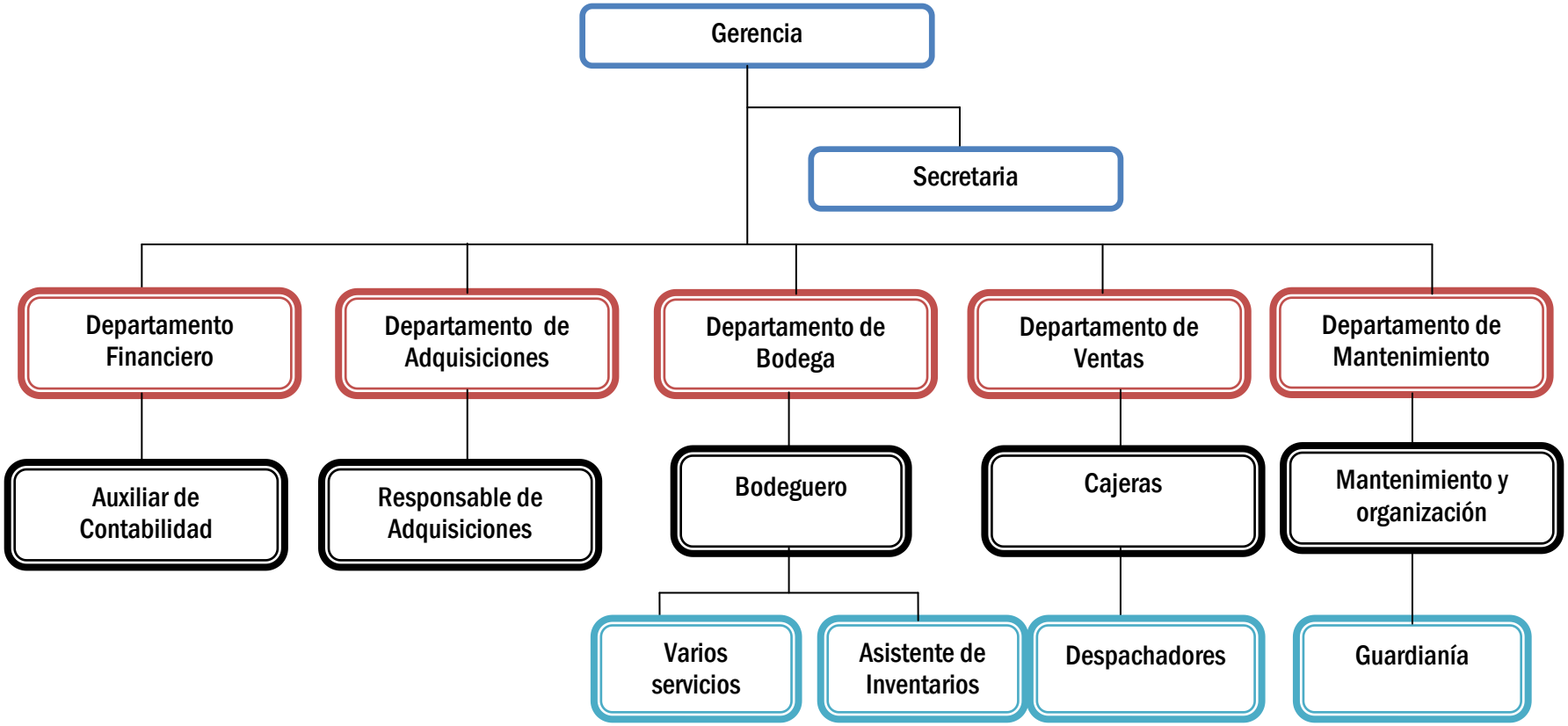
| SUPERMERCADO GALTOR | | | TABLA Nª 3 |
|---|---|---|---|
| NUEVO PROCESO | | | |
| NOMBRE DEL PROCESO | INVENTARIO | | |
| DEPARTAMENTO RESPONSABLE | TIEMPO EN MINUTOS | Nª | Actividades |
| Líder de Adquisiciones | 15 | 1 | Revisar sistema para determinar estado de existencias y realizar reporte |
| Líder de Control de inventarios | 60 | 2 | Inventario físico de productos , caducados, mal estado y elaboración de reporte |
| Líder de Control de inventarios | 30 | 4 | Retiro y reubicación de productos caducados y de mala calidad |
| Líder de Control de inventarios | 20 | 5 | Elaboración y envió de informe a administración |
| Líder de Adquisiciones | 10 | 6 | Contactar a proveedores, reportar y registrar pedidos y cambio de productos |
| Líder de Almacenamiento | 720 | 7 | Recepción de pedido y devolución de productos caducados |
| Líder de Almacenamiento | 30 | 8 | Almacenamiento de pedidos |
| TOTAL | 885 minutos | | |

En lo referente  a inventario, prácticamente se lo hacia el momento que les faltaba los productos, era algo mecánico, no se presentaba informes de existencias, cuando estaba con poco producto recién hacían pedidos y llegaban con retraso por la falta de antelación en solicitud a proveedores, y se los llevaba directamente a perchas por la premura lo que complicaba todo el proceso.

