

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR
PROCESOS PARA EL MINIMARKET "SANDRITA" EN LA
CIUDAD DE ETEN

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

Ania Yudyd Gonza Berru
Sandra Esther Quiroz Angeles

Chiclayo, 10 de junio de 2016

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR
PROCESOS PARA EL MINIMARKET “SANDRITA” EN LA
CIUDAD DE ETÉN**

POR:

Ania Yudyd Gonza Berru
Sandra Esther Quiroz Angeles

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Martha Portaro Incháustegui
Presidente de Jurado

Mgtr. Rocío Saavedra Yorente
Secretaria de Jurado

Mgtr. Diógenes Díaz Ríos
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por darnos la vida y la oportunidad de culminar satisfactoriamente esta carrera universitaria y de hacer realidad este proyecto de vida.

A nuestros padres por su constante apoyo en los momentos más difíciles de nuestras vidas y a nuestros profesores que nos apoyaron y compartieron sus conocimientos durante estos cinco años.

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor Jesús Diógenes Díaz Ríos, por sus consejos, apoyo, ánimo, comprensión y compañía durante el desarrollo de nuestra tesis.

A la Sra. Paula Esther Llumpo y José Elías Quiroz Pisfil, propietarios del Minimarket Sandrita por su apoyo en brindar información y cooperar para la realización de la presente tesis.

Y a todos nuestros profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica “Santo Toribio de Mogrovejo”, que en estos cinco años nos han compartido sus experiencias de vida y conocimientos.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es la propuesta de un modelo de gestión por procesos para el “Minimarket Sandrita” ubicado en la Ciudad de Eten, dado que su permanencia en el mercado ha sido resultado de la aplicación de estrategias reactivas al entorno tan cambiante, enfocadas solo en vender, obtener ganancias, mas no en una buena organización de sus procesos operativos como son logísticos, manejo de personal, servicio al cliente, para que estos así gestionados de modo estructurado añaden valor y se adapten a las necesidades y expectativas de los cliente de manera eficiente.

Esta realidad estudiada nos permitió generar una propuesta basada en la metodología de Gestión por Procesos, obteniendo una visión sistémica e integral de cada uno de sus procesos y sus deficiencias, realizando la investigación estructurada en capítulos.

En el IV capítulo análisis y resultados, se ha desarrollado un diagnóstico de los procesos logísticos siendo estos claves para el desarrollo de las actividades en el Minimarket, luego se elaboró tablas con la descripción de los procesos, en la discusión se ha desarrollado el objetivo general, lo cual es elaborar una Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Minimarket Sandrita, basada en la implementación de la metodología de Gestión por procesos, consecutivamente los objetivos específicos fueron: Diagnosticar la situación actual de sus procesos, rediseñar y controlar los procesos de la empresa, la discusión se ha organizado en resultados-objetivos-problema. Así mismo se elaboró la estructura organizacional, se estructuraron los procesos y se establecieron indicadores de gestión. Cada una de estas soluciones estaba encaminada a integrar el nuevo sistema de gestión de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Sistema, Procesos, Gestión por procesos y Toma de decisiones

ABSTRACT

The present work of research is the proposal of a process management model for the “Minimarket Sandrita” located in the City of Eten, since its permanence in the market has been the result of the application of reactive strategies to the environment so changing, focused Only to sell, to gain profits, but not in a good organization of its operational processes such as logistics, personnel management, customer service, so that these thus managed in a structured way add value and adapt to the needs and expectations of the client efficiently.

This reality allowed us to generate a proposal based on the methodology of Process Management, obtaining a systemic and integral vision of each of its processes and its deficiencies, carrying out structured research in chapters.

In the IV chapter analyzes and results, a diagnosis of the logistic processes has been developed being these keys for the development of the activities in the Minimarket, then tables with the description of the processes were elaborated, in the discussion the general objective was developed , Which is to elaborate a Proposal of a process management model for the Sandrite Minimarket, based on the implementation of the Management by Process methodology, consecutively the specific objectives were: To diagnose the current situation of its processes, to redesign and control the processes Of the company, the discussion has been organized into results-objectives-problem. Likewise, the organizational structure was elaborated, the processes were structured and management indicators were established. Each of these solutions was aimed at integrating the new management system of the company.

KEYWORDS: System, Processes, Process Management and Decision Making

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes	15
2.2 Bases teóricas	20
2.2.1 Gestión por procesos	21
2.2.2 Implantación de la gestión por procesos	25
2.2.3 Mapa de procesos: fases	27
2.2.4 Ciclo de gestión por procesos.	28
2.3 Definición de términos básicos	31
III. MATERIALES Y MÉTODOS	32
3.1 Diseño de investigación	32
3.2 Población, muestra y muestreo	32
Muestra y muestreo.....	32
3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos ...	33
3.4 Técnicas de procesamiento de datos (organización de la información)	34
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
4.1 Análisis de resultados	35
4.1.1 Diagnóstico externo	35
4.1.2 Análisis de agentes reguladores.....	46
4.1.3 Diagnóstico interno	52
4.1.4 ANÁLISIS FODA.....	53
4.1.4 Diagnóstico de la gestión de sus procesos logísticos	57
4.1.5 Diagnóstico de la gestión de aprovisionamiento.....	58

4.2 Identificación, medición y análisis de los procesos del MINIMARKET “SANDRITA”	63
4.2.1 PROCESO P- 01: ABASTECIMIENTO.....	64
4.2.2 PROCESO P-02: ALMACENAMIENTO	68
4.2.3 PROCESO P - 03: COMERCIALIZACIÓN	72
4.2.4 PROCESO P- 04: FINANCIAMIENTO.....	78
4.2.5 DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	80
4.3 Propuesta de mejora	84
4.3.1 Propuesta 1: caracterización del MINIMARKET SANDRITA	85
4.3.2 Propuesta 2: formulación de estrategias corporativas	88
4.3.3 Propuesta de gestión por procesos	90
4.3.4. Propuesta de mejora por proceso.....	101
4.3.5 Procesos clave	106
4.3.6 Propuesta: sensibilización del personal	135
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
5.1 Conclusiones.....	139
5.2 Recomendaciones	140
VI - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141
VII- ANEXOS.....	143

Índice de tabla

Tabla 1: Matriz SEPTTE: Análisis de Ocurrencias	36
Tabla 2: Matriz SEPTTE: Análisis de Tendencias.....	38
Tabla 3: Perfil estratégico del entorno específico - MINIMARKET SANDRITA al año 2015	44
Tabla 4: Fortalezas – Debilidades y Oportunidades – Amenazas.....	53
Tabla 5: Matriz FODA - Resumen del análisis situacional del Minimarket Sandrita.	54
Tabla 6: Identificación de procesos del Minimarket SANDRITA al año 2015	63
Tabla 7: Identificación del proceso P- 01 Abastecimiento actual.....	64
Tabla 8: Deficiencias del Proceso P-01 Abastecimiento actual.....	67
Tabla 9: Identificación del proceso p-02: almacenamiento actual.....	68
Tabla 10: Deficiencias del Proceso P - 02 Almacenamiento.....	71
Tabla 11: Identificación del proceso P - 03: Comercialización actual.....	72
Tabla 12: Deficiencias del proceso P-003 Comercialización actual.....	75
Tabla 13: Medidas existentes del área del Minimarket “SANDRITA”	77
Tabla 14: Identificación del proceso P- 04: Proveedores de Financiamiento actual.	78
Tabla 15: Estrategias corporativas propuestas para el Minimarket “Sandrita”	88
Tabla 16: Estrategias y acciones generales propuestas para la implementación de la gestión por procesos.	90
Tabla 17: Definición propuesta de procesos	93
Tabla 18 : Costo de Salarios de personal	96
Tabla 19: Costos por proceso actual PC-01 Abastecimiento.	97
Tabla 20: Costos por Proceso Actual Pc-02-Almacenamiento.	97
Tabla 21: Costos por Proceso Actual Pc-03 Comercialización.....	97
Tabla 22: Costo de Salarios de personal estimado.....	98
Tabla 23: Costos por proceso presupuestado PC-01 Abastecimiento.....	99
Tabla 24: Costos Por Proceso Presupuestado Pc-02-Almacenamiento.	99
Tabla 25: Costos Por Proceso Presupuestado Pc-03 Comercialización.....	100
Tabla 26: Definición propuesta de procesos de gestión estratégica del Minimarket “SANDRITA”	101
Tabla 27: Ficha de proceso propuesto para el proceso GE-01 Planeación estratégica.	102

Tabla 28 : Ficha de proceso propuesta para el proceso GE-002 Gestión comercial y marketing.....	103
Tabla 29: Ficha de proceso propuesta para el proceso GE-03 Gestión financiera.	104
Tabla 30: Definición propuesta de procesos clave y sus procedimientos.....	106
Tabla 31: Estrategias y acciones propuestas para la mejora del proceso PC -01 Abastecimiento.....	107
Tabla 32: Ficha de proceso propuesta para el proceso PC-01 Abastecimiento.....	108
Tabla 33: Ficha de procedimiento propuesta para el procedimiento PC-01-01 Control de proveedores.....	111
Tabla 34: Ficha de procedimiento propuesta para el procedimiento PC-001-02 Negociación con proveedores.....	112
Tabla 35: Estrategias y acciones propuestas para la mejora del proceso PC-02 Almacenamiento.....	113
Tabla 36: Ficha de proceso propuesta para el proceso PC-002 Almacenamiento ..	114
Tabla 37: Ficha de procedimiento propuesta para el procedimiento PC-002-01 Control de recepción de mercaderías.....	117
Tabla 38: Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-002-02 Control de almacén.....	119
Tabla 39: Estrategias y acciones propuestas para la mejora del proceso PC-03 Comercialización.....	120
Tabla 40: Ficha de proceso propuesta para el proceso PC-003 comercialización. .	122
Tabla 41: Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-003-01 Atención al cliente en caja.....	126
Tabla 42 : Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-03-02 Gestión de pedidos especiales.....	127
Tabla 43: Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-003-03 Atención al cliente en el área de despacho.....	128
Tabla 44: Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-03-04 Gestión de reclamos.....	130
Tabla 45: Definición propuesta de procesos de apoyo y sus procedimientos.....	131
Tabla 46: Estrategias para la mejora del proceso PA-001 Mantenimiento.....	132
Tabla 47: Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PA-001-01 Higienización y saneamiento.....	133
Tabla 48: Ficha de proceso propuesta para el proceso PA-002 Gestión de personas.	134
Tabla 49: Resumen de Capacitaciones	135

Tabla 50: Comparación global de los procesos actuales y propuestos para el Minimarket Sandrita	138
---	-----

Índice de figuras

Figura 1 :Fases del modelo de Gestión por procesos.....	25
Figura 2: Fases del Mapa de Procesos.....	27
Figura 3: El Ciclo de gestión (Fuente: Pérez-Fernández -2010).....	29
Figura 4: Fuerzas Competitivas de Porter.....	39
Figura 5:¿Cuáles son los factores que determinan su compra actualmente?.....	47
Figura 6: Referente al Surtido de productos del Minimarket Sandrita.....	48
Figura 7: Referente al personal del Minimarket Sandrita.....	49
Figura 8: Referente al establecimiento del Minimarket Sandrita.....	50
Figura 9: ¿Qué lo motiva a consumir en el minimarket “Sandrita”?.....	51
Figura 10: Procesos logísticos del Minimarket Sandrita.....	57
Figura 11:Diagrama de flujo funcional del proceso P- 01: Abastecimiento actual	66
Figura 12: Diagrama de Flujo Funcional del proceso P-02: Almacenamiento actual.....	70
Figura 13: Diagrama de flujo funcional del proceso: Comercialización	74
Figura 14: Plano general del Minimarket actual	76
Figura 15: Diagrama de flujo funcional del proceso: Proveedores de Financiamiento actual.....	80
Figura 16: Modelo de Gestión por procesos para el Minimarket “SANDRITA”.....	84
Figura 17: Organigrama propuesto para el Minimarket “SANDRITA”.....	87
Figura 18: Mapa de Procesos del Minimarket “Sandrita”.....	94
Figura 19: Procesos específicos del Minimarket “Sandrita”.....	95
Figura 20: Diagrama de flujo propuesto del proceso PC-001- Abastecimiento...	110
Figura 21: Diagrama de flujo propuesto del proceso PC-002-Almacenamiento..	116
Figura 22: Diagrama de flujo propuesto del proceso PC-03 Comercialización....	124

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se mueven en entornos cada vez más dinámicos y cambiantes, la respuesta a estos cambios debe ser indudablemente de rápida adaptación. No ajeno a ello, el sector del consumo masivo, según la cámara de comercio de Lima mencionó que se ha visto influenciado durante los últimos años, por la apertura de grandes superficies de ventas (supermercados e hipermercados), los cuales manejan altos volúmenes de inventarios y así mismo han generado cambios en los hábitos y perfiles de la clientela en sus diferentes niveles socioeconómicos de la población peruana, esto ha motivado a las microempresas comerciales alinear sus estrategias a los objetivos que deseen lograr de acuerdo a lo que les presente el entorno.

Frente a la necesidad de generar una mayor eficiencia de las nuevas formas organizativas, el Minimarket Sandrita necesita gestionar el conjunto de sus actividades operativas como un sistema de procesos. Para ello es preciso que la organización sea capaz de identificar sus procesos, diseñarlos, medirlos y mejorarlos. Por tanto, la pregunta que nos debemos plantear es: ¿Qué características debe tener el sistema de gestión para organizar el Minimarket Sandrita? Para resolver esta interrogante de forma integral para que logre su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad. Se propuso un modelo de gestión que integre todos los procesos de gestión, mejorar el servicio que se ofrece a los clientes, establecer procedimientos de seguimiento y control interno de los servicios que faciliten la toma de decisiones, que les garantice el éxito a largo plazo.

Para ello el objetivo general fue, elaborar una Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el Minimarket Sandrita, basada en la implementación de la metodología de Gestión por procesos, como objetivos específicos se propuso: Diagnosticar la situación actual de sus procesos como: logísticos, manejo de personal, servicio al cliente; estructurar los procesos y desarrollar estrategias para controlar los mismos.

Con todo ello la investigación busca proponer un nuevo modelo de gestión que dirija el negocio a tener un desarrollo sostenido. Aplicar una gestión administrativa que permita un control adecuado de las operaciones y recursos de la empresa, pero sobre todo que logre mejorar la eficiencia en los procesos claves del giro negocio, la calidad en servicio y atención al cliente, generando así que el Minimarket Sandrita, brinde un servicio de calidad, lo que le va a permitir generar grandes beneficios económicos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Las pequeñas empresas entran al mercado con mucha incertidumbre y en su proceso de crecimiento pierden el control de los procesos, sin embargo, esto no es un obstáculo para que puedan ser rentables, pero podrían serlo más si se centraran en las actividades que son críticas para la creación de valor. Es ahí donde la gestión por procesos fue apareciendo de forma progresiva en los modelos de gestión empresarial, como técnicas y herramientas que incorporan una serie de componentes necesarios y útiles para transformar y adecuar a las organizaciones en un mercado competitivo.

(Rodríguez, 2003), nos hace mención que la administración internacional es un esfuerzo sistemático y permanente que la empresa realiza con equipos que se enfocan en la implementación de mejoras o en la búsqueda de la mejora de los resultados como; en sus técnicas de gestión, en su organización y en sus personas

Los cambios producidos en los entornos competitivos hacen que la gestión tradicional de los procesos, aun conservando aspectos válidos, sean insuficientes, por ello las organizaciones transformadoras, han avanzado a lo que hemos denominado Sistema de Gestión por Procesos, gestionando con éxito sus procesos y consiguiendo mediante ello, mantener y ampliar sus ventajas competitivas. A sí mismo, se entiende que un sistema de Gestión por procesos:

Es una herramienta para eliminar actividades que no agregan valor, disminuir los tiempos de ciclo, mejorar la calidad y eficiencia de los procesos, asumiendo de esta manera con éxito el crecimiento, los retos y oportunidades que ofrece el entorno, así mismo al mejorar los procesos de gestión en la área administrativa y operacional, la empresa obtendrá los mejores resultados económicos (Estrella, 2010, p 147).

Entonces la gestión de los procesos implica ver a la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno, están interrelacionadas de forma eficaz y eficiente, es esto lo que determina un impacto positivo en la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de una empresa.

Una adecuada gestión, que tome los procesos como su base organizativa y operativa, es imprescindible para diseñar políticas y estrategias, que puedan desplegar con éxito a través de reestructuraciones de los procesos claves y estratégicos de las empresas (Zaratiegui, 2010, p 88).

Además, el sistema de Gestión por Procesos nos permite desarrollar nuevas técnicas y herramientas de soporte, con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos lo realizan personas y los productos lo reciben persona, y por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones entre proveedores y clientes; obteniendo como resultado una canalización de todo el potencial de la empresa. De tal manera que contribuirá al logro de los objetivos, creando un equilibrio entre la generación de resultados, la humanización del trabajo, contacto con los clientes y consumidores, como resultado obtendremos una sólida posición para tomar las decisiones oportunas que les permitirá ser competitivos en el futuro (Llabrés,2009).

Muchas veces el sistema de gestión por procesos conlleva a la simplificación de procesos y reducción de desperdicios. Para ello desarrolla técnicas para elevar la productividad, así como también su nivel de competitividad relacionado al desarrollo de las personas, alcanzar los objetivos, todo ello ligado de un sistema de información adecuada para conocer la situación del entorno y su

condición interna, esto permite que el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer políticas o directrices del negocio (Bermúdez y Marcano, 2006, p 23).

Las organizaciones actualmente se empeñan en priorizar de forma sistemática los procesos (estratégicos, claves y de apoyo) (Rodríguez, 2003), que consideran más críticos con el fin de que no dificulten la consecución de sus objetivos, si no que faciliten en cada momento la implantación de sus estrategias. Por ello, están llevando a cabo una gestión estratégica de sus procesos como factor clave para adaptarse con éxito al nuevo entorno, donde los mercados son más dinámicos y la existencia de enorme competencia.

