



Universidad  
Nacional  
de Loja

# Universidad Nacional de Loja

## Facultad Jurídica, Social y Administrativa

### Carrera de Administración de Empresas

## PLAN DE OPERACIONES PARA “TU TIENDA UNIVERSITARIA” DE LA EMPRESA PÚBLICA LA NACIONAL DE LOJA EP.

Trabajo de Integración Curricular, previo  
a la obtención del Título de Licenciada en  
Administración de Empresas

#### AUTORA:

Mónica Priscila Vega Orellana

#### DIRECTORA:

Ing. Zoila Mónica Ortega Pesantez Mg. Sc

Loja – Ecuador

2024

## Certificación



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

Sistema de Información Académico  
Administrativo y Financiero - SIAAF

### CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Ortega Pesantez Zoila Monica**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **PLAN DE OPERACIONES PARA "TU TIENDA UNIVERSITARIA" DE LA EMPRESA PÚBLICA LA NACIONAL DE LOJA EP**, perteneciente al estudiante **Monica Priscila Vega Orellana**, con cédula de identidad N° **1105661282**. Certifico que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular** se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 17 de Agosto de 2023



SOILA MONICA ORTEGA  
PESANTES

F) \_\_\_\_\_  
DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2023-000126

1/1  
Educamos para Transformar

## **Autoría**

Yo, **Mónica Priscila Vega Orellana**, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1105661282

**Fecha:** 07 de febrero del 2024

**Correo electrónico:** monica.vega@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0967552271

**Carta de autorización por parte de la autora, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.**

Yo, **Mónica Priscila Vega Orellana** declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular denominado: **PLAN DE OPERACIONES PARA “TU TIENDA UNIVERSITARIA” DE LA EMPRESA PÚBLICA LA NACIONAL DE LOJA EP.**, como requisito para optar por el título de **Licenciada en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los siete días del mes de febrero de dos mil veinticuatro.

**Firma:**

**Autora:** Mónica Priscila Vega Orellana

**Cédula de identidad:** 1105661282

**Dirección:** Loja

**Correo electrónico:** monica.vega@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0967552271

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Directora del Trabajo de Integración Curricular:** Ing. Zoila Mónica Ortega Pesantez Mg. Sc.

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a Dios, por ser el inspirador y darme sabiduría y fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados en mi vida.

A mis padres, Edy Vega y Mónica Orellana, por su amor, trabajo y sacrificio incondicional en todos estos años, para brindarme el apoyo necesario ante cualquier problema surgido durante todo este tiempo. A mis hermanos, por su cariño, amor y apoyo incondicional.

***Mónica Priscila Vega Orellana***

## **Agradecimiento**

Agradezco principalmente a Dios por ser el motor de mi vida, por iluminar, guiar mi camino y bendecirme siempre, por darme la fortaleza, paciencia, y perseverancia para culminar una meta más en mi vida.

A la Universidad Nacional de Loja por fortalecer nuestros conocimientos durante nuestra carrera profesional, cumpliendo nuestras metas anheladas y formándonos como honrados ciudadanos y buenos cristianos, con excelencia humana y académica; a todos los Ingenieros quienes me impartieron sus conocimientos durante nuestra vida universitaria.

A la Ing. Mónica Ortega, mi tutor de Trabajo de Integración Curricular, por su paciencia, atención, amabilidad, dedicación, motivación, criterio y aliento, ha sido un privilegio haber podido contar con su guía y ayuda.

A la Empresa “Tu Tienda Universitaria”., por permitirme realizar mi Trabajo de Integración Curricular en sus instalaciones.

***Mónica Priscila Vega Orellana***

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	<b>i</b>
<b>Certificación</b> .....	<b>ii</b>
<b>Autoría</b> .....	<b>iii</b>
<b>Carta de autorización</b> .....	<b>iv</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b> .....	<b>vi</b>
<b>Índice de contenidos</b> .....	<b>vii</b>
Índice de tablas .....	x
Índice de figuras .....	xi
Índice de nexos .....	xi
<b>1. Título</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Resumen</b> .....	<b>2</b>
Abstract .....	3
<b>3. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>4. Marco Teórico</b> .....	<b>5</b>
4.1. Marco referencial .....	5
4.2. Fundamentación teórica .....	9
4.2.1. <i>Empresa</i> .....	9
4.2.2. <i>Clasificación de empresas</i> .....	9
4.2.3. <i>Empresa Pública</i> .....	9
4.2.4. <i>Tienda Comercial</i> .....	10
4.2.5. <i>Tienda</i> .....	10
4.2.6. <i>Plan de operaciones</i> .....	11
4.2.7. <i>Administración de operaciones</i> .....	12
4.2.8. <i>Importancia de la administración de operaciones</i> .....	12
4.2.9. <i>Definición de proceso</i> .....	13
4.2.10. <i>Estudio comparativo de los diferentes enfoques para evaluar un proceso</i> .....	16
4.2.11. <i>Documentar el proceso</i> .....	22
4.2.12. <i>Diagrama de flujo del proceso</i> .....	23
4.2.13. <i>Estudio del tiempo</i> .....	24
4.2.14. <i>Mejora del proceso</i> .....	24

4.2.15. Ciclo PHVA.....	25
4.3. Marco conceptual.....	27
<b>5. Metodología .....</b>	<b>28</b>
5.1. Área de estudio.....	28
5.2. Enfoque metodológico .....	28
5.3. Métodos de investigación.....	29
5.4. Diseño de investigación .....	29
5.5. Técnicas e instrumentos .....	29
5.5.2. Entrevistas.....	29
5.5.3. Revisión bibliográfica.....	29
5.6. Unidad de estudio.....	30
5.7. Procedimiento .....	30
<b>6. Resultados.....</b>	<b>31</b>
6.1. Resultados de la entrevista a la gerente de la empresa pública ÍMPETU.....	31
6.2. Resultados de la entrevista al Administrador de Tú Tienda Universitaria .....	33
6.3. Resultados de la entrevista al Vendedor de Tu tienda Universitaria .....	34
6.4. Diagnóstico de operaciones de “Tú Tienda Universitaria”.....	36
6.5. Identificación de procesos que intervienen en las diferentes actividades operacionales de Tu Tienda Universitaria .....	37
6.6. Levantamiento de proceso .....	39
<b>7. Discusión .....</b>	<b>49</b>
7.1. Reseña histórica de Tu Tienda Universitaria de la Ciudad de Loja.....	49
7.2. Ubicación geográfica de Tu Tienda Universitaria .....	50
7.2.1. Macro localización .....	50
7.2.2. Micro localización .....	51
7.3. Propuesta de un plan de operaciones para el control de los procesos para “TU TIENDA UNIVERSITARIA” de la empresa pública la nacional de Loja EP. ....	52
7.4. Propuestas realizadas para la Adquisición de productos .....	53
7.5. Propuestas realizadas para la Verificación de productos .....	54
7.6. Propuestas realizadas para la Ventas .....	55
7.7. Indicadores .....	56

7.8. Políticas.....	58
7.9. Proceso para Adquisiciones .....	59
7.10. Proceso Recepción de Mercadería .....	62
7.11. Proceso Inventario.....	65
7.12. Proceso Ventas .....	69
7.13. Comparación de tiempos de los procesos .....	71
<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>73</b>
<b>9. Recomendaciones .....</b>	<b>74</b>
<b>10. Bibliografía .....</b>	<b>75</b>
<b>11. Anexos .....</b>	<b>77</b>

## Índice de tablas:

<b>Tabla 1.</b> Identificación de procesos actuales que intervienen en las diferentes actividades operacionales de Tu Tienda Universitaria .....	37
<b>Tabla 2.</b> Control de inventarios .....	40
<b>Tabla 3.</b> Flujograma de control de inventario .....	41
<b>Tabla 4.</b> Realizar pedidos .....	43
<b>Tabla 5.</b> Flujograma de realizar pedido .....	44
<b>Tabla 6.</b> Recepción de productos .....	46
<b>Tabla 7.</b> Flujograma de Recepción de productos .....	47
<b>Tabla 8.</b> Verificación de productos .....	49
<b>Tabla 9.</b> Flujograma de verificación de productos .....	50
<b>Tabla 10.</b> Ventas.....	52
<b>Tabla 11.</b> Flujograma de Ventas.....	53
<b>Tabla 12.</b> Propuestas realizadas para la Adquisición de productos.....	53
<b>Tabla 13.</b> Propuestas realizadas para la Verificación de productos .....	54
<b>Tabla 14.</b> Propuestas realizadas para la Ventas.....	55
<b>Tabla 15.</b> Nuevo Proceso de Adquisición .....	61
<b>Tabla 16.</b> Recepción de Mercadería .....	64
<b>Tabla 17.</b> Inventario .....	67
<b>Tabla 18.</b> Ventas.....	71
<b>Tabla 19.</b> Tiempos de Procesos .....	72

## Índice de figuras:

<b>Figura 1.</b> Proceso genérico .....	13
<b>Figura 2.</b> Proceso.....	14
<b>Figura 3.</b> Tipos de Procesos .....	15
<b>Figura 4.</b> Tipos de Trayectorias Alternativas .....	16
<b>Figura 5.</b> Tipos de Trayectorias Simultáneas .....	16
<b>Figura 6.</b> Mosi .....	22
<b>Figura 7.</b> Símbolos básicos del diagrama de flujo .....	23
<b>Figura 8.</b> Área de Estudio.....	28
<b>Figura 9.</b> Ubicación Tu Tienda Universitaria .....	49
<b>Figura 10.</b> Mapa Político del Ecuador.....	50
<b>Figura 11.</b> Mapa Político de Loja.....	50
<b>Figura 12.</b> Micro localización .....	51
<b>Figura 13.</b> Proceso de Adquisiciones .....	62
<b>Figura 14.</b> Recepción de Mercadería .....	65
<b>Figura 15.</b> Inventario .....	68
<b>Figura 16.</b> Ventas .....	71

## Índice de anexos:

<b>Anexo 1.</b> Entrevista al gerente .....	77
<b>Anexo 2.</b> Entrevista al administrador.....	78
<b>Anexo 3.</b> Entrevista al vendedor .....	80
<b>Anexo 4.</b> Portafolio de productos .....	81
<b>Anexo 5.</b> Proveedores .....	87
<b>Anexo 6.</b> Evidencia de visita a Tu Tienda Universitaria .....	88
<b>Anexo 7.</b> Entrevistas realizadas a los trabajadores .....	91
<b>Anexo 8.</b> Problemática y objetivos del anteproyecto.....	92
<b>Anexo 9.</b> Certificación de traducción del resumen.....	95

**1. Título**

**PLAN DE OPERACIONES PARA “TU TIENDA UNIVERSITARIA” DE LA EMPRESA  
PÚBLICA LA NACIONAL DE LOJA EP.**

## 2. Resumen

El siguiente plan de operaciones está dirigido al proceso de cada actividad de “Tu Tienda Universitaria” de la empresa pública la Nacional de Loja EP, tiene como objetivo específico diagnosticar el proceso de comercialización de la empresa, es decir, como está establecida y presentar el estado actual de cada proceso. Se busca indicar los procesos, actividades y problemas que está enfrentando actualmente la organización, esto se lo realizó a través del formato Mossi, entrevistas, observaciones directas y notas; para identificar los factores más importantes en cada proceso y problemas más comunes que afectan la comercialización del producto y así mismo analizar que procesos causan pérdida de tiempo y recursos. De igual manera, se realizó un levantamiento de información de los procesos productivos de la empresa, a través de diagramas de flujo, en estos se determinó los pasos que se deben seguir en cada proceso; algunas de las consecuencias encontradas en los procesos conducen a una inadecuada asignación de recursos, poca eficiencia e incumplimiento de metas. Se presentó indicadores claves de rendimiento, los cuales son de gran importancia, porque ayudan a identificar puntos fuertes y posibles áreas de mejora y se realizó una estrategia interactiva de resolución de problemas para mejorar procesos, denominada PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), aquí se identificaron sugerencias de mejora del proceso productivo de la empresa y se elaboró un flujograma que contiene las actividades a seguir para la mejora de procesos. A través de este plan de operaciones, se busca brindar una visión clara y estratégica de cómo mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones de “Tu tienda Universitaria”, sentando las bases para un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva. Con un enfoque en la mejora continua y innovación, este plan de operaciones aspira a contribuir al éxito y prosperidad de la tienda, beneficiando tanto a sus clientes como a la comunidad universitaria en su conjunto. Se actuará rápidamente para implantar las medidas de mejoras identificadas, para conseguir resultados representativos, marcando el primer paso para que la empresa se administre bajo una gestión por procesos.

*Palabras Clave: Plan de operaciones, Tienda Universitaria UNL, Clasificación de empresas*

## **Abstract**

The following operations plan is directed to the process of each activity of "Tu Tienda Universitaria" of the public company "La Nacional de Loja EP", its specific objective is to diagnose the marketing process of the company, that is, how it is established and present the current status of each process. It seeks to indicate the processes, activities and problems that the organization is currently facing, this was done through the Mossi format, interviews, direct observations and notes; to identify the most important factors in each process and most common problems that affect the marketing of the product and also to analyze which processes cause loss of time and resources. Similarly, information was gathered on the company's production processes through flow charts to determine the steps to be followed in each process; some of the consequences found in the processes lead to an inadequate allocation of resources, low efficiency and noncompliance with goals. Key performance indicators were presented, which are of great importance because they help to identify strengths and possible areas for improvement, and an interactive problem-solving strategy for improving processes, called PHVA (Plan-Do-Check-Act), was used to identify suggestions for improving the company's production process and a flow chart was drawn up containing the activities to be followed for process improvement. This operations plan seeks to provide a clear and strategic vision of how to improve the efficiency and effectiveness of the operations of "Tu tienda Universitaria", laying the foundations for sustainable growth and a competitive advantage. With a focus on continuous improvement and innovation, this operations plan aims to contribute to the success and prosperity of the store, benefiting both its customers and the university community as a whole. It will act quickly to implement the identified improvement measures to achieve representative results, marking the first step towards managing the business under process management.

***Key words:*** *Operations Plan, UNL University Store, Business Classification*

### **3. Introducción**

El presente Trabajo de Integración Curricular, se realizó con el propósito de dar a conocer a “Tu Tienda Universitaria” de la empresa pública la Nacional de Loja EP la importancia del uso y aplicación de un Plan de Operaciones, herramienta que ayuda a mantener procesos continuos dentro de las mismas, puesto que se identifica el desperdicio dentro de un proceso de comercialización y con ello, plantear una propuesta de mejora que ayude a la optimización de los procesos y de los recursos con los que cuenta la empresa.

Un plan de operaciones es de gran importancia, ya que resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios, en un mercado competitivo y dinámico, la gestión eficiente de las operaciones se vuelve crucial para el éxito y la supervivencia de cualquier empresa. En este sentido, es esencial contar con un plan de operaciones eficiente y estratégico que permita satisfacer las necesidades de los clientes, optimizar recursos y mantener altos niveles de satisfacción.

El Trabajo de Integración Curricular se encuentra estructurado conforme a la Normativa de la Universidad Nacional de Loja, iniciando con un título claro y preciso de Trabajo de Integración Curricular, seguidamente del resumen que consiste en una breve síntesis de la información recolectada en español y traducido en inglés, luego la introducción que consiste en la importancia del tema, el aporte de la empresa y la estructura de la tesis, inmediatamente el marco teórico que consta de los estudios referenciales, de teorías y conceptos, posteriormente de la metodología que consta de todos los métodos y técnicas a utilizar dentro de la investigación. En los resultados se encuentran encuestas, diagnóstico de la empresa y el levantamiento de procesos; luego se encuentra la discusión en donde con los datos obtenidos en los resultados se procede a la aplicación de los estudios que conforman al plan de operaciones, iniciando con propuestas de mejoras para el control de. Seguidamente, se encuentra los indicadores claves y políticas que debe aplicar la empresa. Luego se presentan los procesos con sus objetivos, metas y estrategias, con su respectivo flujograma actualizado, posteriormente en conclusiones se especifica los resultados obtenidos en función a los objetivos planteados, a continuación en recomendaciones se plantea sugerencias, que involucra una toma de decisiones, seguidamente en la bibliografía se detalla las fuentes de consulta, documentos, libros, artículos y páginas web de diferentes autores de una forma ordenada y por último en anexos se visualiza las figuras, tablas, imágenes que sirven de base para sustentar los resultados del trabajo.

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Marco referencial

Para el desarrollo del presente plan de operaciones se ha considerado oportuno sustentar la investigación con algunos aportes referentes al tema que servirán como apoyo para direccionar la ejecución del proyecto.

(Quispe Navarro, 2020), en su investigación titulada **“Gestión de operaciones y atención al cliente en un mercado de abastos, distrito de Comas, 2020.”** Desarrollada en la Universidad Cesar Vallejo, Perú, se obtuvo información importante como; determinar la relación entre la gestión de operaciones y la atención al cliente. La metodología de la investigación tuvo enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, el tipo de investigación es aplicada y de nivel correlacional, la técnica del trabajo de investigación fue la encuesta, el instrumento que se implementó fue el cuestionario, los cuales cumplieron con los requerimientos de validez y confiabilidad, la población de la investigación estuvo conformada por 250 clientes, la muestra fue de 100 clientes, para el desarrollo del análisis de datos se utilizó la herramienta Alfa de Cronbach. Finalmente, de acuerdo a la conclusión de la investigación, la hipótesis general se logró determinar que si existe relación directa entre la gestión de operaciones y la atención al cliente.

(Villagra Chavez, 2021) en su investigación denominada **“Estrategias y mejoras operativas aplicadas a la gestión de inventarios y operaciones para obtener eficiencia operativa”** desarrollada en la Universidad de Lima Facultad de Ingeniería y Arquitectura, carrera de Ingeniería Industrial, la cual se obtendrá la información más relevante; al desarrollar una estrategia en la gestión de operaciones y de inventarios en el almacén del cliente América Móvil S.A para obtener una mejor eficiencia operativa con un nivel alto de servicio. Esto ocurrió dentro de las instalaciones del Operador Logístico Ransa S.A, el cual está ubicado en la provincia constitucional del Callao e interactúa en el sector empresarial con empresas de diversos sectores principalmente aquellas que participan en el desarrollo y servicio al país. La definición del objetivo principal es relevante para definir las acciones que serán medidos con indicadores para la toma de decisiones, previo a la identificación de problemas y necesidades ya sea del cliente y de la organización. Además, se realizó un análisis del entorno empresarial a nivel local y regional donde se desenvuelve Ransa. El enfoque es siempre conseguir la satisfacción del cliente en base a una gestión de operaciones y de inventarios. Para impulsar el servicio de la empresa, se propuso desarrollar una serie de estrategias reflejando los resultados deseados en las operaciones y nivel

de inventario. Finalmente, el orden y precisión de una operación de almacenamiento les ayudará a ser eficientes, por tanto, ser más productivos generando menores costos operativos y ahorros para la organización y el cliente.

(Cueva Guzmán, 2021), en su investigación titulada **“Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa integración y tecnología global protección S.A.”**, desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, el objetivo fue elaborar un plan de mejoras basado en la gestión por procesos para incrementar la productividad de la empresa en mención. Dentro del trabajo de investigación se aplicó una metodología con enfoque cualitativo, para el cual se emplearon herramientas para la medición como entrevistas y observación, análisis FODA para entendimiento del entorno interno y externo, evaluación del diagrama de Ishikawa. A través de este análisis, se determinó que la problemática se centraba en una falta de recursos y stock de inventarios de productos, que genera cuellos de botellas, además de las limitaciones físicas del espacio de bodega. Se identificó que el área de mejora era el área de almacenamiento de la empresa. Por lo cual, se propuso como alternativas de solución la generación de una base de datos de los proveedores, del presupuesto para reconstruir la bodega y del inventario de productos que se tiene en stock. La propuesta de mejora de la empresa se centra en la gestión de base de datos de proveedores, la readecuación de la bodega y organización de la mercadería, generar segmentaciones en la base de datos y una evaluación continua del almacenamiento a través de un control de inventario periódico. La propuesta fue validada a través de la entrevista y la construcción de la bodega de almacenamiento, donde la organización y la distribución de la mercadería fueron las pautas para su diseño.

(Riccio Estrella, 2021), en su investigación titulada **“Propuesta de mejora en la planeación de la demanda para optimizar el abastecimiento de mercadería en la empresa almacenes el adorno de la ciudad de guayaquil.”** Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, tuvo como finalidad la mejora de procesos como un aspecto importante para cualquier organización u empresa. Los procesos de una organización son pilares fundamentales que ayudan y permiten llegar a las metas de la empresa. Acatando aquella importancia sobre la reestructuración de los procesos, la investigación se planteó como objetivo principal el diseño de una propuesta de mejora en la planeación de la demanda para optimizar el abastecimiento de mercadería en la empresa almacenes El Adorno. Este estudio fue llevado a cabo en las áreas de la organización concernientes a finanzas, negocios, logística y ventas. La muestra estuvo constituida por 586

individuos. En este estudio se aplicó herramientas para recolección de la información y evaluación durante el levantamiento de los procesos, entre ellas, diagrama de interrelaciones, matriz de actividades con problemas, herramienta 5W+1H. Los resultados de este estudio identificaron durante el levantamiento 4 procesos con problemas: planeación de la demanda, compras, logística y distribución y proceso de comercialización y ventas. Propusieron una reestructuración de los procesos mediante una propuesta que combina y efectiviza las actividades, mejorando así las falencias detectadas.

(Carrillo Jiménez, 2022), en su investigación titulada **“Levantamiento y diseño de procesos enfocado al departamento de mercadeo para la empresa LILE S.A (LEONISA)”** desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tuvo por objetivo el levantamiento y diseño de los procesos del departamento de mercadeo permitió la creación de manuales y flujos de los procesos en donde se detallan las actividades que realizó al departamento, la documentación y registros que manejan, el encargado de efectuar cada actividad y el responsable de medir el correcto funcionamiento de los procesos a través de indicadores de gestión. Esto permitió a la empresa tener una base con la que podrá dar seguimiento a las actividades con un panorama amplio y detallado de los procesos del departamento de mercadeo, permitiendo así la posibilidad de estandarizar e ir actualizando según sea requerido, dando así una mejor organización del departamento y facilitando la toma de decisiones. De igual forma los manuales son herramientas que mantienen actualizado al personal antiguo y nuevo de Lile S.A (Leonisa) sobre los procesos que maneja mercadeo.