**SUPERMERCADO GALTOR**
**NUEVO PROCESO DE INVENTARIO**



## PROPUESTA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA EL SUPERMERCADO GALTOR



**HOJAS DE FUNCIONES**

Son una fuente de información en donde todos los cargos de la empresa encontraran la descripción clave de las diferentes tareas y actividades que deben desarrollar así, como todos y cada uno de los requisitos que deben cumplir.

Un manual debe contener información sobre los siguientes aspectos:

- Relación de independencia (ubicación interna)
- Dependencia jerárquica (relaciones de autoridad)
- Naturaleza de trabajo
- Tareas principales
- Tareas secundarias
- Características
- Requerimientos para el puesto

**MANUAL DE FUNCIONES DEL SUPERMERCADO "GALTOR"**

**1.- Análisis y Descripción de Puesto: GERENTE**

**CÓDIGO:** 01

**TÍTULO DEL PUESTO:** Gerente

***NATURALEZA DEL TRABAJO:***

Planificar, organizar, dirigir y controlar la buena marcha de la empresa a fin de lograr los objetivos propuestos. Supervisar, guiar y planificar el proceso de comercialización de la empresa.

***TAREAS TÍPICAS DE GERENCIA*:**

**PLANIFICAR:** Lo que va a realizar en la empresa.

**ORGANIZAR:** En forma coordinada los recursos y actividades materiales, técnicas y humanas.

**EJECUTAR:** El plan de acción trazado.

**CONTROLAR:** La ejecución del plan para realizar los ajustes correspondientes.

**REPRESENTAR:** Judicial y extrajudicialmente a la empresa. Interpretar planes, programas y más directrices técnicas y administrativas del nivel. Legislativo.

**SELECCIONAR:** El personal idóneo para que trabaje en la empresa

***TAREAS TÍPICAS DE COMERCIALIZACIÓN:***

- Planificar programas, políticas y estrategias de comercialización.
- Elaborar y ejecutar las estrategias de promoción y publicidad de la empresa.

- Determinar los lugares estratégicos y los intermediarios adecuados para la venta del producto.
- Analizar las políticas de ventas.
- Responsable de las ventas en el mercado de la provincia.
- Entregar los productos en los lugares convenidos.
- Responsabilizarse de la mercadería que le sea asignada.
- Conducir y responsabilizarse por el buen estado del vehículo.

***CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:***

Responsabilidad administrativa económica y técnica en la ejecución de las tareas.

***REQUISITOS MÍNIMOS:***

- Título en Ingeniería Comercial
- Experiencia mínima 1 año
- Curso de Relaciones Humanas
- Cursos de Mercadotecnia
- Cursos de Administración
- Cursos de Computación

**2.- Análisis y Descripción de Puesto: AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

**CÓDIGO:** 02

**TITULO DE PUESTO:** Auxiliar de Contabilidad

***NATURALEZA DEL TRABAJO:***

Manejar y tramitar documentos e información confidenciales de la empresa, Ejecutar operaciones contables y realizar el análisis financiero.

***TAREAS TÍPICAS DE SECRETARIA:***

- Mantener buenas relaciones interpersonales, tanto internas como externas
- Manejar datos e información confidencial de la empresa
- Tramitar pedidos u órdenes del jefe
- Enviar y recibir correspondencia de la empresa.
- Mantener la información administrativa al día

***CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:***

Responsabilidad técnica y económica en el manejo de los trámites administrativos y operaciones contables.

***TAREAS TÍPICAS DE CONTABILIDAD:***

- Llevar actualizado el sistema contable de la empresa
- Preparar estados financieros de la empresa
- Determinar el control previo sobre gastos
- Organizar en forma adecuada los registros contables
- Ejecutar operaciones contables
- Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa.
- Registrar las transacciones en el libro diario.
- Mantener un correcto manejo de los libros contables.

- Elaborar balances y tramitar las declaraciones al SRI.
- Preparar los estados financieros correspondientes

***REQUISITOS MÍNIMOS:***

- Título en Contabilidad y Auditoria
- Experiencia mínima 2 años
- Curso de Secretariado y contabilidad
- Curso de Informática
- Cursos de Relaciones Humanas

**3.- Análisis y Descripción de Puesto: BODEGUERO**

**CÓDIGO:** 03

**TITULO DEL PUESTO:** Bodeguero

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

- Realizar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la Empresa y lleva un inventario de todo lo referente a mercadería, gestión de inventarios.

**TAREAS TÍPICAS**

- Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores
- Recepción de Mercadería
- Emitir informes.
- Percheo.
- Limpieza
- revisión de mercadería.

**CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:**

- Responsabilidad económica y técnica de sus labores, por las características del trabajo se requiere habilidad y destreza.

**REQUISITOS MÍNIMOS**

- Título de Bachiller.
- Experiencia mínima 1 año
- Cursos de Capacitación en procesos productivos
- Cursos de Relaciones Humanas.

**4.- Análisis y Descripción de Puesto: VARIOS SERVICIOS**

**CÓDIGO:** 04

**TITULO DEL PUESTO:** Varios Servicios

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Manipular con diligencia y cuidado el equipo para el procesamiento de la materia prima. Dar mantenimiento a la misma.