Según (Toscano, 2012):

Por su parte explica que los procesos claves de una empresa comercializadora deben gestionarse, para que las actividades que se realicen con frecuencia no redunden y traigan consigo enormes desperdicios, ocasionando deficientes problemas, en la gestión de la demanda, deficiente planificación de las necesidades de recursos, incremento de los inventarios y de los costos asociados a los mismos.

Para ello es necesario aplicar técnicas que eleven la productividad de los procesos y a si mismo plantea la necesidad de rediseñar procesos que permita la eficiente gestión de los procesos claves de comercialización. De tal manera que se evalúe de forma sistemática el desempeño de la organización e implantando metodologías de mejoramiento y normas de calidad para lograr estandarizar sus procesos y mejorar la calidad del servicios y los productos ofrecidos.

La gestión estratégica de los procesos que aplicó a una subsidiaria española Ericsson, S.A, donde describe la experiencia para conseguir sus tres

prioridades estratégicas (resultados de negocio, satisfacción de los clientes y empleados), ha centrado sus esfuerzos de mejora en la gestión por procesos, al identificar los procesos críticos como, son las reducciones de los tiempos de ciclo y de los costes, la mala calidad del servicio, falta de innovación y mejora, gente sin compromiso y aislamiento de la empresa.

Al desarrollarse esta metodología orientada a la gestión de los procesos ha generado una mayor satisfacción de los clientes y mejores resultados al negocio. Para ello es necesario alinear la gestión estratégica de los procesos desde la estructura organizativa, es por esta razón que la Subsidiaria Española de Ericsson, S.A, aplico esta sea más coherente en las actividades de evaluación, control, seguimiento y medición, asegurando de esta manera el funcionamiento controlado de sus procesos para que estos proporcionen la información necesaria para toma de decisiones (preventivas, correctivas y de mejora). (Roure, Moñino y Rodríguez, 2010).

Como principales ventajas de la gestión por procesos, se pueden mencionar las siguientes: Una estructura por procesos permite disponer de una doble visión, de cada uno de los procesos a nivel individual y del total; Ayuda maximizar el beneficio, al evitar el "trabajo en islas", sin una visión de conjunto y con objetivos únicamente departamentales y confiere a la empresa más flexibilidad que las estructuras basadas únicamente en organigramas.

La Metodología Deming o PDCA (Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar), se aplicó a "Hewlett Packard España", para la mejora de los procesos, este proyecto tuvo como resultado un diagnóstico general detallado de las deficiencias críticas de la empresa, para luego ser comprendida y practicada por los mandos y directivos de la empresa.

Este sistema de gestión ha desarrollado un bien invaluable de la filosofía de la empresa, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar actividades cotidianas eficientes, generando un incremento de valor a toda la organización

donde el nivel de compromiso se transmite en la satisfacción de las necesidades de los consumidores como son los clientes, accionistas, colaboradores y proveedores).

La técnica de la metodología PDCA (Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar), conforman un sistema adecuado que puede asegurar la supervivencia y competitividad de los elementos claves que dan el direccionamiento de la empresa y conocimientos del cliente, así mismo es necesario que haya un gerenciamiento de la mejora y de la rutina de actividades, donde las personas eleven su calidad de vida y crear el ambiente de trabajo que la organización requiere para operar de manera eficiente, evitando desperdicios y pérdidas de tiempo, con la finalidad que la organización se desarrollé en un entorno adecuado, en el que todos puedan desempeñarse y desarrollar un potencial competitivo. (Vásquez, Doderó y Weber, 2010).

Permite detectar fácilmente cuellos de botella, para poder actuar con rapidez sobre ellos.

Si tengo que mencionar alguna desventaja del enfoque de gestión por procesos, diría que es una actividad que requiere un importante esfuerzo y un alto nivel de compromiso, por parte de todos los miembros de la organización. No vale cualquiera para ello, sino que se necesitan personas con la mente abierta y con una alta capacidad de adaptación, para estar a la altura de lo que cada proceso empresarial requiere en cada momento.

La teoría general de sistemas nos proporciona una visión que concentra la teoría de la organización desde el punto de vista de la administración y en especial a los elementos de ellas para poder entender y explicar el comportamiento de sus agentes dentro del sistema. Bajo este enfoque se elaboran modelos que se utilizan en las decisiones empresariales para hacer manejables los sistemas, digamos que permiten simplificarlos a dimensiones operativas (Johansen, 2004)

Así mismo este proceso está conformado por un sistema y un trabajo, en donde el aspecto más importante es el valor agregado que aportan los métodos o procedimientos que buscan satisfacer las necesidades del mercado, a través de los atributos del producto.

A nivel nacional existen algunas investigaciones que muestran cómo gestionar pequeños Negocios. Una de las investigaciones encontradas sobre sistema de gestión de Pequeñas empresas familiares, es la de Díaz, D. (2013), quien propone un modelo de análisis de la microempresa que se caracteriza por la relación que tiene el microempresario con el proveedor, cliente, la competencia y los reguladores, y como se integran para formar este sistema, así mismo, analizar el desempeño del microempresario.

Este modelo se presenta bajo cinco esquemas, el primero consiste en la integración y comunicación que tiene el microempresario con su entorno para gestionar su microempresa, cabe resaltar que el dueño del negocio no trabaja independientemente con cada elemento del sistema, sino que entre estos existe conexión, permitiéndole a la microempresa comercial la información necesaria para tomar decisiones que le otorguen ventaja.

Este modelo ha sido aprovechado y adaptado al Restaurant el Horno para el análisis interno del negocio. Así también estas herramientas han sido desarrolladas en tesis de investigación, aplicada en la empresa postres de la casa, siendo necesarios para fortalecer su competitividad.

2.2 Bases teóricas

Andriani, Biasca, & Rodríguez (2003) presentan un modelo de gestión donde el mayor reto es saber cómo implementarlo en la empresa. Cuando una empresa quiere emprender un cambio, requiere preguntarse dónde está (diagnósticos),

saber dónde desearía estar (objetivo) y seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto a otro.

La Integración de Sistemas de Gestión según Domingo, (S/F) se define como el conjunto de elementos relacionados, que permiten implantar y alcanzar la política y objetivos de una organización, en lo que se refiere a aspectos diversos como pueden ser calidad, medio ambiente, seguridad u otras disciplinas de gestión.

2.2.1 Gestión por procesos

La gestión por procesos (*Business Process Management*) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión sobre el cliente, sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

De acuerdo con Pérez (2007), los procesos se consideran actualmente como “la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas”. Esta tendencia llega después de las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de aproximar las estructuras empresariales a las necesidades de cada momento.

La gestión por procesos, considera que la organización es un sistema ordenado de procesos y subprocesos, que interactúan entre sí, y tienen como fin la satisfacción de las necesidades del cliente. Esta metodología de análisis, es aplicada en las organizaciones para establecer en que procesos no se están obteniendo los resultados esperados y para proceder instantáneamente a mejorarlos o rediseñar sus procedimientos. Igualmente, con la aplicación de la metodología, salen a relucir las áreas críticas que según su desempeño hacen posible la aplicación de planes de mejora continua, y así poder lograr metas planteadas por la alta dirección de las organizaciones.

Las empresas necesitan perfeccionar sus procesos para contestar rápidamente las nuevas condiciones del mercado. Por tanto, la gestión por procesos consiste en “concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos de manera integral, que la empresa realiza en vez de las tareas o actividades” (Fernández, 2003). Así mismo, Juran (2001) definió a la gestión por procesos como la “orientación hacia los clientes y sus necesidades, a través de la gestión de unos pocos procesos transversales claves”.

Pérez (2010), define a “La gestión por procesos como la forma natural de organizar el trabajo”, donde las ventajas de gestión por procesos son principalmente las que orientan a la empresa hacia al cliente, conociendo por qué y para qué se hacen las cosas para optimizar y racionalizar el uso de recursos, asimismo aporta una visión global de la organización y de sus relaciones internas, contribuyendo a realizar los costos operativos, que ayuda a la toma de decisiones, contribuyen a la reducción de tiempos y proporcionan la estructura, para que la cooperación exceda las barreras funcionales. Frente a esto se establecieron como objetivos principales los siguientes:

- Reducir los costos internos innecesarios: reducción del despilfarro e ineficiencia, eliminando actividades sin valor añadido.
- Acortar los plazos de entrega: reducción del tiempo del ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibido por el cliente de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente.

Fernández (2003), señalada que “cada proceso tiene un responsable, por lo que la organización departamental cambia radicalmente”; puntualiza además que “en la gestión tradicional cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas, pero con poca información en relación al resultado

final de su trabajo”. “Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final”.

Por otro lado, indica que “en la gestión por procesos, se incorporan estas funciones de gestión en un sistema integrado, que apoyándose en las posibilidades de la informática, da coherencia interna a los procesos empresariales actuando directamente en las transacciones”. Esto es muy importante porque permite diseñar un sistema integrado de gestión, con el fin de alcanzar un nivel de integración maduro, en el que todos los aspectos se relacionen a lo largo de cada proceso.

Niegel, (2009), menciona que esta secuencia de actividades se puede esquematizar mediante diagramas de flujos, los que son los destinatarios del proceso interno o externos a la organización, donde además el proceso consume o utiliza recursos que pueden ser: materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

Inicialmente, pues, los modelos de gestión y las empresas adoptaron una visión individualizada de los procesos, en la que se elegían los procesos más interesantes, se analizaban y mejoraban estos procesos y de ese análisis se deducían consecuencias prácticas que resultaban útiles y aplicables la próxima vez que la empresa se proponía renovar otro proceso.

Según Zaratiegui (2010), todavía no se pensaba en la empresa como un sistema integral de procesos, en el que éstos son la base para los cambios estratégicos en la organización. Aun así, el análisis individual de los procesos produjo avances considerables, en especial en los modelos organizativos basados en la Calidad Total.

La mejora de procesos es como una acción de mejora destinada a cambiar “la forma en que queremos que ocurra un proceso”. Estas mejoras lógicamente se

deben reflejar en el sistema de gestión para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, de tal manera estas técnicas y herramientas, basadas en metodologías concretas, con el único propósito de mejorar los procesos sobre lo que se aplican. El autor, agrega que los elementos de un proceso son:

- Input
- Medios y determinados requisitos de los recursos para desarrollarlo siempre bien a la primera: Personas, hardware, recursos, software, etc.
- Un Output
- Un sistema de control conocido como medidas e indicadores del funcionamiento del proceso y del nivel de satisfacción del usuario.
- Unos límites claros y conocidos, comenzando con una necesidad concreta de un cliente y finalizando una vez que las necesidades ha sido satisfecha.

Fernández (2003), propone una serie de pasos para diseñar un sistema de gestión por procesos, la cual será descrita a continuación. El autor propone que la dirección ha de ser consciente que el coste para ser competitivo es alto, pero que el de no serlo es aún mayor; por lo tanto, el primer paso es estar convencidos de que la alta dirección es consciente de lo que significa una gestión de calidad y que además del coste el cambio puede ser importante. Finalmente, agrega que en el diseño de la gestión por procesos debe participar todo el personal de la empresa.

A si mismo Juran (2001), señala que “en esta etapa se debe definir los medios operativos específicos para alcanzar metas propuestas y el resultado es un plan de proceso desarrollado de nuevo”. (p.). Adicionalmente propone que para terminar con esta metodología, se debe implantar el proceso y gestionarlo, con tres actividades principales: control de calidad del proceso, mejora de la calidad del proceso y revisión y evaluación periódicas del proceso.

2.2.2 Implantación de la gestión por procesos

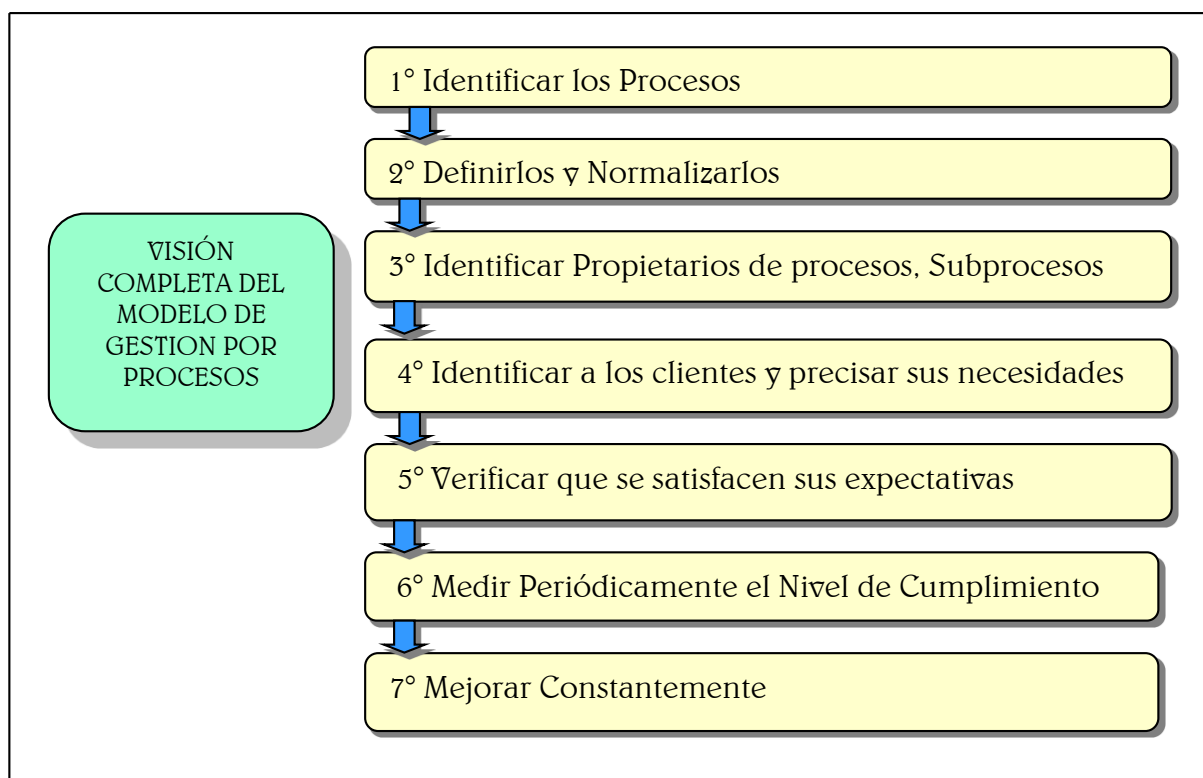


Figura 1 Fases del modelo de Gestión por procesos

Fuente: Pérez-Fernández (2010).

Según Pérez (2010), la primera fase consiste en identificar los procesos; a partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos. Para luego clasificar, entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo, creando de esta manera una matriz para luego convertirse en un mapa de procesos y establecerlos.

Los mapas de procesos, son diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad. Así mismo; los conceptos básicos para elaborar el mapa de procesos, en primer lugar se habla de la jerarquía (macro-procesos, procesos, subprocesos, actividades, tareas) de los procesos, normalmente se van a tener varios niveles lo que significa orden de magnitud, lo que se va a definir de forma ordena el mapa de actividades de la

compañía y lo que se va a hacer es organizarlas, estructurarlas a través del mapa de procesos.

La segunda fase se va a definirlos y normalizarlos a esos procesos para luego documentarlos en procedimientos, enfatizando en la prevención de errores y contemplando la posibilidad de ser mejorado.

La tercera fase se va a contar con un propietario de procesos, responsable del mismo, de su funcionamiento, resultados y mejora: persona que le conozca, sea admitida por su capacidad de liderazgo y disponga de poder para influir sobre el mismo.

La cuarta fase consiste en identificar los clientes internos y externos de ese proceso y sus necesidades correspondientes

La quinta fase se va a verificar el cumplimiento de esas expectativas de los clientes internos y externos

La sexta fase, recogida de datos mediante las herramientas de medición del proceso (control, auditoría, cuadro de mando, autoevaluación, etc.)

La séptima fase vamos a estar mejorando constantemente a partir de la medición.

Condicionamientos del enfoque por procesos.

Cuáles son los elementos básicos a tener en cuenta desde el punto de vista de la gestión por procesos en primer lugar el cliente es lo primero, lo que significa lo que vamos a hacer va a estar condicionado a las necesidades y expectativas del cliente todo lo que definamos.

2.2.3 Mapa de procesos: FASES

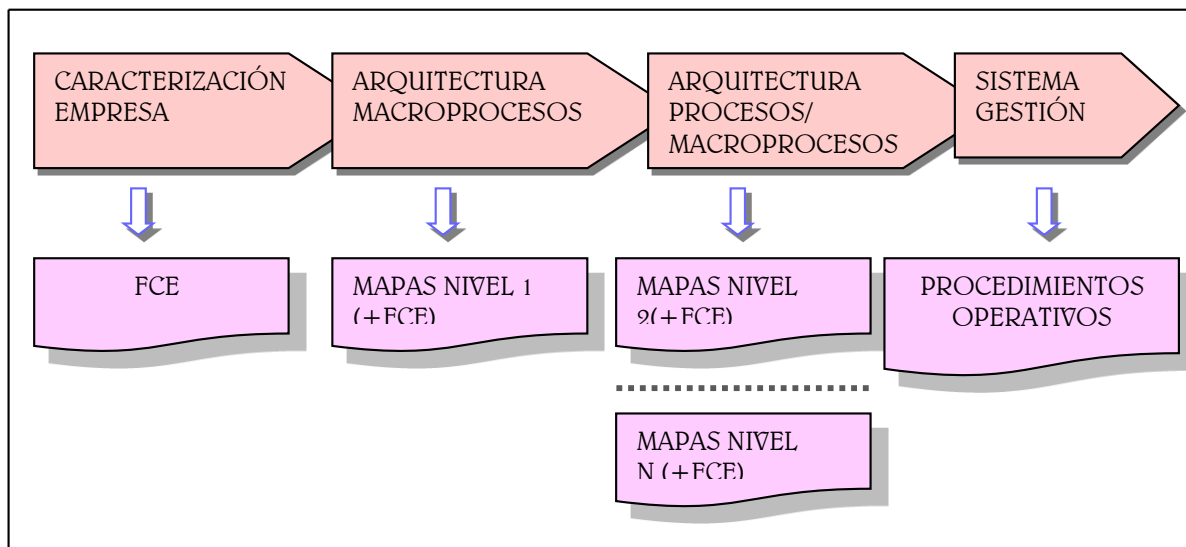


Figura 2 Fases del Mapa de Procesos

Fuente: Pérez F. (2010)

Según Pérez F. (2010), el mapa de procesos ha de representar los procesos relevantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de empresa. Permite visualizar la orientación a objetivos comunes, principio número uno de la gestión por procesos.