(Jaramillo Ordoñez, 2023) en su investigación titulada **“Análisis de los procesos productivos de la empresa Talabartería Ordoñez en el cantón Saraguro provincia de Loja”** desarrollada Universidad Nacional de Loja, se enfocó en los procesos productivos de la empresa Talabartería Ordoñez tuvo como objetivo específico de realizar un diagnóstico de los procesos productivos de la empresa talabartería Ordoñez, es decir, una introducción a la empresa, cual es la situación actual de cada proceso en el que se encontraba actualmente, datos importantes como cuales son los procesos, actividades a la que se dedican cada encargado, y los problemas que tenía actualmente; por medio del formato SIPOC, entrevista, observación directa y toma de notas, determinando los factores más importantes de cada proceso; permitiendo conocer la situación actual y estableciendo cuales son los elementos y problemas más comunes que afectaban al desarrollo de la fabricación de productos talabarteros. De igual manera se realizó un levantamiento

de información de los procesos productivos de la empresa a través de diagramas de flujo, determinando los pasos a realizar en cada producto, estableciendo el estado actual de los procesos productivos; levantando información de las actividades y la forma como las realizaban por medio de la observación directa y conversatorios con los integrantes de la empresa; en donde se han detectado varias deficiencias que han causado que las entregas a tiempo disminuyan, principalmente llevando los procesos de manera desordenada, sin estandarizar, ni mantener controles, que ha causado un serie de problemas. En la parte final se determinó una propuesta de mejora en los procesos productivos de la empresa talabartera, por medio del PHVA, diagrama Ishikawa, diagramas de flujo con pasos ya mejorados y se estableció un mapa de procesos para la empresa talabartera. Se implementará las mejoras identificadas de rápida acción que no necesitará de una inversión económica, obteniendo resultados representativos, sembrando los primeros pasos para que la empresa se administre bajo una gestión por procesos.

## **4.2. Fundamentación teórica**

### **4.2.1. Empresa**

Una empresa es una entidad económica que combina recursos humanos, financieros y materiales para producir bienes o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado y obtener beneficios. Las empresas pueden variar en tamaño, estructura y sectores de actividad.

### **4.2.2. Clasificación de empresas**

Una empresa es una entidad económica que combina recursos humanos, financieros y materiales para producir bienes o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado y obtener beneficios. Las empresas pueden variar en tamaño, estructura y sectores de actividad. Las empresas se pueden clasificar de varias maneras, según diferentes criterios. Algunas clasificaciones comunes incluyen:

Según su tamaño:

- Microempresa
- Pequeña empresa
- Mediana empresa
- Gran empresa

Según su forma jurídica:

- Empresas individuales
- Sociedades anónimas
- Sociedades de responsabilidad limitada
- Cooperativas, entre otras.

Según su sector de actividad:

- Empresas manufactureras
- Empresas de servicios
- Empresas comerciales, etc.

### **4.2.3. Empresa Pública**

Una empresa pública es aquella en la que el Estado o entidades gubernamentales tienen una participación mayoritaria en la propiedad y gestión. Estas empresas suelen tener objetivos de interés público y pueden estar involucradas en sectores estratégicos como energía, transporte o

comunicaciones. La gestión puede ser realizada directamente por el Estado o a través de sociedades mixtas.

#### **4.2.4. Tienda Comercial**

Una tienda comercial es un tipo específico de empresa que se dedica a la venta de bienes al por menor. Puede ser parte de una cadena de tiendas o ser una tienda independiente. Las tiendas comerciales pueden clasificarse según el tipo de productos que ofrecen, como tiendas de ropa, electrónica, alimentos, etc. La gestión de una tienda comercial implica aspectos como la selección de productos, la gestión de inventario, el marketing y la atención al cliente.

La gestión y operación de empresas, ya sean públicas o privadas, requieren un enfoque integral que abarque aspectos financieros, administrativos, legales y sociales. La teoría y práctica de la gestión empresarial evolucionan continuamente para adaptarse a los cambios en el entorno económico y tecnológico.

#### **4.2.5. Tienda**

Una tienda es un establecimiento comercial donde se venden productos o servicios directamente a los consumidores. Es un lugar físico donde los clientes pueden explorar, seleccionar y comprar los productos que desean. A continuación, se describen los componentes básicos de una tienda:

- **Localización:** La ubicación de la tienda es fundamental para su éxito. Debe estar situada en un lugar accesible y conveniente para los clientes, teniendo en cuenta factores como la visibilidad, el tráfico peatonal y la cercanía a áreas residenciales, oficinas o centros educativos.
- **Diseño de la tienda:** El diseño interior y exterior de la tienda es importante para atraer a los clientes y crear un entorno agradable. Esto incluye la distribución del espacio, la disposición de los productos, la iluminación, la señalización y el mobiliario. Un diseño atractivo y funcional facilita la navegación de los clientes y mejora su experiencia de compra.
- **Productos y servicios:** La variedad y calidad de los productos y servicios que se ofrecen en la tienda son esenciales para atraer a los clientes y satisfacer sus necesidades. Esto implica seleccionar proveedores confiables, mantener un inventario adecuado y garantizar la disponibilidad de productos de alta calidad. Además, algunas tiendas

también ofrecen servicios adicionales, como asesoramiento especializado, instalación, reparación o garantías extendidas.

- **Personal de atención al cliente:** El personal de la tienda desempeña un papel crucial en la satisfacción de los clientes. Los vendedores deben estar bien capacitados, ser amables, atentos y capaces de brindar información y asesoramiento sobre los productos. Una atención al cliente de calidad mejora la experiencia de compra y fomenta la fidelidad de los clientes.
- **Tecnología y sistemas de punto de venta:** Muchas tiendas utilizan tecnología y sistemas de punto de venta para agilizar las transacciones y mejorar la eficiencia operativa. Esto puede incluir cajas registradoras, escáneres de código de barras, terminales de pago con tarjeta, sistemas de gestión de inventario y software de análisis de ventas. Estas herramientas facilitan el proceso de compra y brindan información valiosa para la toma de decisiones.
- **Marketing y promoción:** Las tiendas también realizan actividades de marketing y promoción para atraer a los clientes y generar ventas. Esto puede incluir publicidad en medios tradicionales y digitales, promociones especiales, descuentos, programas de lealtad, eventos temáticos y exhibiciones llamativas. El marketing eficaz ayuda a aumentar la visibilidad de la tienda y atraer a nuevos clientes.

Estos son algunos de los componentes básicos que conforman una tienda. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada tienda puede tener características adicionales o específicas dependiendo de su industria, tamaño y enfoque estratégico.

#### **4.2.6. Plan de operaciones**

Un plan de operaciones es un documento estratégico que describe cómo una organización llevará a cabo sus actividades diarias para lograr sus objetivos. Es una herramienta crucial en la gestión empresarial, ya que establece las pautas y los procedimientos específicos que deben seguirse en todas las etapas del proceso operativo.

El plan de operaciones abarca diversos aspectos relacionados con la producción, el suministro, la logística y la gestión de recursos humanos. Algunos de los elementos clave que suele incluir son:

- **Objetivos operativos:** Describe los resultados específicos que se desean lograr a través de las operaciones, como la eficiencia en la producción, la calidad del producto o servicio, la satisfacción del cliente, etc.

- **Procesos operativos:** Detalla los pasos y las actividades necesarias para llevar a cabo las operaciones diarias de la organización. Esto puede incluir desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto final o la prestación del servicio.
- **Recursos necesarios:** Identifica los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones, como mano de obra, equipos, tecnología, suministros, espacio físico, etc. También establece los requisitos de capacidad y los plazos para garantizar la disponibilidad adecuada de recursos.
- **Gestión de la cadena de suministro:** Describe cómo se gestionará y coordinará la cadena de suministro, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega del producto o servicio al cliente final. Esto puede incluir la selección de proveedores, la gestión de inventarios y la logística de distribución.
- **Planificación de la capacidad:** Determina la capacidad necesaria para satisfacer la demanda prevista y establece estrategias para administrar picos y valles en la demanda, asegurando así la eficiencia operativa.
- **Indicadores de rendimiento:** Establece métricas y objetivos para evaluar el rendimiento operativo y permite realizar un seguimiento y una mejora continua de las operaciones.

El plan de operaciones proporciona una guía clara para el personal de la organización, ayuda a minimizar los riesgos y los problemas operativos, y facilita la toma de decisiones informadas en situaciones imprevistas.

#### ***4.2.7. Administración de operaciones***

De acuerdo con Steven Nahmias (1999) la administración de la producción y de las operaciones es el proceso que consiste en organizar a personas y recursos con el objetivo de crear un producto o servicio, por su parte Richard Chase, Robert Jacobs y Nicolás Aquilano (2005) definen a la administración de operaciones como el diseño, la operación y la mejora que crean y entregan los principales productos y servicios de la empresa.

#### ***4.2.8. Importancia de la administración de operaciones***

El estudio de la administración de operaciones es importante por cuatro grandes motivos. El primero, es porque se debe entender cómo se organiza el personal dentro de una organización. El segundo, es porque la administración de operaciones ayuda a comprender como se producen

los bienes o servicios. En tercer lugar, se estudia porque las operaciones son una de las partes de la organización que más costos genera. Y la última razón por la cual estudiamos la administración de operaciones es para evaluar el funcionamiento de la organización.

#### 4.2.9. Definición de proceso

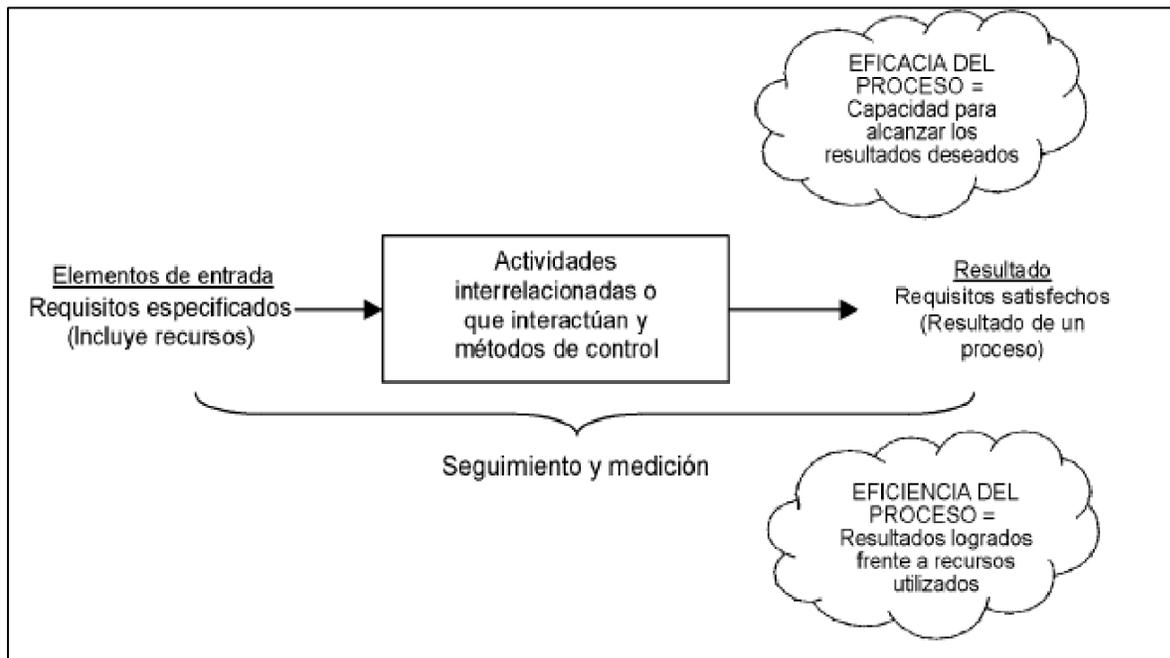
De acuerdo con la ISO “Proceso” puede definirse como un “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO, 2003).

Según esta definición, se tiene además que existen un conjunto de elementos de entrada y un conjunto de elementos de salida. En cuanto a los elementos de entrada, estos pueden identificarse como unos recursos asignados, ya sean recursos de personal, de materiales u otros recursos tangibles. De igual modo, pueden éstos pueden ser recursos intangibles, como información.

Puede observarse a continuación un diagrama proporcionado por la ISO donde se ilustra un proceso genérico.

#### Figura 1

##### Proceso genérico



*Nota.* Proceso Genérico. Adaptado de (ISO, 2003). Página 3.

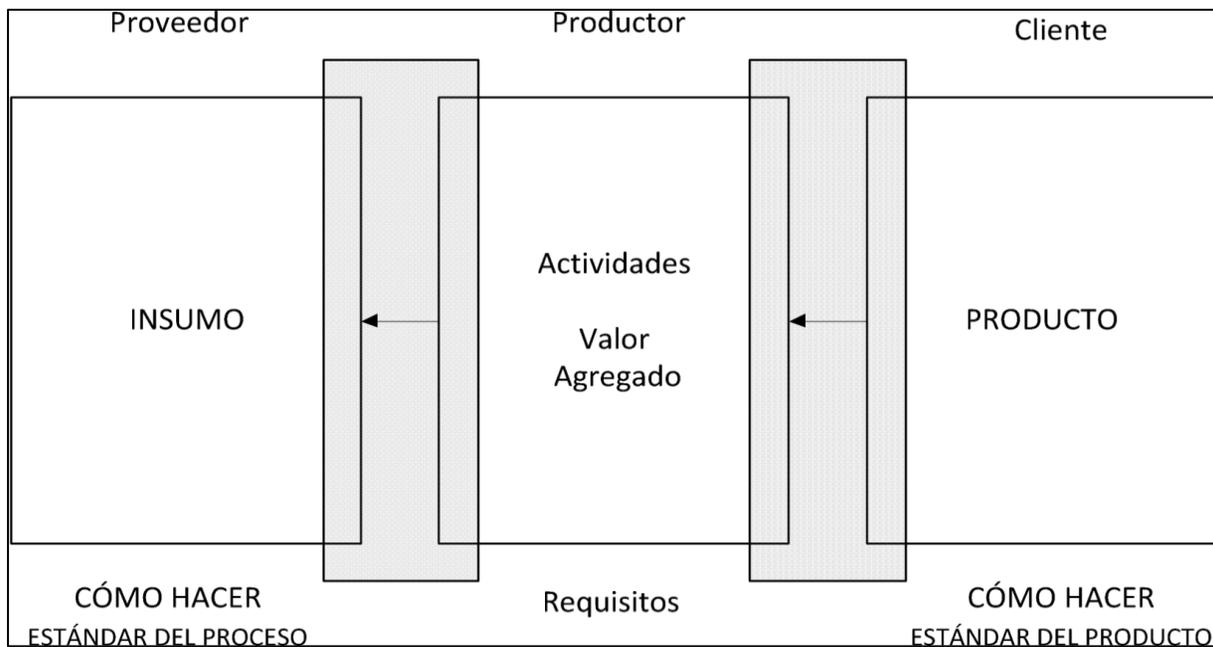
En cuanto a los resultados o salidas de un proceso la ISO aclara además que “cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización),

con necesidades y expectativas sobre el proceso, quienes definen los resultados requeridos del proceso” (ISO, 2003, pág. 3).

A su vez, el texto Gestión por procesos de José Antonio Pérez (Pérez Fernandez, 2009) expone que sencillamente un proceso podría ser cualquier secuencia de actividades que tiene un producto. A lo cual añade que dichas actividades deben ser secuenciadas y repetitivas, que todo producto debe ir destinado a un usuario que se denomina cliente (interno o externo) y que todo producto debe de tener unas características objetivas.

**Figura 2**

*Proceso*



*Nota.* El proceso. Adaptado de (Agudelo & Escobar Bolívar, 2006).

Como se visualiza en la figura, el proceso consta de tres actores: el cliente, el producto y el proveedor, que actúan unidos para obtener un beneficio común. “El cliente con un producto o servicio diseñado de acuerdo con sus necesidades y expectativas, el productor entregando mediante un adecuado diseño de actividades productos satisfactorios, y sin reproceso, obtenidos a su vez cuando logra recibir buenos insumos entregados oportunamente por el proveedor” (Agudelo & Escobar Bolívar, 2006).

#### **4.2.9.1. Tipos de proceso.**

Existen dos formas de clasificar un proceso, la primera forma consiste en determinar si el proceso es de una sola etapa o de múltiples etapas. En el proceso de una sola etapa no existen

etapas predecesoras y sucesoras y todas las actividades del proceso se agrupan dentro de esta. Por otro lado, el proceso de múltiples etapas requiere que haya diversos grupos de actividades enlazadas por medio de flujos.

### Figura 3

#### *Tipos de Procesos*



*Nota.* Tipos de procesos. Adaptado de R. Chase, R. Jacobs y N. Aquilano (Administración de la producción y operaciones: para una ventaja competitiva. 2015), Pág.112.

Cuando un proceso está diseñado de esta forma los problemas que comúnmente se presentan son: el cuello de botella, el bloqueo y la privación. El bloqueo sucede cuando las actividades terminadas deben detenerse porque no existe ningún lugar designado para depositar el artículo que terminaron. La privación ocurre cuando las actividades deben detenerse porque no hay trabajo. El cuello de botella ocurre cuando una etapa que suministra a otra con materiales, subensambles, etc. manda más unidades de las que la capacidad de la etapa que recibe puede procesar; por lo que se restringe la capacidad del proceso.

Si el proceso es clasificado como un proceso de múltiples etapas se puede determinar si tiene trayectorias alternativas, actividades simultáneas y diferentes productos producidos. El gráfico muestra los tipos de trayectorias que se pueden desarrollar en un proceso.

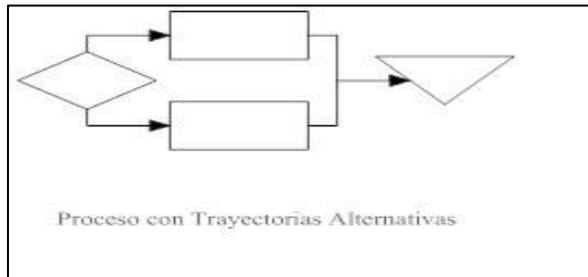
Una trayectoria o ruta alternativa es aquella compuesta por una o más tareas opcionales y distinta a la trayectoria primaria obligatoria que va precedida de un diamante de decisión.

Los diamantes de decisión pueden dar lugar a más de dos trayectorias y de manera similar, para introducir una trayectoria alternativa pueden ser necesarias dos o más decisiones.

Las rutas o trayectorias alternativas permiten y dan flexibilidad al diagrama, representando alternativas de acción dependiendo de las circunstancias.

#### **Figura 4**

##### *Tipos de Trayectorias Alternativas*

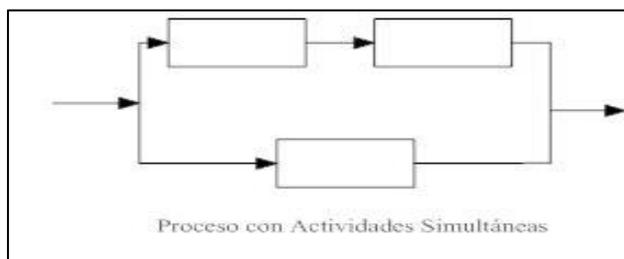


*Nota.* Tipo de trayectorias. Adaptado de R. Chase, R. Jacobs y N. Aquilano (Administración de la producción y operaciones: para una ventaja competitiva. 2015), Pág. 113.

Actividades múltiples o simultáneas, que se emplean para registrar y estudiar las actividades interdependientes de hombres y máquinas. Este diagrama ayuda a programar de forma adecuada los elementos que forman parte del proceso. Se pretende reducir el número y duración de los tiempos improductivos (parada y espera).

#### **Figura 5**

##### *Tipos de Trayectorias Simultáneas*



*Nota.* Tipo de trayectorias. Adaptado de R. Chase, R. Jacobs y N. Aquilano (Administración de la producción y operaciones: para una ventaja competitiva. 2015), Pág. 113.

#### **4.2.10. Estudio comparativo de los diferentes enfoques para evaluar un proceso**

##### **4.2.10.1. Enfoque propuesto por Jay Heizer y Barry Render (1997).**

El enfoque que estos dos autores proponen para evaluar los procesos de una organización comprende seis etapas, con las cuales se puede medir el desempeño de los procesos de uno o varios departamentos de la organización.

Las etapas propuestas por estos autores son las siguientes:

- 1) Documentar el proceso.
- 2) Seleccionar el tipo de proceso.
- 3) Realizar diagramas de flujo del proceso para ilustrar la secuencia de este.

- 4) Medir el tiempo de ejecución de las actividades que conforman a los procesos a estudiar.
- 5) Establecer parámetros para evaluar el desempeño de procesos.
- 6) Realizar los cálculos de los parámetros que evalúan el desempeño.

Este enfoque se encuentra más orientado al análisis de las operaciones que conforman al proceso, por lo cual muestra distintas técnicas para evaluar el desempeño de las operaciones. También hace gran énfasis en el uso de tecnología como apoyo en el estudio de las operaciones.

Sin embargo, este enfoque no destaca las mejoras que los procesos pueden tener como consecuencia de su análisis, por lo que no proporciona sugerencias para realizar mejoras al proceso actual. De esta forma se puede decir que este enfoque es más analítico y no proporciona herramientas que este proyecto requiere para la mejora de procesos.

#### **4.2.10.2. Enfoque propuesto por Michael Hammer.**

El enfoque de Michael Hammer (1990) se encuentra más encaminado a la mejora de procesos en las organizaciones, dicho de otra forma, este autor se centra en la reingeniería del trabajo. Hammer menciona que para que una organización pueda ser más competitiva necesita estar mejorando constantemente los métodos de trabajo y políticas que estén mermando el desempeño de los procesos de la organización. Por lo que menciona “los cambios que proporciona la reingeniería son de muchos tipos, no solo de los procesos de la manufactura. Diseño del trabajo, estructuras organizacionales, sistemas de administración – cualquier cosa relacionada con los procesos – deben ser actualizados de una manera integrada. En otras palabras, la reingeniería es un enorme esfuerzo que cambia los mandatos en muchas áreas de la organización.” (M. Hammer, 1990)

Debido a que el enfoque se centra más en el mejoramiento de procesos, el autor menciona algunos principios que ayudan a la implementación de esta. Estos principios son:

- Diseñar por objetivos, no por tareas: este principio dice que el diseño del trabajo del personal debe ser en base a resultados u objetivos en lugar de solo diseñar una simple tarea.
- Especialización de quienes usan el proceso: este principio hace énfasis en la especialización del personal y se refiere a que los empleados deben ser expertos en la realización de las tareas del departamento donde laboran.
- Tratar los recursos geográficamente separados como si fueran centralizados: dicta que la información debe estar al alcance del personal que hace uso de ella, sin importar en qué lugar de la organización se encuentren, y para facilitar esta tarea se hace uso de redes de

telecomunicación para que la información pueda ser consultada desde cualquier punto de la empresa.