**TAREAS TÍPICAS**

- Cumplir las disposiciones emanadas por los superiores
- Movilizar mercadería
- Asistencia a clientes.
- Percheo.
- Limpieza
- revisión de mercadería.

**CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:**

Responsabilidad económica y técnica de sus labores, por las características del trabajo se requiere habilidad y destreza.

**REQUISITOS MÍNIMOS**

- Título de Bachiller.
- Experiencia mínima 1 año
- Cursos de Capacitación en procesos productivos
- Cursos de Relaciones Humanas

**5.- Análisis y Descripción de Puesto: CAJEROS(AS)**

**CÓDIGO:** 05

**TITULO DEL PUESTO:** Cajeras/os

**NATURALEZA DEL TRABAJO:**

Realizar la venta, entrega y facturación de productos comercializado por la empresa.

**TAREAS TÍPICAS**

- Recepción de mercadería en caja
- Cobro
- Asistencia a clientes.
- Registro y venta de productos.
- revisión de mercadería.
- Atención al cliente

**CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE:**

Responsabilidad económica y técnica de sus labores, por las características del trabajo se requiere conocimiento en informática, habilidad y destreza, capacidad de trabajo bajo presión.

**REQUISITOS MÍNIMOS**

- Título de Bachiller.
- Experiencia mínima 1 año
- Cursos de Capacitación en procesos productivos
- Cursos de Relaciones Humanas

## h. Conclusiones

- Se realizó el rediseño de los procesos internos del supermercado GALTOR que permita a la empresa una mejor la atención al público y una buena relación con los empleados así como un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles.
- Se realizó el diagnóstico la situación actual de la empresa pudiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo que permitió plantear una propuesta de mejora.
- En base al diagnóstico se pudo conocer los procesos que mantiene la empresa, pudiendo identificar aquellos procesos críticos que intervienen en las diferentes actividades que se realizan en la organización, enfocados en la satisfacción de las necesidades de los clientes que presentaban dificultades que afectaban a la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la empresa.
- En base al análisis interno y externo se planteo una propuesta de mejoramiento en los procesos lo que permitirá que se disminuya los tiempos y costos, incidiendo definitivamente en la rentabilidad de la empresa.
- Se estructuro la misión y visión de la empresa lo que permitirá realizar las actividades de manera eficiente, y lograr los objetivos de los procesos, y conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

- Se implemento un manual de funciones que permitirá a los empleados de la empresa realizar sus actividades de manera eficiente ye eficaz para mejorar los servicios de la empresa.

## i. Recomendaciones.

- Se recomienda la aplicación de los procesos rediseñados, con el objetivo de mejorar la condición de la empresa, así como el uso eficiente del tiempo y aprovechamiento de recursos económicos.
- Respetar los manuales de cada puesto para evitar pérdidas de tiempo que generan perdidas para la empresa.
- Los responsables de cada proceso deben comprometerse a asumir su papel en cada proceso.
- Aprovechar el tempo que se gano con el rediseño para invertirlo en capacitación al personal den los procesos de la empresa para logra eficiencia.
- Se realice un flujo de información continua entre los departamentos para monitorear los resultados constantes las pérdidas y ganancias.

## j. Bibliografía


- AGART, Mark. **Metodología de Investigación Social**,
- ARMIJOS Gutiérrez, Eduardo **Guía para la presentación de trabajos de investigació**n en la Facultad de Ciencias Administrativas. 2000
- ELABORACIÒN DEL PLAN DE MEJORA, **Autoevaluación como mejorar desde adentro, Consejería de educación y ciencia de Asturias**
- GATTER, Alfredo. **Los estudios Financieros y su Análisis**, tercera edición, Colombia, 1970.
- HAMMER, MICHAEL Y JAMES CHAMPY. **Reingeniería. Editorial Norma.1994**
- Instituto de **INVESTIGACIONES SOCIALES,** Universidad Politécnica de Quito, 2001.
- JARAMILLO RODRIGUEZ CESAR, **Guía para la elaboracion de proyectos de tesis de grado**. Octubre 2008.
- LEÓN LEFCOVICH Mauricio*, **Reingeniería de Procesos***
- LLANOVA GALVAN, MELCHOR. **Porque fracasan con frecuencia los esfuerzos de reingeniería.** V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 2001.
- NIETO IRIGOYEN, RICARDO. **Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking.** V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.
- NEIMER, **Reingeniería de Procesos**
- NIETO IRIGOYEN, Ricardo. **Reingeniería de procesos con enfoque en el benchmarking.** V Seminario sobre tendencias informáticas del sector público. INAP. 1995.