El "mapa de procesos" es una herramienta para comunicar el enfoque a proceso además de mostrar las interacciones más importantes. En primer lugar se va a caracterizar la empresa que consiste en definir la misión, la visión, los valores de la empresa. Además se va a establecer la estrategia para que precisamente pueda cumplir esa misión, visión y así mismo se va a definir los FCE (factores críticos de éxito) para cabalmente cumplir con esa estrategia. A partir de ahí se va a definir (n) niveles para el mapa de procesos, cuanto es (n) puede ser fácilmente cuatro o cinco niveles dentro de los niveles de la empresa como Mínimo. Luego se va a trasladar ese conjunto de procesos, procedimientos, indicadores, recursos, responsabilidad al sistema de gestión

2.2.4 Ciclo de gestión por procesos.

Según Pérez (2010), los elementos del ciclo de gestión son:

- Identificar las variables a gestionar
- Disponer de una cuantificación o valoración económica de alguna característica del producto (Medición).
- Tener la variable bajo control
- Fijar objetivos, normalmente anuales.
- Planificar y programar las acciones a tomar y el uso de los recursos disponibles, tanto personales como materiales y financieros; y asignación de recursos y responsabilidades.
- Ejecutar las acciones programadas por los responsables en línea.
- Medir periódicamente el avance en la consecución de los objetivos mediante el sistema de control de gestionar y analizar las desviaciones.
- Tomar las decisiones de mejora pertinentes para corregir las desviaciones.
- Evaluación del desempeño al final del periodo

Así, señala que “cuando el ciclo inferior o ciclo de la mejora le hacemos rodar sin parar estaremos gestionando la mejora continua o calidad total, una vez conseguidos los objetivos fijados, nos propondremos otros más ambiciosos y así sucesivamente.

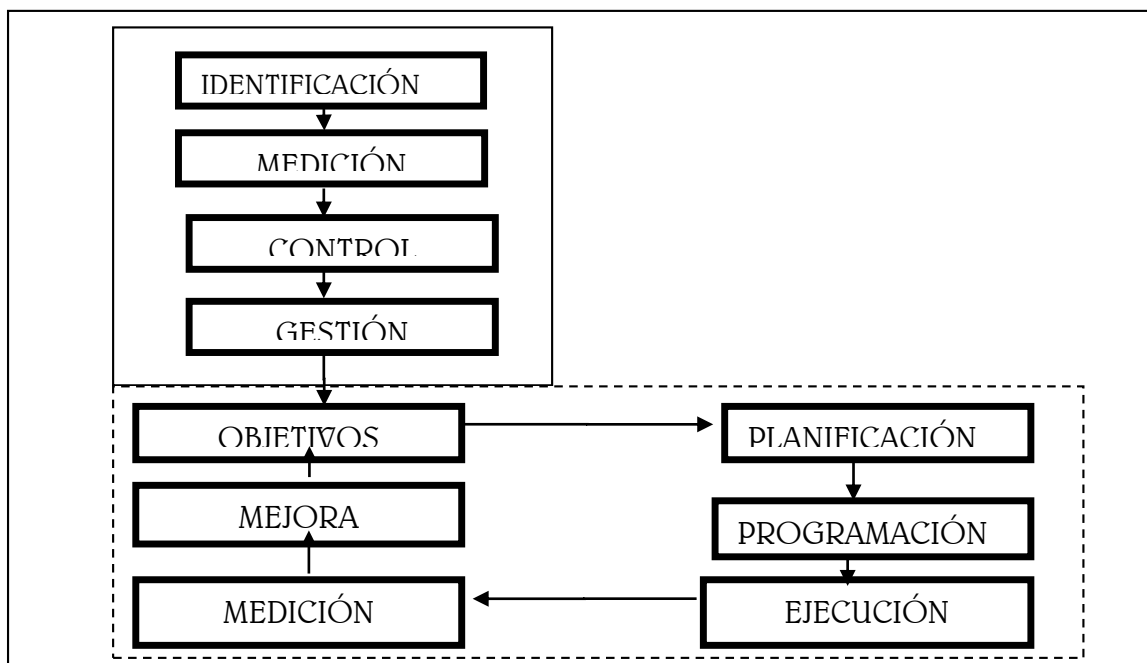


Figura 3 El Ciclo de gestión (Fuente: Pérez-Fernández -2010).

El ciclo de gestión-PDCA, es aplicado para analizar las condiciones que se tiene que cumplir para que algo pueda ser gestionado. Los elementos del ciclo son los siguientes:

- Identificación: con este paso se pretende tener identificada la variable (el sujeto) a gestionar (tipo, características o funciones del producto o servicio).
- Medición: disponer de una cuantificación o valoración de alguna característica de los productos. (número de unidades, peso, precio, etc.).
- Control: tener la variable bajo control, saber lo que está pasando, en este caso suele ser cierto ya que se dispone de un sistema de control de gestión que le permite, mide ventas mensuales por tipo de cliente o zonas, las compara con el mes pasado o con el año precedente.
- Gestión: Este modelo es el conocido ciclo Deming o "PDCA"; es fundamental que la lógica que en él subyace sea comprendida y practicada por todos los mandos y directivos de la empresa. El ciclo se desencadena porque existe un

objetivo a conseguir o un problema a solucionar (input tradicional de los procesos de mejora continua).

Según a qué nivel de responsabilidad estemos aplicando el ciclo, puede ser importante considerar también: la estrategia de la empresa y la situación del escenario competitivo en cada momento. Los objetivos se han de comunicar utilizando la habilidad de liderazgo; en la medida que no sean continuistas, requerirán hacer algo distinto para conseguirlo.

Adecuadamente formulando el objetivo, esencial sea medible o evaluable, se desencadena con la etapa de Planificación. Esta etapa esencialmente analítica, es intensiva en experiencia en uso de información y según lo ambicioso del objetivo y creatividad e innovación. Esta etapa consiste en planificar y programar la ejecución así como los recursos y controles necesarios, y concluye con la elaboración de un plan con las acciones a tomar y la determinación de los recursos disponibles. Al concluir con esta fase, ya habríamos planificado que hay que hacer, quien, cuando y con qué recursos hacerlo para conseguir los objetivos.

La fase de la ejecución se refiere a asegurar la implementación de las acciones previamente planificadas, no de aquello que sabemos, podemos o nos gusta hacer.

Las empresas si están organizadas para esta fase; normalmente se sabe quién tiene que hacer que aunque no es evidente que la fase de Ejecución este alineada con la Planificación o viceversa, es decir que coincida lo que se planifica con lo que se ejecute lo que se ha planificado. La eficacia de esta fase depende mucho de la calidad con la que se ha hecho la planificación. Con una buena planificación, será más probable el tan deseado ¡Bien a la primera! Para que la actividad en cuestión sea considerada como de valor añadido.

La etapa es la de comprobación, se ha de verificar, con la periodicidad definida, si las acciones ejecutadas y que habían sido previamente planificadas han aportado los recursos esperados. Comunicar los resultados y analizar las desviaciones. Con frecuencia, los resultados de la medición son la crítica necesaria para desencadenar la mejora.

La etapa final de Actuar, podemos interpretar como revisar, optimizar, industrializar, explotar las acciones de mejorar. Se puede asociar a materializar o transmitir el aprendizaje a otras áreas o productos de la empresa. En este punto hemos de recordar que la normalización es una forma contrastada de difundir el aprendizaje

Facultando a las personas a que se impliquen en la gestión de la mejora continua e innovación. Al crear equipos de procesos, donde se van a analizar las actividades, se fijan objetivos de rendimientos; se está estableciendo un sistema de aprendizaje interno, que nos permite detectar oportunidades de mejora. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora.

2.3 Definición de términos básicos

Sistema: conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo. Así mismo es un conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común.

Gestión: hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución). Así también son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Procesos: secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación es un análisis descriptivo transversal, puesto que se ha medido la satisfacción y expectativas de los clientes del Minimarket Sandrita, conociendo de esta manera las limitaciones en los procesos administrativos y operativos que afectan a la satisfacción del cliente. Así mismo se realizó un estudio transversal, con el fin de detallar la situación actual en la que se encuentra el Minimarket, a través de la observación y recolección de datos para poder analizar y desarrollar una propuesta de mejora, esta información tendrá como base la metodología de gestión por procesos, que ayudará a estructurar los procedimientos e innovar estrategias.

3.2 Población, muestra y muestreo

Población: Para determinar el tamaño de la muestra final se tomó en cuenta un aproximado de la cantidad de clientes que adquieren sus productos en el Minimarket durante un determinado mes. Esta Cantidad fue proporcionada por los propietarios del negocio, dando como resultado 1500 clientes promedio, mensuales.

El tamaño de la muestra fue obtenida utilizando la fórmula estadística de muestreo aleatorio simple con población conocida.

Muestra y muestreo.

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

Dónde:

n= Tamaño de muestra

Z= nivel de confianza 95%= 1.96

N= Tamaño de la Población 1500

P= proporción de clientes satisfechos (precio) =0.67

q= proporción de clientes insatisfechos por (precio) =0.33

$e = \text{error} = 0.05$

Sustituyendo en la fórmula

$$n = \frac{(1.96^2) * (1500) * (0.67) * (0.33)}{(0.05^2) * (1500 - 1) + (1.96^2) * (0.67) * (0.33)}$$

$$n = 1280.484709 / 3.7475 + 0.85365647$$

$$n = 278.296275 = 279$$

Tomando en cuenta los resultados anteriores se aplicaron 279 encuestas a los clientes del Minimarket "Sandrita"

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los métodos que se realizaron en esta investigación fue la aplicación de técnicas y herramientas a cerca de aplicaciones prácticas de la Gestión por procesos en las empresas grandes y en forma específica a las pequeñas empresas, siendo aún; reducida, por la cual estará reforzada de las fuentes teóricas, teoría que sustenta un gestión proactiva que permitirá esbozar una propuesta de sistema de gestión para el Minimarket Sandrita.

Los datos serán recopilados de los propietarios, empleados y clientes del mismo Minimarket en estudio. Los instrumentos de recolección de datos fueron:

Observación directa: Está técnica permite conocer las instalaciones físicas, recursos disponibles, funciones de cada uno de los empleados, con el fin de conocer las actividades operativas de la empresa.

Entrevistas semiestructuradas: Comunicación interpersonal que se realizó con los propietarios y a cinco colaboradores del Minimarket, obteniendo información sobre su gestión empresarial y de las diferentes funciones realizadas en cada proceso de la organización.

Encuesta: En primer lugar se utilizó el recurso de una prueba piloto, la cual consiste en la aplicación de una muestra reducida, siendo 30 encuestas a clientes que sirvió para determinar la probabilidad de satisfacción y

expectativas frente al servicio brindado por el Minimarket, esto sirvió para hallar el número real de la muestra.

Después de haber realizado las encuestas piloto se efectuó las 279 encuestas que se obtuvo de la fórmula estadísticas. Las encuestas fueron entregadas a los clientes después de haber realizado la compra de sus respectivos productos.

3.4 Técnicas de procesamiento de datos (organización de la información)

En primer lugar se hizo un registro visual de la situación actual de la empresa, principalmente al desarrollo de sus procesos, clasificándolos y consignando los acontecimientos pertinentes, de acuerdo con el esquema presentado en los instrumentos de recolección de datos.

Una vez realizado el trabajo de campo se procedió a transcribir los datos recolectados, de las entrevistas y encuestas, para ser procesada en el programa Microsoft de Word, Excel; para su interpretación y análisis, que están representadas en tablas y figuras. Así mismo esta información fue de suma importancia para la identificación, análisis y medición de los procesos para ser almacenada en las fichas de observación y Visio 2010.

Esto permitió la identificación de los problemas, para luego hacer una propuesta de mejora que ayude a la adecuada gestión empresarial del Minimarket.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de resultados

Considerando la necesidad de una visión integradora para el negocio “Minimarket Sandrita” se logró realizar un diagnóstico tanto externo como interno.

4.1.1 Diagnóstico externo

4.1.1.1 Condiciones del Entorno Análisis Septe.

En análisis del entorno según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística e Información - INEI (2015) reflejan que el crecimiento económico del PBI es positivo lo que incrementa las expectativas de inversión en nuestro país, motivando a la creación de nuevas empresas y generando en el comportamiento de los consumidores un incremento de gasto en la canasta familiar.

En este apartado se mostrará un análisis de los factores principales del macro entorno, base para la identificación de las oportunidades y amenazas que enfrenta el Minimarket Sandrita.

Tabla 1 Matriz SEPTTE: Análisis de Ocurrencias

Matriz SEPTTE Análisis de ocurrencias					
Factor	Económico	Sociocultural	Demográfico	Tecnológico	Ambiental
Ocurrencias	<p>Evolución del PBI:</p> <p>Crecimiento de 2.39% anual en el periodo 2013-2014. A pesar de la actual desaceleración económica.</p>	<p>Comportamiento de la sociedad actual:</p> <p>Las personas al distribuir el gasto asignan un 34% al sector comida esto hace que busquen satisfacer esta necesidad básica acudiendo a centros comerciales, mercados cercanos a su hogar, bodegas, supermercados y minimarket.</p>	<p>Evolución de la población total del Perú:</p> <p>En la actualidad, la población total del Perú es de 30'814,175 habitantes.</p>	<p>Tecnología del sector comercio:</p> <p>Nuestro País cuenta con un desarrollo tecnológico por lo que las cajas registradoras, maquinarias son importadas del exterior además de los software que permitan el control de las mercaderías</p>	<p>Cuidado del medio ambiente:</p> <p>En cuanto al cuidado del medio ambiente se está utilizando bolsas biodegradables y envases reciclables.</p>
	<p>Variación del PBI:</p> <p>El PBI creció en 3.26% en el tercer trimestre del 2015.</p>	<p>Finalidad de la inversión:</p> <p>Tendencia de los consumidores de productos de consumo masivo a realizar sus compras en supermercados, minimarket que brinden una amplia gama de productos de primera necesidad.</p>	<p>Evolución de la población total de Lambayeque:</p> <p>El departamento de Lambayeque tiene una población de 1'250,349 habitantes, el 4.5% del Perú.</p>	<p>Ingreso de nueva tecnología:</p> <p>Ingreso de equipos y maquinarias tecnológicas.</p>	<p>Papel del Estado:</p> <p>Control de los productos de consumo masivo que en su composición utilicen productos transgénicos.</p>
	<p>La tasa de crecimiento del sector comercio se ha reducido en los últimos cinco años pues pasó de 12.5% en el 2010 a sólo 4.1% en 2015.</p>	<p>Nivel socioeconómico:</p> <p>Todos los niveles socioeconómicos utilizan los servicios que brindan los minimarket para realizar sus compras de productos alimenticios.</p>			
	<p>Fuente: INEI (2015)</p>	<p>Fuente: Arellano Marketing Fuente: APEIM (2010)</p>	<p>Fuente INEI (2015)</p>	<p>El comercio (2010)</p>	

Del análisis de las ocurrencias encontradas podemos concluir que el PBI ha aumentado en nuestro país, pese a la desaceleración económica y esto hace que el poder adquisitivo del poblador de nuestra provincia sea mayor y por lo tanto piense en buscar mejores niveles de calidad de vida como en alimentación y satisfacción del servicio en productos de consumo masivo.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la canasta básica familiar es la que permite medir la pobreza monetaria, en base a la capacidad de consumo de productos alimenticios y no alimenticios.

Este monto que midió el límite de la pobreza en el 2014 fue incrementado respecto del que se utilizó en la medición del año 2013, esto indica que la canasta básica represente un incremento de S/. 292 por persona.

Esto permite, que inviertan parte de su dinero en la búsqueda de productos que no sean dañinos para la salud de las personas y del medio ambiente.

Tabla 2 Matriz SEPTE: Análisis de Tendencias.

Matriz SEPTE Análisis de tendencias					
Factor	Económico	Sociocultural	Demográfico	Tecnológico	Ambiental
Tendencias	<p>Expectativa de crecimiento:</p> <p>Crecimiento total del 6.3% en el 2012. Proyección del PBI a 9% en el 2017.</p> <p>Crecimiento de 9.1% anual en el periodo 2009-2011.</p>	<p>Tendencia del sector comercio:</p> <p>Debido a que las bodegas vienen creciendo en su facturación y consolidándose en el mercado, se estima que el 8 % de estas se convertirán en minimarket este año.</p> <p>Al interior del país donde tienen mayor espacio para crecer a un ritmo promedio de 2% anual".</p> <p>Se espera que las ventas de minoristas se mantengan como una de las más lucrativas, ya que mueve al año más de 3 billones de dólares.</p>	<p>Expectativa de crecimiento de población en el Perú:</p> <p>Se proyecta un crecimiento del 11% para el 2017.</p>	<p>Tendencia de la tecnología en el sector comercio:</p> <p>Aumento de las importaciones de equipos y maquinarias tecnológicas logrando que se incremente el acceso a nuevos negocios que apoyen el crecimiento y desarrollo del país.</p>	<p>Tendencia del cuidado del medio ambiente:</p> <p>La tendencia de las empresas es enfocarse en la responsabilidad social, ayudando a cuidar el medio ambiente y generando nuevos negocios que permitan incentivar el cuidado de nuestro planeta.</p>
	<p>Proyección del sector comercio:</p> <p>La proyección de crecimiento del PBI al 2016 es de 6.9 % visto desde un escenario optimista.</p> <p>El sector comercio es considerada la segunda actividad más dinámica, s de 5.2 % desde un escenario optimista</p>	<p>Nivel socioeconómico:</p> <p>En los últimos años se ha producido un cambio sustantivo los sectores de menores ingresos se elevan apreciablemente los sectores medios mejoran y el sector de mayores ingresos decae en un 1.7 %. En conclusión hay una mejora de tendencial en la distribución de ingreso</p>	<p>Expectativa de crecimiento de población de Lambayeque:</p> <p>Se espera un crecimiento del 8.4% para el 2017.</p>	<p>Al implementar un sistema para el manejo de inventarios y gestión de ventas permiten a las empresas comerciales brindar un servicio acorde con las necesidades y exigencias de sus clientes.</p>	
	<p>Fuente: BCR Y Apoyo Consultoría (2015)</p>	<p>Fuente: Dario Gestión</p>	<p>Fuente: INEI (2015)</p>	<p>Fuente: Ediciones ESAN (2015)</p>	

El análisis de tendencias estiman una composición del 6.9 % del PBI al 2016 visto desde un escenario optimista, dentro del crecimiento demográfico de la población total del 8.4% para el 2017 Según el (INEI 2015), indicando un mejoramiento continuo y sostenido que se verá reflejado en el incremento de los consumidores de productos de primera necesidad, por otro lado se espera que el Estado siga apoyando las importaciones de maquinarias y equipos con mayor tecnología para ser competitivos en el mercado, por último la tendencia de las empresas es fomentar la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

4.1.1.2 Análisis del Micro entorno

Fuerzas de Porter: El estudio consiste en hacer un análisis del micro-entorno del sector comercio usando como referencia el modelo del diamante de porter (5 fuerzas competitivas de Porter).