- Las decisiones deben tomarse donde el trabajo es realizado: delegar la toma de decisiones a quienes realiza el trabajo reduce la burocracia institucional que sufren algunas organizaciones.
- Capturar la información una sola vez, y desde la fuente: se refiere a que la formación debe fluir a través de la organización sin intermediarios.

Los principios de reingeniería propuestos por Hammer (1990), pueden reflejar muchos cambios en la ejecución de los procesos, sin embargo, el enfoque de este autor no menciona como se puede evaluar el desempeño de los procesos, sino que se centra solo en la mejora de los mismos.

#### **4.2.10.3. Enfoque propuesto por Roger Schmenner y Morgan Swink.**

El enfoque de Schmenner y Swink (1998) indica que existen dos teorías que afectan el desempeño de los procesos de las organizaciones. La primera de ellas está relacionada con la cadena de suministro de materiales, la cual sostiene que entre más rápido es el flujo de abastecimiento de materiales hace más productivo el proceso de manufactura.

Esta teoría también puede ser aplicada a operaciones administrativas ya que, si vemos los documentos o a la información como insumos con los que los empleados administrativos laboran, la aplicación de esta teoría en este tipo de actividades, tendrá el mismo resultado que con las operaciones de manufactura.

La segunda teoría es acerca de las fronteras de funcionamiento del proceso, la cual se define como la máxima salida que puede producir un sistema con relación a sus entradas, dado las consideraciones técnicas del sistema. El concepto de “salidas” se refiere a todos los resultados del proceso de manufactura (costos, gama de productos, calidad etc.). Por otro lado, las implicaciones técnicas se refieren al diseño y operación de una unidad de manufactura, incluyendo la fuente y la naturaleza de las entradas. Una frontera de funcionamiento, por lo tanto, es definida por el funcionamiento máximo que se puede alcanzar por una unidad de manufactura dado un sistema de opciones de operación.

Este enfoque también enlista una serie de leyes que afectan a estas dos teorías, y dichas leyes están orientadas a la mejora del funcionamiento de procesos.

#### **4.2.10.4. Enfoque propuesto por Richard Chase, Robert Jacobs y Nicolas Aquilano (2005).**

El enfoque propuesto por este grupo de autores dictamina que para evaluar el desempeño de los procesos de una organización es necesario realizar un estudio que comprende ocho etapas.

Etapas que comprende el estudio:

- 1) Documentar los procesos a estudiar.
- 2) Realizar diagramas de flujo para los procesos que son objeto de estudio.
- 3) Clasificar el proceso con el que labora la organización.
- 4) Medir el tiempo de ejecución de las actividades que conforman a los procesos a estudiar.
- 5) Establecer parámetros para evaluar el desempeño y el tiempo de ejecución de los procesos objetos de estudio.
- 6) Realizar los cálculos de los parámetros de desempeño y el tiempo.
- 7) Mejorar el proceso actual.
- 8) Análisis de costo beneficio.

Estos autores dicen que el estudio de los procesos debe ser muy puntual, por eso mismo sugieren que se realicen diagramas flujo del proceso para observar con detenimiento el funcionamiento de un proceso, pero también hacen hincapié en el establecimiento de parámetros que permitan evaluar el desempeño del proceso, y sobre todo lo que yo considero más importante, es que hacen referencia a la mejora de procesos y dictan algunas recomendaciones para esta.

#### **4.2.10.5. Comparación de enfoques.**

El enfoque de Chase, Jacobs y Aquilano y el de Heizer y Render están orientados al método de cómo se debe efectuar un análisis del proceso, ya que ambos enfoques mencionan una serie de pasos para la realización del mismo. El modelo de Heizer y Render comprende seis etapas o pasos que son idénticos a los primeros seis pasos del modelo de Chase, Jacobs y Aquilano. Las etapas compartidas son:

- 1) Documentar los procesos a estudiar.
- 2) Realizar organigramas y diagramas de flujo para los procesos que son objeto de estudio.
- 3) Clasificar el proceso con el que labora la organización.
- 4) Medir el tiempo de ejecución de las actividades que conforman a los procesos a estudiar.
- 5) Establecer parámetros para evaluar el desempeño de procesos objetos de estudio.
- 6) Realizar los cálculos de los parámetros que evalúan el desempeño.

Estas seis etapas son las que mayor importancia tienen, ya que son las necesarias para realizar el análisis de proceso de cualquier organización. Los dos grupos de autores mencionan dentro de una de sus etapas, que es importante establecer estándares y parámetros de desempeño y tiempo, para evaluar el funcionamiento de los procesos a estudiar.

La diferencia entre estos dos enfoques es, que el de Heizer y Render no incluye una etapa para la mejora del proceso, por lo cual será descartada para ser utilizado en este proyecto, ya que uno de los objetivos es mejorar los procesos de la organización que es objeto de estudio. Por lo tanto, el enfoque de Chase, Jacobs y Aquilano será el que, de soporte al proyecto, debido a que, si incluye una etapa relacionada a la mejora del proceso, además de proporcionar algunas herramientas para la mejora de los mismos; por lo que se adapta perfectamente a las necesidades de este proyecto. Adicionalmente este enfoque proporciona una etapa más, la cual se refiere a la comparación del proceso actual contra el proceso ya mejorado.

Los dos enfoques restantes hablan de la mejora en el desempeño de los procesos. Por un lado está Michael Hammer, quien dice que no solo se debe mejorar las operaciones relacionadas con la producción, si no que la reingeniería debe ser aplicada a cualquier área de la organización, para que la mejora sea palpable a todos los niveles de la empresa, y que si solo se aplicara a un área en específico, el desempeño de la organización continuaría ineficiente; ya que la compañía debe ser vista como un solo ente donde todos los departamentos funcionan ayudándose unos a otros, y los procesos existen para todos los departamentos de la organización. Hammer también menciona algunos principios que deben ser tomados en cuenta para la mejora de los procesos.

Schemenner y Swink por su parte aportan dos teorías relacionadas al mejoramiento de los procesos, una de ellas acerca de la cadena de suministro de insumos que indica que el flujo de estos debe ser acelerado para aumentar el desempeño del proceso. La otra teoría habla acerca de las fronteras de funcionamiento de los procesos, la cual indica que debe existir un control riguroso de los insumos que son necesarios para efectuar las tareas de una organización, tomando en cuenta los aspectos técnicos para la realización de las mismas. De esta forma se puede tener un desempeño mejor al realizar los procesos de la organización.

Las leyes que este autor menciona están relacionadas con el control que se debe tener para el manejo de los procesos; por lo que si se considera estas leyes y se las aplica a los principios de Hammer se logrará mejores resultados en la mejora de los procesos. De esta forma, tanto las leyes de Schemenner y Swing y los principios de Hammer pueden considerarse como una guía práctica

de los aspectos que se deben tomar para la mejora de los procesos, por lo cual los enfoques de estos autores serán tomados como soporte para cumplir con el objetivo relacionado a la mejora del proceso.

Finalmente se puede decir, que el enfoque principal del proyecto será el de Chase, Jacobs y Aquilano, pero será apoyado los enfoques de Hammer, Schemenner y Swink para la mejora de los procesos.

#### **4.2.10.6. Enfoque principal.**

Para el proyecto de investigación se tomará como base conceptual el enfoque de los autores Richard Chase, Robert Jacobs y Nicolas Aquilano, quienes proponen una serie de etapas y herramientas que facilitan la medición y análisis de los procesos organizacionales y operativos.

Las etapas comprendidas para el estudio de los procesos son ocho, de las cuales las seis primeras están relacionadas con el análisis y evaluación de un proceso, por lo cual son necesarias para este proyecto. Los pasos que comprenden el análisis y evaluación de procesos son las siguientes:

- 1) Documentar los procesos a estudiar.
- 2) Realizar organigramas y diagramas de flujo para los procesos que son objeto de estudio.
- 3) Clasificar el proceso con el que labora la organización.
- 4) Medir el tiempo de ejecución de las actividades que conforman a los procesos a estudiar.
- 5) Establecer parámetros para evaluar el desempeño y el tiempo de ejecución de los procesos objetos de estudio.

Los dos pasos restantes solo son aplicables si el objetivo del estudio es la mejora de procesos, por lo que son necesarias para este proyecto. Las etapas relacionadas a la mejora del proyecto son:

- 6) Mejorar el proceso actual.

Para obtener mejores resultados en esta etapa del estudio, el enfoque principal será apoyado por los enfoques de Hammer, Schemenner y Swink.

A continuación, se definirán los aspectos que los autores de este enfoque consideran importantes para entender el análisis de procesos, así como también se describirán las

consideraciones que deben ser tomadas en cuenta para la mejora de procesos y que son aportados por los autores de soporte.

#### 4.2.11. Documentar el proceso

Documentar el proceso se refiere a registrar y describir cada una de las tareas que se requieren para completar un proceso. La documentación se realiza por cada departamento o área de trabajo de los procesos que se quieren documentar, y sirve para determinar los procesos actuales con los que la organización opera. Para realizar esta tarea, los autores indican que se debe realizar una gráfica de Mosi (movimiento simultáneo), instrumento en el cual se debe registrar los siguientes datos:

- El proceso que se está documentando.
- Departamento al cual pertenece el proceso.
- Fecha en que se realiza la documentación.
- La persona encargada de documentar.
- El número de la gráfica, con la finalidad de llevar un control.
- Número de hojas de la gráfica.
- Personas involucradas en el proceso analizado.
- Los símbolos que describen e indican el flujo de la actividad.
- Descripción de la actividad.

El ejemplo de una gráfica de movimiento simultáneo puede ser observado en el gráfico.

**Figura**

**6**

*Mosi*

FORMATO DE DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO															
Proceso Actual	<input type="checkbox"/>	Actividad Propuesta	<input type="checkbox"/>	Tarea	<input type="checkbox"/>										
Producto / servicio analizado:			Departamento:				Fecha:								
Inicia en y/o con:						Gráfica por:									
Termina en y/o con:						Gráfica No.									
Responsable del proceso:						Hoja No.									
DATOS GENERALES			DATOS COMPLEMENTARIOS / OBSERVACIONES/RESPONSABILIDADES												
No.	Ejecutor de la actividad	Descripción de Actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
1			Inicio / Fin	Proceso	Inspección / Revisión	Proceso predefinido	Documento	Decisión	Archivo documentos	Archivo magnético	Traslado / Envío	Demora / Retardo	Datos	Conector secuencia	Conector página
2															
3															
4															

*Nota.* Modificada de R. Chase, R. Jacobs y N. Aquilano, Administración de la producción y operaciones: para una ventaja competitiva, 2015, Pág. 147.

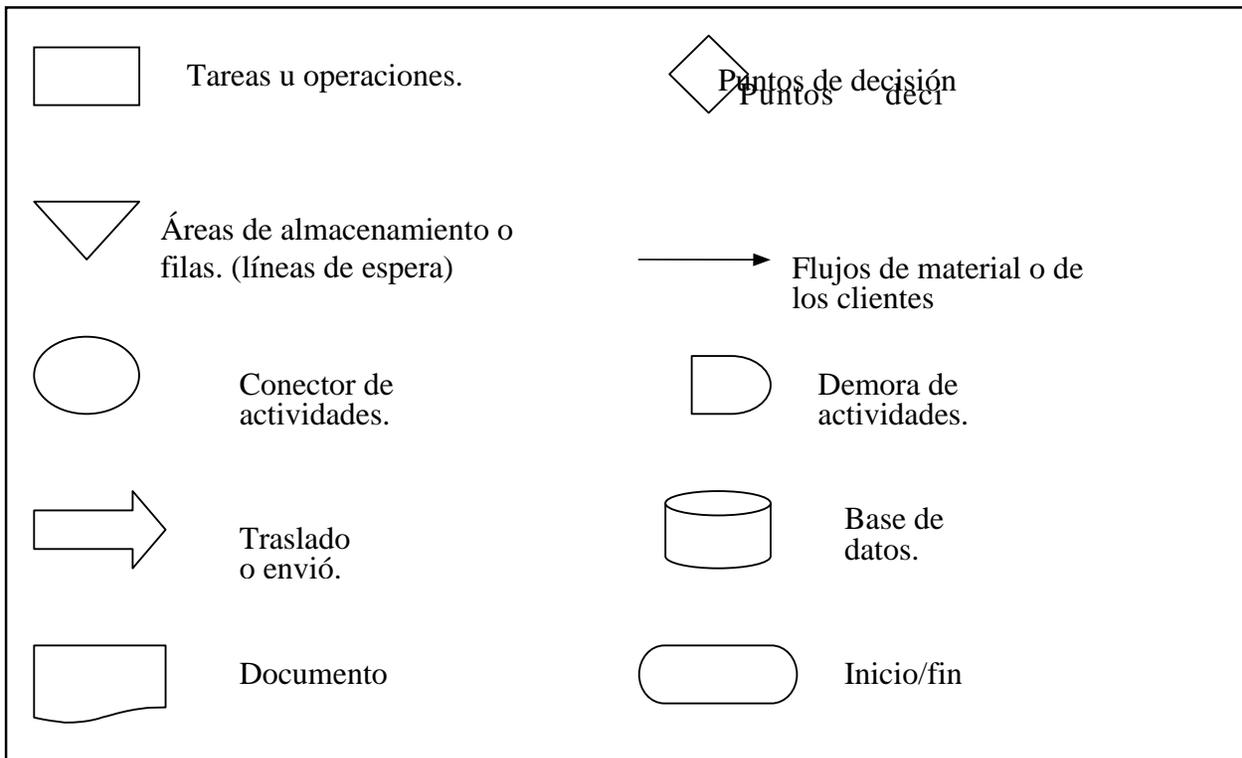
#### 4.2.12. Diagrama de flujo del proceso

El diagrama de flujo del proceso muestra los elementos básicos asociados con las actividades y tareas que se realizan durante el proceso, y describe como se afectan entre sí o si ocurren simultáneamente o no. Los elementos básicos del proceso por lo común son las tareas o actividades realizados por el personal de trabajo o personal exterior (clientes o proveedores), flujos de información o materias primas, demoras de actividades y áreas de almacenamiento. Dichos elementos pueden ser representados a través de los símbolos del gráfico.

#### Figura

7

*Símbolos básicos del diagrama de flujo*



*Nota.* Modificada de R. Chase, R. Jacobs y N. Aquilano, Administración de la producción y operaciones: para una ventaja competitiva, 2015, Pág. 111.

Estos diagramas existen como una forma de ilustrar mejor un proceso, es la representación gráfica de un proceso en la que figuran los flujos y las secuencias de actividades.

#### ***4.2.13. Estudio del tiempo***

Para medir el tiempo de las actividades requeridas para completar un proceso, es necesario realizar una medición por medio de un cronómetro, ya sea en el lugar donde las actividades son efectuadas o analizando un video del proceso. El procedimiento de un estudio de tiempo supone cronometrar una muestra de las actividades de un proceso que un trabajador elabora, para fijar un tiempo estándar, por lo cual se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones

- 1- Definir el proceso a estudiar, después de que se haya realizado un análisis del organigrama del proceso o del diagrama de flujo del proceso.
- 2- Dividir el proceso en elementos precisos, lo cual se refiere a diseccionar el proceso en las distintas actividades que lo conforman, lo cual se facilita con las gráficas de Mosi, los diagramas de flujo del proceso y los escenarios del proceso.
- 3- Decidir cuantas veces se va a medir la actividad, lo cual se refiere al número de mediciones que se necesitan para obtener una muestra confiable.
- 4- Cronometrar y registrar los tiempos.

#### ***4.2.14. Mejora del proceso***

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia de los procesos, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las eventualidades y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, debemos de considerar:

- 1- Análisis de los flujos de trabajo.
- 2- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- 3- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- 4- Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

##### **4.2.14.1. Mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición.**

Adicionalmente, ChambyJamera sugiere que “los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer la evolución de los procesos” (Chamby Jamera, 2008). De dicho análisis debe de ser posible obtener información relevante para la mejora de la organización, tal como:

- Que procesos no alcanzan resultados planificados.
- Donde existen oportunidades de mejora.

“Independientemente si el proceso alcanza los resultados planificados (de no hacerlo se deben identificar las causas y establecer acciones preventivas y correctivas), se deben buscar oportunidades de mejora, lo cual se traduce en un aumento de la capacidad del proceso, es decir un aumento de la eficacia y/o eficiencia del proceso”(Chamby Jamera, 2008).A continuación se muestra un modelo de formato que se sugiere, puede ser usado en el registro de la información relacionada con dichas mejoras en los procesos.

#### **4.2.15. Ciclo PHVA**

Según García, Quispe y Ráez (2003), el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

El ciclo PHVA es una técnica muy importante que se utiliza para abordar, analizar y resolver problemas en las organizaciones. El ciclo PHVA se basa en el proceso de mejoras continuas, que ofrece un alto nivel de mejora. El Ciclo PHVA significa planificar, hacer, verificar y actuar. Según Gutiérrez (2014), el ciclo PHVA es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

##### **4.2.15.1. Importancia de PHVA.**

Según Núñez (2022), el PHVA ofrece un esquema de trabajo para testear ideas en productos y servicios, luego retroalimentar y, por último, proponer correcciones para una mejora continua.

##### **4.2.15.2. Pasos para implementar el ciclo PHVA.**

Según García, Quispe y Ráez (2003), el ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

#### **a) Planificar**

- Involucrar a la gente correcta
- Comprender las necesidades de los clientes
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados
- ¿Es el proceso capaz de cumplir las necesidades?
- Desarrollar el plan/entrenar al personal

#### **b) Hacer**

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas

➤ Recopilar los datos apropiados

**c) Verificar**

➤ ¿Se han alcanzado los resultados deseados?

➤ Comprender y documentar las diferencias

➤ Revisar los problemas y errores

➤ ¿Qué se aprendió?

➤ ¿Qué queda aún por resolver?

**d) Actuar**

➤ Incorporar la mejora al proceso

### 4.3. Marco conceptual

- **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, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc. Los procesos operativos también reciben el nombre de procesos clave.
- **Gestión de operaciones:** como se mencionó anteriormente, la gestión de operaciones se enfoca en la planificación, organización y control de los procesos de producción y entrega de bienes y servicios. Es importante considerar cómo se aplican estos principios a la tienda universitaria.
- **Servicio al cliente:** la satisfacción del cliente es fundamental para el éxito de cualquier negocio. En este marco teórico se pueden incluir temas como la experiencia del cliente, la atención al cliente, la gestión de quejas y reclamaciones, entre otros aspectos que contribuyen a la satisfacción del cliente.
- **Tecnología de la información:** el uso de sistemas y herramientas tecnológicas puede mejorar significativamente los procesos de la tienda universitaria.
- **Eficiencia:** Es el uso racional de los recursos disponibles en la consecución de los resultados esperados. “Es obtener más productos con menos recursos”. La eficiencia es relativa, se es más eficiente o menos eficiente, con relación a un patrón establecido de algo o alguien.
- **Eficacia:** Cuando se logra los resultados planeados, es absoluta, es decir se logra o no se logra. Está relacionada con el logro de los objetivos de la organización.
- **Efectividad:** Está dada por el producto de la eficacia y la eficiencia del trabajo realizado. El producto no es la multiplicación, ni la sumatoria, es el producto de la labor, es el resultado. Es la medida del impacto de la gestión de una empresa tanto en el logro de los resultados como en el manejo de los recursos utilizados.
- **Ficha de verificación:** Es un formulario diseñado para recopilar datos, por lo que se usa como herramienta genérica para iniciar un proceso de control de actividades para detectar errores y áreas de mejora, y también para encontrar soluciones a problemas concretos.
- **Ficha de caracterización de procesos:** Es un documento que describe el funcionamiento del proceso a través de la adecuada identificación de sus componentes facultando de esta manera su análisis, gestión, control y evaluación.

## 5. Metodología

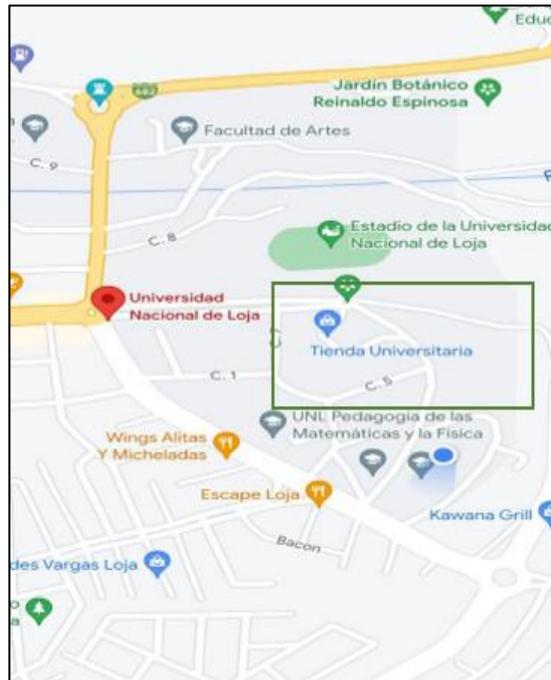
Al ejecutar el proyecto de investigación y dar cumplimiento a los objetivos planteados se requirió hacer uso de diferentes métodos y técnicas que permitió la obtención confiable de información.

### 5.1. Área de estudio

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Loja, capital de la provincia de Loja ubicada al sur del Ecuador, enfocado en la población económicamente activa, situada en la Universidad Nacional de Loja, parroquia punzara, en la Av. Pío Jaramillo Alvarado diagonal al redondel de la Universidad, en el bloque #70. Sus coordenadas son: latitud: -4.0354257, longitud: -79.2027361.

**Figura 8**

*Área de Estudio*



*Nota.* Obtenido de Google Maps y adaptado por la Autora.

### 5.2. Enfoque metodológico

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo ya que su objetivo es describir y analizar los procesos productivos basado en una estrategia de investigación flexible e interactiva, la cual permitió explorar y comprender a profundidad la eficiencia de los procesos de "Tu Tienda Universitaria" de la empresa pública la Nacional de Loja EP.