- POPE, Jeffery. **Investigación de Mercados**. Editorial Bogotá, Colombia 1984.
- ROSENBERG, J.M. **Diccionario de Administración y Finanzas.**
- RUBIO DOMINGUEZ**,** Pedro, **Introducción a la Gestión Empresarial**
- SALEME AGUILAR, Magdalena. **Manual del Emprendedor**.
- SAPAG, CHAIN. Reinaldo. **Preparación y Evaluación de Proyectos.**
- YOLIS GONZALEZ DanielE**. Administración de Empresa, UNIVERSIDAD LUIS AMIGÓ ASIGNATURA DE PROCESOS**


***RECURSOS EN INTERNET***


- http://qperformance.com.ar/QP/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=19#2
- http://qperformance.com.ar/QP/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=19#2
- https://sites.google.com/site/uttgesemp/definicion-de-diagnostico empresarial
- http://www.solucionessig.com
- http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/presupuesto
- http://www.definicionabc.com/general/proceso.php#ixzz2IoRnfGrL

# k. Anexos

## ANEXO 1: FICHA RESUMEN

El presente estudio de aplicación de reingeniería de procesos al SUPERMERCADO GALTOR, en donde se analizó la situación que atraviesa los procesos compras, almacenamiento y percheo en donde se proponen mejoras para alcanzar los objetivos propuestos por quienes están encargados de su gerencia.

Consideramos en primera instancia, las técnicas que se utilizó en el proceso del desarrollo de la presente investigación.

Luego se señala el diagnóstico tomando en consideración la técnica de (FODA) Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas que permitió conocer factores internos y externos que engrandecen y afectan a los propósitos de las áreas intervenidas, y se propone ciertas acciones que apoyaran de alguna manera al logro de los objetivos propuestos como son: establecer la estructura organizacional de la empresa, misión y visión, un manual orgánico funcional, y los procedimientos para los dos departamentos objeto de estudio.

### a) TEMA

REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA EL SUPERMERCADO "**GALTOR"** DE LA CIUDAD DE LOJA.

### b) PROBLEMÁTICA

Toda organización debido a la competitividad del mundo actual y para poder permanecer debe satisfacer en forma eficiente las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes debe mantener procesos descentralizados, un organigrama lineal que permita a los empleados sugerir y participar de los

cambios que se deben realizar para mantener la operatividad de los servicios que ofrecen.

En lo referente al supermercado GALTOR, por parte de los administradores las funciones y responsabilidades dentro de los cargos no están definidas correctamente debido a que los puestos se iban creando a medida que la empresa iba creciendo pero sin realizar el análisis.

En la empresa al no tener bien estructurados y definidos sus procesos, así como no haber instruido al personal debidamente para los cargos provoca que muchos de los procesos se repitan innecesariamente o se desarrollan en forma ineficiente provocando quejas por parte de los clientes.

En los actuales momentos dentro del supermercado se invierte demasiado tiempo en la realización de actividades (procesos), lo que provoca demora en las acciones, situación que repercute al cliente directamente, y también gasto de recursos.

Conociendo de que una organización sin sus funciones correctamente delimitadas, sin el conocimiento de que tipo de necesidades deben ser satisfechas o los procesos que intervienen en las distintas actividades dentro de ella no rinde adecuadamente, el propietarios han decidido implementar cambios para el mejoramiento de la empresa.

El propósito de esta tesis es determinar qué actividades se pueden mejorar por medio de la implementación de una reingeniería de todos los procesos y actividades que se presentan en el supermercado, estableciendo una correcta descripción de las funciones, las responsabilidades de sus funcionarios e inclusive el establecimiento de políticas adecuadas de control y mejoramiento de los servicios que existen dentro de ella.

## c) Objetivos

### c.1 Objetivo General

Realizar el rediseño de los procesos internos del supermercado GALTOR que permita a la empresa una mejor la atención al público y una buena relación con los empleados así como un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles.

### c.1.1 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico la situación actual de la empresa.
- Identificar los procesos que intervienen en las diferentes actividades que se realizan en la organización.
- Realizar una propuesta de mejoramiento en los procesos incluyendo el diseño de nuevos formatos para disminuir los tiempos y costos.
- Implementar un manual de funciones adecuado para el supermercado GALTOR de la ciudad de Loja.
- Elaborar un presupuesto para la implementación de la reingeniería de procesos en la empresa.

## d) JUSTIFICACIÒN

Se la presenta desde los siguientes puntos de vista como son: académica, social y económico.

### d.1) Justificación Académica.

La Universidad Nacional de Loja mediante el nuevo sistema académico modular de enseñanza aprendizaje por objetos de transformación (SAMOT)

proporciona los conocimientos para poder ponerlos en práctica y nos ha ubicado en las mejores condiciones académicas para la realización del presente proyecto de reingeniería de procesos, y de esta manera dar fe de la importancia del sistema; además de contribuir al planteamiento de soluciones relacionados con problemas empresariales en sus más diversas manifestaciones capaces de integrar exitosamente los diferentes intereses económicos y productivos para nuestro territorio; y por otro lado permite obtener el título de Ingeniera Comercial, conforme lo establece la legislación universitaria.

### d.2) Justificación Social.

Las estrategias administrativas como la reingeniería de procesos permiten mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de las empresas, situaciones que aportan con el desarrollo no solo de los emprendimientos sino que inciden directamente en la población pues, ayudar a las empresas ya existentes a mejorar, rehabilitar lo que es salvable y dar una nueva orientación a lo que no se puede salvar; bajo este escenario, el presente proyecto logrará satisfacer las necesidades de nuestra sociedad contribuyendo a una mejora en el servicio al cliente que presta el supermercado, aportando al desarrollo empresarial, y elevando la calidad de vida de nuestra colectividad.