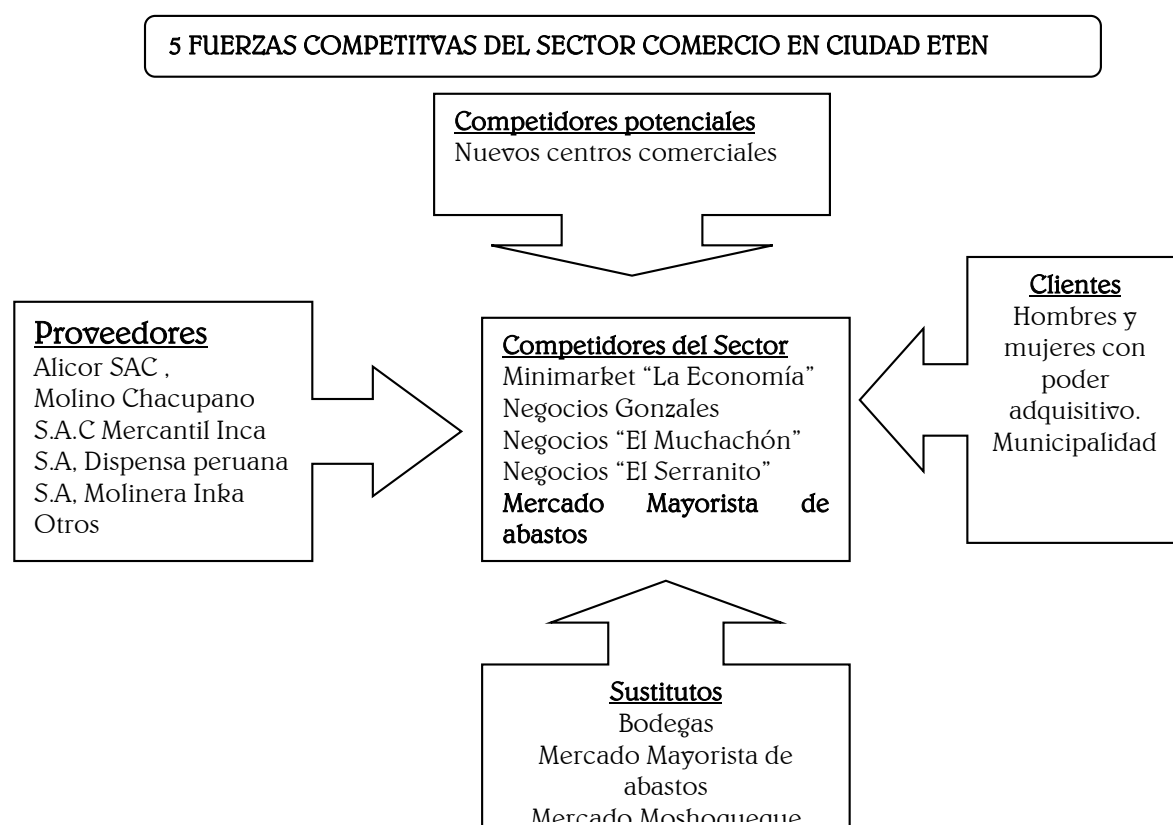


Figura 4 Fuerzas Competitivas de Porter

- Poder de Negociación de Proveedores

Este apartado trata de las características de los proveedores así como el poder de negociación que ejercen frente a los centros de abastos de productos de consumo masivo. Existe una gran cantidad de proveedores que están pendientes de lo que necesitan los Minimarket y bodegas, porque para ellos esto significa no tener mucha mercadería en sus almacenes, ya que les genera muchos costos y suele ser su estrategia en muchas de las veces.

En el distrito de Ciudad Eten existe la suficiente disponibilidad y variedad de precios, marca y calidad de productos de consumo masivo para la demanda interna.

Para realizar la satisfacción del servicio de venta de productos contaremos con el sustento y respaldo de los proveedores del sector como Alicorp que nos proveerá de los productos de la línea de aceites de la marca capri, primor, cocinero, así mismo de gelatinas, flan, mazamoras, y de productos de la línea de aseo personal y del hogar entre otros.

Podemos indicar que dentro del sector comercio, tanto mayorista como minorista, los plazos de pago varían entre 15 y 30 días calendarios, previo acuerdo de las partes, luego de entregada la mercadería, además del pago al contado.

Entre los principales proveedores (a los mayoristas y minoristas) del sector figuran: Unilever del Perú, Clorox Perú, Alicorp; Nestlé Perú, Gloria, Ajinomoto, Distribuciones Pacifico, Mercantil Inca, Procter y Gamble, Kuelap, Distribuidora Codijisa, Distribuciones Sipan, San Fernando entre otros.

Podemos afirmar que en el caso de algunas empresas distribuidoras no tienen poder los proveedores frente a los vendedores que expenden los productos de consumo masivo, porque existen más de una empresa que brindan los mismos productos a los vendedores y a mejores precios lo que hace que el vendedor tenga el poder de comprar en una o en otra empresa.

Solamente en el caso de las empresas que brindan en exclusividad los productos si ejercen poder los proveedores porque son ellos los únicos que venden los productos; sin embargo existen pocos casos en los que los vendedores de los productos de consumo masivo deciden no comprar a los distribuidores y optan por comprar en el mercado Moshoqueque.

- Poder de Negociación de Clientes

En este mercado los precios están regidos por las leyes de oferta y demanda. La demanda de estos productos tiene un comportamiento relativamente estable durante el año, incrementándose en los meses cercanos al inicio de clases escolares, día de la madre, fiestas patrias, fiestas navideñas, y disminuye en momentos de crisis económica a nivel nacional.

Un aspecto importante es el desarrollo del mercado de créditos de consumo retail, el cual ha contribuido, no solo a diversificar las fuentes de crédito en los mercados financieros, sino también a profundizarlos sustancialmente. Esta transformación ha permitido a familias de menores ingresos el acceso a bienes durables, que permiten una mejor calidad de vida.

En el poder de negociación con los clientes se trabaja con clientes que tengan poder adquisitivo de las diferentes edades, ya sean de género masculino y femenino, de todos los sectores socioeconómicos debido a que la satisfacción que buscan está dentro de las necesidades básicas de la canasta familiar, ofreciendo precios competitivos de acuerdo al mercado, promociones en fechas especiales, además de brindar seguridad y variedad en los productos en formatos pequeños, y marcas del mercado actual.

Si existe poder con los clientes para que realicen sus compras de consumo masivo porque se tiene la necesidad básica de alimentación en todos los

niveles socioeconómicos, en el caso de darse un alza en los precios se desarrollan estrategias de promoción para tener fidelizados a sus clientes.

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

En la actualidad el Minimarket "Sandrita" cuenta con 4 competidores fuertes, los cuales son: Minimarket "La Economía", Negocios Gonzales, Negocios el Muchachón, Negocios el serranito. Así mismo; han surgido un gran número de bodegas al su alrededor, puestos de abarrotes alrededor del mercado.

Cabe indicar que los negocios indicados anteriormente ofrecen un mix de productos, en los cuales el servicio, la higiene y seguridad no se toman en consideración de acuerdo a ciertos estándares del comercio.

Aun cuando el crecimiento es moderado, encontramos que el consumo de productos de primera necesidad y afines, constituyen un bien necesario para el normal desenvolvimiento de nuestras actividades, aunque el poder adquisitivo de las mismas sea mínimo, siempre se requerirán.

Como competidor actual y directo tenemos al mercado mayorista de abastos, ya que tiene la función de distribuir los productos de consumo masivo a las bodegas para ser comercializadas a los usuarios finales y por otro lado a las amas de casa para su consumo directo.

- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Este factor es variable puesto que la entrada de nuevos competidores es una barrera en el requerimiento del capital además de tener una alta inversión en activos (como terreno, edificación, muebles, equipos y vehículos) mercaderías, herramientas y recursos humanos. Pero cabe resaltar que existe la probabilidad de Ingreso de una empresa de Retail al mercado de Ciudad Eten.

Es por ello que nuestro negocio está buscando afianzarse al mediano y largo plazo, a un modelo de gestión que le permita obtener ventajas competitivas frente a nuestros competidores y por ende generar valor agregado a nuestros clientes y este logre sostenibilidad.

4.1.1.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

De acuerdo al análisis de los factores claves de los roles de Actividades del Minimarket, el entorno específico del Minimarket es la base para identificación de las debilidades y fortalezas se resume en la Tabla 3.

Tabla 3 Perfil estratégico del entorno específico - MINIMARKET SANDRITA al año 2015

PUESTOS DE ACTIVIDADES DEL MINIMARKET - FACTORES CLAVE	MB	B	M	A	MA	DESCRIPCIÓN
<u>PUESTO DE COMERCIALIZACIÓN</u>						
Cuota del mercado				x		Existen 15 Bodegas y 4 Minimarket y 2,643 familias para atender y el Minimarket en estudio atendía a 1585 por lo que su cuota de mercado era únicamente del 60%
Características de los productos					x	La opinión y los comentarios de los pobladores se manifiesta en que se cuenta con precios justos y variedad de Productos.
Imagen de marca					x	El Minimarket ha desarrollado una buena imagen de marca sustentada en sus 19 años de presencia en el mercado y por el desarrollo de un logo por su marca "SANDRITA".
Fuerza de ventas					x	La fuerza de ventas de la empresa no estaba muy bien instruida y la atención al cliente no es la mejor que podrá ofrecer.
Publicidad y promoción			x			Si se realiza de acuerdo a campañas grandes
Estructura de costes		x				No existe un control de ingresos y salidas de los productos.
Control de calidad		x				No se lleva un adecuado control de calidad, por la que ocasiona mermas en el negocio.
Características del proceso de comercialización				x		Se realiza la compra y venta de productos de primera necesidad, para que sean ubicados y distribuidos en diferentes anaqueles y vitrinas.
Nivel de productividad				x		Capacidad de rotación del Minimarket para poder comercializar sus productos.
Situación de los bienes y equipos		x				Actualmente el Minimarket no cuenta con equipos, mobiliarios para el acondicionamiento que requiere el local, esto generalmente trae una deficiencia en el proceso de comercialización.
<u>ROLES DE FINANCIAMIENTO</u>						
Estructura financiera				x		No existía un control adecuado de los ingresos y egresos por lo que muchas veces no se podía tomar decisiones acertadas basándose en dicha información.
Rentabilidad de las inversiones				x		Gracias a los préstamos que se solicitan, el Minimarket maneja una adecuada inversión, garantizando una buena rentabilidad.
Solvencia Financiera				x		El Minimarket tiene una buena capacidad de pago, y maneja grandes cantidades de

					dinero en efectivo que se genera a diario por sus ventas obtenidas.
Costes Financieros			x		Las tasas de interés son favorables, lo que permite hacer una buena inversión y de esta manera pueda tener buenos volúmenes de productos para su proceso de comercialización.
<u>ROLES LOGÍSTICA</u>					
Números de proveedores				x	Actualmente el Minimarket cuenta con los siguientes proveedores Alicor SAC, Molino Chacupano SAC, Mercantil Inca S.A, Dispensa peruana S.A, Molinera Inka.
Control de proveedores				x	Actualmente se verifica que el proveedor tenga la capacidad suficiente para suministrar los productos en la fecha, calidad, cantidad y condiciones acordadas.
Negociación de proveedores				x	Los proveedores de acuerdo al volumen de compras que se haga, ellos brindan una bonificación y un servicio personalizado.
Control de recepciones de mercaderías				x	No cuenta con un control apropiado de ingreso de los productos.
Control de almacén			x		No cuenta con una clasificación por categorías o familias de productos generando mermas.
<u>ROLES DE PERSONAL</u>					
Sistema de Incentivos		X			En el Minimarket no existe un sistema de incentivo
Clima Laboral				x	Si existe un buen clima laboral, debido a que los colaboradores llevan trabajando varios años en el Minimarket y esto ha generado un grado de confiabilidad y lealtad.
Nivel de Formación		X			Los colaboradores no reciben instrucciones que les permita una buena relación con los clientes.
Nivel de participación		X			Su nivel participación es deficiente debido a la formación,
Estilos de Dirección		X			La participación es muy deficiente y no se sigue ningún modelo de gestión
Estructura Organizativa		X			El Minimarket no cuenta con una estructura organizativa formal y frente a este es un aspecto negativo.
Sistema de Planificación y Control		X			No existe debido a la falta de un modelo de Gestión o de dirección
Sistema de Información y decisión		X			Para la toma de decisiones se toman mayormente de forma empírica e intuitiva, sin contar con estadísticas de ventas, ya que este Minimarket no hace uso de ninguna herramienta de información que le permita hacer una mejor proyección de venta.
Cultura empresarial		X			Se vive un clima de confianza y familiaridad y es, esto que les ha permitido seguir desempeñándose aun en las épocas difíciles.
MB=Muy Bajo, B=Bajo, M=Medio, A= Alto, MA= Muy Alto.					

FUENTE: Adaptado de Navas y Guerras (2006). ELABORACIÓN: Propia.

4.1.2 Análisis de agentes reguladores

El presente análisis consiste en evaluar la interacción del negocio Minimarket Sandrita con este sistema en el que está inmerso las pequeñas empresas familiares, usando como referencia el “modelo de Gestión para pequeñas empresas familiares comerciales”, elaborado por el Mgtr. Diógenes Días Ríos.

Para el buen funcionamiento de este negocio, se ha podido analizar que los reguladores son muy exigentes, empezando desde los requerimientos del propio centro comercial, hasta los lineamientos para la apertura y funcionamiento; por lo tanto se observó, y comprobó que todo está en orden.

Los cuales son:

- Licencia de Funcionamiento.
- Fumigación.
- Seguridad de Defensa Civil.
- Certificado de Salubridad.
- Pago de impuesto a Sunat.

Existe una buena relación con los reguladores de saneamiento y salubridad, ya que todo se cumple estrictamente según lo especificado siendo el personal de la municipalidad Distrital de Ciudad Eten, los verificadores directos de que las áreas en el que realizan sus actividades operativas, sea un ambiente señalizado, salubre y limpio. Generando confianza para con sus clientes.

Una de las debilidades del Minimarket es la falta de control de sus gastos e ingresos y conscientes de ello no pueden hacer una declaración verídica a la Sunat, por lo que acuden al apoyo externo de un contador quien se encarga de efectuar dicha obligación.

Pese a esto, los propietarios conocen la obligatoriedad de ciertos requisitos de los reguladores, por lo tanto no se vuelve un problema, ya que cumplen con todas sus responsabilidades y lo requerido por estas entidades.

Por ello es importante conocer las necesidades y expectativas del cliente en cuanto al servicio ofrecido por el Minimarket Sandrita, para hacer este análisis fue necesario aplicar una encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

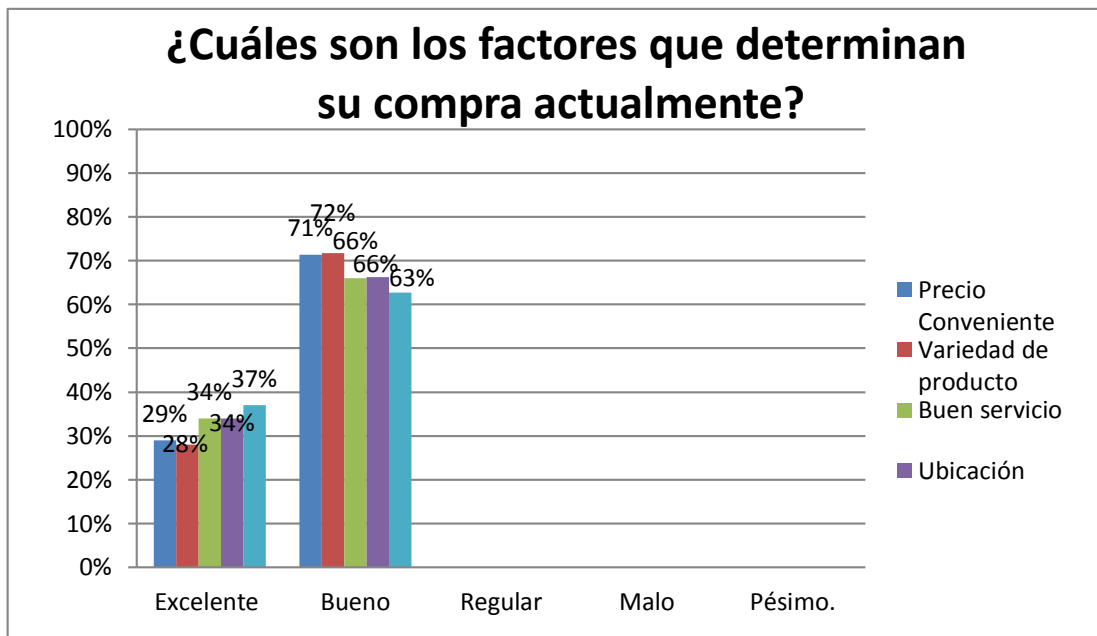


Figura 5 ¿Cuáles son los factores que determinan su compra actualmente?