### **5.3. Métodos de investigación**

#### **5.3.1. Método inductivo**

La investigación se desarrolló en base al método inductivo el cual tiene un diseño de investigación flexible, con interrogantes vagamente formulados. Para incorporar hallazgos que no se habían previsto inicialmente, y que ayudan a entender mejor desarrollo de la investigación de este proyecto.

### **5.4. Diseño de investigación**

El diseño de investigación que se utilizó fue la investigación de acción, en el tema del plan de operaciones para "Tu Tienda Universitaria" de la empresa pública La Nacional de Loja EP porque busca generar cambios prácticos y útiles en la operación de la tienda, a través de la participación activa de los actores involucrados en el proceso.

### **5.5. Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de la información se requiere identificar los instrumentos necesarios que serán de utilidad para recolectar datos, tomando en cuenta que la obtención de la información es una de las etapas más importantes dentro de una investigación. Los instrumentos que se utilizaron son las entrevistas, observación directa, los cuales ayudaron a la recolección de datos, para observar el objeto de estudio e identificar el comportamiento tanto de clientes como el personal de la tienda.

#### **5.5.1. Observación directa**

Esta técnica permitió el poder recolectar datos al observar el sujeto de estudio siendo esta una manera de determinar cómo es la actuación o conducta de quien está siendo estudiado como son los trabajadores, clientes y así tener resultados concretos.

#### **5.5.2. Entrevistas**

La entrevista es utilizada para recopilar información a través de un cuestionario de preguntas previamente elaboradas con la finalidad de obtener información, misma que se aplicó al gerente de la empresa pública, al administrador de la tienda universitaria y al vendedor para obtener información de la empresa.

#### **5.5.3. Revisión bibliográfica**

La presente técnica es utilizada para poder recolectar información basada en el marco teórico, como lo son; libros, artículos, tesis, entre otros.

## **5.6. Unidad de estudio**

El trabajo investigativo contó con una población de 3 personas quienes corresponden al gerente, administrador y vendedor de "Tu Tienda Universitaria" de la empresa pública La Nacional de Loja EP.

## **5.7. Procedimiento**

Para la obtención de información se empleó una entrevista la cual fue aplicada a través de un cuestionario que se realizó al gerente de la empresa pública, al administrador de la tienda universitaria y al vendedor de la misma de tal manera se pudo obtener información con respecto al proceso de operación de la empresa.

## 6. Resultados

Los resultados de las técnicas e instrumentos descritos en la metodología de la investigación se presentan a continuación:

### 6.1. Resultados de la entrevista a la gerente de la empresa pública ÍMPETU

En la entrevista a la Abogada Valeria Jiménez, gerente encargada de la empresa pública ÍMPETU, comenta que la empresa empezó a operar desde de octubre del 2022, Tu Tienda Universitaria es parte de la estructura orgánica de la empresa pública ÍMPETU, de las unidades de negocio y gestión, la misma pretende la producción y comercialización de productos cultivados en las quintas y estaciones experimentales, indicó que los productos ofertados son 100 % orgánicos con la intención de promover y ampliar la línea de oferta de la tienda.

Revela que cuentan con dos formas de abastecimiento, la primera es la producción académica y científica que crean los estudiantes de la Universidad Nacional de Loja con material propio de la Universidad estos productos son entregados en Tu Tienda Universitaria para que sean comercializados y la segunda forma es a través de convenios con emprendedores, estos presentan sus productos y tienen que tener un registro sanitario, cumplir con una ficha técnica con la intención de mantener la calidad y la parte ecológica, a ellos no se les cobra al contrario todo lo que ingresa se les reembolsa solamente dejan un porcentaje mínimo para costos administrativos.

Considerando esto como oportunidades ya que la universidad produce los productos, la tienda comercializa y los mismos miembros de la universidad consumen los productos ecológicos a precios más bajos que en el mercado local. Indica que en 5 años pretende abastecer a toda la ciudad de Loja y potenciar la región sur del país, y en un futuro ser exportadores internacionales. Explica que los objetivos permanentes que se persiguen es el crecimiento económico a pesar del servicio público que se ofrece, los costos son bajos por ende se pretende mantener calidad y costos a nivel de mercado.

A pesar de ser una empresa del sector público está también busca tener un crecimiento económico.

El proceso que actualmente se realiza es de la siguiente manera:

1. Ingresa el producto a la tienda
2. Registra la mercadería
3. Percha los productos en los estantes
4. Limpia y revisa caducados o mal estado

5. Atiende a los clientes en la venta
6. Factura el pago de los clientes.

La persona que se encarga de todo esto tiene el puesto denominado apoyo de negocio y gestión.

La empresa ÍMPETU tiene 7 trabajadores, pero para Tu Tienda Universitaria se ha asignado a una persona encargada que es el administrador y vendedor. Manifestó que a los trabajadores se les ha brindado ayuda, y se ha dotado los recursos necesarios para poder facilitar sus actividades y ofrecer una buena atención. Indicó también que las actividades realizadas están planificadas y consideradas por todo el personal y trabajan juntamente para promover a Tu Tienda Universitaria, comentó que disponen de un plan de capacitación cada año que se adapta a las necesidades y tienen el apoyo de la Universidad Nacional de Loja para poder brindar dichas capacitaciones. Expresó que la relación con los trabajadores es buena considerando que todos son profesionales que tienen conocidas sus obligaciones y manifestó que se está generando un registro de entrada y salidas de la primera y segunda jornada para verificar el cumplimiento, sin embargo, no ha sido necesaria ya que lo realizan de buena manera.

Señala que las estrategias que se han utilizado son de comunicación y comercialización básicamente se ha hecho publicidad con cada uno de los productos de la tienda dentro de las redes sociales de la empresa pública y se pretende implementar un servicio de ir a dejar los productos hasta el consumidor final. Las promociones se las realiza a través de correo electrónico, medios electrónicos como WhatsApp, agregó que tienen un grupo de WhatsApp aquí tienen una comunidad virtual para dar a conocer todos los días los productos que se tiene y así mismo como Facebook e Instagram.

En cuanto a los objetivos y metas pretende ampliarse a nivel nacional e internacional también pretenden implementar una tienda en línea con la intención de llegar de manera eficiente a la comunidad universitaria e implementar código de barras a todos los productos para optimizar tiempos. Entre sus debilidades resalta que al no tener presupuesto específico para Tú Tienda Universitaria no se puede ofrecer variedad de productos, otra de las debilidades es que todos los procedimientos los realiza en forma manual y considera que implementando diferentes procesos y a la vez la automatización de los mismos ayudaría en gran parte a llevar de mejor manera el control interno de la Tienda Universitaria.

## **6.2. Resultados de la entrevista al Administrador de Tú Tienda Universitaria**

La entrevista realizada al Administrador Diego Cumbicos de Tú Tienda Universitaria, sirve de apoyo para aclarar diferentes interrogantes relacionadas a los procesos que se manejan y protocolos que se aplican en la tienda universitaria.

El Ing. Cumbicos en su entrevista manifiesta que cumple varias funciones entre ellas esta desde realizar la apertura del local, la limpieza, coordinar el registro de asistencia del personal a su cargo, coordinar productos de entrega, llevar los registros de entradas y salidas de los productos, despacho de productos vendidos, servicio y atención al cliente.

Declara que los desafíos que presenta la tienda es la falta de personal, de igual forma tratan de cumplir con todas las actividades, otra debilidad es que no existe variedades de productos. Además, comenta que maneja los obstáculos que surgen en las actividades diarias de la tienda verificando e inspeccionando para evitar sustracción o pérdidas de productos, indicó que el inventario se lo realiza en hojas de Excel, cada mañana se realizan arqueos de los productos vendidos el día anterior para tener el control actualizado de los mismos.

Revela que se lleva a cabo el registro y la verificación de los productos recibidos a través de las actas de recepción, datos que son ingresados en Excel que es en donde se lleva el control de existencias, cabe mencionar que no hay almacenamiento de productos por lo que se procede a perchar en los estantes. Manifiesta que no cuenta con un proceso de etiquetado de precios de los productos en la tienda ya que los emprendedores son los encargados de indicar fechas de elaboración, caducidad y precios. Indica que los productos son perchados de acuerdo al tipo, clasificándolos por categorías, es decir frutas, verduras, lácteos, etc. para que sea más atractivo y llame la atención del cliente, además revela que el proceso de venta se lo hace dando la bienvenida, los clientes seleccionan los productos que deseen y va al punto de facturación, luego se procede al cobro, después el despacho y la despedida, menciona que la Universidad Nacional de Loja les facilito un sistema SIAAF para la facturación, cuenta con facturación electrónica, además informa que por ahora solo se cobra en efectivo sin embargo se están realizando trámites para aceptar tarjetas de débito y crédito y también descuento al rol de los docentes, administrativos, trabajadores de la Universidad e indica que cuentan con un punto de venta que no es completo, pero facilita al menos el registro de los productos y ayuda a la venta.

Las medidas que tienen para mantener la calidad de los productos y asegurar que cumplan con los estándares de calidad, se sigue el siguiente procedimiento: se hace una requisición de los

productos, una vez que son entregados en la tienda se observa la calidad que sea orgánico, sin embargo, existe carencia de productos en la tienda ya que muchos de los emprendimientos no cuentan con los recursos necesarios y una producción permanente, se ha tomado en cuenta como proveedores de la tienda universitaria a las quintas de la Universidad de Loja (Zapotepamba (Catacocha), el Padmi (Zamora) y la Quinta, la Argelia (Loja)). Expresa que en caso de productos vencidos o en mal estado se hace actas de devolución y se coordina con los proveedores para que tengan cuidado con el estado de cada uno de los productos que entregan y que se garantice productos en buen estado.

Manifiesta que cuentan con dos trabajadores que se encargan de la tienda, los cuales realizan todas las actividades, ninguna de las dos personas tiene definidas sus actividades. Supo explicar que Tu Tienda Universitaria cubre solamente los servicios del administrador y la otra persona que les colabora es parte de la Universidad Nacional de Loja, explicó que él genera un ambiente amigable y reparte actividades para generar motivación y manifiesta que un plan de operaciones vendría muy bien a la Tienda Universitaria para optimizar tiempo.

### **6.3. Resultados de la entrevista al Vendedor de Tu tienda Universitaria**

El vendedor de Tú tienda Universitaria Sr. Pablo Alvarado también formo parte de la entrevista para diseñar un plan de operaciones que le permitan a la misma organizar de mejor manera sus actividades y los diferentes procesos que se deben llevar en pro de mejorar la gestión y la calidad de servicio que se ofrece.

Da a conocer que tiene un año trabajando en la tienda universitaria y sin ninguna experiencia previa. Las responsabilidades diarias como vendedor de la tienda son atender a los usuarios en la facturación y guía en la selección de productos. Supo manifestar que hasta este punto no se realizan capacitaciones y que hasta este momento no se ha realizado ninguna reunión para tratar sobre estrategias para mejorar las actividades de la tienda.

Agrega que las falencias que él considera que tiene la tienda es la falta de perchas, un sistema de contabilidad, un mejor sistema de facturación, que le brinde al personal la venta y poder atender con más eficiencia al público. Revela que el registro y la verificación de los productos recibidos son constatando que las actas estén de acuerdo a los productos que han llegado de las quintas o de los proveedores, una vez realizada la recepción de productos, el administrador da a conocer al vendedor de la cantidad, estado y precio del producto para que el mismo proceda con el despacho, facturación y cobro en las ventas realizadas.

Dentro del proceso de abastecimiento, señala que este debería ser continuo por parte de las quintas de la universidad y de los proveedores externos.

Indica que recibe la mercadería dependiendo de cómo se vayan rotando los productos, para la recepción de los productos en el caso de los emprendedores y las quintas, son los días lunes, miércoles y si hace falta el día jueves.

Manifiesta en lo que respecta a las quintas experimentales de La Argelia y Punzara, tienen su estante definido para la exhibición de los mismos, mientras que para los productos que se receipta de los emprendedores, se toma en cuenta la disponibilidad del espacio para su ubicación. Comenta que cuando se realiza la devolución de un producto a los proveedores ya sea por expiración o mal estado, se comunica con los proveedores y se elaborando las actas para dar de baja a los productos y a su vez este pueda ser eliminado del inventario de la tienda, menciona que cada 15 o 30 días lleva un control de fechas de caducidad.

En cuanto a las promociones el administrador de la tienda es el encargado de llevar el control, el mismo informa al vendedor para que el a su vez proceda con la venta ofreciendo la respectiva promoción.

El control de inventarios y reposición de productos, es manejado por el administrador y el vendedor, entre ellos coordinan las diferentes actividades que se realizan en la tienda. (el aseo, la limpieza, recepción y despacho de productos, etc.)

Indica que el proceso de venta que sigue, es el siguiente: el cliente llega, toma sus artículos, y él se encarga de facturar y de entregar los productos debidamente seleccionados. No cuenta con técnicas específicas para aumentar las ventas y en cuanto a reclamos o devoluciones dio a conocer que los direcciona hasta el administrador de la tienda para que con él canalice de mejor manera los reclamos o mala atención. Reveló que, en el proceso de compra, una de las falencias es no contar con el suficiente abastecimiento, por lo que los clientes de cierta manera van insatisfechos.

Dentro del proceso de percheo, en el caso de los proveedores externos son los encargados de ubicar su producto en los lugares ya indicados con anterioridad según el producto que expenden, en el caso de que no exista un lugar, se trata de buscar un espacio adecuado para la exhibición del mismo.

Menciona como debilidad el no contar con cubetas vacías para empacar los huevos, por lo que debe en el instante de la venta realizar el proceso de búsqueda y embalaje de los mismos,

conllevando al abandono del puesto. Ve de manera positiva que implemente un plan operaciones ya que le ayudaría a tener un mejor control de actividades en la empresa.

#### **6.4. Diagnóstico de operaciones de “Tú Tienda Universitaria”**

El presente diagnóstico describe la situación actual del proceso de las actividades de “Tu Tienda Universitaria”, muestra los procesos tal y como se realizan en la actualidad, con la finalidad de determinar posibles mejoras a los mismos, a través de una metodología de mejoramiento de procesos. Para el desarrollo del estudio se analizaron los problemas actuales que mantienen los procesos de comercialización, los productos y servicios que ofrece la empresa.

Con respecto a la filosofía empresarial, no cuenta con un organigrama establecido, tampoco tiene un manual de funciones, en el cual se definan las responsabilidades de cada miembro de la empresa, lo que produce duplicidad de funciones, por tal razón no han alcanzado las metas deseadas. Los objetivos de la empresa es abastecer la ciudad de Loja, potenciar la región sur y ser exportadores con productos de calidad y 100 % orgánicos. Además del crecimiento económico de la ciudadanía y de la universidad implementando productos orgánicos y de las quintas experimentales conservando precios a nivel de mercado.

Su segmento de mercado está enfocado a la comunidad universitaria y la comunidad del sur de Loja; los clientes que se dirigen a la tienda son diversos en términos de edad, género, intereses y necesidades. Está ubicada en la Universidad Nacional de Loja, lo que no es visualmente favorable, sin embargo, cuenta con un espacio bastante amplio, lo cual es adecuado para mostrar los productos y facilitar la experiencia del cliente.

El inventario en la tienda se gestiona de manera manual, ya que existe carencia de sistemas eficientes para el seguimiento de existencias, reabastecimiento de productos y control de inventario; lo que ocasiona que no se puede monitorear los niveles de stock para poder evitar escasez o exceso de productos. La tienda lleva un medio de comunicación que es WhatsApp, en donde se indican los productos disponibles para la venta.

Tu Tienda Universitaria es un espacio destinado a la comercialización de diversos productos cultivados en las quintas y estaciones experimentales: Punzara, la Argelia, el Padmi y Zapotepamba pertenecientes a la Universidad Nacional de Loja. Además, se convierte en una plataforma de venta para emprendedores universitarios y de la región sur; en esta tienda se encuentran diversos productos como, por ejemplo: lácteos, cárnicos, frutas, verduras, hortalizas, plantas ornamentales y maderables, muebles, entre otros. Adicionalmente, carece de un (plan de

operaciones), el cual detalla cómo una empresa llevará a cabo sus actividades diarias para alcanzar sus objetivos estratégicos. Contiene información sobre procesos, recursos, roles y responsabilidades. Es fundamental porque proporciona una guía clara para la gestión eficiente de recursos, minimiza riesgos, y garantiza la coherencia en la ejecución. Este plan aborda aspectos como la cadena de suministro, producción, distribución, calidad, personal y tecnología.

El mismo plan de operaciones proporciona una hoja de ruta para la toma de decisiones operativas, anticipando desafíos y facilitando la adaptación a cambios inesperados. Además, sirve como herramienta de comunicación interna, alineando a todos los niveles de la organización hacia objetivos comunes. Por lo cual es indispensable realizar un (plan de operaciones) para optimizar la eficiencia, reducir costos, mantener estándares de calidad y asegurar la consistencia en la ejecución de las actividades comerciales.

### **6.5. Identificación de procesos que intervienen en las diferentes actividades operacionales de Tu Tienda Universitaria**

En la siguiente tabla se presenta la situación actual del proceso de comercialización de Tu Tienda Universitaria y se identifican las debilidades, problemas y fortalezas, con la finalidad de determinar posibles mejoras para mantener la consistencia en la experiencia del cliente y la calidad de los productos ofrecidos.

**Tabla 1**

*Identificación de procesos actuales que intervienen en las diferentes actividades operacionales de Tu Tienda Universitaria*

<b>ELEMENTOS</b>	<b>CONTENIDO</b>
1. Procesos	<p>Basada a la información obtenida existen 5 procesos que se detalla a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de inventario.</li> <li>2. Realizar Pedidos.</li> <li>3. Recepción de productos.</li> <li>4. Verificación de productos.</li> <li>5. Ventas.</li> </ol>
2. Indicadores	<p>No cuentan con indicadores para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.</p>

3. Mejora	No existe una coordinación adecuada y tampoco están las responsabilidades claras tanto del administrador como el vendedor.
4. Tiempo de los procesos	Se realiza cuando se acaba la mercadería o sea necesario.
5. Satisfacción	Los productos son de buena calidad y son 100 % orgánicos.
6. Recepción de mercadería	La recepción de los productos es de dos a tres días <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación</li> <li>• Falta de planificación</li> <li>• Falta de dirección</li> </ul>
7. Problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un organigrama</li> <li>• No cuenta con un manual de funciones</li> <li>• No cuenta con un sistema de venta</li> <li>• Sistema de facturación inestable</li> </ul>
9. Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena acogida en el la universidad.</li> <li>• Productos orgánicos</li> <li>• Productos basados de la producción de la Universidad de Loja y emprendimientos Lojanos.</li> </ul>
9. Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No existen guías o manuales para apoyo</li> <li>○ Todo lo realizan de forma manual</li> <li>○ Falta de motivación</li> <li>○ Falta de capacitaciones</li> </ul>

*Nota.* Identificación de procesos que intervienen en las diferentes actividades operacionales de Tu Tienda Universitaria.

Tu Tienda Universitaria presenta procesos definidos, pero carece de indicadores para medir su eficiencia. La falta de coordinación y claridad en las responsabilidades entre el administrador y los vendedores afecta la ejecución. La gestión del inventario y pedidos se realiza de manera reactiva, esperando a que se agote la mercadería, lo que puede generar demoras en los procesos. Aunque la calidad de los productos es alta y satisfactoria para los clientes, la falta de diversificación, planificación y dirección son problemas fundamentales. La ausencia de herramientas como un organigrama, manual de funciones, y un sistema de ventas estable contribuye a la inestabilidad en la gestión diaria. Además, la tienda enfrenta desafíos como la falta

de guías o manuales de apoyo, dependencia excesiva de métodos manuales, escasa motivación y falta de capacitación para el personal.

Las fortalezas de Tu Tienda Universitaria incluyen su buena acogida en la universidad, la oferta de productos orgánicos y su enfoque en productos locales. Sin embargo, las debilidades afectan directamente la eficiencia operativa y la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado. Para mejorar, se requiere implementar indicadores clave, establecer una comunicación clara entre el equipo, desarrollar procesos más proactivos, diversificar la oferta de productos, implementar herramientas de gestión y proporcionar capacitación y motivación al personal para potenciar su desempeño y eficiencia operativa.

#### **6.6. Levantamiento de proceso**

La metodología que se utilizó para el levantamiento de los procesos es la gráfica de Mosi, diagramas de flujo, se realizó al interior de la empresa con los responsables del proceso, mediante la observación directa, conversatorios con los responsables del proceso, y toma de notas. A continuación, se detalla y registra las actividades de los procesos de Tú Tienda Universitaria como se encuentran actualmente; se mostrará el proceso de cada actividad.

**Tabla 2***Control de inventarios*

<b>Control De Inventarios</b>			
<b>Tu Tienda Universitaria</b>			
<b>Proceso Actual</b>			
<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Control De Inventarios</b>		
<b>Responsables</b>	<b>Tiempo en Minutos</b>	<b>N°</b>	<b>Descripción de la Operación</b>
	15	1	Revisar existencias
<b>Administrador y</b>	15	2	Contar existencias físicas de los productos
<b>Vendedor</b>	10	3	Registrar existencias en hoja de Excel
	20	4	Definir cantidad de productos a pedir
	20	5	Elaborar lista de productos
<b>TOTAL</b>	<b>80 min</b>		

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

**Tabla 3***Flujograma de control de inventario*

<b>Tu Tienda Universitaria: Control de inventarios</b>							
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Operación</b> 	<b>Inspección</b> 	<b>Espera o Demora</b> 	<b>Transporte</b> 	<b>Almacenamiento</b> 	<b>Tiempo en Minutos</b>
Revisar existencias	<b>Vendedor</b>		X		X		15
Contar Existencias Físicas de los Productos	<b>Vendedor</b>	X		X			15
Registrar Existencias En Hoja de Excel	<b>Administrador</b>	X			X		10
Definir cantidad de productos a pedir	<b>Administrador</b>	X					20
Elaborar lista de productos	<b>Administrador</b>	X		X			20
							<b>80 min</b>

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

En lo referente a inventario, se lo hace de forma manual, no se lo realiza a menudo, es mecánico, no se presenta informes de existencias, y de igual manera no se lo realiza constantemente. En la tienda se pudo determinar que existe una serie de subprocesos en la revisión de inventario que retrasan la compra; se ejecutan tres procesos: visualización, conteo y registro en el sistema. El mal inventario puede causar serios problemas en la gestión operativa y financiera de la tienda. La falta de precisión en el control de existencias puede llevar a un exceso o escasez de productos. El exceso de inventario resulta en costos adicionales por almacenamiento, riesgo de obsolescencia y capital inmovilizado, mientras que la escasez conlleva a pérdida de ventas, insatisfacción del cliente y deterioro de la reputación de la tienda. Además, un inventario inexacto dificulta la toma de decisiones sobre compras futuras, planificación de la cadena de suministro y análisis de tendencias de ventas. Para mejorar, se requiere implementar sistemas de gestión de inventario precisos, realizar conteos regulares, utilizar tecnologías de seguimiento y establecer protocolos para la recepción y registro de productos. Un control de inventario eficiente es fundamental para optimizar la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la operación general de la tienda.