### d.3) Justificación Económica.

Una empresa moderna requiere aplicar correctamente la gestión de procesos de su negocio los mismos que permitan entre otros efectos la reducción de

costos y variaciones en los resultados, el mejoramiento del servicio, el cumplimiento de las regulaciones establecidas y la disminución de riesgos, todo eso incide positivamente en la rentabilidad y crecimiento de la organización por lo que se justifica su elaboración.

## e) METODOLOGÍA

La investigación científica, la cual esta puesta a nuestro servicio, en su permanente deseo por resolver los problemas de toda índole que perjudica al hombre, señala una serie de métodos y técnicas a ser utilizados para un proceso investigativo, de los cuales para la presente investigación se toma en consideración los siguientes métodos:

### *e.1 Método Histórico.*

Este método se utilizará para conocer desde cuando se prestó los servicios en el supermercado, el crecimiento y los cambios, que ha presentado hasta la actualidad el supermercado “GALTOR”

### e.2 Método Científico.

Este método permitirá ordenar el procedimiento lógico, que guiara todo el proceso investigativo, en la realización de los estudios para realizar la reingeniería de procesos, y servirá para guiar y ordenar el planteamiento y ejecución de la presente investigación.

### e.3 Método Deductivo.

El mismo que permitirá conocer partes significativas dentro del supermercado relacionadas con los pasos que realizan en todo el proceso de ventas.

**e. 4 Método Descriptivo.**

Este método permitirá realizar la observación de las instalaciones, las gestiones documentales en los diferentes procesos, y la atención a los clientes, para hacer un análisis objetivo de los mismos.

**e.5 Método Analítico.**

Servirá para distinguir los diferentes procedimientos de los procesos de la empresa y la información recogida de los clientes del supermercado.

**e.6 Método Estadístico.**

Se aplicará en la construcción cualitativa y cuantitativa de la información que será recolectada en la investigación y determinar cuáles son las necesidades de los clientes, y así establecer la oferta y la demanda.

**e.7 Técnicas**

**e.7.1 Observación.**

Se realizará para conocer todas las actividades de los procesos del supermercado “GALTOR”

**e.7.2 Entrevista.**

Esta técnica se la utilizara con la finalidad de obtener información del propietario del supermercado y del personal encargado de los diferentes procesos, se realizarán 10 entrevistas, para llevar a cabo el presente trabajo investigativo.

### e.7.3 Encuesta.

Se empleará para conocer la opinión de las personas de la ciudad de Loja, que son clientes del supermercado, “GALTOR

El área de influencia comprende los habitantes de la ciudad de Loja, que se proyectara para el año 2013 de acuerdo a los datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Para el cálculo de la población proyectada se partió del hecho de tener el censo del 2010 (área urbana 170.280 habitantes), realizado por el INEC con su respectiva tasa de crecimiento, para el caso es de 1,15 %. Aplicándose la siguiente formula:

$$\mathbf{Pf = Po\ (1 + i)^n}$$

En donde: Pf = Población para 2010

Po = Población

I = Tasa de crecimiento poblacional

N = Períodos transcurridos

$Pf = Po\ (1 + i)^n$

$Pf = 170.280\ (1 + 0.0279)^3$

**Pf = 184.934 para el año 2013**

| AÑOS | CALCULO DE LA PROYECCIÓN TAS. 2,79 | POBLACIÓN SEGÚN TASA DE CRECIMIENTO |
|---|---|---|
| 2010 | 170280 | 170280 |
| 2011 | 170280(1+(0,0279)^(1)) | 175031 |
| 2012 | 170280(1+(0,0279)^(2)) | 179914 |
| 2013 | 170280(1+(0,0279)^(3)) | 184934 |

Para determinar el número de encuestas se lo hará utilizando una formula tomando en cuenta la población total de la ciudad de Loja, considerando el dato oficial del censo de población del para el año 2010, y se proyectará tomando en cuenta la tasa de crecimiento poblacional hasta el año 2013.

Para el presente trabajo de investigación se aplicará el 95% de confiabilidad, lo que produce un 5% de error.

Para determinar el tamaño de la muestra aplicamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1+(e)^2 N}$$

n= Tamaño de la muestra

N= Población total en familias = 184.934

e= Margen de Error $\longrightarrow$

$$n = \frac{184.934}{1+(0,05)^2(184.934)} = 400$$

**ANEXO 2: ENCUESTA A CLIENTES**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ENCUESTA A CLIENTES DEL SUPERMERCADO GALTOR

Me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle de la manera más comedida se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente encuesta; a fin de recopilar información, cuyos datos permitirán realizar una Reingeniería de Procesos en la empresa "GALTOR".