El 72 % de los encuestados afirman que la variedad de producto es un factor muy importante que determina la compra, el precio conveniente obtuvo un 71%, ubicación y buen servicio un 66 % y finalmente factor de calidad un 63%, como se puede apreciar ningún encuestado calificó como pésimo estos factores que determinan la compra. Así me muestra en la figura n°5: ¿Cuáles son los factores que determinan su compra actualmente?

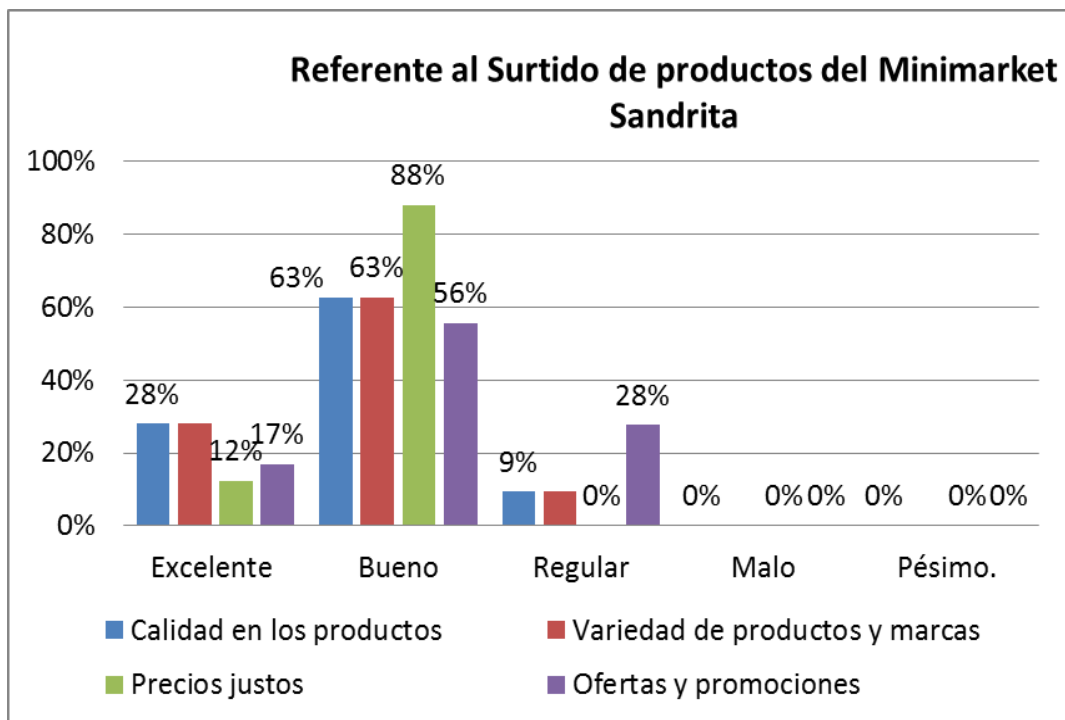


Figura 6 Referente al Surtido de productos del Minimarket Sandrita

Según el 63% de los encuestados, la calidad de los productos y el precio justo es el factor que más incide en la determinación de compra hacia el Minimarket. Las ofertas y promociones tienen una participación del 56% según los encuestados, aunque algunos clientes aseguran que siendo fieles clientes del Minimarket, nunca se han ganado un premio.

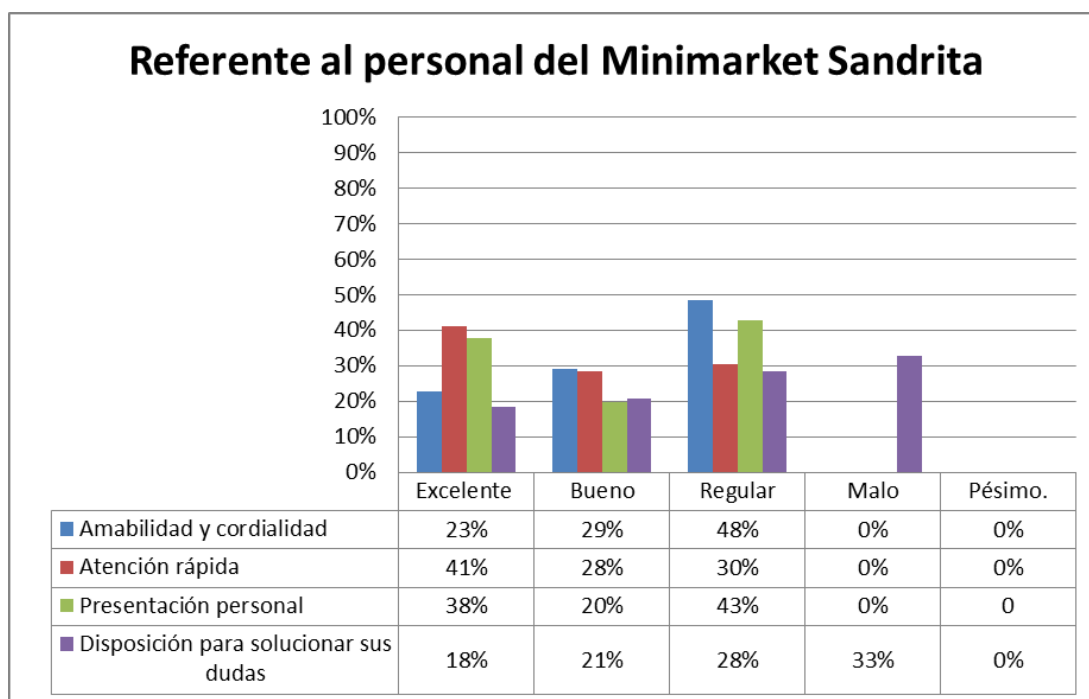


Figura 7 Referente al personal del Minimarket Sandrita

Según la figura n°7: Referente al personal del Minimarket Sandrita, aseguran que la amabilidad y cordialidad por parte de los empleados es regular, así lo demuestra un 48%. En cuanto a la atención rápida del personal, se obtuvo un 41% esto se debe que los colaboradores atiendes de manera eficaz, en cuanto a la presentación del personal, lo evaluaron de manera regular, así lo demuestra un 43% y finalmente un 32 % de los encuestados manifiestan que el personal no es muy paciente al resolver alguna queja o reclamo del producto.

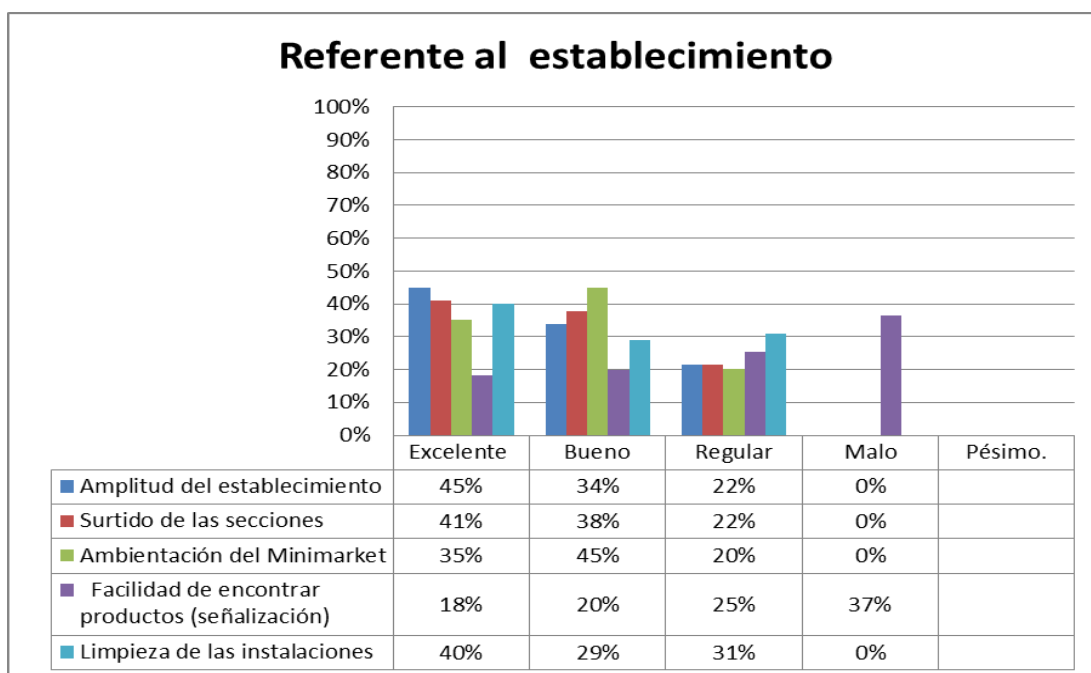


Figura 8 Referente al establecimiento del Minimarket Sandrita

Según la figura n°8: Referente al entorno interno, el 45% de los encuestados afirman que la amplitud del supermercado es excelente, seguido del 34% de bueno. La señalización de la ubicación de los productos obtuvo un 37% (mayor participación) como malo y 18% como excelente. Esta situación se ve reflejada puesto que no se cuenta con una señalización por secciones que le indiquen al cliente que tipo de productos pueden encontrar en los andamios. Para los clientes lo más importante en el momento de realizar sus compras, ahí se encuentran las características referentes a la amplitud del establecimiento, surtido de las secciones, señalización, etc. Luego les interesa lo relacionado con el personal del Minimarket, amabilidad, presentación del personal, la disposición para atenderlos, entre otros.

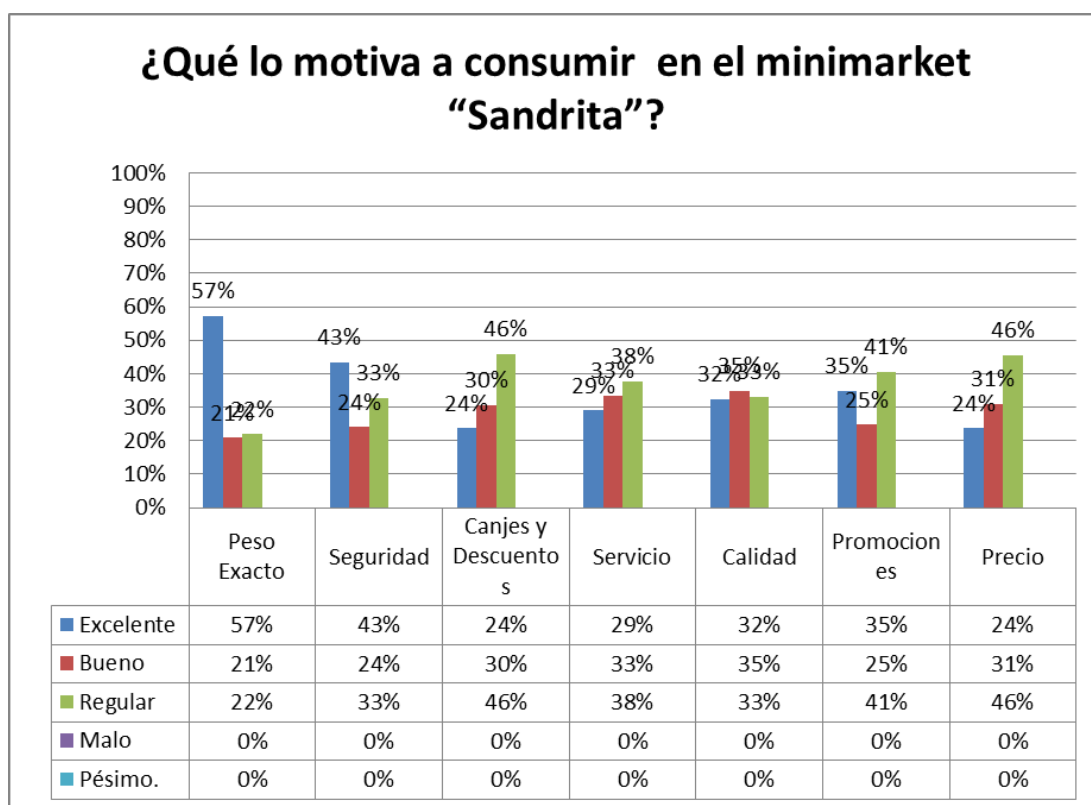


Figura 9 ¿Qué lo motiva a consumir en el minimarket “Sandrita”?

gún la figura n°9: Con respecto al grado de motivación para poder comprar en el Minimarket, unos de los factores excelentes es el peso, así lo califico un 57% de los encuestados, esto se debe que la mayor parte de los clientes sienten que se les brinda un peso exacto y un precio justo.

4.1.3 Diagnóstico interno

4.1.3.1 Descripción del MINIMARKET SANDRITA

Razón social:

Minimarket “Sandrita” ha sido definido como objeto social la compra y venta de víveres; abarrotes al detalle, al por mayor y menor, con Ruc 10166204530, ubicado en la calle Simón Bolívar #551 – Ciudad Eten- Chiclayo.

Reseña histórica

El 16 de junio del 1994, el Minimarket Sandrita abre sus puertas al servicio de todos en manos de José Elías Quiroz Pisfil y Paula Ester Ángeles Llumpo, una pareja, entusiasmada en contribuir al desarrollo del distrito. Dando inició a sus actividades como una bodega, con un capital de S/. 5.000.

Para el año 2005 fue necesario ampliar sus instalaciones, brindando a sus clientes comodidad para realizar sus compras. Actualmente, cuenta con más 2000 clientes, ofreciendo gran variedad de productos a precios competitivos. A sí mismo es de suma importancia resaltar que un gran porcentaje de clientes son de zonas aledañas como Monsefú, Puerto Eten, Villa el Milagro, cascajales y Módulos de Puerto Eten.

4.1.4 Análisis FODA

En el análisis situacional realizado al Minimarket “SANDRITA” se muestran las Fortalezas – Debilidades y Oportunidades – Amenazas.

Tabla 4 Fortalezas – Debilidades y Oportunidades – Amenazas

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia gama de productos de calidad y de reconocidas marcas. 2. Buena ubicación estratégica en el punto de venta. 3. Clima laboral basado en la confianza, lealtad y Familiaridad. 4. Entrega inmediata de productos. 5. Experiencia en el giro de negocio. 6. Experiencia del personal en ventas. 7. Lealtad de los clientes. 8. Presencia de 21 años en el mercado. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de estrategias de planificación empresarial, publicidad y promoción. 2. Carencia de un sistema que soporte a sus procesos de negocio y toma de decisiones. 3. Carece de un modelo de gestión que se oriente a resultados y que tenga capacidad de despliegue. 4. Deficiente conocimiento en manejo administrativo y capacitación del personal. 5. Deficiente Negociación con los Proveedores. 6. Falta de control de ingresos, egresos y registros históricos de ventas de productos. 7. Inadecuada infraestructura y estándares de calidad. 8. Impropia atención al cliente. 9. Pérdidas de Productos a causa de Mermas.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio mercado para la venta de productos de consumo masivo. 2. Aprovechamiento del crecimiento de las inversiones en el sector comercio. 3. Facilidad de crédito y negociación con proveedores. 4. Gran cantidad de proveedores. 5. Incorporación de un Sistema de Gestión por procesos al negocio como una ventaja competitiva frente al manejo rutinario de la competencia. 6. Incorporación de un Sistema de Información para el adecuado control de la mercadería. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la inseguridad ciudadana. 2. Cambio en las costumbres. 3. Crecimiento del sector retail a nivel local y nacional. 4. Competencias desleales por parte de empresas que no pagan impuestos. 5. Excesiva competencia a nivel local (Distrito Eten). 6. Inflación. 7. Incremento de servicios Sustitutos (supermercados). 8. Ingresos de nuevos competidores. 9. Incremento de los precios en la canasta básica familiar. 10. Políticas inestables del país.

Tabla 5 Matriz FODA - Resumen del análisis situacional del Minimarket Sandrita.

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Amplia gama de productos de calidad reconocidas</p> <p>F2. Buena ubicación estratégica en el punto de venta.</p> <p>F3. Clima laboral basado en la confianza y Familiaridad.</p> <p>F4. Entrega inmediata de productos</p> <p>F5. Experiencia en el giro de negocio</p> <p>F6. Experiencia del personal en el servicio</p> <p>F7. Lealtad de los clientes</p> <p>F8. Presencia de 21 años en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Ausencia de estrategias de planificación empresarial, publicidad y promoción.</p> <p>D2. Carencia de un sistema que soporte a sus procesos de negocio y toma de decisiones.</p> <p>D3. Carece de un modelo de gestión que se oriente a resultados y que tenga capacidad de despliegue.</p> <p>D4. Deficiente conocimiento en manejo administrativo y capacitación del personal.</p> <p>D5. Deficiente Negociación con los Proveedores.</p> <p>D6. Falta de control de ingresos, egresos y registros históricos de ventas de productos.</p> <p>D7. Inadecuada infraestructura y estándares de calidad.</p> <p>D8. Impropia atención al cliente.</p> <p>D9. Pérdidas de Productos a causa de Mermas.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Amplio mercado para la venta de productos de consumo masivo.</p> <p>O2. Aprovechamiento del crecimiento de las inversiones en el sector comercio.</p> <p>O3. Facilidad de crédito y negociación con proveedores</p> <p>O4. Gran cantidad de proveedores.</p> <p>O5. Incorporación de un Sistema de Gestión por procesos al negocio como una ventaja competitiva frente al manejo rutinario de la competencia.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>(F4,O6): Ofrecer a la población de ciudad un servicio con cajas registradoras para el desarrollo eficiente de los productos.</p> <p>(F7,O1): Ser los primeros en ofrecer productos de calidad que capten la atención de los clientes</p> <p>(F1, O2): Ampliar la gama de productos de calidad y aprovechar reconocidas marcas de calidad y aprovechar</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>(D3;O5): Implementar un sistema de gestión por procesos para mejorar el control de calidad, gestión de cada proceso y actividades del Minimarket mejorando así el control de sus procesos.</p> <p>(D2;O5): Desarrollar las capacidades, competencias de Propietarios y el personal, motivándolo y evaluándolo permanentemente.</p> <p>(D6;O6): Incrementar el uso de la tecnología para Realizar inventarios confiables que ayuden al control</p>

<p>O6. Incorporación de un Sistema de Información para el adecuado control de la mercadería.</p>	<p>experiencia y la lealtad de los clientes.</p>	<p>registro adecuado de la mercaderías.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Aumento de la inseguridad ciudadana. A2. Cambio en las costumbres. A3. Crecimiento del sector retail a nivel local y nacional. A4. Competencias desleales por parte de empresas que no pagan impuestos. A5. Excesiva competencia a nivel local (Distrito Etapa). A6. Inflación. A7. Incremento de servicios Sustitutos (supermercado). A8. Ingresos de nuevos competidores. A9. Incremento de los precios en la canasta básica familiar. A10. Políticas inestables del país.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>(F5;A8): Ofrecer un servicio diferenciado con precios competitivos y de calidad para contrarrestar a los nuevos competidores.</p> <p>(F8;A7): Incrementar la participación de mercado para disminuir el incremento de los servicios sustitutos</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>(D7; A3): Estandarizar línea de productos y definir estándares de Productividad.</p> <p>(D1;A2): Desarrollar un plan de marketing general y por centro de costos.</p>

4.1.3.2 Funcionamientos generales de la empresa

Como punto de partida se inició con un diagnóstico general, con el fin de conocer el funcionamiento de la empresa y los procesos que la integran.