El proceso de control de inventarios en Tu Tienda Universitaria implica varias etapas. Comienza con la revisión de existencias, seguida por el conteo físico de productos, lo que lleva un total de 30 minutos. Luego, se dedican 10 minutos para registrar estos datos en una hoja de Excel. La etapa más extensa implica definir la cantidad de productos a pedir y elaborar la lista correspondiente, totalizando 40 minutos. En conjunto, este proceso consume 80 minutos, involucrando al administrador y al vendedor. Estos tiempos revelan que la mayor parte del proceso se centra en la planificación de pedidos basada en la revisión y conteo de existencias. Para optimizar este proceso, podría considerarse el uso de herramientas digitales para el registro de inventario y el análisis automatizado para determinar las cantidades a pedir, lo que podría reducir considerablemente el tiempo dedicado a estas tareas manuales.

**Tabla 4***Realizar pedidos*

<b>Realizar Pedido</b>			
<b>Tu Tienda Universitaria</b>			
<b>Proceso Actual</b>			
<b>Nombre Del Proceso</b>	<b>Realizar Pedido</b>		
<b>Responsables</b>	<b>Tiempo en Minutos</b>	<b>N°</b>	<b>Descripción de la Operación</b>
	20	1	Elaborar lista de pedidos
<b>Administrador</b>	15	2	Enviar pedidos a proveedores
	15	3	Coordinar y registrar fecha y hora de entrega
<b>TOTAL</b>	50 min		

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

**Tabla 5**

Flujograma de realizar pedido

<b>Tu Tienda Universitaria: Realizar Pedido</b>							
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Operación</b>	<b>Inspección</b>	<b>Espera o Demora</b>	<b>Transporte</b>	<b>Almacenamiento</b>	<b>Tiempo en Minutos</b>
							
1. Elaborar lista de pedidos	<b>Administrador</b>	X	X		X		20
2. Enviar pedidos a proveedores	<b>Administrador</b>			X			15
3. Coordinar y registrar fecha y hora de entrega	<b>Administrador</b>		X				15
<b>Total</b>							<b>50min</b>

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

En la tienda se pudo determinar, que se realizan los pedidos a través de llamadas a los proveedores, de acuerdo con la necesidad de la tienda. No tienen días establecidos para la entrega de pedidos, sin embargo, la mayoría se los realiza en el horario de las mañanas. Esta mala realización de pedidos puede generar diversos problemas. El subabastecimiento conlleva a la insatisfacción del cliente al no tener productos disponibles, resultando en pérdida de ventas. Además, puede llevar a la dificultad de liquidez al invertir en productos que no se venden rápidamente. Ambos escenarios afectan la rentabilidad y eficiencia operativa, dificultan la planificación y la capacidad de respuesta a la demanda. Una gestión inadecuada de pedidos se traduce en una cadena de suministro disfuncional, impactando en la capacidad de la tienda para satisfacer las necesidades del mercado y mantener su competitividad en un entorno comercial exigente.

El proceso de realizar pedidos en Tu Tienda Universitaria es llevado a cabo únicamente por el administrador y consta de tres etapas. En primer lugar, se dedican 20 minutos para elaborar la lista de pedidos, seguido por 15 minutos para enviar estos pedidos a los proveedores. La etapa final, que implica coordinar y registrar la fecha y hora de entrega, requiere otros 15 minutos. En total, este proceso lleva 50 minutos. Estos tiempos indican que la mayoría del proceso se enfoca en la preparación y envío de los pedidos a los proveedores. Para mejorar la eficiencia, podría considerarse la optimización de la elaboración de la lista de pedidos mediante la automatización o la utilización de herramientas digitales para la comunicación con los proveedores, lo que podría reducir el tiempo dedicado a estas tareas administrativas y permitir una gestión más ágil y efectiva de los pedidos.

**Tabla 6***Recepción de productos*

<b>Tu Tienda Universitaria</b>			
<b>Proceso Actual</b>			
<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Recepción de Productos</b>		
<b>Responsable</b>	<b>Tiempo en Minutos</b>	<b>N°</b>	<b>Descripción de la Operación</b>
	20	1	Descarga de productos
	15	2	Recepción de productos
<b>Administrador/</b>	7	3	Verificación de productos
<b>proveedores</b>	15	4	Envío de orden de pago a contabilidad
	25	6	Designación de espacio para ubicación
<b>TOTAL</b>	<b>82 min</b>		

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

**Tabla 7***Flujograma de Recepción de productos*

<b>Tu Tienda Universitaria: Recepción De Productos</b>							
Descripción	Responsable	Operación 	Inspección 	Espera o Demora 	Transporte 	Almacenamiento 	Tiempo en Minutos
1. Descarga de productos	<b>Proveedores</b>	X		X			20
2. Recepción de productos	<b>Administrador</b>	X					15
3. Verificación de productos	<b>Administrador</b>		X				7
4. Envío de orden de pago a contabilidad	<b>Administrador</b>				X		15
5. Designación de espacio para ubicación	<b>Administrador</b>	X					25
							<b>82min</b>

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

Existe en la empresa mucha descoordinación con respecto a la recepción de productos, ya que no tienen definidos días establecidos la recepción de productos. La Inspección de productos no es eficiente ya que no identifican productos dañados o faltantes. La recepción deficiente de pedidos puede generar caos en la cadena de suministro. Errores en la verificación de la cantidad, calidad o integridad de los productos recibidos pueden resultar en inventario incorrecto o dañado. Estos errores repercuten en la satisfacción del cliente al entregar productos no deseados o dañados, lo que afecta la reputación de la tienda. Para mejorar este proceso, se necesita una rigurosa inspección al recibir los productos, registros precisos de entradas y una comunicación efectiva con los proveedores para resolver rápidamente cualquier discrepancia. Implementar sistemas de gestión de inventario automatizados y capacitar al personal en procedimientos de recepción son clave para garantizar una gestión eficiente de pedidos y mantener la satisfacción del cliente.

El proceso de recepción de pedidos en Tu Tienda Universitaria es gestionado conjuntamente por el administrador y los proveedores. Incluye varias etapas: la descarga de productos, que lleva 20 minutos; la recepción física de los productos, que demanda 15 minutos; y la verificación de los productos, que requiere 7 minutos. Posteriormente, se dedican 15 minutos al envío de la orden de pago a contabilidad y 25 minutos para designar el espacio de ubicación de los productos. En conjunto, este proceso abarca 82 minutos. Estos tiempos reflejan que gran parte del proceso se enfoca en tareas como la descarga, verificación y ubicación de los productos, que son críticas para garantizar la integridad del inventario. Para mejorar la eficiencia, podrían considerarse estrategias como la optimización del proceso de verificación, la implementación de sistemas de gestión de inventario más ágiles o la automatización de la comunicación con contabilidad para agilizar el envío de órdenes de pago.

**Tabla 8***Verificación de productos*

<b>Verificación De Productos</b>			
<b>Tu Tienda Universitaria</b>			
<b>Proceso Actual</b>			
<b>Nombre Del Proceso</b>	<b>Verificación del Pedido</b>		
<b>Responsables</b>	<b>Tiempo en Minutos</b>	<b>N°</b>	<b>Descripción de la Operación</b>
	25	1	Verificación del estado de los productos
	15	2	Comparación entre guía de pedido y factura
<b>Administrador/ Vendedor</b>	5	3	Inspección visual de las cajas en que viene el producto
	15	4	Verificación de cantidades y especificaciones
	5	5	Autoriza para ubicación
<b>TOTAL</b>	<b>65 min</b>		

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

**Tabla 9***Flujograma de verificación de productos*

<b>Tienda Universitaria: Verificación De Productos</b>							
Descripción	Responsable	Operación 	Inspección 	Espera o Demora 	Transporte 	Almacenamiento 	Tiempo en Minutos
1. Estiba de los productos	<b>Vendedor</b>	X			X		25
2. Comparación entre guía de pedido y factura	<b>Administrador</b>		X				15
3. Inspección visual de las cajas en que viene el producto	<b>Administrador</b>		X				5
4. Verificación de cantidades y especificaciones	<b>Vendedor</b>		X	X			15
5. Autoriza para ubicación	<b>Administrador</b>				X		5
							<b>65 min</b>

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

En cuanto al proceso de verificación de pedidos, se demoran demasiado tiempo, el cual es innecesario, este proceso lo puede realizar una persona o simplificar este proceso, de igual manera tener más tiempo para una atención al cliente más eficiente e implementado nuevos procesos para verificar la calidad de los productos.

La mala verificación de pedidos puede desencadenar una serie de problemas operativos y de servicio al cliente. Errores en la verificación de la cantidad, calidad o afecta la disponibilidad de productos y potencialmente conduce a pérdida de ventas. Para mejorar, es esencial implementar protocolos rigurosos de verificación que incluyan procedimientos claros, verificación cruzada por múltiples empleados, uso de tecnologías para escaneo y confirmación, así como capacitación continua del personal. Una verificación precisa fortalece la confianza del cliente y optimiza la eficiencia en la gestión de pedidos.

El proceso de verificación del pedido en Tu Tienda Universitaria es responsabilidad compartida entre el administrador y el vendedor, abarcando cinco etapas. Comienza con la verificación del estado de los productos, lo que lleva 25 minutos, seguido por la comparación entre la guía de pedido y la factura, con una duración de 15 minutos. Posteriormente, se destinan 5 minutos a una inspección visual de las cajas de los productos y 15 minutos adicionales para verificar cantidades y especificaciones. Finalmente, se dedican 5 minutos para autorizar la ubicación de los productos. En conjunto, este proceso demanda 65 minutos. Los tiempos reflejan la importancia otorgada a la verificación exhaustiva de los productos, desde su estado físico hasta la precisión en cantidades y especificaciones, garantizando su integridad antes de su ubicación en la tienda. Para mejorar la eficiencia, podrían implementarse herramientas digitales que faciliten la comparación entre la guía de pedido y la factura, así como sistemas automatizados que agilicen la inspección visual y la verificación de cantidades y especificaciones.

**Tabla 10***Ventas*

<b>Ventas</b>			
<b>Tu Tienda Universitaria</b>			
<b>Proceso Actual</b>			
<b>Nombre Del Proceso</b>			<b>Ventas</b>
<b>Responsable</b>	<b>Tiempo en Minutos</b>	<b>N°</b>	<b>Descripción de la Operación</b>
	2	1	Recepción del producto en la caja
<b>Vendedor</b>	2	2	Registro del producto
	1	3	Cobro del valor a pagar
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

**Tabla 11***Flujograma de Ventas*

<b>Tu Tienda Universitaria: Ventas</b>							
<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Operación</b> 	<b>Inspección</b> 	<b>Espera o</b>			<b>Tiempo en Minutos</b>
				<b>Demora</b> 	<b>Transporte</b> 	<b>Almacenamiento</b> 	
1.Recepción del producto en caja	<b>Vendedor</b>	X	X				2
2. Registro del producto	<b>Vendedor</b>	X					2
3.Declaración del valor a pagar	<b>Vendedor</b>	X					1
							<b>5 min</b>

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

En lo referente a ventas, se lo realiza de forma manual y no se registran todos los productos existentes, ya que el sistema de facturación es muy inestable. El mal registro de ventas puede tener consecuencias significativas en la salud financiera y la toma de decisiones de la tienda. Errores en el registro de transacciones pueden resultar en datos financieros inexactos, lo que dificulta la evaluación precisa del desempeño comercial. Esto puede llevar a decisiones equivocadas en la planificación de inventario, estrategias de marketing y asignación de recursos.

Para mejorar, es crucial implementar sistemas de punto de venta confiables y capacitar al personal en el uso adecuado de estos sistemas. La supervisión regular, la conciliación de cuentas y la revisión meticulosa de informes financieros son prácticas clave para garantizar la precisión en el registro de ventas. Un registro preciso no solo respalda la toma de decisiones informadas, sino que también fortalece la transparencia y la integridad financiera de la tienda.

El proceso de ventas en Tu Tienda Universitaria está a cargo del vendedor y se compone de tres etapas. Comienza con la recepción del producto en la caja, lo que demanda 2 minutos. Seguido, se dedican 2 minutos al registro del producto en el sistema de ventas. Finalmente, se utiliza 1 minuto para realizar el cobro del valor a pagar al cliente. En conjunto, este proceso de ventas toma un total de 5 minutos. Estos tiempos muestran una rápida ejecución de las operaciones de venta, con un enfoque eficiente en la recepción, registro y cobro de los productos. Sin embargo, para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente, se podrían considerar estrategias para agilizar aún más estas operaciones, como la implementación de sistemas de punto de venta más intuitivos o el entrenamiento en técnicas de atención al cliente para asegurar un proceso rápido y satisfactorio para los clientes.

## 7. Discusión

### 7.1. Reseña histórica de Tu Tienda Universitaria de la Ciudad de Loja.

#### Figura 9

*Ubicación Tu Tienda Universitaria*



*Nota.* Foto tomada del exterior de “Tu Tienda Universitaria”

La empresa “Tú Tienda Universitaria”, se constituye con el objetivo de comercializar los diversos productos cultivados en las quintas y estaciones experimentales: Punzara, la Argelia, el Padmi y Zapotepamba pertenecientes a la Universidad Nacional de Loja. Además, se convierte en una plataforma de venta para emprendedores universitarios y de la región sur en esta tienda se encuentran diversos productos: lácteos, cárnicos, frutas, verduras, hortalizas, plantas ornamentales y maderables, muebles y más.

Tu Tienda Universitaria se encuentra en el mercado desde octubre del 2022, siendo parte de la estructura orgánica de la empresa pública Universidad Nacional de Loja, de las unidades de negocio y gestión, la misma pretende la producción y comercialización de productos cultivados en las quintas y estaciones experimentales, los productos ofertados son 100 % orgánicos basados en mejores precios, servicio con calidad y calidez con una excelente atención al cliente.

Esta microempresa cuenta con un local dentro de la Universidad Nacional de Loja. Además, cuenta con 2 empleados, los mismos que desempeñan diferentes actividades en la empresa. Sus horarios de atención al público son: de lunes a viernes en horarios de 08H00 a 18H00.

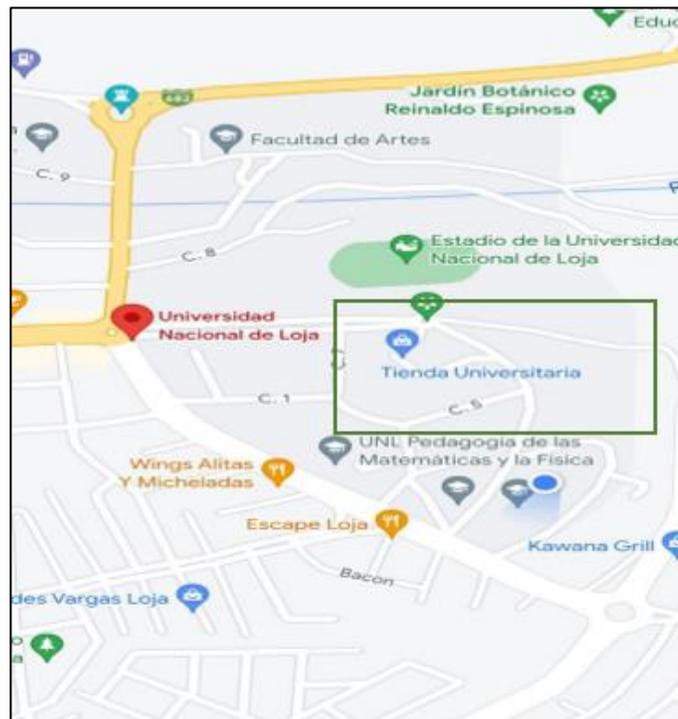


### 7.2.2. *Micro localización*

La empresa objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Loja situada en la Universidad Nacional de Loja, parroquia punzara, en la Av. Pío Jaramillo Alvarado diagonal al redondel de la Universidad, en el bloque #70. Sus coordenadas son: latitud: -4.0354257, longitud: -79.2027361.

**Figura 12**

*Micro localización*



*Nota:* Obtenido de Google Maps y adaptado por la Autora.

### **7.3. Propuesta de un plan de operaciones para el control de los procesos para “TU TIENDA UNIVERSITARIA” de la empresa pública la nacional de Loja EP.**

Actualmente, la dirección de una organización trata de enfocarse en gestionar el proceso según el enfoque de planificación operativa, es decir, la empresa busca trabajar en equipo y tener empleados trabajando en un bien común, formando una cultura organizacional, mejorando procesos, mejorando calidad y entrega de servicios de productos para lograr una mayor productividad y beneficios en los mercados en los que opera; para optimizar el uso de los recursos y aumentar la eficiencia, con base en la eficacia de los procesos, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes que buscan estos productos.

#### **Mejora del proceso de comercialización de la empresa Tú Tienda Universitaria**

Con base en todos los estudios recopilados anteriormente, se identifica que hay varios aspectos del proceso de comercialización que se pueden mejorar para minimizar sus efectos adversos, especialmente en actividades que, por su tipo, representan duplicidad, espera, envío, control y registro.

Se propone aplicar el ciclo PHVA para mejorar el proceso de comercialización de la siguiente manera:

**Planificar (Plan):** Seleccionar las actividades de los procesos que sean fáciles de mejorar y establecer las metas a alcanzar. Las mejoras se centran en la reducción de tiempo, control y desperdicio.

**Hacer (Do):** Implementar las mejoras propuestas.

- Implementar un programa de capacitación a los trabajadores.
- Encontrar nuevos proveedores.
- Diversificación de productos.

**Control o Verificación (Check):** Una vez que se implementen las actividades prescritas, se deben observar los efectos resultantes en un período aproximado de cuatro meses, comparando las metas proyectadas con los resultados obtenidos para verificar que se han alcanzado las mejoras esperadas.

**Actuar (Act):** Si los resultados son satisfactorios, la mejora se implementará de forma permanente, o si no, es necesario realizar cambios para ajustar los resultados, cuando se complete este paso, debe volver al paso de Planificación para explorar nuevas mejoras y continuar. con el ciclo si es necesario.

Los procesos que se necesitan mejorar son la adquisición de productos, verificación de productos y ventas para poder incrementar ventas brindando una buena atención al cliente

#### 7.4. Propuestas realizadas para la Adquisición de productos

**Tabla 12**

*Propuestas realizadas para la Adquisición de productos*

Adquisición de productos		
Mejoras	Detalle	Evidencia
Mejora 1: <b>Diversificación de proveedores</b>	Buscar y establecer relaciones con varios proveedores confiables para diversificar fuentes de suministro y garantizar la disponibilidad de productos de calidad, generando una lista de proveedores.	
Mejora 2: <b>Implementación de sistemas de gestión de inventario:</b>	Utilizar sistemas de gestión de inventario automatizados para rastrear los niveles de stock, prever la demanda y realizar pedidos a tiempo para evitar escasez o exceso de inventario.	

*Nota.* Tabla elaborada por la autora

## 7.5. Propuestas realizadas para la Verificación de productos

**Tabla 13**

*Propuestas realizadas para la Verificación de productos*

<b>Verificación de productos</b>																																														
<b>Mejoras</b>	<b>Detalle</b>	<b>Evidencia</b>																																												
Mejora 1: <b>Disponer de códigos de barras</b>	Buscar y establecer relaciones con varios proveedores confiables para diversificar fuentes de suministro y garantizar la disponibilidad de productos de calidad, generando una lista de proveedores.	 <p>Honeywell Hyperion 1300g Corded Lig...</p>																																												
Mejora 3: Control de inventarios (toma física)	La empresa “Tu Tienda Universitaria” debe realizar una nueva toma física del inventario para poder generar una base de datos verídica, eficiente y eficaz, en la cual la empresa pueda confiar.	<p>Gráfico N° 14: Hoja de control de inventarios (toma física)</p> <p>Inventario del _____ al _____ de 201 _____</p> <p>Departamento _____</p> <p>Contado por _____ Revisado por _____</p> <p>Anotado por _____ Calculado por _____</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CODIGO</th> <th>DESCRIPCION</th> <th>CANTIDAD</th> <th>UNIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD																																								
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	UNIDAD																																											

**Nota.** Tabla elaborada por la autora

## 7.6. Propuestas realizadas para la Ventas

Tabla 14

*Propuestas realizadas para la Ventas*

Ventas		
Mejoras	Detalle	Evidencia
Mejora 1: <b>Colocar precios</b>	Asegurar de que los precios sean fácilmente visibles y legibles para los clientes. Utilizar una tipografía clara y un tamaño de letra lo suficientemente grande para que se pueda leer sin dificultad. Evitar utilizar colores que dificulten la visibilidad, especialmente si contrastan con el fondo.	
Mejora 2: <b>Estrategias de visual merchandising</b>	Crear exhibiciones atractivas y organizadas que resalten tus productos más vendidos y promociones destacadas para atraer la atención de los clientes y aumentar las ventas por impulso	
Mejora 3: <b>Capacitación del personal</b>	Proporciona a tu personal capacitación constante en habilidades de ventas, servicio al cliente y conocimiento de productos para mejorar su capacidad de interactuar con los clientes y cerrar ventas.	

*Nota.* Tabla elaborada por la autora

## 7.7. Indicadores

Para el control de los procesos de la tienda, se puede utilizar una combinación de indicadores que ayuden a medir la eficiencia operativa y el rendimiento del negocio. Indicadores clave:

1. **Rotación de inventario:** Este indicador mide la eficiencia en la gestión de inventario, mostrando cuántas veces se vendió el inventario durante un período determinado.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Costo de Bienes Vendidos}}{\text{Promedio de inventario}} = \text{Rotación de inventario}$$

2. **Nivel de servicio al cliente:** Este indicador evalúa la capacidad de la tienda para cumplir con los pedidos de manera puntual y completa.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Pedidos completos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100 = \text{Nivel de servicio al cliente}$$

3. **Tiempo de ciclo de pedido:** Mide el tiempo que transcurre desde que se realiza un pedido hasta que se entrega al cliente, proporcionando información sobre la eficiencia del proceso de cumplimiento de pedidos.