1) **INFORMACIÓN GENERAL**

a) **¿SEXO?**

Femenino (  )  Masculino (  )

b) **¿EDAD?**

15 -25 (  )
26 - 40 (  )
41 -64 (  )
MAS DE 65 (  )

c) **¿OCUPACIÓN?**

EMPELADO PUBLICO (  )
EMPLEADO PRIVADO (  )
AMA DE CASA (  )
TRABAJO PROPIO (  )
DESEMPLEADO (  )

d) **¿USTED VIVE EN?**

CENTRO (  )
PERIFERIA (  )

e) **¿MARQUE CON UNA (X) SEGÚN CORRESPONDA CUAL ES SU INGRESO MENSUAL PROMEDIO?**

| | |
|---|---|
| $ 100 A $ 320 | ( ) |
| $ 321 A $ 500 | ( ) |
| $ MAS DE$ 500 | ( ) |
| NINGUN0 | ( ) |

**CUESTIONARIO:**

1) **¿DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SEÑALE CON UNA (X) LOS PRODUCTOS POR LOS QUE ACUDE AL SUPERMERCADO GALTOR?**

| | |
|---|---|
| PRODUCTOS DE LIMPIEZA | ( ) |
| ALIMENTOS | ( ) |
| LICORES | ( ) |
| CONFITERÍA | ( ) |
| OTROS | ( ) |

2) **¿SEÑALE CON UN X LA FRECUENCIA CON LA QUE ACUDE AL SUPERMERCADO GALTOR?**

| | |
|---|---|
| DIARIO | ( ) |
| SEMANAL | ( ) |
| MENSUAL | ( ) |
| A VECES | ( ) |

3) **¿SEÑALE CON UN X LA ATENCIÓN QUE UD. RECIBIÓ EN EL SUPERMERCADO GALTOR ES?**

| | |
|---|---|
| MUY BUENA | ( ) |
| BUENA | ( ) |
| REGULAR | ( ) |
| MALA | ( ) |

4) **¿CÓMO CONSIDERA EL SERVICIO QUE LE OFRECE EL SUPERMERCADO GALTOR?**

| | |
|---|---|
| MUY BUENO | ( ) |
| BUENO | ( ) |
| REGULAR | ( ) |
| MALO | ( ) |

**5) ¿DE LAS OPCIONES PROPUESTAS A CONTINUACIÓN INDIQUE CUALES SON LAS QUE USTED A REALIZADO PARA COMPRAR EN EL SUPERMERCADO GALTOR?**

HALLAR LOS PRODUCTOS ( )
PEDIR PRODUCTOS ( )
IR A PERCHAS Y TOMAR LOS PRODUCTOS REQUERIDOS ( )
LLEVAR A CAJA ( )
HACER COLA PARA EL COBRO ( )
PAGAR ( )
RECIBIR SU COMPRA Y LA FACTURA ( )

**6) ¿EN EL PROCESO DE COMPRA EN EL SUPERMERCADO CUALES HAN SIDO LAS ETAPAS EN LAS QUE MAS HA TENIDO QUE ESPERAR?**

HALLAR LOS PRODUCTOS ( )
PEDIR PRODUCTOS ( )
IR A PERCHAS Y TOMAR LOS PRODUCTOS REQUERIDOS ( )
LLEVAR A CAJA PARA EL COBRO ( )
PAGAR ( )
RECIBIR SU COMPRA Y LA FACTURA ( )

**7) ¿LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS EN EL SUPERMERCADO LE HA PERMITIDO HALLAR CON FACILIDAD LO QUE UD. BUSCA?**

SI ( ) NO ( )

PORQUE……
……
……
……..

**8) ¿CREE UD QUE EL SUPERMERCADO CUENTA CON TODOS LOS PRODUCTOS QUE REQUIERE?**

SI ( ) NO ( )

PORQUE……
……
……
……..

**9) ¿QUÉ TIPOS DE PRODUCTOS CONSIDERA QUE DEBE INCREMENTAR EL SUPERMERCADO?**

ARTÍCULOS PARA HOGAR ( )
PRENDAS DE VESTIR ( )
PERFUMERÍA ( )
ARTESANÍAS ( )

**10) ¿LAS INSTALACIONES DEL SUPERMERCADO CONSIDERA QUE SON LAS ADECUADAS?**

SI ( ) NO ( )

PORQUE……
……
……
……..

**11) ¿SEGÚN SU CRITERIO, CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PROCESOS MÁS LENTOS EN EL SUPERMERCADO?**

HALLAR LOS PRODUCTOS ( )
PEDIR PRODUCTOS ( )
IR A PERCHAS Y TOMAR LOS PRODUCTOS REQUERIDOS ( )
LLEVAR A CAJA ( )
HACER FILA PARA EL PAGO ( )
PAGAR ( )
RECIBIR SU COMPRA Y LA FACTURA ( )

**12) ¿PARA REALIZAR SUS COMPRAS EN EL SUPERMERCADO GALTOR SE LE HA FACILITADO TODO CUANDO LO HA REQUERIDO?**

SIEMPRE ( )
A VECES ( )
NUNCA ( )
NO LO HE REQUERIDO ( )

**13) ¿SEGÚN SU CRITERIO, CUÁLES CONSIDERA QUE SON LOS PROCESOS MÁS AGILES Y EFICIENTES EN EL SUPERMERCADO?**

HALLAR LOS PRODUCTOS ( )
PEDIR PRODUCTOS ( )
IR A PERCHAS Y TOMAR LOS PRODUCTOS REQUERIDOS ( )
LLEVAR A CAJA ( )
HACER FILA PARA EL PAGO ( )
PAGAR ( )
RECIBIR SU COMPRA Y FACTURA ( )