Además se realizaron entrevistas personales con los encargados de las actividades logísticas y se identificaron los procesos que lo conforman. Se hizo un reconocimiento general de las instalaciones a fin de conocer la infraestructura, recursos involucrados y personal asignado a las diferentes áreas.

Se evidenció que carece de requisitos y documentos mínimos tales como: Visión, misión, valores y políticas organizacionales, organigrama, políticas de selección de personal, reglamento interno de trabajo y manual de funciones.

A pesar de existir los procesos en el Minimarket Sandrita, éstos no han sido documentados ni estructurados de una forma explícita. La falta de documentación de la empresa conlleva a que no se cuente con un procedimiento concreto para cada actividad, puesto que cada trabajador lo realiza según su proceder.

En la entrevista realizada a los propietarios se pudieron evidenciar tres limitaciones importantes que afectan el desarrollo competitivo del Minimarket: Inexistencia de organización empresarial, se sustenta en tres problemas básicos:

1. Ausencia de estrategia Organizacional: No se encuentra definida la estrategia organizacional, que comprende la misión, visión, los objetivos, políticas organizacionales, estrategias propiamente dichas y los planes de acción, que permitirá ver a todos el direccionamiento de la empresa.

2. Falta de estructuración de la empresa: no cuenta con una estructura organizativa, donde se pueda ver las relaciones formales entre los cargos. Además no se encuentran documentadas las funciones y responsabilidades de los colaboradores; como también la falta de reglas y normas que rigen las relaciones laborales.
3. Falta de documentación de procedimientos: no se encuentran documentados ni estructurados los procesos del Minimarket, al igual que los procedimientos para realizar las actividades.

4.1.4 Diagnóstico de la gestión de sus procesos logísticos

Dentro del proceso logístico que maneja el Minimarket, se identificaron tres actividades generales que incluyen:

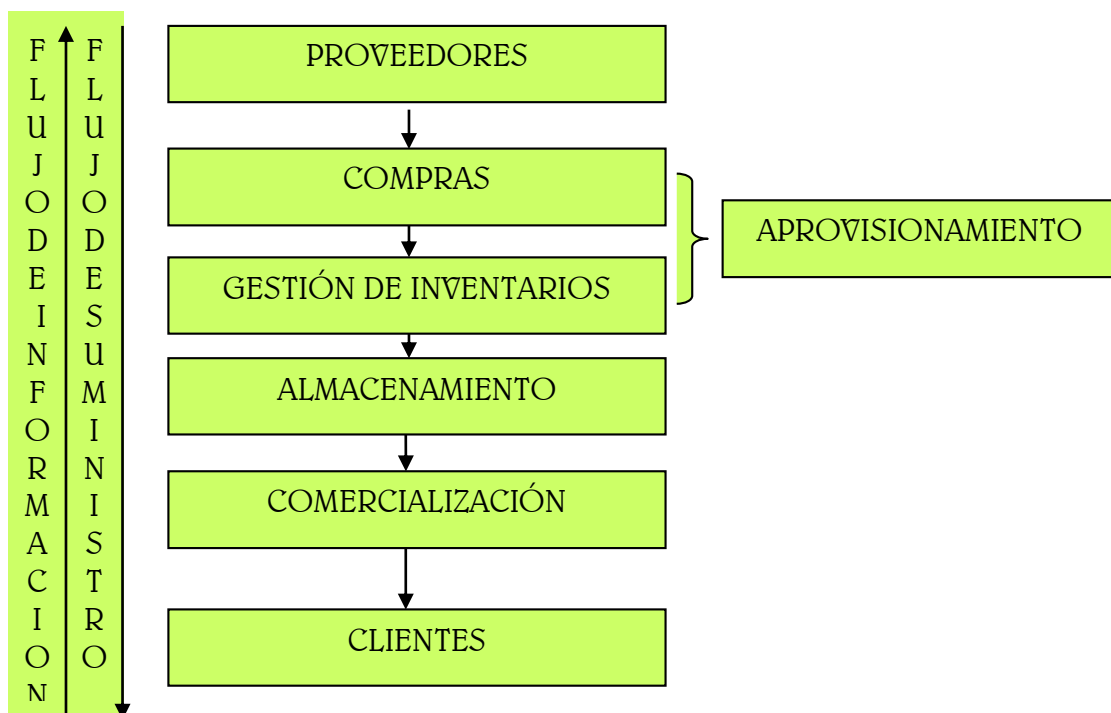


Figura 10 Procesos Logísticos del Minimarket Sandrita

Aprovisionamiento: La planeación del aprovisionamiento de los productos para el Minimarket comprende actividades como: Cálculo de necesidades, proceso de compra, selección de proveedores, negociación y gestión de inventarios.

Almacenamiento: Se ha definido como la función de conservar los productos, proporcionar condiciones adecuadas en la infraestructura, manipulación de productos, ubicación dentro de la bodega y alistamiento.

Comercialización: Comprende los aspectos generados con la venta de mercadería y el servicio al cliente que presta la empresa.

4.1.5 Diagnóstico de la gestión de aprovisionamiento

Para el Minimarket Sandrita, la gestión de aprovisionamiento desempeña un rol de gran importancia en el éxito de la operación de la empresa, esto se debe a que la mercadería adquirida es entregada al cliente sin realizarle ningún procesos de transformación y la adquisición de productos de mala calidad, se refleja en la aceptación por parte del cliente y a su vez en las ventas.

No cuenta con un historial de ventas como herramienta que le permita determinar el pronóstico de la demanda de los productos más comercializados en el Minimarket, para hacer una planificación y control de cálculo en cuanto a sus necesidades. No se tiene en cuenta un inventario de seguridad que amortigüe el lapso de tiempo entre lanzamiento de pedidos.

4.1.5.1 Descripción del proceso de compras

El proceso de compras es realizado exclusivamente por los propietarios y se generan por dos razones o eventos: la primera se da cuando un producto es solicitado por el cliente y este se encuentra

agotado o no se tiene disponible la cantidad requerida. En este caso se llama al proveedor y se hace el pedido o se espera su próxima visita.

La segunda razón es cuando los proveedores visitan al minimarket con el fin de ofrecer promociones, productos nuevos o simplemente verificar que productos requiere la empresa. Se realiza la negociación de las cantidades a pedir, condiciones de entrega, precios, plazos de entrega, descuentos, entre otros.

- Relación con proveedores
- Análisis de la relación con los proveedores que tiene la empresa y así detectar las posibles dificultades.
- Atención a proveedores: No existe un calendario de atención a proveedores programado. Ellos visitan el Minimarket periódicamente, según su programación de rutas, generando congestiones algunos días de la semana como lunes y martes, puesto que la asignación de turnos de atención se realiza en el orden de llegada.
- Codificación de productos y proveedores: Consiste en seleccionar los proveedores y productos que serán parte del portafolio del Minimarket. No existe un procedimiento establecido ni requisitos para la codificación de proveedores.
- Parámetros que se tienen en cuenta en la negociación: Se tiene en cuenta parámetros de rentabilidad, rotación de inventarios, volumen de compra, actividades promocionales, exhibiciones y condiciones de entrega del producto.
- Políticas y plazos de pago pactado con el proveedor: La mayor parte de los pagos a proveedores se les cancela contraentrega.
- Entrega oportuna de productos en las cantidades y condiciones acordadas: No se cuenta con un canal de información oportuno, que permita conocer los proveedores que realizan entregas con los

faltantes o sobrantes en cantidades, fecha de vencimiento, mala presentación, entre otros aspectos.

La verificación de la fecha pactada con el proveedor para la entrega de mercancías se corrobora por parte del propietario al momento de hacer un nuevo pedido.

No se conoce las políticas de cambio estipuladas por cada proveedor, cuando ocurre una avería, se espera hasta que el proveedor revise e informe si es posible su recuperación.

No existe un procedimiento para el manejo de devoluciones en compras, generando el desconocimiento de la existencia de las averías por parte del auxiliar de recibos, quien es el encargado de entregar estos productos y desconocimiento de los transportes, quienes afirman que no puede transportadores, quienes afirman que no puede transportar dichos productos que no autorización del vendedor.

4.1.5.2 Gestión de inventarios

La gestión de inventarios es un proceso de vital importancia para la organización, debido a su influencia directa sobre el nivel de servicio al cliente, el nivel de inventarios, el control de las variaciones y los costos de operación y adquisición.

En empresas como esta cuya actividad es la comercializar, el manejo de inventarios es una de las tareas que requiere un mayor cuidado debido al número de referencias que se manejan, haciendo que el volumen de información sea alto y su manejo tedioso. Es preciso tener en cuenta que esto productos son adquiridos de diferentes proveedores cada uno con condiciones diferentes.

4.1.5.3 Análisis de la gestión de Inventarios

Existe gran incertidumbre respecto al análisis de demanda, no se tiene claro que productos y cantidades se piden en periodo y cuántas unidades son necesarias para el inventario de seguridad, debido a que la orden de pedido se realice subjetivamente, basada en la experiencia del propietario. Además no se encuentra documentado cuales son los proveedores más importantes para el Minimarket y cuál es el manejo para cada una de las referencias que estos manejan.

La formulación de una política de inventarios depende de la información respecto a tiempos de orden, disponibilidad de mercancía, tendencias en los precios y productos, siendo estos la mejor fuente de información. En el Minimarket Sandrita no existe un control sobre estos datos, esto ocurre por la poca importancia dada por cada uno de los implicados en el abastecimiento y el almacenamiento.

La función de la gestión de inventarios de controlar físicamente y mantener los artículos inventarios, así como establecer inventarios adecuados para proteger los artículos de algún daño, resguardarlos del uso innecesario debido a procedimientos de rotación de inventarios poco adecuados, realizar procesos de salidas de artículos defectuosos y prevención de robos; no es percibida como un función básica del manejo se le debe hacer al sistema, se considera por parte de todos como una consecuencia de algunas actividades realizadas, pero no existe un compromiso o responsable establecido.

No se ha establecido un análisis de los costos mediante un sistema, solo se percibe el costo visible en la adquisición de los productos.

4.1.5.4 Diagnóstico de la actividad de almacenamiento

El proceso de almacenamiento es uno de los elementos esenciales del sistema logístico, porque es el encargado de conservar los productos, proporcionar condiciones adecuadas de infraestructura, manipulación de productos, ubicación dentro de la bodega y aislamiento, factores que repercuten indiscutiblemente en la eficiencia total del proceso.

Análisis de la actividad de almacenamiento

- El Minimarket Sandrita no cuenta un sistema para que haga registro de la mercadería que ingresa al almacén, esta se da de manera empírica.
- No se encuentra establecido el procedimiento de recepción y almacenamiento de mercadería.
- Condiciones de aseo, limpieza de áreas, pisos, techos y pasillos deficientes.
- La falta de políticas claras de almacenamiento, donde se tenga en cuenta características específicas y condiciones especiales de almacenamiento requeridas por productos en particular. No hay asignaciones de ubicaciones para cada tipo o grupo de productos.

- No existe procedimientos que faciliten la localización inmediata de los artículos, ni capacitaciones a los responsables para que identifiquen los tipos de productos manejados y las características propias del almacenamiento y cuidado, generando demoras en el aislamiento de la mercadería a trasladar al piso de venta

4.2 Identificación, medición y análisis de los procesos del MINIMARKET “SANDRITA”

Se ha identificado que en el negocio se realizan 5 procesos, de las cuales se analizaron 4 procesos, ya que el proceso de contabilidad se encuentra Tercerizado, y es ejecutado por un estudio contable. Los siguientes procesos se presentan en la tabla.

Tabla 6 Identificación de procesos del Minimarket SANDRITA al año 2015

NOMBRE DEL PROCESO	CODIGO
Abastecimiento	P – 01
Almacenamiento	P – 02
Comercialización	P – 03
Financiamiento	P – 04
Contabilidad	P – 05

A si, estos procesos se desarrollaron en el marco de una estructura física en la cual se encuentra distribuida como se puede apreciar en la figura 14.

4.2.1 PROCESO P- 01: ABASTECIMIENTO

4.2.1.1 Identificación del proceso

La identificación del proceso P- 01 Abastecimiento actual se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 7 Identificación del proceso P- 01 Abastecimiento actual.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO P- 01: ABASTECIMIENTO DEL MINIMARKET SANDRITA			
NOMBRE DEL PROCESO:		Identificación del proceso de abastecimiento	
TIPO DE PROCESO:		P. DE GESTIÓN	P. DE APOYO
			P. OPERATIVO
			x O
PASO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
Las compras se realizan de acuerdo a categorías de productos o familia, según sea los requerimientos del Minimarket para su comercialización y la disponibilidad del capital de trabajo. La persona encargada de efectuar el pedido es la propietaria(o) del negocio. Los pedidos se solicitan a proveedores, quienes realizan una visita semanal, quincenal o mensual de acuerdo a la necesidad de stock de las diferentes categorías de productos, se efectúan los pedidos, teniendo en cuenta si existen facturas pendientes de pagos. El propietario (a) es quien recibe y controla que la mercadería este de acuerdo a su pedido realizado y en algunos de los casos suele ser un colaborador de confianza. Una vez recibida y verificada, la mercadería es ingresada al Minimarket. Luego se hace la cancelación de facturas de pago a proveedores de acuerdo a la condición de pago (Crédito o Contado) según lo negociado con proveedor y esta es ingresada a almacén.			
PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE ROLES INVOLUCRADOS			
Roles 1	Encargado de las compras (Propietario)	Roles2	Representante de Ventas del Proveedor
Roles 3	Proveedor	Roles 4	Cajera (Propietario)
Roles 5	Colaborador ingresa la	Roles 6	-----

	mercadería al almacén		
PASO 3: DEFINICIÓN DE LÍMITES			
INICIO:	Quiebre de Stock / Escases de Mercadería	FINAL:	Almacenamiento
PASO 4: SECUENCIA LÓGICA DEL PROCESO			
1). Quiebre de Stock / Escases de Mercadería	2). Estimar Pedido	3). Visita del proveedor / Visita al proveedor	4). Efectuar pedido
5). Transporte de mercadería	6). Recibir el pedido	7). Almacenar el pedido	8). Efectuar pago de Facturas
INFORMACIÓN ADICIONAL DEL PROCESO			
USUARIOS	¿QUÉ RESULTADO DE SALIDA ESPERAN RECIBIR		
Dueños	variedad de productos de canasta básica		
PROVEEDORES	¿QUÉ ENTRADAS O RECURSOS PROPORCIONAN?		
Empresas proveedoras	Productos para la comercialización		
ROLES DEL MINIMARKET	¿QUÉ ESPERAN DEL PROCESO?		
Cajera (dueños)	Recibir la mercadería solicitada de acuerdo a los requerimientos		
Almacén	Almacenar la mercadería solicitada por la cajera (dueños)		
PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONA			
Comercialización, Almacenamiento y Contabilidad			
OBJETIVO DEL PROCESO	Maximización de costos en base a diferentes categorías de productos		
FECHA DE ELABORACIÓN			01/06/2015

4.2.1.2 Diagrama de flujo funcional:

En base a la información recopilada en la “Ficha de identificación de procesos”, y a lo observado en el Minimarket, se ha elaborado en diagrama de proceso de abastecimiento P-01: Abastecimiento, que se puede apreciar en la siguiente figura.