**Fórmula:**

$$\text{Fecha de entrega del pedido} - \text{Fecha de pedido} = \text{Tiempo de ciclo de pedido}$$

4. **Tasa de devolución de productos:** Indica el porcentaje de productos que los clientes devuelven, lo que puede reflejar problemas de calidad o precisión en la entrega.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Número de productos devueltos}}{\text{Total de productos vendidos}} \times 100 = \text{Tasa de devolución de productos}$$

5. **Nivel de inventario promedio:** Ofrece una visión del nivel de existencias promedio durante un período determinado, permitiendo un mejor control y planificación de inventario.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2} = \text{Nivel de inventario promedio}$$

6. **Índice de satisfacción del cliente:** Evalúa la satisfacción del cliente mediante encuestas, proporcionando información valiosa sobre la experiencia general de compra.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}} \times 100 = \text{Índice de satisfacción del cliente}$$

7. **Costo de adquisición de clientes (CAC):** Muestra el costo promedio de adquirir un nuevo cliente, ayudando a evaluar la eficiencia de las estrategias de marketing.

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Costos de marketing y ventas}}{\text{Nuevos clientes adquiridos en un período específico}} = \text{(CAC)}$$

Es importante utilizar un sistema de gestión adecuado que permita recopilar y analizar los datos de manera efectiva para tomar decisiones informadas y mejorar continuamente los procesos. Estos indicadores proporcionan información valiosa para evaluar y mejorar los procesos en la tienda, permitiendo ajustes y mejoras continuas en la operación.

## **7.8. Políticas**

Las políticas para el control de los procesos de una tienda son un conjunto de reglas, lineamientos y procedimientos establecidos para asegurar que las operaciones se realicen de manera efectiva, eficiente y de acuerdo con los objetivos establecidos. Políticas importantes para mantener un buen control en la tienda:

En búsqueda de conformar un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido en un trabajo colectivo, se plantean las siguientes políticas de recursos humanos:

### **Políticas del personal**

1. El horario de trabajo, para empleados administrativos es de lunes a viernes de 08:00 am-13:00 pm a 15:00 pm-18:00 pm.
2. El personal deberá llegar a su puesto de trabajo 15 minutos antes de la hora de ingreso y pasado los 5 minutos posteriores se considerará como atraso.
3. Se capacitará semestralmente al personal en cuanto a sus requerimientos específicos por áreas como son: administrativas, operativas de servicio, comercialización y ventas, a fin de mejorar la capacidad motivacional del personal.
4. Para solicitar permisos, el personal deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.
5. El aseo e higiene personal será un requisito para todo el personal, el cual tendrá que cuidar su apariencia cuidando de su ropa que se encuentra limpia, bien planchada y con el uniforme correspondiente de acuerdo con el área de trabajo.

### **Políticas de Compras**

1. Se pedirá siempre una cotización previa antes del pedido.
2. Para cambios, devoluciones será necesaria la factura de compra.
3. Se llevará una base de datos para los proveedores.
4. Montos superiores a los 1000 dólares se necesitará la autorización del gerente.
5. Los pagos a proveedores se harán a 90 días.

## **Políticas de Inventario**

1. Se aplicará el método Promedio (dividir el importe del saldo entre el número de unidades en existencia).
2. Se mantendrá un stock de seguridad:  $\text{Stock de seguridad} = (\text{Plazo máximo garantizado} - \text{Plazo de entrega habitual}) \times \text{Demanda media de producto}$ .
3. Los Pedidos se realizan con una semana de anticipación.
4. Los productos se los recetara en la mañana de 09:00 am a 12:00 am
5. En los productos de alto consumo deben vigilarse las existencias y pronósticos de venta en forma permanente, para que siempre se tengan existencias.

## **Políticas de Ventas**

1. Se entregará factura comercial sin importar el monto.
2. Se llevará una base de datos de los clientes.
3. Los cobros a clientes serán al contado y a crédito.
4. El crédito no puede ser extendido más de 3 meses, dependiendo de la compra.
5. De 20 a 50 dólares de compra se dará el 5% de descuento.
6. De 50 a 100 dólares de compra se descontará el 10 % de descuento
7. De 100 en adelante dólares se descontará un 15 % de descuento
8. Cada día se depositará el 50% del valor en caja

Es importante que estas políticas se comuniquen adecuadamente a todo el personal de la tienda y que se revisen y actualicen periódicamente para asegurarse de que sigan siendo relevantes y efectivas. Además, es fundamental fomentar una cultura organizacional que promueva el cumplimiento de estas políticas y el compromiso con la mejora continua en todas las áreas de la tienda.

## **7.9. Proceso para Adquisiciones**

### **Objetivos:**

1. **Optimización de costos:** Adquirir productos y servicios necesarios para la tienda a los mejores precios y condiciones posibles.
2. **Garantizar la calidad:** Asegurarse de que los productos y servicios adquiridos cumplan con los estándares de calidad y satisfagan las necesidades de la tienda y sus clientes.

3. **Mejora de la eficiencia:** Agilizar el proceso de adquisición para reducir el tiempo y los recursos necesarios para completar las transacciones.
4. **Establecer relaciones sólidas con proveedores:** Desarrollar colaboraciones a largo plazo con proveedores confiables y que ofrezcan un buen servicio.
5. **Cumplimiento normativo y ético:** Garantizar que todas las adquisiciones se realicen de acuerdo con las regulaciones y estándares éticos aplicables.

#### **Metas:**

1. **Establecer al menos 3 nuevas relaciones con proveedores confiables en el próximo trimestre:** Ampliar la base de proveedores confiables y diversificar las opciones.
2. **Reducir el tiempo promedio de proceso de adquisición en los próximos 3 meses:** Optimizar la eficiencia del proceso de compra.
3. **Garantizar que al menos el 90% de los productos adquiridos cumplan con los estándares de calidad establecidos:** Mantener la calidad y evitar problemas relacionados con productos defectuosos.
4. **Implementar prácticas de adquisición ética y sostenible en los próximos 2 meses:** Asegurar que las adquisiciones sean social y ambientalmente responsables.

#### **Estrategias:**

1. **Investigación de proveedores:** Realizar una investigación exhaustiva de proveedores potenciales para evaluar su reputación, historial y capacidad para cumplir con los requisitos.
2. **Negociación efectiva:** Desarrollar habilidades de negociación para obtener los mejores precios y condiciones de compra.
3. **Establecimiento de relaciones sólidas:** Mantener una comunicación abierta y constante con los proveedores para construir relaciones basadas en confianza mutua.
4. **Análisis de costos totales:** Considerar no solo el precio de compra, sino también los costos asociados como envío, garantía y mantenimiento.
5. **Implementación de sistemas de compra centralizada:** Centralizar el proceso de adquisición para aprovechar economías de escala y negociar mejores términos con los proveedores.

6. **Utilización de contratos:** Establecer acuerdos formales con los proveedores que establezcan términos claros de entrega, calidad y precio.
7. **Evaluación continua de proveedores:** Monitorear el desempeño de los proveedores a través de indicadores clave de rendimiento y tomar decisiones basadas en datos.
8. **Uso de tecnología:** Implementar software de gestión de compras y sistemas de seguimiento para optimizar el proceso de adquisición y mantener registros precisos.
9. **Formación en ética y sostenibilidad:** Capacitar al personal en prácticas éticas de adquisición y fomentar la selección de productos y proveedores sostenibles.
10. **Auditorías de proveedores:** Realizar auditorías periódicas a los proveedores para asegurarse de que cumplan con los estándares de calidad y responsabilidad.

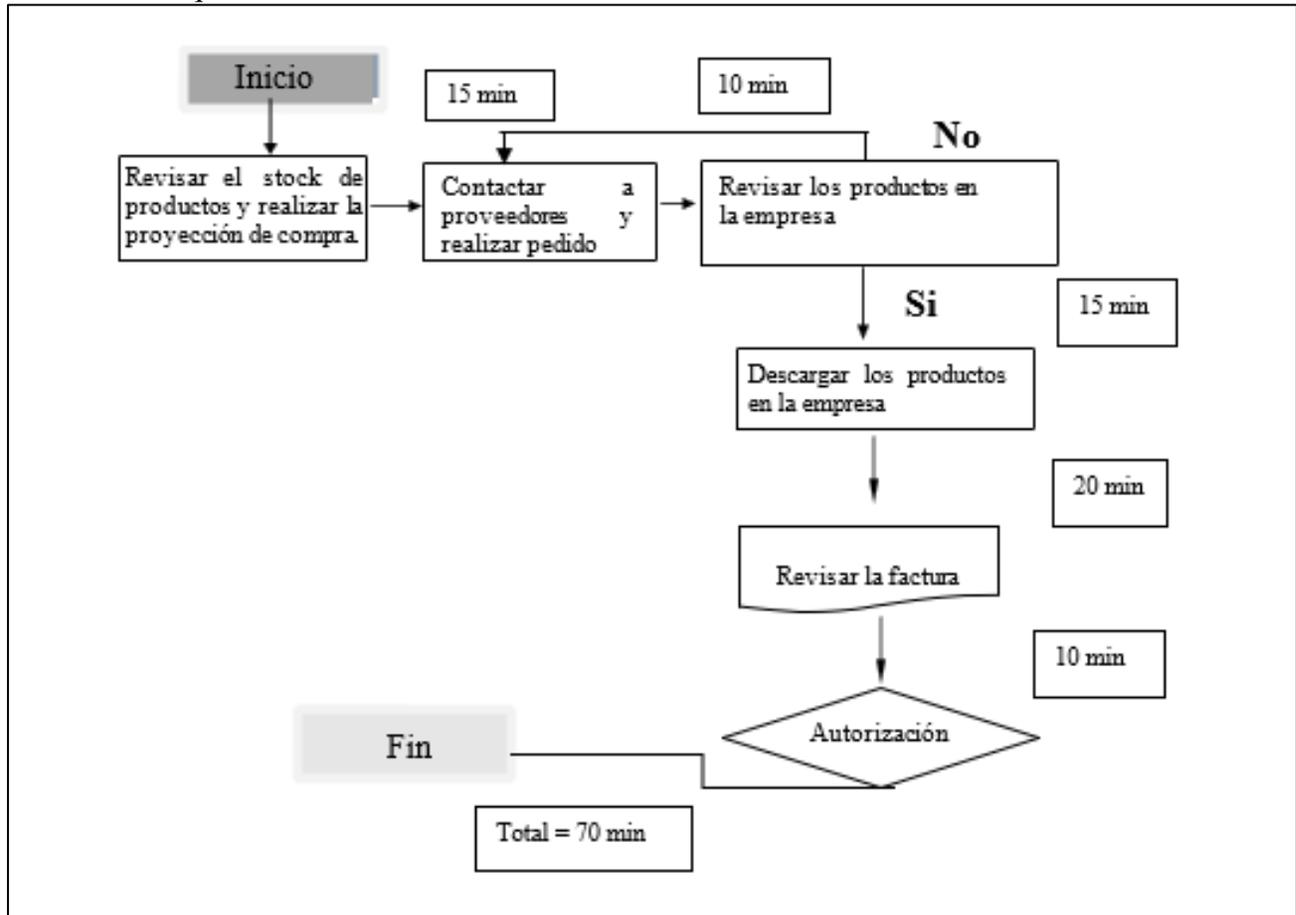
**Tabla 15**

*Nuevo Proceso de Adquisición*

<b>Tu Tienda Universitaria</b>			
<b>Nuevo Proceso</b>			
<b>Nombre del Proceso</b>	<b>Adquisición</b>		
<b>Departamento</b>	<b>Tiempo en</b>	<b>N°</b>	<b>Actividades</b>
<b>Responsable</b>	<b>Minutos</b>		
<b>Vendedor/Administrador</b>	15	1	Revisar el stock de productos y realizar la proyección de compra
	10	2	Contactar a proveedores y realizar pedido
	15	3	Revisar los productos en la empresa
<b>Vendedor</b>	20	4	Descargar los productos
	10	6	Revisar factura y dar autorización para colocar los productos en perchas
<b>TOTAL</b>		<b>70 minutos</b>	

*Nota.* Elaborada por la autora

**Figura 13**  
*Proceso de Adquisiciones*



*Nota. Elaborada por la autora*

### 7.10. Proceso Recepción de Mercadería

#### Objetivos:

1. **Eficiencia en la recepción:** Agilizar el proceso de recepción de mercadería para reducir el tiempo que los productos pasan en tránsito y disponibles para la venta.
2. **Precisión en la documentación:** Garantizar que los registros y documentos relacionados con la recepción de mercadería sean precisos y estén actualizados.
3. **Garantizar la calidad:** Asegurarse de que los productos recibidos cumplan con los estándares de calidad y estén en condiciones óptimas.
4. **Minimizar errores:** Reducir los errores en la recepción de mercadería, como productos faltantes o dañados.
5. **Optimizar el espacio de almacenamiento:** Organizar la mercadería recibida de manera eficiente para facilitar su almacenamiento y acceso posterior.

## **Metas:**

1. **Reducir el tiempo de procesamiento de la recepción de mercadería en los próximos 6 meses:** Agilizar el proceso para que los productos estén disponibles más rápidamente.
2. **Lograr una precisión del 98% en la documentación de la recepción de mercadería en el próximo trimestre:** Garantizar que los registros sean precisos y completos.
3. **Garantizar que al menos el 95% de los productos recibidos cumplan con los estándares de calidad establecidos:** Mantener la calidad de los productos almacenados.
4. **Reducir los errores en la recepción de mercadería en los próximos 3 meses:** Minimizar problemas como productos faltantes o dañados.
5. **Optimizar el espacio de almacenamiento en los próximos 2 meses:** Mejorar la organización del almacén para aprovechar al máximo el espacio disponible.

## **Estrategias:**

1. **Procedimientos estandarizados:** Establecer procesos claros y detallados para la recepción de mercadería, incluyendo pasos específicos y responsabilidades.
2. **Capacitación del personal:** Entrenar al personal encargado de la recepción para que comprendan los procedimientos y la importancia de la precisión.
3. **Inspección de calidad:** Realizar una inspección exhaustiva de los productos recibidos para asegurarse de que cumplan con los estándares establecidos.
4. **Uso de tecnología:** Utilizar sistemas de escaneo de códigos de barras o RFID para agilizar el proceso de registro y reducir errores manuales.
5. **Verificación cruzada:** Implementar un proceso de verificación en el que múltiples personas revisen la recepción de mercadería para detectar posibles errores.
6. **Comunicación con proveedores:** Mantener una comunicación abierta con los proveedores para resolver problemas de recepción de manera rápida y eficiente.
7. **Etiquetado claro:** Etiquetar los productos recibidos de manera clara y precisa para facilitar su identificación y posterior ubicación en el almacén.

8. **Uso de listas de verificación:** Utilizar listas de verificación predefinidas para asegurarse de que se cumplan todos los pasos necesarios en el proceso de recepción.
9. **Registro en sistemas de gestión:** Ingresar la información de recepción en sistemas de gestión de inventario para mantener registros precisos y actualizados.
10. **Mejora de la organización del almacén:** Implementar sistemas de almacenamiento eficientes, como estanterías o zonas de almacenamiento específicas para diferentes tipos de productos.

**Tabla 16**

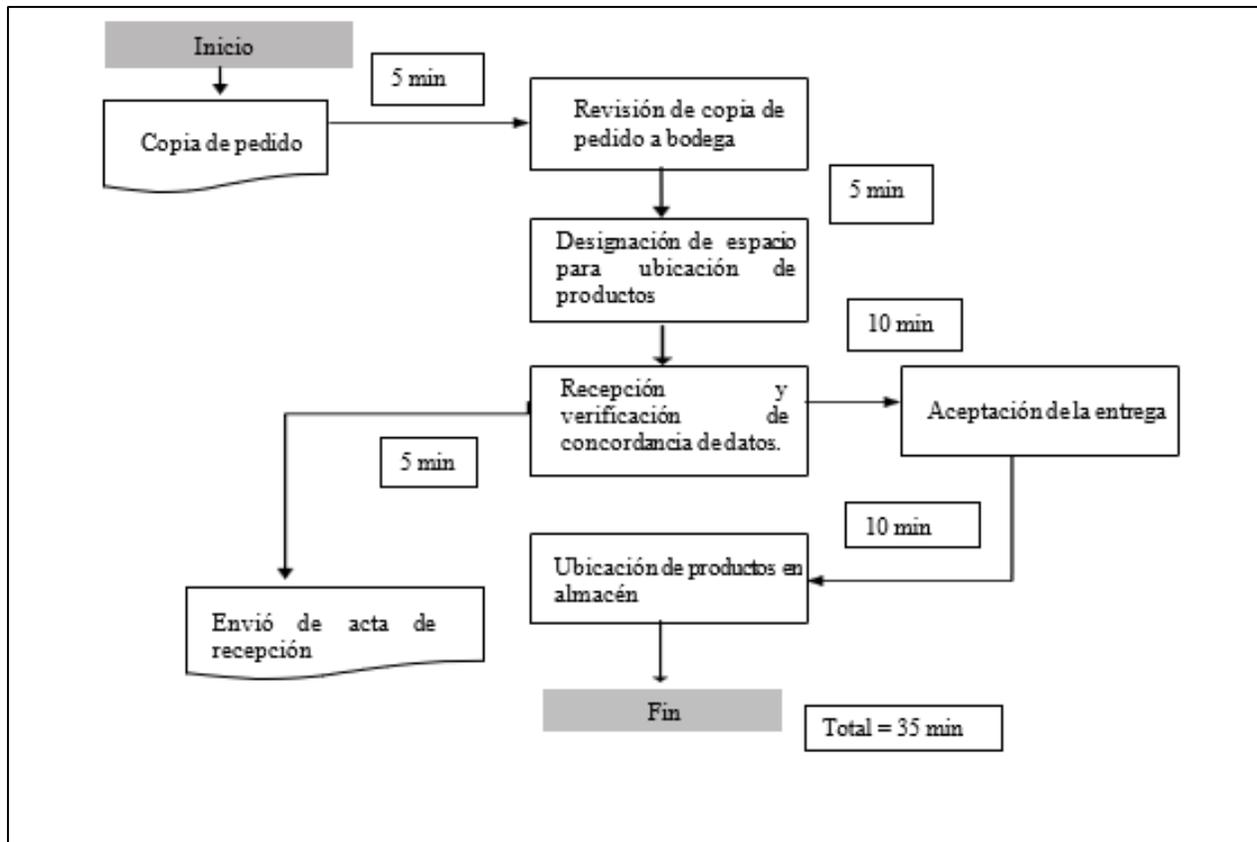
*Recepción de Mercadería*

<b>Tú Tienda Universitaria</b>			
<b>Nuevo Proceso</b>			
<b>Nombre Del Proceso</b>	<b>Recepción De Mercadería</b>		
<b>Departamento</b>	<b>Tiempo en</b>	<b>N°</b>	<b>Actividades</b>
<b>Responsable</b>	<b>Minutos</b>		
Administrador	5	1	Revisión de copia de pedido
Vendedor	5	2	Designación de espacio para ubicación de productos
Administrador	10	3	Recepción y verificación de productos
Proveedor/Administrador	10	4	Ubicación de productos en almacén
Administrador	5	5	Envío de acta de recepción a administración
<b>TOTAL</b>	<b>35 min</b>		

*Nota.* Elaborada por la autora

**Figura 14**

*Recepción de Mercadería*



*Nota.* Elaborada por la autora

### 7.11. Proceso Inventario

#### Objetivos:

1. **Optimización del nivel de inventario:** Mantener un equilibrio entre el stock disponible y la demanda para evitar exceso o escasez de productos.
2. **Reducción de costos:** Minimizar los costos asociados al almacenamiento de inventario excesivo y a la pérdida de ventas por falta de stock.
3. **Mejora de la precisión del inventario:** Asegurar que el registro de inventario en el sistema coincida con la cantidad física de productos en la tienda.
4. **Incremento de la eficiencia operativa:** Agilizar los procesos de seguimiento, reabastecimiento y ajuste del inventario para ahorrar tiempo y recursos.
5. **Mejora del servicio al cliente:** Garantizar que los productos estén disponibles cuando los clientes los necesiten, lo que conduce a una experiencia de compra positiva.

## **Metas:**

- 1. Reducir el nivel de inventario en los próximos 6 meses:** Evitar el exceso de stock y liberar capital para otras inversiones.
- 2. Lograr una precisión de inventario del 98% en el próximo trimestre:** Garantizar que las cantidades registradas en el sistema coincidan con el inventario físico.
- 3. Reducir el tiempo dedicado a tareas de inventario en los próximos 3 meses:** Optimizar la eficiencia del proceso de seguimiento y ajuste.
- 4. Asegurar que al menos el 95% de los productos estén disponibles en el estante en todo momento:** Mejorar la disponibilidad de productos para los clientes.
- 5. Implementar un sistema de clasificación ABC para identificar productos críticos en el inventario en los próximos 2 meses:** Priorizar el enfoque en los productos más importantes.
- 6. Estrategias:**
- 7. Implementación de tecnología de seguimiento:** Utilizar sistemas de código de barras, RFID u otras tecnologías para realizar un seguimiento preciso de los productos entrantes y salientes.
- 8. Automatización del reabastecimiento:** Configurar sistemas de reorden automático basados en niveles de inventario predeterminados para evitar escasez.
- 9. Auditorías regulares:** Realizar conteos cíclicos o auditorías sorpresa para comparar el inventario físico con los registros del sistema y corregir cualquier discrepancia.
- 10. Uso de software de gestión de inventario:** Implementar un software de gestión de inventario que permita un seguimiento en tiempo real y generación de informes para una toma de decisiones informada.
- 11. Rotación de inventario:** Priorizar la venta de productos más antiguos para evitar la obsolescencia y garantizar la frescura del stock.
- 12. Clasificación ABC:** Categorizar productos en función de su importancia y aplicar diferentes estrategias de manejo a cada categoría.
- 13. Capacitación del personal:** Entrenar al equipo en los procedimientos de manejo de inventario y concienciar sobre la importancia de la precisión.
- 14. Colaboración con proveedores:** Establecer relaciones sólidas con proveedores para mejorar los plazos de entrega y la disponibilidad de productos.