**14)¿QUÉ LE GUSTARÍA QUE SE MEJORE EN EL SUPERMERCADO GALTOR?**

LA ATENCIÓN AL CLIENTE ( )
LAS INSTALACIONES ( )
AMBOS ASPECTOS ( )

**15)¿QUÉ SUGERIRÍA UD. PARA QUE SE MEJORE EL SERVICIO EN EL SUPERMERCADO?**

MEJORAR LA DISTRIBUCIÓN ( )
MEJORAR LA ATENCIÓN ( )
MEJORARA EL ESPACIO FÍSICO ( )
MEJORAR CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL ( )
MEJORAR SISTEMAS INFORMÁTICOS ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 3: ENCUESTA A EMPLEADOS**

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### ENTREVISTA A EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO GALTOR

Me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle de la manera más comedida se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente encuesta; a fin de recopilar información, cuyos datos permitirán realizar una Reingeniería de Procesos en la empresa "GALTOR".

**CUESTIONARIO:**

1) **¿CUÁL ES EL CARGO QUE UD. DESEMPEÑA?**

| | |
|---|---|
| ADMINISTRADOR | ( ) |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | ( ) |
| CAJERO | ( ) |
| BODEGUERO | ( ) |
| PERCHEADOR | ( ) |
| VARIOS SERVICIOS | ( ) |

2) **¿SU PERFIL ESTA DENTRO DEL CARGO QUE DESEMPEÑA EN EL SUPERMERCADO?**

SI ( ) NO ( )

PORQUE……
……
……
……..

3) **¿ESTA UD. CONFORME CON EL CARGO QUE DESEMPEÑA?**

SI ( ) NO ( )

PORQUE……
……
……

**4) ¿CUENTA UD. CON TODO LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS PARA REALIZAR SU TRABAJO?**

SI (  )  NO (  )

PORQUE……
……
……

**5) ¿EN EL SUPERMERCADO SE REALIZA UN TRABAJO EN EQUIPO EN EL ÁREA EN DONDE UD TRABAJA?**

SI (  )  NO (  )  A VECES  (  )

PORQUE……
……
……

**6) ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN PARA LAS FUNCIONES QUE UD REALIZA?**

SI (  )  NO (  )

PORQUE……
……
……

**7) ¿CADA QUE TIEMPO RECIBE CAPACITACIÓN RELACIONADO CON EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?**

MENSUAL  (  )
SEMESTRAL  (  )
ANUAL  (  )
CONSTANTE  (  )
NUNCA  (  )

**8) ¿SE REALIZAN REUNIONES PARA EVALUAR Y MEJORAR LOS ASPECTOS EN EL SUPERMERCADO?**

SI (  )  NO (  )  A VECES  (  )

PORQUE……
……
……

**9) ¿SE IMPLEMENTAN ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LOS PROCESOS EN EL SUPERMERCADO?**

SI ( ) NO ( ) A VECES ( )

PORQUE……
……
……

**10)¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS QUE MAS REQUIEREN LOS CLIENTES?**

PRODUCTOS DE LIMPIEZA ( )
ALIMENTOS ( )
LICORES ( )
CONFITERÍA ( )
OTROS ( )

**11) ¿SEÑALE CON UNA X LAS FALENCIAS QUE CONSIDERA QUE TIENE EL SUPERMERCADO?**

INFRAESTRUCTURA ( )
POCA CAPACITACIÓN ( )
ESCASA COMUNICACIÓN ( )
DEMASIADA ESPERA EN PAGO ( )
MALA ATENCIÓN A CLIENTES ( )
POCA ORGANIZACIÓN ( )
POCA DIFUSIÓN A CLIENTES ( )
POCA DISPOSICIÓN AL CAMBIO ( )

**12)¿PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES RECIBIÓ UN MANUAL QUE INDIQUE LAS FUNCIONES DE SU CARGO?**

SI ( ) NO ( )

PORQUE……
……
…….

**13) ¿QUÉ PROCESOS CONSIDERA QUE DEBEN MEJORAR EN EL SUPERMERCADO?**

| | |
|---|---|
| PROCESOS COMPRA | ( ) |
| PROCESO ALMACENAMIENTO | ( ) |
| PROCESO PERCHEO | ( ) |
| PROCESO VENTAS | ( ) |

**14)¿EN EL PROCESO COMPRA SEÑALE CON UNA (X) CUALES SON LOS SUBPROCESOS QUE TIENEN FALENCIA?**

**REVISIÓN DE EXISTENCIA**

| | |
|---|---|
| REVISAR EXISTENCIA EN EL SISTEMA | ( ) |
| CONTAR EXISTENCIAS FÍSICAS | ( ) |
| REGISTRAR LOS DATOS DEL INVENTARIO | ( ) |
| ELABORAR INFORME DE INVENTARIO | ( ) |
| TRANSFERIR INFORMACIÓN AL SISTEMA | ( ) |
| OBTENER REPORTES (VALUACIÓN Y DIFERENCIA) | ( ) |
| AJUSTAR EXISTENCIA EN EL SISTEMA | ( ) |
| PROGRAMAR PEDIDO | ( ) |