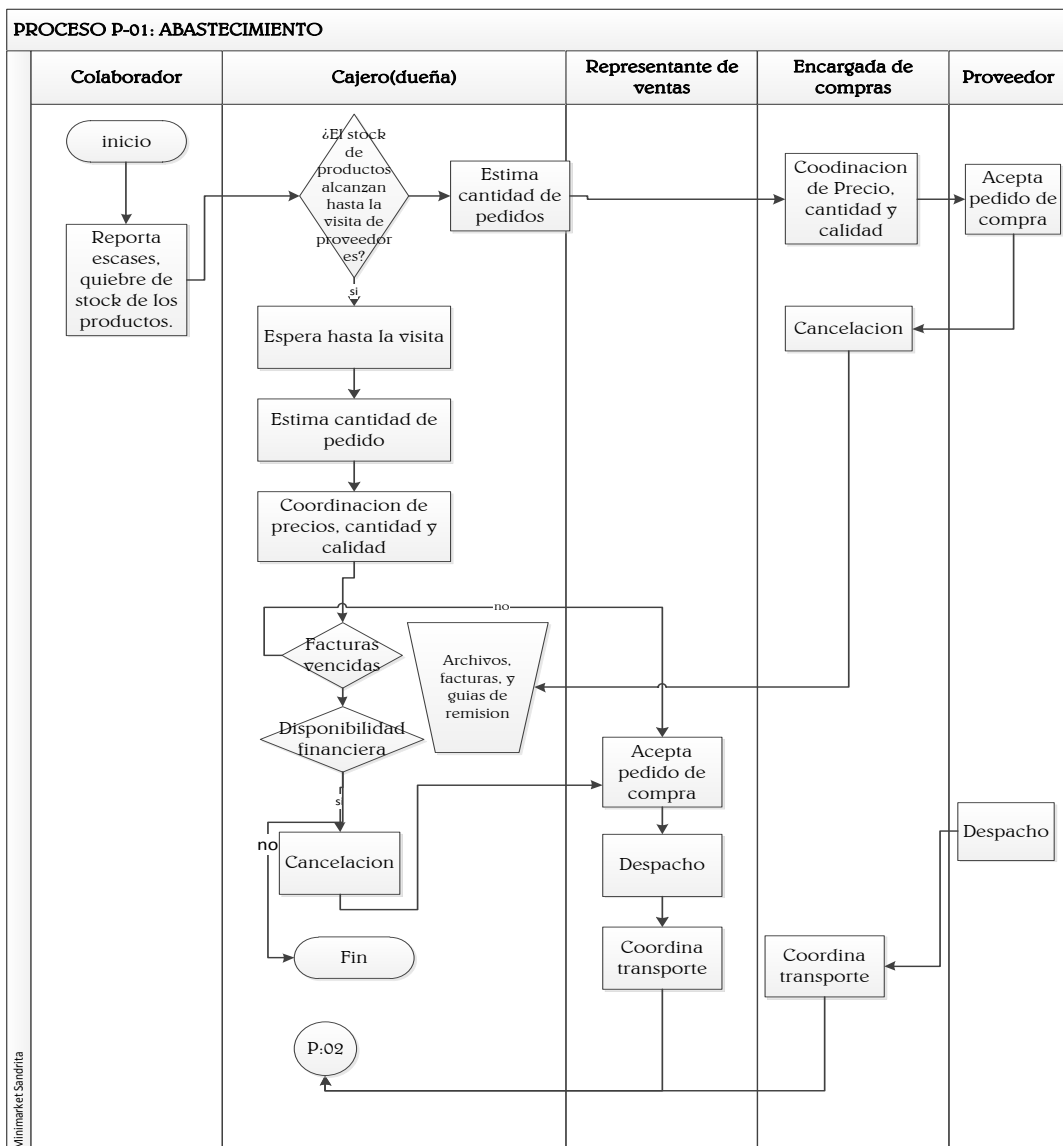


Figura 11 Diagrama de flujo funcional del proceso P- 01: Abastecimiento actual

4.2.1.3 Análisis del proceso

De acuerdo a la información obtenida en la ficha de identificación del proceso, la observación del mismo y el diagrama de flujo funcional, se han identificado las deficiencias del proceso, las cuales se presentan en la tabla.

Tabla 8 Deficiencias del Proceso P-01 Abastecimiento actual.

DIMENSIÓN	DEFICIENCIAS
GESTIÓN OPERATIVIDAD DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha establecido formalmente un responsable del proceso. • Los pedidos de mercadería y la aceptación de los mismos están sujetos a la disponibilidad financiera de la empresa, y dado que esta no manejaba adecuadamente su capital de trabajo, muchas veces tiene que rechazar pedidos por la falta de liquidez. • La responsabilidad de la estimación de las cantidades a pedir recae en una persona que no cuenta con la formación ni información necesaria para efectuar dicha función. • No existen documentos o fichas para el control de la mercadería que ingresa o sale, ni tampoco para el control de mercadería vencida, lo cual genera pérdidas para la empresa porque no todos los proveedores cambian la mercadería vencida, alguno solo lo hacen cuando aún no está vencida. • No se emiten órdenes de compra que permitan verificar si la mercadería corresponde con lo realmente solicitado. • No se realiza una verificación detallada de los productos, por lo que muchas veces existen productos cuyos empaques se encuentran malogrados o aplastados, generando una pérdida para la empresa si no gestiona el cambio de los mismos. • No existe un procedimiento de control de proveedores que incluya un registro de proveedores. • No existe una adecuada comunicación entre el proveedor y la empresa. • El inicio del proceso depende de la escasez o quiebre de stock, originando muchas veces retrasos o deficiencias en la distribución y comercialización. • No existe documentos que permitan verificar el cumplimiento adecuado del proceso (Orden de compra, fichas Kardex, Inventarios, etc.).
INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha determinado un ambiente específico para la descarga y verificación de mercaderías ni tampoco un almacén de productos vencidos.

FUENTE: Tabla N° 8 y Figura 11.

4.2.2 Proceso P-02: ALMACENAMIENTO

4.2.2.1 Identificación del proceso

La identificación del proceso P-02 Abastecimiento se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 9 Identificación del proceso p-02: almacenamiento actual.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE ALMACENAMIENTO DEL MINIMARKET SANDRITA					
TIPO DE PROCESO:		P. DE GESTIÓN	P. DE APOYO	X	P. OPERATIVO
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
El proveedor es responsable de entregarle el comprobante de pago a la cajera (propietario). La cajera (Propietario) hace uso del comprobante de pago de sus pedidos y estos ingresan al local del Minimarket para luego ser verificados si corresponden a la descripción y cantidad requerida en los descritos en la factura o comprobantes de pago. Si en caso estos no coincidieran se deben succionar las observaciones de inmediato. Una vez dentro del local del Minimarket, el colaborador (ayudante) trasladará los productos hacia el almacén y los colocara sobre unas pallets, anaquel o en lugares disponible como son vitrinas. En la mayoría de las veces estos no son registrados o revisados de manera previa al almacenamiento (calidad, fecha de vencimiento, vigencia registro sanitario). Se considera que no se tienen en cuenta las especificaciones o rótulos que indiquen la ubicación de las diferentes familias de productos. Para que el colaborador lleve un control de la mercadería que está próxima a su vencimiento. Salvo los productos que no ingresan al almacén son los precederos y los que tienen mayor rotación como: frutas, verduras, gaseosas, frutos, pollo, embutidos, etc.					
IDENTIFICACIÓN DE ROLES INVOLUCRADOS					
Roles	Cajera (dueños)	Roles	Proveedores	Roles	Colaborador
DEFINICIÓN DE LÍMITES					
INICIO:	Proceso de Abastecimiento	FINAL:	Resguardo de la mercadería		
SECUENCIA LÓGICA DEL PROCESO					
1). Ingreso y recepción de productos al local	2). Colocación de productos en el ambiente provisional	3). Transporte de productos para almacén	4). Almacenamiento de los productos		
INFORMACIÓN ADICIONAL DEL PROCESO					
USUARIOS	¿QUÉ RESULTADO DE SALIDA ESPERAN RECIBIR				
Clientes	Cantidad y calidad, por categoría de productos para los clientes				
PROVEEDORES	¿QUÉ ENTRADAS O RECURSOS PROPORCIONAN?				
Empresas proveedoras o transportistas	Familias de productos solicitadas para la comercialización.				
Cajera (dueños)					
ÁREAS O PUESTOS DEL MINIMARKET	¿QUÉ ESPERAN DEL PROCESO?				

Cajera (dueños)	Productos en adecuadas condiciones en cantidad y calidad
Almacén	Productos verificados (cantidad y calidad)
PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONA	
Comercialización: Este proceso depende la gama de productos que se tendrá para la comercialización.	
OBJETIVO DEL PROCESO	Resguardar los productos adquiridos por el Minimarket de acuerdo a las estimaciones de demanda de los mismos.
FECHA DE ELABORACIÓN	01/06/2015

4.2.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL:

En base a la información recopilada en la “Ficha de identificación de procesos”, y a lo observado en el Minimarket, se ha elaborado el diagrama de flujo funcional del proceso P- 02 Almacenamiento, que se puede apreciar en la siguiente figura.

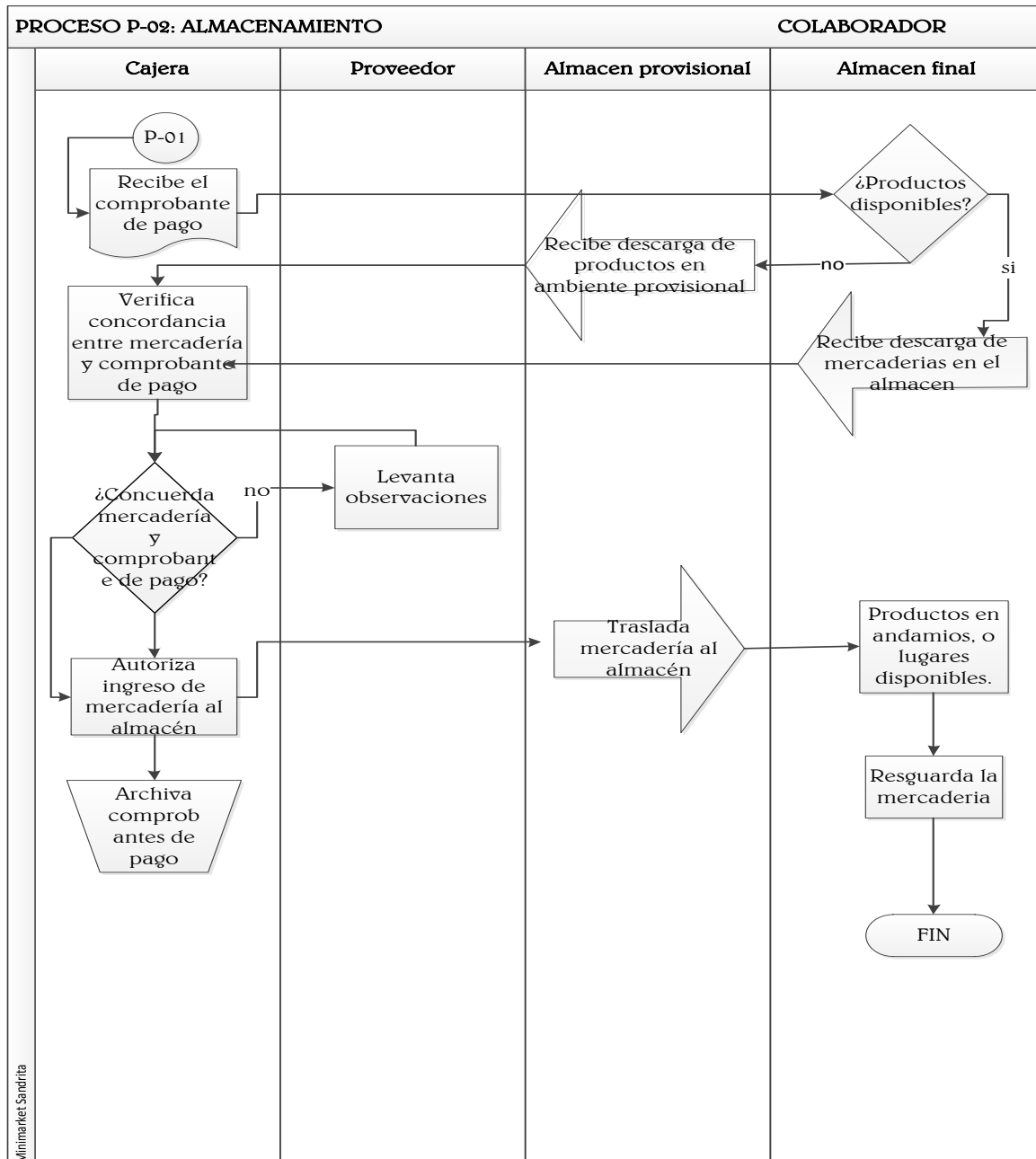


Figura 12 Diagrama de Flujo Funcional del proceso P-02: Almacenamiento actual.

4.2.2.3 Análisis del proceso

De acuerdo a la información obtenida en la ficha de identificación del proceso, la observación del mismo y el diagrama de flujo funcional, se han identificado las deficiencias del proceso, las cuales se presentan en el siguiente Tabla.

Tabla 10 Deficiencias del Proceso P - 02 Almacenamiento

DIMENSIÓN	DEFICIENCIAS
GESTIÓN Y OPERATIVIDAD DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha establecido formalmente un responsable del proceso. • Los pedidos de mercadería y la aceptación de los mismos están sujetos a la disponibilidad financiera de la empresa. • No existen documentos o fichas para el control de la mercadería que ingresa o sale, ni tampoco para el control de mercadería vencida, lo cual genera pérdidas para la empresa porque no todos los proveedores cambian la mercadería vencida, alguno solo lo hacen cuando aún no está vencida. • No existen documentos que permitan verificar el cumplimiento adecuado del proceso. (Órdenes de compra, fichas Kardex, inventarios, etc.). • Los productos son colocados en cualquier lugar disponible si no hubiera espacio donde se encuentran los mismos productos de lotes anteriores, por lo que es más difícil controlar la rotación de la mercadería. • No se emiten órdenes de compra que permitan verificar si la mercadería corresponde con lo realmente solicitado. • No se realiza una verificación detallada de los productos, por lo que muchas veces existen productos cuyos empaques se encuentran malogrados o aplastados, generando una pérdida para la empresa si no gestiona el cambio de los mismos. • No existe un procedimiento de control de proveedores que incluya un registro de proveedores. • No existe una adecuada comunicación entre el proveedor y la empresa.
INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha determinado un ambiente específico para la descarga y verificación de mercaderías ni tampoco un almacén de productos vencidos.

Fuente: Tabla N° 10 y Figura N° 12

4.2.3 Proceso P - 03: COMERCIALIZACIÓN

4.2.3.1 Identificación del proceso

La identificación del proceso P- 03 de comercialización se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 11 Identificación del proceso P - 03: Comercialización actual

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL MINIMARKET SANDRITA					
TIPO DE PROCESO:		P. DE GESTIÓN	P. DE APOYO	X	P. OPERATIVO
PASO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
El cliente ingresa al área de venta en búsqueda de un determinado producto. Si el cliente desea el producto para ese momento lo solicita de inmediato y si en caso no hubiera el producto a la vista del cliente, el colaborador supervisa si se encuentran unidades en almacén. Para los clientes que suelen comprar al por mayor, como son las bodegas suelen hacer sus pedidos por anticipación al cual se le llama un pedido especial. En cualquiera de los casos una vez decidido los productos deseados o solicitados, se acercan al cajero Propietario(a) para cancelar el importe de los productos solicitados y de esta manera el cajero avisa al colaborador, para que haga entrega de los productos o mercaderías, antes ya solicitadas y canceladas. Así mismo el cajero ira verificando, que el colaborador haga entrega al cliente de los productos que fueron cancelados. Una vez verificados los productos, el cliente recibe sus productos y se retira del punto de venta.					
PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE ROLES INVOLUCRADOS					
Roles 1	Cliente	Roles 2	Cajera (Propietarios)	Roles 3	Colaborador
PASO 3: DEFINICIÓN DE LÍMITES					
INICIO:	Ingreso del cliente al punto de venta	FINAL:	Recepción de productos por parte del cliente		
PASO 4: SECUENCIA LÓGICA DEL PROCESO					
1). El cliente	2). Solicita el	3). Cliente	4). Cajera (o) dan la orden		

selecciona los productos que requiere	producto o realiza un pedido en especial	cancela el importe de los productos solicitados.	de entrega por pago de mercadería
5). Despacho de productos		6). El cliente recibe los productos	
PASO 5: INFORMACIÓN ADICIONAL DEL PROCESO			
USUARIOS	¿QUÉ RESULTADO DE SALIDA ESPERAN RECIBIR		
Clientes	Recibir el producto deseado a tiempo y en adecuadas condiciones de cantidad y calidad		
PROVEEDORES	¿QUÉ ENTRADAS O RECURSOS PROPORCIONAN?		
Proceso de Almacenamiento	Línea de productos solicitadas para la comercialización		
ÁREAS O PUESTOS DEL MINIMARKET	¿QUÉ ESPERAN DEL PROCESO?		
Cajera (dueños)	Recibir el importe total de acuerdo al valor de los productos		
colaborador (Vendedor)	Atender adecuadamente al cliente para mantener y/o elevar su satisfacción		
PASO 6 : PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONA			
Almacenamiento: Para ello se hace una estimación de lo que se podría vender en un fin de semana o diario y en base a este proceso se proporcionan los productos para ser comercializados.			
OBJETIVO DEL PROCESO	Comercializar por categoría o familia de productos que han sido adquiridos mediante una inversión para luego generar utilidades para la empresa.		
FECHA DE ELABORACIÓN			01/06/2015

4.2.3.2 Diagrama de flujo funcional:

En base a la información recopilada en la “Ficha de identificación de procesos”, y a lo observado en el Minimarket, se ha elaborado en diagrama de proceso de Almacenamiento P- 03: Comercialización, que se puede apreciar en la siguiente figura.