- 15. Análisis de datos:** Utilizar datos históricos de ventas para prever patrones de demanda y ajustar el inventario en consecuencia.
- 16. Mejora de la disposición del almacén:** Organizar el espacio de almacenamiento de manera eficiente para facilitar el acceso a los productos y reducir el tiempo de búsqueda.

**Tabla 17**

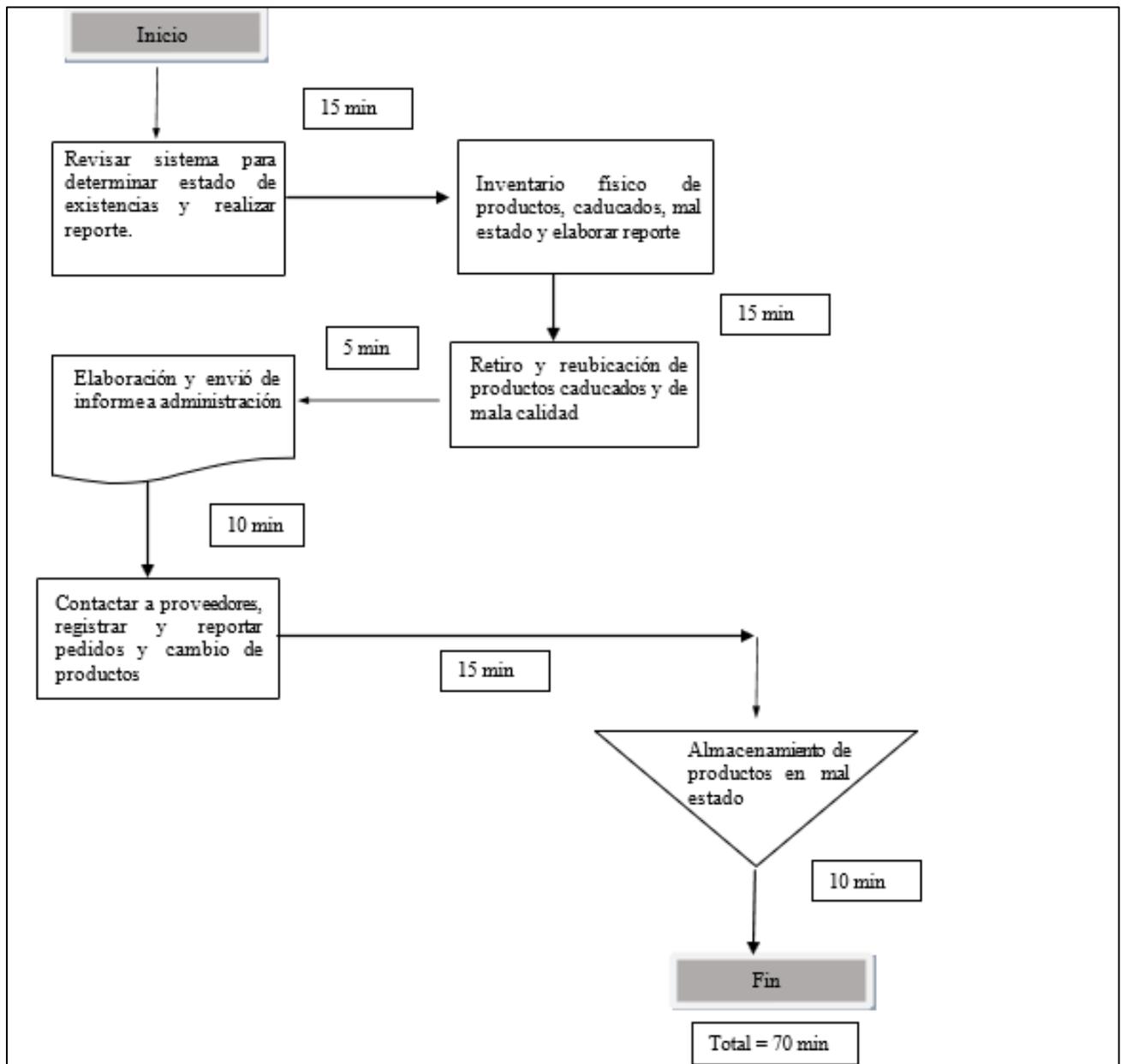
*Inventario*

<b>Tu Tienda Universitaria</b>			
<b>Nuevo Proceso</b>			
<b>Proceso</b>		<b>Inventario</b>	
<b>Responsable</b>	<b>Minutos</b>	<b>N°</b>	<b>Actividades</b>
Vendedor y administrador	15	1	Revisar sistema para determinar estado de existencias y realizar reporte
Administrador	15	2	Inventario físico de productos, caducados, mal estado y elaboración de reporte
Vendedor	5	4	Retiro y reubicación de productos caducados y de mala calidad
Administrador	10	5	Elaboración y envío de informe a gerencia
Administrador	15	6	Contactar a proveedores, reportar y registrar pedidos y cambio de productos
Vendedor	10	8	Almacenamiento de productos en mal estado
<b>TOTAL</b>	<b>70 min</b>		

*Nota.* Elaborada por la autora

**Figura 15**

*Inventario*



*Nota.* Elaborada por la autora

## 7.12. Proceso Ventas

### Objetivos:

1. **Aumentar las ventas:** El objetivo principal es incrementar los ingresos generados por la tienda a través de un proceso de ventas efectivo.
2. **Mejorar la retención de clientes:** Buscar la fidelización de los clientes actuales para que regresen y compren de manera recurrente.
3. **Incrementar la satisfacción del cliente:** Brindar una experiencia de compra positiva que lleve a los clientes a recomendar la tienda a otros.
4. **Optimizar la eficiencia del proceso:** Reducir el tiempo necesario para concluir una venta, lo que permite atender a más clientes y aumentar la productividad.
5. **Aumentar el valor promedio de compra:** Fomentar la venta cruzada y la venta adicional para que cada cliente compre más en cada visita.

### Metas

1. **Aumentar las ventas mensuales durante los próximos 6 meses:** Establecer una meta cuantitativa y realista para medir el progreso en términos de ingresos.
2. **Incrementar la retención de clientes en el próximo trimestre:** Medir la capacidad de la tienda para mantener a los clientes interesados en regresar.
3. **Obtener una calificación promedio de satisfacción del cliente de al menos 4.5/5:** Medir la satisfacción del cliente a través de retroalimentación directa.
4. **Reducir el tiempo promedio de proceso de ventas en los próximos 3 meses:** Optimizar la eficiencia del proceso de ventas.
5. **Aumentar el valor promedio de compra en el próximo año:** Fomentar técnicas de ventas adicionales y cruzadas.

## **Estrategias:**

1. **Capacitación del personal:** Proporcionar a los empleados un entrenamiento continuo en técnicas de ventas, atención al cliente y conocimiento de productos para que puedan brindar asesoramiento efectivo.
2. **Segmentación de clientes:** Identificar diferentes grupos de clientes y adaptar enfoques de ventas específicos para satisfacer sus necesidades y preferencias individuales.
3. **Promociones y descuentos estratégicos:** Utilizar ofertas especiales y descuentos para incentivar las compras y fomentar la venta adicional.
4. **Implementación de programas de lealtad:** Ofrecer recompensas a los clientes frecuentes para incentivar la retención y promover compras repetidas.
5. **Optimización del proceso de compra:** Simplificar y agilizar el proceso de compra, desde la búsqueda de productos hasta el pago, para reducir el tiempo que los clientes pasan en la tienda.
6. **Mejora de la experiencia en tienda:** Diseñar un ambiente atractivo y cómodo en la tienda que impulse la compra y fomente la exploración de productos.
7. **Uso de tecnología:** Implementar sistemas de punto de venta eficientes, análisis de datos para identificar tendencias de compra y CRM para un seguimiento personalizado de los clientes.
8. **Comunicación efectiva:** Establecer una comunicación clara y persuasiva con los clientes, destacando los beneficios de los productos y resolviendo cualquier pregunta o duda que puedan tener.
9. **Feedback y mejora continua:** Recopilar comentarios de los clientes y del equipo de ventas para identificar áreas de mejora en el proceso y realizar ajustes necesarios.
10. **Colaboración entre departamentos:** Mantener una comunicación constante entre ventas, marketing y atención al cliente para garantizar una experiencia coherente y una estrategia unificada.

**Tabla 18**

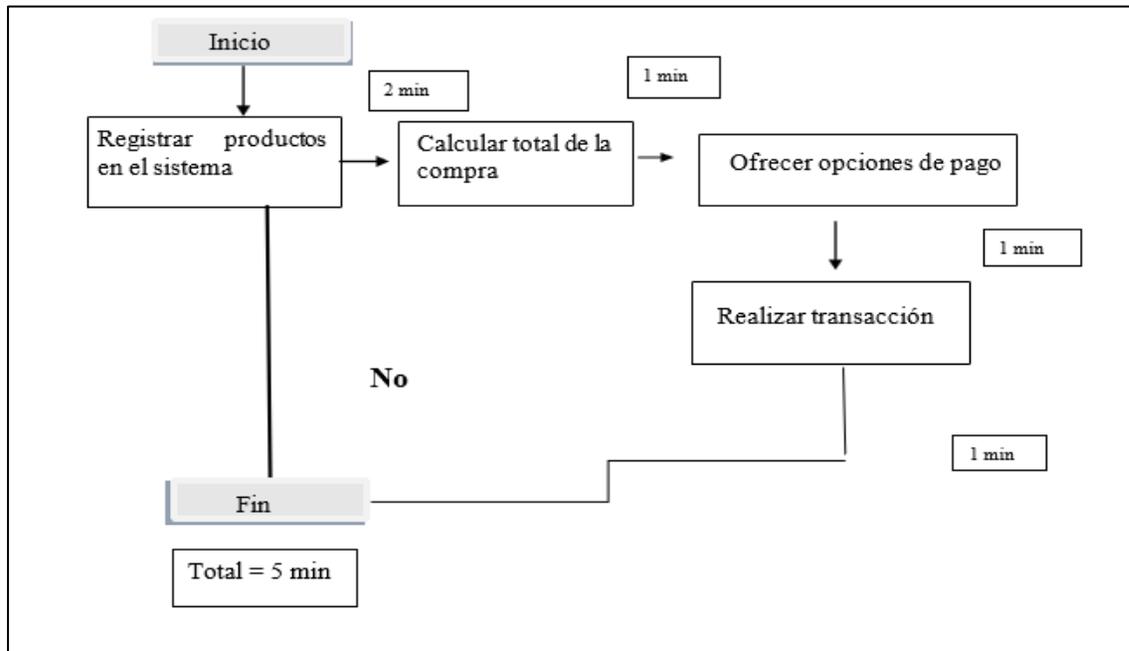
Ventas

<b>Tu Tienda Universitaria</b>			
<b>Nuevo Proceso</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Ventas</b>		
<b>Responsable</b>	<b>Minutos</b>	<b>N°</b>	<b>Actividades</b>
Vendedor y administrador	2	1	Registrar productos en el sistema
	1	2	Calcular total de la compra
	1	4	Ofrecer opciones de pago
	1	5	Realizar transacción
	<b>TOTAL</b>		5 min

*Nota.* Elaborada por la autora

**Figura 16**

Ventas



*Nota.* Elaborada por la autora

**7.13. Comparación de tiempos de los procesos**

Una comparación en los tiempos de procesos es fundamental para cualquier organización que busque optimizar su eficiencia operativa. Este tipo de comparación implica un minucioso desglose de cada fase de un proceso, como se indican de las figuras anteriores, desde el inicio hasta la conclusión. Al profundizar en esta comparación, se puede identificar dónde se pierde tiempo, ya sea en esperas entre etapas, ejecución real o posibles cuellos de botella, además también señala oportunidades tangibles para mejorar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

**Tabla 19**

*Tiempos de Procesos*

<b>Procesos</b>	<b>Antes</b>	<b>Después</b>
Constancia de inventarios	80 min	70 min
Pedidos	50 min	70 min
Recepción de productos	82 min	35 min
Verificación de productos	65 min	
Ventas	5 min	5 min
<b>Total</b>	282 min	180 min

*Nota.* Elaborada por la autora

En conclusión, se merman 102 minutos los cuales son de suma importancia, ya que se está presentando una significativa pérdida de tiempo, el cual puede ser utilizado para la atención al cliente o a su vez tener un buen reporte de inventario.

## 8. Conclusiones

- "Tu Tienda Universitaria" de la empresa pública la Nacional de Loja EP, actualmente no identifica las operaciones que realiza, presenta desafíos significativos en términos de organización, gestión de inventario y falta de un plan de operaciones, además se identificó que lleva un control manual de sus actividades, provocando la duplicidad de funciones lo que dificulta alcanzar los objetivos comerciales, mejorar la eficiencia y la toma de decisiones.
- Se pudo concluir que los procesos que intervienen actualmente en las diferentes actividades de "Tu Tienda Universitaria" de la empresa pública la Nacional de Loja EP son: Control de inventario, Realizar pedidos, recepción de productos, verificación de productos y ventas.
- Mediante la propuesta, se logró diseñar un plan de operaciones que permitirá a la empresa tener un control sobre los procesos que tiene actualmente y organizar mejor estructuralmente las operaciones. Lo permite una ejecución coherente y eficiente de las tareas diarias, maximizando así la eficacia de los recursos disponibles y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos. Además, este plan de operaciones ofrece un enfoque sistemático y medible para evaluar el rendimiento empresarial.

## 9. Recomendaciones

- Se recomienda a "Tu Tienda Universitaria" de la empresa pública la Nacional de Loja EP realizar periódicamente diagnósticos, que permitan identificar las falencias en las actividades que realiza la empresa. Es esencial realizar un análisis exhaustivo de cada proceso operativo dentro de la tienda, desde la gestión de inventario hasta la atención al cliente, identificando los puntos críticos y las oportunidades de mejora.
- Se sugiere que se actualice constantemente las actividades operacionales y de igual manera la implementación de tecnologías adecuadas, como sistemas de gestión de inventario o software de seguimiento de ventas, puede ser un punto clave para mejorar la eficiencia operativa.
- Se recomienda la implantación de un plan de operaciones para que la empresa pueda aumentar su eficiencia. Es esencial continuar este análisis de procesos de forma continua. La mejora empresarial es un proceso iterativo y en constante evolución. Mantener un enfoque en la evaluación regular de los procedimientos permitirá adaptarse a los cambios en el mercado, a las nuevas tecnologías y a las demandas de los clientes. Además, considerar la capacitación continua del personal y la adopción de tecnologías innovadoras puede ser clave para mantenerse actualizado y competitivo en el mercado universitario.

## 10. Bibliografía

- Carrillo Jiménez, A. S. (2022). *Levantamiento y diseño de procesos enfocado al departamento de mercadeo DLM para la empresa Lile S.A (Leonisa)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cueva Guzmán, J. W. (2021). *Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración y Tecnología Global Protection S.A*. Universidad Politécnica Salesiana .
- Jaramillo Ordoñez, N. E. (2023). *Análisis de los procesos productivos de la empresa Talabartería Ordoñez en el cantón Saraguro provincia de Loja*. Universidad Nacional de Loja .
- Quispe Navarro, R. D. (2020). *Gestión de operaciones y atención al cliente en un mercado de abastos, distrito de Comas, 2020*. Universidad César Vallejo.
- Riccio Estrella, C. E. (2021). *PROPUESTA DE MEJORA EN LA PLANEACIÓN DE LA DEMANDA PARA OPTIMIZAR EL ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA EN LA EMPRESA ALMACENES EL ADORNO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Villagra Chavez, N. J. (2021). *Estrategias y mejoras operativas aplicadas a la gestión de inventarios y operaciones para obtener eficiencia operativa*. Universidad de Lima.
- Heizer, J., & Render, B. (2007). *Principles of operations management*. Prentice Hall.
- Pinargote Pinargote, H. M., Ávila Ramírez, P. E., Cedeño Loor, T. A., Minaya Macías, M. M., Minaya Macías, R. W., & Mendoza Vera, A. A. (2020). *Dirección de operaciones*. Editorial Científica 3Ciencias.
- Estratégicas, D. (s/f). *DIRECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE OPERACIONES*. Wordpress.com. <https://apuntesutnpilar.files.wordpress.com/2014/03/direccc3b3n-de-la-produccic3b3n-y-de-operaciones-d-e-8va-ed-heizer-render-pearson.pdf>
- (S/f). Intercovamex.com, [https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion\\_de\\_operaciones-1.pdf](https://intercovamex.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion_de_operaciones-1.pdf)
- (S/f-b). <https://ucreanop.com/wp-content/uploads/2020/08/Administracion-de-Operaciones-Produccion-y-Cadena-de-Suministro-13edi-Chase.pdf>
- GESTION POR PROCESOS Luis Fernando Agudelo Jorge Escobar PDF. (s/f). Scribd. <https://es.scribd.com/document/456948507/GESTION-POR-PROCESOS-Luis-Fernando-Agudelo-Jorge-Escobar-pdf>

(S/f-c). Edu.ec. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>

(S/f-d). Edu.ec <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21668/1/UPS-GT003569.pdf>

Diciembre, D. I. 176/sc 2/n. (s/f). Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión. Wordpress.com  
<https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/n-544-r2-procesos.pdf>

## 11. Anexos

### Anexo 1

#### *Entrevista al gerente*

- 1) ¿Cuántos años de servicio tiene la empresa?
- 2) ¿Porque se creó tu tienda universitaria?
- 3) ¿A dónde quiere llegar en 5 años?
- 4) ¿Cuáles son los objetivos permanentes de la organización?
- 5) ¿Tiene organigrama? ¿Y cómo está establecido?
- 6) ¿Cuántos trabajadores cuenta la empresa?
- 7) ¿Cómo fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador para el equipo de "tu tienda universitaria"?
- 8) ¿Las actividades realizadas están planificadas y consideradas por todo el personal de la empresa?
- 9) ¿La empresa realiza capacitación al personal?
- 10) ¿Cómo es la relación que mantiene con sus empleados?
- 11) ¿Cuáles son las estrategias que utiliza, para facilitar las ventas y actividades de la empresa?
- 12) ¿En base a qué factores determina el precio de sus productos?
- 13) ¿Qué clase de promociones realiza la empresa a sus clientes?
- 14) ¿Quién es el encargado del abastecimiento de la tu tienda universitaria?
- 15) ¿Cuáles son sus proveedores?
- 16) ¿Cuenta con alianzas estratégicas con sus proveedores?
- 17) ¿Qué estrategias emplea para establecer alianzas estratégicas con proveedores y negociar acuerdos favorables?
- 18) ¿Cuál cree usted que serían las oportunidades para su empresa?
- 19) ¿Cuáles son los principales objetivos y metas que tiene para "tu tienda universitaria" en los próximos años?
- 20) ¿Cómo planifica asegurar la disponibilidad de productos y el abastecimiento adecuado para satisfacer las necesidades de los clientes?
- 21) ¿Qué medidas implementa para garantizar una experiencia de compra óptima para los clientes de "tu tienda universitaria"?

- 22) ¿Cuáles son los procesos que aplica tu tienda universitaria?
- 23) ¿Cómo promueve la innovación y la mejora continua en los procesos operativos de la tienda?
- 24) ¿Cómo maneja los desafíos y obstáculos que surgen en las actividades diarias de la tienda?
- 25) ¿Qué estrategias implementaría para optimizar la eficiencia y la productividad en la tienda universitaria?
- 26) ¿Considera que estos procesos pueden ser mejorados? ¿Qué debe mejorarse?
- 27) Al momento de realizar un pedido ¿Qué tiempo demora en llegar los productos?
- 28) ¿Tiene un presupuesto establecido para la compra de productos?
- 29) ¿Qué fortalezas tiene la empresa en cuanto a sus procesos?
- 30) ¿Qué debilidades tiene la empresa en cuanto a sus procesos?
- 31) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en las actividades que desarrolla tu tienda universitaria?
- 32) ¿Considera que un plan de operaciones le ayudaría a tu tienda universitaria a tener un mejor control en todas las actividades de la empresa?

## **Anexo 2**

### *Entrevista al administrador*

- 1) ¿Cuáles son las principales responsabilidades y tareas que desempeña como administrador de la tienda?
- 2) ¿Cómo planifica y coordina las operaciones diarias de tu tienda universitaria; para asegurar una ejecución eficiente y efectiva?
- 3) ¿Cómo maneja los desafíos que surgen en las actividades diarias de la tienda?
- 4) ¿Cómo maneja los obstáculos que surgen en las actividades diarias de la tienda?
- 5) ¿Cómo administra el inventario para garantizar un nivel óptimo de existencias en la tienda?
- 6) ¿Qué medidas toma para mantener la calidad de los productos y asegurar que cumplan con los estándares establecidos?
- 7) ¿Cuál es su estrategia para optimizar las actividades de tu tienda universitaria?
- 8) ¿Cuál es su estrategia para optimizar los costos operativos de la tienda y garantizar la rentabilidad?

- 9) ¿Qué medidas implementa para garantizar un ambiente seguro y saludable tanto para los empleados como para los clientes de tu tienda universitaria?
- 10) ¿Cómo se asegura de que el personal esté debidamente capacitado y motivado para cumplir con sus funciones de manera efectiva?
- 11) ¿Cuántos procesos existen en tu tienda universitaria? Describa
- 12) ¿Cuál es el proceso de recepción de mercancía en la tienda?
- 13) ¿Cómo se lleva a cabo el registro y la verificación de los productos recibidos?
- 14) ¿Cómo se almacenan los productos en la tienda?
- 15) ¿Existe algún sistema de inventario para realizar un seguimiento de las existencias?
- 16) ¿Cómo se realiza el proceso de etiquetado y precios de los productos en la tienda?
- 17) ¿Cuáles son los métodos utilizados para exhibir los productos en los estantes y asegurar una presentación atractiva?
- 18) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de venta en la tienda?
- 19) ¿Hay algún sistema de punto de venta o caja registradora utilizado?
- 20) ¿Cuáles son los procedimientos para el cobro de los productos? ¿Se aceptan diferentes formas de pago?
- 21) ¿Cuál es el proceso para realizar pedidos de mercancía a proveedores?
- 22) ¿Existe algún criterio específico para determinar la cantidad y variedad de productos a solicitar?
- 23) ¿Qué se hace en caso de productos vencidos o en mal estado?
- 24) ¿Cuál es el procedimiento para gestionar devoluciones o reclamaciones?
- 25) ¿Existen políticas o procesos específicos para mantener la higiene y limpieza de la tienda?
- 26) ¿Qué fortalezas tiene la empresa en cuanto a sus actividades?
- 27) ¿Qué debilidades tiene la empresa en cuanto a sus actividades?
- 28) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en las actividades que desarrolla tu tienda universitaria?
- 29) ¿Considera que un plan de operaciones le ayudaría a tu tienda universitaria a tener un mejor control y a optimizar tiempo en todas las actividades de la empresa?