**ELABORAR PEDIDO**

| | |
|---|---|
| ELABORAR LISTA DE PEDIDOS | ( ) |
| ENVIAR PEDIDOS A PROVEEDORES | ( ) |
| COORDINAR Y REGISTRAR FECHA Y HORA DE ENTREGA | ( ) |
| ENVIAR COPIA DE PEDIDO A BODEGA | ( ) |

**RECEPCIÓN DE MERCADERÍA**

| | |
|---|---|
| DESCARGA DE PRODUCTOS | ( ) |
| RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN | ( ) |
| VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN | ( ) |
| CANCELACIÓN | ( ) |
| VERIFICACIÓN DE ESPACIOS PARA ALMACENAMIENTO | ( ) |
| DESIGNACIÓN DE ESPACIO PARA UBICACIÓN | ( ) |

**15) ¿DENTRO DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO CUÁLES SON LOS SUBPROCESOS QUE DEBERÍAN MEJORARSE EN EL SUPERMERCADO?**

**VERIFICACIÓN DEL PEDIDO**

ESTIBA DE LOS PRODUCTOS ( )
COMPARACIÓN ENTRE GUÍA DE PEDIDO Y FACTURA ( )
INSPECCIÓN VISUAL DE LAS CAJAS EN QUE VIENE EL PRODUCTO ( )
VERIFICACIÓN DE CANTIDADES Y ESPECIFICACIONES ( )
ENVÍO A BODEGA PARA UBICACIÓN ( )

**ORGANIZACIÓN**

MANIPULACIÓN DE LOS PRODUCTOS PARA REGISTRO ( )
REGISTRO DE LOS PRODUCTOS ( )
CLASIFICACIÓN Y UBICACIÓN DE LOS PRODUCTOS ( )
INGRESO AL SISTEMA ( )

**16) ¿DENTRO DEL PROCESO PERCHEO SEÑALE CON UNA (X) CUALES SON LOS SUBPROCESOS QUE SE CUMPLEN EFICIENTEMENTE EN EL SUPERMERCADO?**

**INVENTARIO**

REVISAR EL FALTANTE DE PRODUCTOS ( )
REVISIÓN DE FECHAS DE CADUCIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS ( )
RETIRO DE PRODUCTOS CADUCADOS Y DE MALA CALIDAD ( )
DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO A PROVEEDORES ( )
REPORTE DE NECESIDAD DE PRODUCTOS ( )

**SURTIDO**

ELABORACIÓN DE ORDEN PARA RETIRO DE BODEGA ( )
RETIRO DE BODEGA ( )
CONTROL DE ETIQUETAS DE PRECIOS Y CÓDIGOS DE LOS PRODUCTOS ( )
UBICACIÓN DE PRODUCTOS EN LAS PERCHAS ( )
CONTROL Y MANTENIMIENTO DE LA PERCHAS ( )

**17)¿DENTRO DEL PROCESO VENTAS SEÑALE CON UNA (X) CUALES SON LOS SUBPROCESOS QUE TIENEN MAS DEMORA EN EL SUPERMERCADO?**

**RECEPCIÓN DE PRODUCTOS**

| | |
|---|---|
| RECEPCIÓN DEL PRODUCTO EN CAJA | ( ) |
| REGISTRO DEL PRODUCTO | ( ) |
| DECLARACIÓN DEL VALOR A PAGAR | ( ) |

**FACTURACIÓN**

| | |
|---|---|
| IMPRESIÓN DE LA FACTURA | ( ) |
| FIRMA DE LA FACTURA A LA CAJERA | ( ) |
| FIRMA DE LA FACTURA AL CLIENTE | ( ) |
| COBRO | ( ) |
| ENTREGA DE FACTURA Y PRODUCTOS AL CLIENTE | ( ) |
| ARCHIVO DE FACTURA | ( ) |

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# ÍNDICE

**CONTENIDOS** **PÁGINAS**

**Certificación**.....II

**Autoría**.....III

**Carta de Autorización** ..... IV

**Agradecimiento** ..... V

**Dedicatoria**..... VI

**Título** .....1

**RESUMEN** .....2

**ABSTRACT**.....6

**INTRODUCCIÓN** .....10

**REVISION DE LITERATURA** .....13

**ANTECEDENTES**.....15

**MATERIALES Y METODOS**.....38

**METODOLOGÍA** .....38

**RESULTADOS**.....41

**DISCUSIÓN** .....84

**Conformación del equipo de reingeniería**.....105

**Determinación de procesos Claves**.....106

**Descripción de los procesos Actuales**.....108

**Identificación de los proceso críticos** .....122

**Propuesta de mejoramiento de los procesos**.....124

**Misión**.....125

**Visión** .....126

**Propuesta de organigrama estructural .....138**

**Manual de funciones de cada trabajador .....140**

**Conclusiones.....147**

**Recomendaciones.....149**

**Bibliografía.....150**

**Anexos .....152**

**Índice.....171**