### **Anexo 3**

#### *Entrevista al vendedor*

- 1) ¿Se realizan reuniones para evaluar y mejorar las actividades de la tienda? Si realizan ¿cada que tiempo?
- 2) ¿Se implementan estrategias para mejorar las actividades en la tienda? ¿cuales?
- 3) ¿Qué falencias considera que tiene la tienda?
- 4) ¿Qué actividades considera que deben mejorar en la tienda?
- 5) ¿Cómo se lleva a cabo el registro y la verificación de los productos recibidos?
- 6) ¿Dentro del proceso de abastecimiento cuales son las actividades que deberían mejorarse en la tienda?
- 7) ¿Se clasifica y ubica los productos según su categoría?
- 8) ¿Cómo se realiza la devolución de un producto a los proveedores?
- 9) ¿Cómo realiza la devolución o cambio de producto a los clientes?
- 10) ¿Cada qué tiempo revisa las fechas de caducidad?
- 11) ¿Cuánto tiempo lleva trabajando como vendedor en esta tienda y cuál es su experiencia previa en el sector?
- 12) ¿Cuáles son sus responsabilidades diarias como vendedor en la tienda?
- 13) ¿Cómo se mantiene al tanto de los productos y promociones actuales?
- 14) ¿Hay algún proceso para recibir información y actualizaciones sobre los productos que se ofrecen?
- 15) ¿Cómo interactúa con los clientes en la tienda?
- 16) ¿Cuál es su enfoque para brindar un buen servicio al cliente?
- 17) ¿Qué medidas toma para conocer las preferencias y necesidades de los clientes y ofrecerles recomendaciones adecuadas?
- 18) ¿Cuál es el proceso de venta que sigue?
- 19) ¿Hay alguna técnica específica que utilice para aumentar las ventas?
- 20) ¿Cómo maneja situaciones de quejas o clientes insatisfechos?
- 21) ¿Hay algún protocolo establecido para resolver problemas con los clientes?
- 22) ¿Participa en la gestión del inventario y reposición de productos en la tienda? ¿Cuál es tu rol en este proceso?
- 23) ¿Qué medidas toma para mantener la tienda ordenada y atractiva para los clientes?

- 24) ¿Participa en la exhibición de los productos en los estantes?
- 25) ¿Hay alguna capacitación o desarrollo profesional continuo que reciba como vendedor de la tienda?
- 26) ¿En el proceso compra cuales son las actividades que tienen falencia?
- 27) ¿Dentro del proceso percheo cuales son las actividades que se cumplen en la tienda?
- 28) ¿Dentro del proceso ventas cuales son las actividades que tienen más demora en la tienda?
- 29) ¿Dentro del proceso de cierre de caja como lo manejan?
- 30) ¿Considera que un plan de operaciones le ayudaría a tu tienda universitaria a tener un mejor control en las actividades de la empresa?

#### **Anexo 4**

##### *Portafolio de productos*

<b>Categoría</b>	<b>Producto</b>
Verduras	Acelga por atado La Argelia
	Apio por atado La Argelia
	Brócoli grande La Argelia
	Brócoli mediano La Argelia
	Brócoli pequeño La Argelia
	Cebollín atado La Argelia
	Col grande La Argelia
	Col mediana La Argelia
	Col pequeña La Argelia
	Col morada grande La Argelia
	Col morada mediana La Argelia
	Col morada pequeña La Argelia
	Coliflor grande La Argelia
	Coliflor mediana La Argelia
	Coliflor pequeña La Argelia
	Cilantro atado La Argelia
	Espinaca por atado La Argelia
Nabo chino grande La Argelia	

---

	Nabo chino mediano La Argelia
	Nabo chino pequeño La Argelia
	Zapallo funda cuadritos 2 lib Karina Obelencio
	Perejil por atado La Argelia
	Lechuga orgánica grande La Argelia
	Lechuga orgánica pequeña La Argelia
	Lechuga repollo grande (Ko)
	Zambo tierno (Ko)
	Remolacha atada La Argelia
	Zanahoria amarilla atado La Argelia
	Rábano por atado La Argelia
	Brócoli grande (Ko)
	Brócoli mediano (Ko)
	Brócoli pequeño (Ko)
	Coliflor mediana La Argelia
	Cebolla blanca atado Argelia
	Guayusa bebida energizante 500ml
	Horchata embotellada 500 MI
	Chicha morada Donjo Litro
	Chicha morada Donjo 400g
	Vino Ambrosia
Bebidas	Agua purificada Raintamia plus 600mil
	Agua purificada Raintamia plus 1000mil
	Agua purificada Raintamia plus 4 Litros
	Agua purificada Raintamia plus 6 Litros
	Agua purificada Raintamia plus Bidón
Energizante	Barras energéticas Apiloja 50g.
	Huevo grande Balcazar
Apícola	Huevo mediano Balcazar
	Huevo pequeño Balcazar
	Huevo orgánico Eco- Loja

---

	Manjar de leche 250 MI Punzara
	Mantequilla 1/2 libra Punzara
	Quesillo 2 libras Punzara
	Queso fresco Punzara libra
Lácteos	Yogurt Punzara 2 litros
	Queso con orégano Punzara libra
	Queso mozzarella Punzara libra
	Yogurt griego con sabores Kike
	Yogurt griego natural De 500g Kike
	Queso con ají Punzara libra
	Bocadillo Don Javier 200g panela y maní 1/2 Libra
Bocadillo	Bocadillo Don Javier 400g panela y maní Libra
	Bocadillo Don Javier 200g Panela Mani & Coco 1/2 Libra
	Bocadillo Don Javier Libra Mani, Coco, Panela
Salud	Funda de hojas de estevia 20g.
	Miel de abeja Apiloja 400g
	Miel de abejas Espíndola 330g
	Miel de abejas Espíndola 635g
Miel De Abeja	Miel de abeja 800g Api Loja
	Miel de abeja 110g Api Loja
	Miel de abeja Juan Carlos Carrión
	Miel de abejas Api Loja 400g
	Tomate de riñón H&H Nutripac Funda 2,5 libras
	Tomate de árbol H&H Nutripac Funda 10 unidades
	Fresa H&H Nutripac libra
	Aguacate orgánico Karina Lima
Frutos	Aguacate Karina Obelencio
	Papaya hawaiana Karina Obelencio
	Babaco Karina Obelencio
	Zucchini La Argelia grande
	Zucchini La Argelia mediano

---

	Zucchini La Argelia pequeño.
	Frejol cascara 3 libras por funda La Argelia
	Tomate de riñón La Argelia libra
Granos	Choclo La Argelia funda 7,8,9 unidades
Alfajores	Harrison Alfajores
Harinas	Harina de zango Zoilita 500g
Cereales	Arroz Macareño Carmita Arroba
	Arroz Macareño Carmita Quintal
	Pasta de maní Kamala 200g.
Mani	Mani confitado Kamala 225g
	Mani confitado Con Ajonjolí 200g Kamala
	Mani con Sal Marina 225g
	Mani confitado Kamala 100g
	Cacao Amargo Amarenno 227g
	Cacao Amargo El Patron 100g Tarrina
	Cacao Amargo El Patron 230g Tarrina
	Cacao Amargo El Patron 100g funda molde
Cacao	Cacao Amargo El Patron en bola 230g
	Cacao Amargo El Patron en bola 460g
	Cacao Amargo El Patron 460g tarrina
	Cacao Amargo El Patrón 230g barra
	Manjar de cacao Aromaz 260g
	Chocolate Aromaz caja de corazones
	Chocolate Amargo Soluble Amarenno 100g
	Chocolate Aromaz caja de botella de cerveza
	Chocolate Aromaz caja de Whisky
Chocolate	Chocolate Aromaz tableta con caja
	Chocolate Aromaz tableta sin caja
	Chocolate Aromaz soluble
	Chocolate Aromaz Grajea
	Chocolate Amarenno blanco 12g

---

	Chocomani Aromaz 14g
	Chocolate Amarenno frutos secos 18g
	Chocolate Amarenno blanco 25g
Pasta	Pasta de tomate Akakana
	Fundas de hojas de moringa 20g
	Fundas de hojas de moringa 100g
Medicina	Fundas de semillas de moringa despulpada 20g
	Fundas de semillas de moringa natural 20g
	Fundas de hojas de stevia 150 G
	Fundas de hojas de stevia y hierva luisa 30g
Frejol	Frejol desgranado lib Freddy Lanche
Papa	Papa Chola Funda De 3 Libras Karina Obelencio
Bombones	Bombones bocates Rellenos con sabor a licor funda 25 und
Bombones	Bombones bocates Bombones con sabor a licor caja 8 und
	Café Juan Antonio
	Esencia de café Lojano Ana Barbara Botella
	Café Amarenno 400g.
	Café Loxa 400g
	Café Loxa 200g
	Café San Salvador 400g funda amarilla plástica
	Café San Salvador 200g funda amarilla plástica
Café	Café San Salvador 400g funda de papel
	Café San Salvador 200g funda de papel
	Café Chaguarpamba 350g
	Café Chaguarpamba 175g
	Café Amarenno 200g
	Café Espíndola de Especialidad 400g
	Café Espíndola Tradicional 400g
	Café Espíndola Tradicional 200g
Granola	Granola Ecuyaunt 350g
	Granola Ecuyaunt 175g

---

Té	Té Zumba caja 25 bolsas
Salsa	Salsa de ají Golden
Stevia	Miel de stevia 15ml
	Miel de stevia 30ml
Shampoo	Shampoo café & miel 500ml Api Loja
Apitoxina	Apitoxina 60ml Api Loja
Polen	Polen 20g Api Loja
	Polen 150g Api Loja
Hojas De Neem	Hojas Deshidratadas de Neem 30g Moriftev
Polvo De Moringa	Polvo de moringa 30g.
	Polvo de hojas de moringa 100g
Moringa	Polvo de hojas de moringa 200g.
	Extracto de moringa 500ml
	Aceite de moringa 15ml
	Coco rallado 250g
Coco	Aceite de coco 35ml
	Aceite de coco 140ml
	Aceite de coco 250 Ml
Jabón	Jabón de carbón activado 100g
	Jabón de aceite de coco 100g
	Jabón de aceite de moringa 100g
	Jabón de polvo de moringa 100g
	Jabón de semillas de moringa 100g
	Jabón de tocador Api Loja 120g
	Snack de hongos ostra Micovida 60g
Snack de hongos ostra Micovida Picantes 60g	
Pollo	Pollo ahumado Punzara
Camarón	Camarón Mermadis 26/30 2 Libras
Quesillo	Quesillo lib Karina Obelencio
Granos Frescos	Choclo libra Freddy Lanche
	Haba desgranada libra Freddy Lanche

---

	Haba repelada libra
	Arveja desgranada libra Freddy Lanche
	Choclo desgranado libra Ing, Yomara Fernández
Granos Secos	Tostado de maíz Chulpi 50g.
	Tostado de maíz Chulpi 225g
Sal	Sal marina Kamala

---

*Nota.* Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

## **Anexo 5**

### *Proveedores*

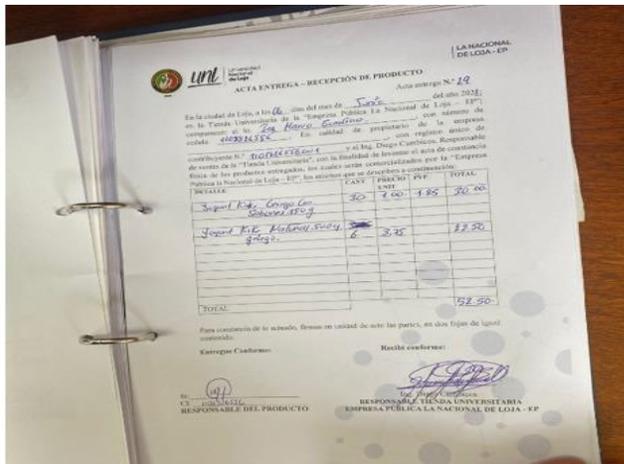
<b>Proveedores</b>
--------------------

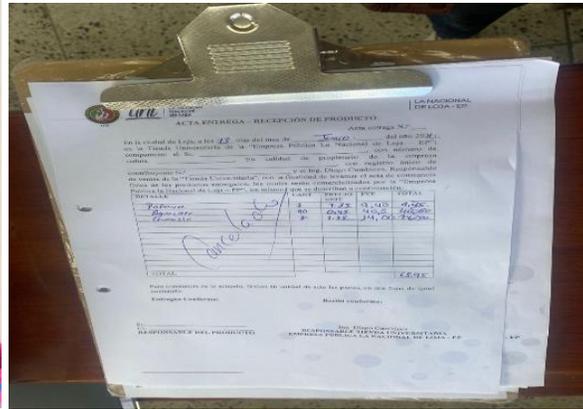
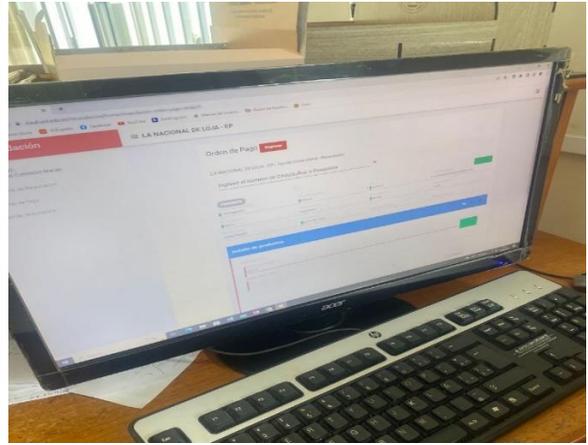
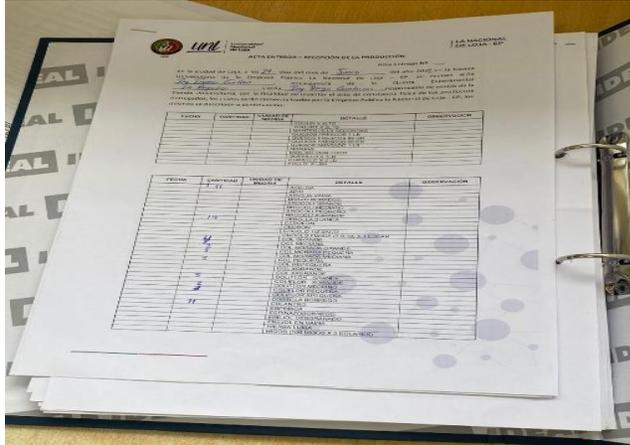
Quinta Experimental Punzara  
Quinta Experimental La Argelia  
Quinta Experimental Zapotepamba  
Quinta Experimental El Padmi  
Mario Gordillo  
Donjo Juan Álvarez  
Karina Obelencio  
Industrias Torres Ocampo  
Cooperativa de Servicios Comercialización de Espíndola  
Noemi Vélez  
Familia Gourmet Cía. Ltda.  
Rosarito Mora Erraez  
Joao Jayac  
Wendy Cuenca  
Eco. Patricio Cuenca  
Ecuadorian Industry  
Darwin Sotomayor  
Aromaz  
Delmer Ramiro Jiménez  
Delia Espinoza  
Yomara Fernández

Industria Alimentos Ortenca  
 Akakana Food  
 Robert Ramon  
 Juan Carlos Carrión  
 Olivia Plaza  
 Productos Golden  
 Moriftev  
 Api Loja Manuel Chamba  
 Walter Lituma El Patron  
 Manuel Paccha  
 Productos Avícolas Balcazar  
 Hermógenes Chamba  
 Álvaro Vargas  
 Enrique Bustamante Santos Moriftev  
 Micovida  
 Daniela Valverde  
 Aníbal Zumbana

Nota. Datos obtenidos de Tu Tienda Universitaria

**Anexo 6**  
Evidencia de visita a Tu Tienda Universitaria







**Anexo 7**  
*Entrevistas realizadas a los trabajadores*



## **Anexo 8**

### *Problemática y objetivos del anteproyecto*

#### **PROBLEMÁTICA**

Los procesos de operación son fundamentales en cualquier empresa, porque implica examinar cada etapa del proceso, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final del producto o servicio. Es importante identificar los recursos necesarios en cada etapa y definir los tiempos y los costos involucrados en cada una de ellas. Ya que permite la venta de productos que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes. Sin embargo, existen diversos problemas relacionados a la falta de procesos la cual conlleva a una comercialización inadecuada.

El funcionamiento de una organización se basa en los procesos que describen las actividades con las que la organización opera a lo largo de sus jornadas de trabajo. Entender los procesos es importante para asegurar la competitividad que se requiere para sobresalir en el mercado. Si los procesos de la organización no se ajustan a las necesidades de esta, disminuirá en cada momento el funcionamiento de la compañía, por lo que es importante seleccionar, diseñar y optimizar los procesos para que la organización opere adecuadamente.

La falta de procesos de producción en una empresa de servicios puede llevar a una serie de problemas, como el retraso en la entrega de los productos, lo que puede afectar la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa en el mercado. Además, la falta de eficiencia en la prestación de servicios puede aumentar los costos y reducir la rentabilidad de la empresa. Las empresas que no cuentan con procesos de operación eficientes enfrentan una serie de desafíos, como el aumento de costos, la pérdida de tiempo, pérdida de recursos y la disminución de la calidad de sus productos. La falta de planificación también puede afectar la administración de los recursos y procesos empresariales, lo que resulta en la realización de actividades no prioritarias y desperdicio de recursos.

En Ecuador, las empresas públicas enfrentan una serie de desafíos, como la burocracia y la falta de flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno competitivo. Según Muñoz et al. (2019), también hay una tendencia hacia la centralización de las compras gubernamentales, lo que puede limitar la capacidad de “Tu Tienda Universitaria” para acceder a proveedores y productos de calidad. Otro contratiempo que provoca la falta de procesos de operación en las empresas de Ecuador, es la falta de acceso a tecnología y maquinaria moderna. Muchas empresas en Ecuador tienen dificultades para invertir en tecnología y maquinaria moderna debido a la falta de recursos

financieros y a la falta de acceso a financiamiento adecuado. Como resultado, estas empresas enfrentan dificultades para mejorar la eficiencia y calidad de sus procesos.

Las empresas que no cuentan con procesos de operación innovadores pueden perder competitividad en el mercado y enfrentar dificultades para atraer a nuevos clientes. Además, la falta de innovación en la operativización puede limitar la capacidad de la empresa para mejorar la calidad de sus productos y reducir los costos. Otro problema importante a considerar es la gestión de inventarios y la optimización de procesos de producción y distribución. "Tu Tienda Universitaria" debe contar con un sistema de gestión de inventarios eficiente que permita mantener un stock adecuado de productos y evitar la falta de existencias. Además, la tienda debe planificar cuidadosamente los procesos de producción y distribución para garantizar la disponibilidad oportuna de los productos.

En lo referente a "Tu Tienda Universitaria", presenta en un contexto de dificultades operativas y de mercado que deben ser abordadas en un plan de operaciones efectivo.

"Tu Tienda Universitaria", no cuenta con un plan de operaciones, en el cual no están definidos los procesos operativos desde que sus productos ingresan hasta que salen de la misma, provocando duplicidad o a su vez que estos se desarrollen de forma ineficiente. Lo que provoca demora en las acciones, situación que repercute directamente al cliente, y también gasto de recursos.

¿Cuenta con procesos operativos establecidos para "Tu Tienda Universitaria"?

¿Qué procesos intervienen en las diferentes actividades operacionales de "Tu Tienda Universitaria"?

¿Cuenta con un plan de operación que permita a "Tu Tienda Universitaria" mejorar la calidad?

Ante lo manifestado anteriormente se propone realizar un plan de operaciones para, "Tu Tienda Universitaria" de la empresa pública la Nacional de Loja EP." con la finalidad de determinar qué actividades se pueden mejorar por medio de la implementación de procesos que va desde la etapa de entrada de la creación del producto, hasta la etapa de salida de venta a los consumidores. estableciendo un correcto proceso, el cual ayuda a comprender más afondo las actividades y operaciones de una organización, así como el desempeño de las mismas y cuál es el costo que se incurre para comercializar productos. De esta forma las organizaciones pueden mejorar continuamente para ser más eficaces y competitivos en un mercado que día a día es más exigente.

## **OBJETIVO GENERAL**

- Proponer un plan de operaciones para “Tu Tienda Universitaria” de la empresa pública la Nacional de Loja EP.”

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico que permita identificar las operaciones de “Tu Tienda Universitaria” de la empresa pública la Nacional de Loja EP.”
- Identificar los procesos que intervienen en las diferentes actividades operacionales para “Tu Tienda Universitaria” de la empresa pública la Nacional de Loja EP.”
- Diseñar un plan de operaciones para el control de los procesos para “Tu Tienda Universitaria” de la empresa pública la Nacional de Loja EP.”

## Anexo 9

### *Certificación de traducción del resumen*

CERTF. N° 6.5 – 2024  
Loja, 6 de febrero del 2024

El suscrito Franco Guillermo Abrigo Guarnizo.  
**Lcdo. En Ciencias de la Educación Mención Idioma Inglés**

A petición de la parte interesada y en forma legal.

### **CERTIFICA:**

Que **Mónica Priscila Vega Orellana** con cédula de identidad número **1105661282**, estudiante de la Carrera de Administración de empresas de la Facultad Jurídica Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, completó satisfactoriamente la presente traducción de español a inglés del Trabajo de Integración Curricular denominado **“PLAN DE OPERACIONES PARA “TU TIENDA UNIVERSITARIA” DE LA EMPRESA PÚBLICA LA NACIONAL DE LOJA EP”**.

Traducción que fue guiada y revisada minuciosamente por mi persona. En consecuencia, se da validez a la presentación de la misma. Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo la interesada hacer uso del presente documento en lo que estimare conveniente.

Atentamente,



.....  
Franco Guillermo Abrigo Guarnizo

**Lcdo. En Ciencias de la Educación Mención Idioma Inglés**

Número de Registro Senescyt: 1008-2021-2368808

Cédula: 1104492127

email: [franco.abrigo@hotmail.com](mailto:franco.abrigo@hotmail.com)

celular:0990447198