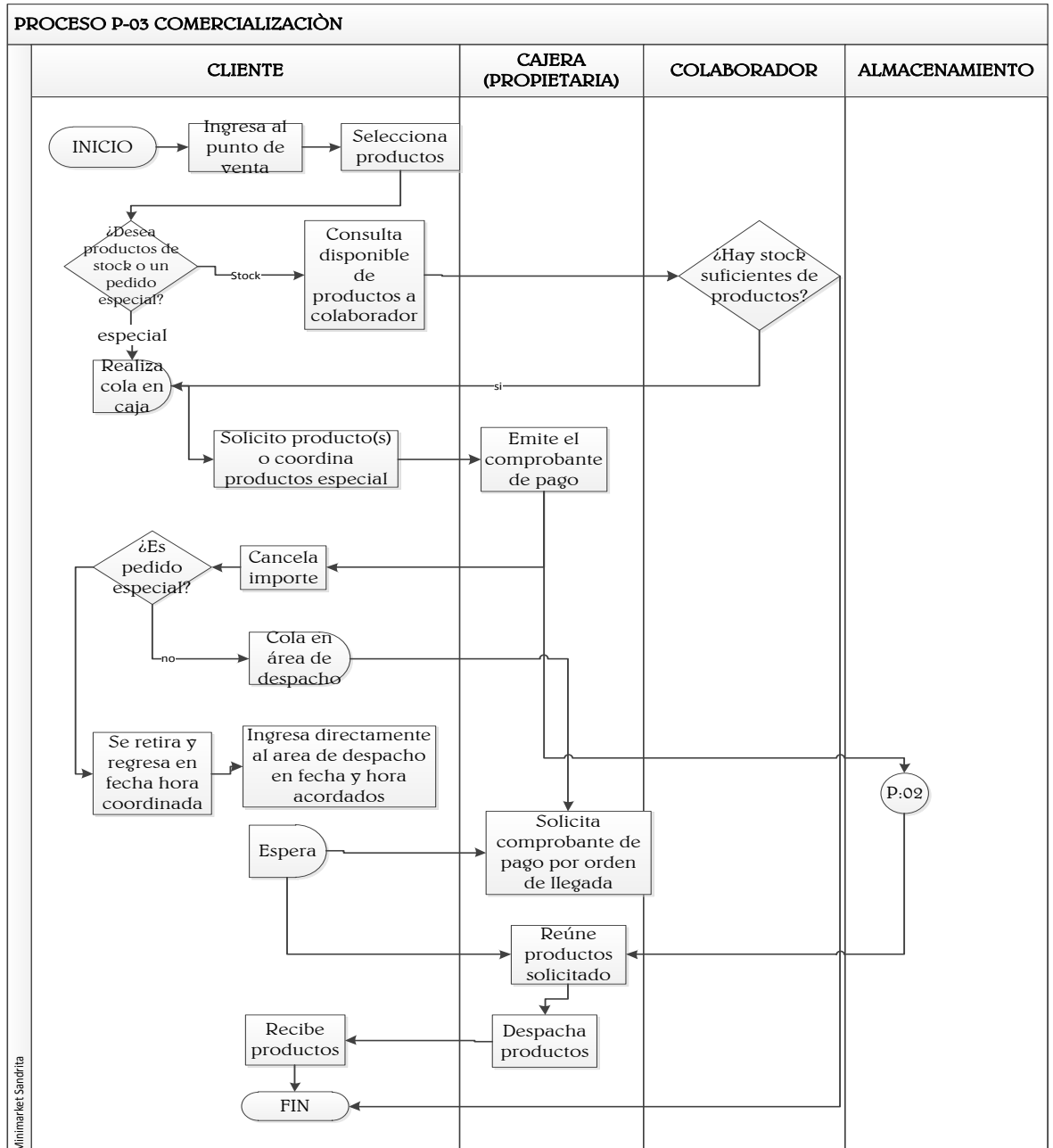


Figura 13 Diagrama de flujo funcional del proceso: Comercialización

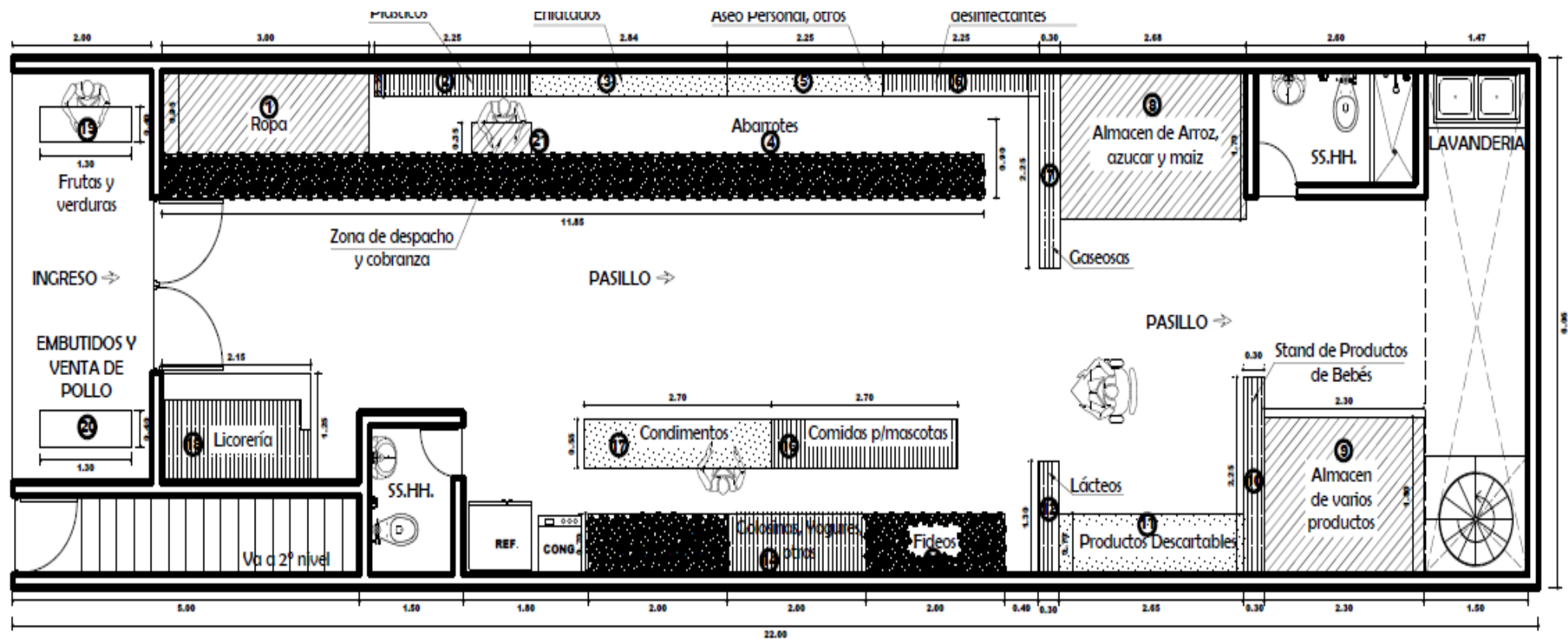
4.2.3.3 Análisis del proceso

De acuerdo a la información obtenida en la ficha de identificación del proceso, la observación del mismo y el diagrama de flujo funcional, se han identificado las deficiencias del proceso, las cuales se presentan en el cuadro.

TABLA 12: Deficiencias del proceso P-003 Comercialización actual.

DIMENSIÓN	DEFICIENCIAS
GESTIÓN Y OPERATIVIDAD DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no ha establecido formalmente las responsabilidades de las personas que intervienen en el proceso. • Deficiente promoción de los productos (Afiches, banners, precios y nombre de productos, etc.). • Deficiente ambientación del local (organización de los productos). • El personal de ventas no cuenta con un uniforme adecuado. • No se ha estandarizado la atención al cliente (Saludo, agradecimiento, etc.). • No existe un procedimiento de reclamos y ni de solución de los mismos. • Falta de órdenes para pedidos especiales y fichas de control de dichos pedidos.
INFRAESTRUCTURA DEL PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> • Reducido espacio para atención al público. • Desperdicio de espacio con zona de depósito y equipos dentro del área de ventas. (congeladoras y refrigeradoras). • Deficiente distribución del inmobiliario dentro de la "Zona de ventas".

Fuente: Tabla N° 12 y Figura N°13



DISTRIBUCION EXISTENTE

ESCALA 1/50

Figura 14 Plano general del Minimarket actual.

Tabla 13 Medidas existentes del área del Minimarket “SANDRITA”

ZONA	EXISTENTE	M2
01	ROPA	2.85 m2
02	PLATICOS	0.68 m2
03	ENLATADOS	0.85 m2
04	ABARROTES	10.67 m2
05	ASEO PERSONAL Y OTROS	0.68 m2
06	PRODUCTOS DE LIMPIEZA, DESINFECTANTES	0.68 m2
07	GASEOSAS	0.68 m2
08	ALMACEN DE ARROZ, AZUCAR Y MAIZ	4.56 m2
09	ALMACEN DE VARIOS PRODUCTOS	4.14 m2
10	STANDS DE PRODUCTOS DE BEBES	0.68 m2
11	PRODUCTOS DESCARTABLES	1.86 m2
12	LACTEOS	0.39 m2
13	FIDEOS	1.40 m2
14	GOLOSINAS, YOGURES Y OTROS	1.40 m2
15	ACEITES, OTROS	1.40 m2
16	COMIDAS PARA MASCOTAS	1.49 m2
17	CONDIMENTOS	1.49 m2
18	LICORERIA	2.69 m2
19	FRUTAS Y VERDURAS	0.52 m2
20	EMBUTIDOS Y VENTA DE POLLO	0.52 m2
21	ZONA DE DESPACHO Y COBRANZA	0.30 m2

Fuente: Figura N° 14.

4.2.4 Proceso p- 04: FINANCIAMIENTO

4.2.4.1 Identificación del proceso

La identificación del proceso P- 04 de Proveedores de Financiamiento se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 14 Identificación del proceso P- 04: Proveedores de Financiamiento actual.

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO DE PROVEEDORES DE FINANCIAMIENTO PARA EL MINIMARKET SANDRITA				
TIPO DE PROCESO:	X	P. DE GESTIÓN	P. DE APOYO	P. OPERATIVO
PASO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
Este proceso se inicia con la selección de proveedores financieros que está a cargo de los propietarios, los cuales evalúan las mejores tasas para poder acceder al préstamo, de esta manera se puede financiar y usar como capital de trabajo, así mismo les permite invertir en mercadería a grandes cantidades, ya que actualmente estos préstamos se solicitan en campañas grandes como: Ferias del Distrito, campaña escolar, semana santa, 28 de julio, Navidad y Año nuevo. Por lo tanto estos proveedores financieros también hace su evaluación frente a la capacidad de pago, solvencia económica y mediante estas condiciones se procede a la entrega del dinero por parte de la entidad bancaria, si hubiera la dificultad de la empresa, esta sería rechazada, lo que ocasionaría buscar otro tipo de financiamiento.				
PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE ROLES INVOLUCRADOS				
ROLES 1	Proveedores de financiamiento		ROLES 2	Cajera (Propietario)
PASO 3: DEFINICIÓN DE LÍMITES				
INICIO:	Selección de proveedores		FINAL:	Acceso al financiamiento
PASO 4: SECUENCIA LÓGICA DEL PROCESO				
1. Falta de capital	2. Selección de proveedores		3. Evaluación de tasa de	

	financieros	interés
4. Evaluación (capacidad de pago)	5. Acceden al préstamo	6. Entrega del préstamo
PASO 5: INFORMACIÓN ADICIONAL DEL PROCESO		
USUARIOS	¿QUÉ RESULTADO DE SALIDA ESPERAN RECIBIR	
PROPIETARIOS	Adquirir capital para invertir en productos para la comercialización	
PROVEEDORES	¿QUÉ ENTRADAS O RECURSOS PROPORCIONAN?	
Entidades Financieras	Dinero para la inversión	
ÁREAS O PUESTOS DEL MINIMARKET	¿QUÉ ESPERAN DEL PROCESO?	
Cajero (Propietaria)	Adquirir el financiamiento para la comercialización de mercadería	
Comercialización	AL adquirir el financiamiento se podrá invertir en mayor mercadería para atender a la demanda	
PASO 6: PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONA		
Abastecimiento : Si hay capital se hace los pedidos a los proveedores se va obtener mercadería		
Almacenamiento: Con el financiamiento obtenido se hace pedidos a los proveedores y estos traerán los pedios para ser almacenados.		
Comercialización: El financiamiento nos permitirá tener variedad de productos para la demanda.		
OBJETIVO DEL PROCESO	Obtener capital suficiente para la inversión en gran cantidades de las diferentes líneas de productos	
FECHA DE ELABORACIÓN		01/06/2015

4.2.4.2 Diagrama de flujo funcional:

En base a la información recopilada en la “Ficha de identificación de procesos”, y a lo observado en el Minimarket, se ha elaborado en diagrama de proceso de Financiamiento P-04: Proveedores de Financiamiento, que se puede apreciar en la siguiente figura.

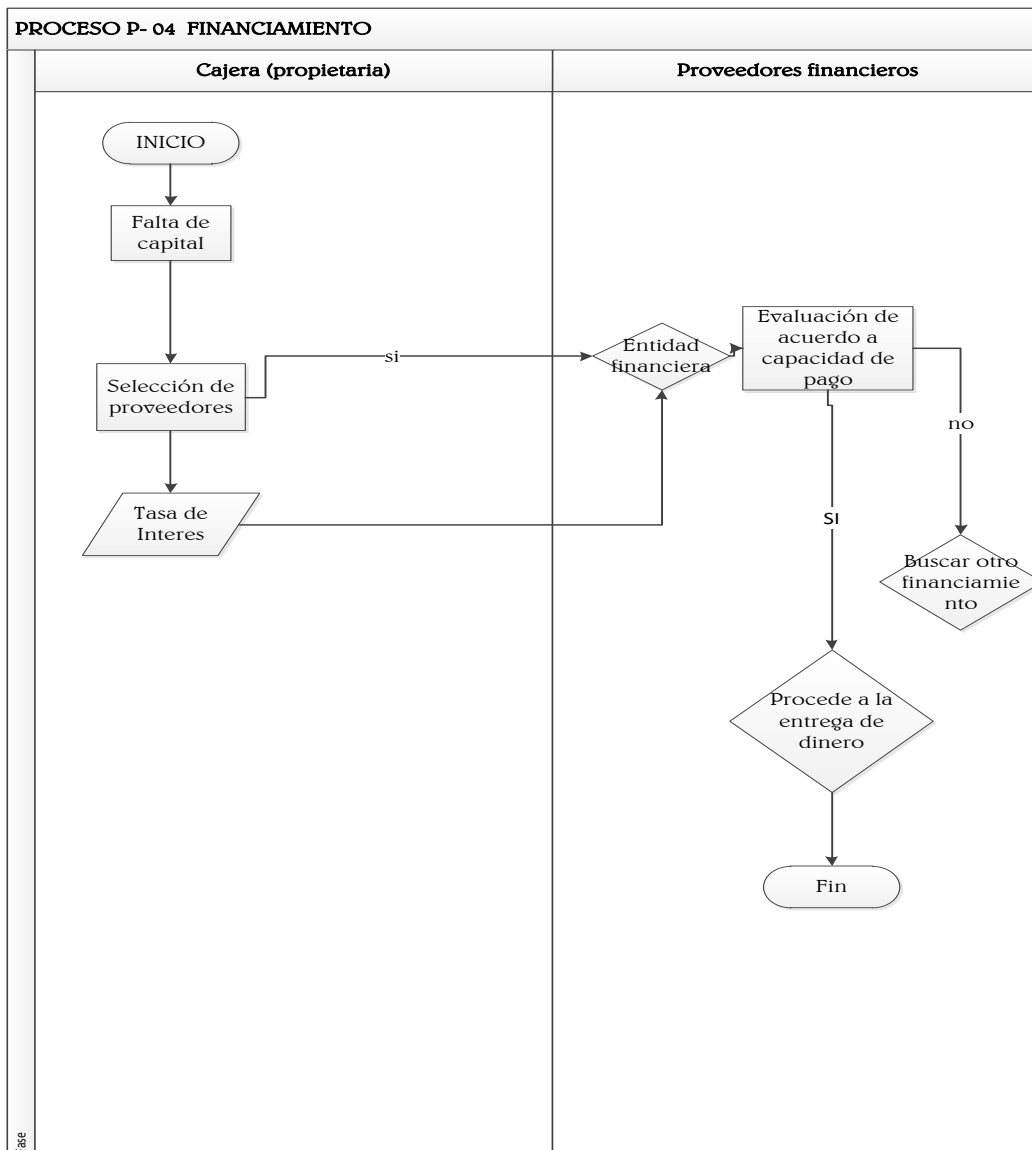


Figura 15 Diagrama de flujo funcional del proceso: Proveedores de Financiamiento actual

4.2.5 Discusión de resultados

De acuerdo a lo explicado en la situación problemática, el Minimarket “Sandrita” busca mejorar su gestión ya que está empezando a asumir mayores compromisos comerciales; para lo cual requiere mejorar y optimizar lo que ya posee, implementando un modelo de gestión que permita lograr dicho objetivo de mejora.

A nivel de gestión se ha encontrado que la empresa no ha determinado sus objetivos corporativos, es decir, su visión, misión, valores y estrategias; mucho menos objetivos operativos para cada proceso o área. Además de esto, el principal enfoque está en las actividades y tareas que no agregan valor a la empresa, dado que no existe una planificación de las actividades y no se han asignado responsabilidades y funciones a los trabajadores, limitándose a realizar las actividades básicas que su trabajo requiere.

De acuerdo a lo expuesto, se encuentra una primera razón para plantear la Gestión por Procesos como una alternativa viable para la gestión de la empresa ya que según Fernández (2003), este modelo de gestión, consiste en “concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de las tareas o actividades”; además recalca la importancia del conocimiento de todos aquellos que intervienen en la transacción o proceso sobre el resultado final de la operación; y de este modo nos aclara que no se pierde de vista el resultado esperado.

Por otro lado, Pérez-Fernández (2010) explica que una de las ventajas de la gestión por procesos es que cada miembro de la organización conoce por qué y para qué se hacen las cosas permitiendo así optimizar constantemente el desarrollo de cada proceso. Así mismo, dada la falta de atención por parte de los gestores y los trabajadores a las actividades que agregan valor a la empresa, el cliente muchas veces se ha visto insatisfecho denotando una clara falta de

atención a las necesidades del mismo, lo cual según Jurán (2001), se soluciona con la gestión por procesos pues tiene una clara “orientación hacia los clientes y sus necesidades a través de la gestión de unos pocos procesos transversales clave, que afectan especialmente a la satisfacción de las necesidades de los clientes”.

Es por eso que los objetivos de la gestión por procesos darán solución a los principales problemas que la empresa presenta como excesiva atención a actividades de poco valor y pérdidas constantes de tiempo, así como la decreciente satisfacción del cliente; los cuales según Pérez-Fernández (2010) son la reducción de costos internos originados por actividades sin valor añadido, acortar los tiempos, mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente e incorporar actividades de servicio para aumentar la satisfacción del mismo.

Por otro lado, como se mencionó, la empresa está deseosa de aprovechar oportunidades que le presenta el entorno, coincidiendo con el último objetivo de la gestión por procesos planteado por Pérez-Fernández (2010), el cual consiste en racionalizar la organización y las operaciones de la compañía, potenciando sus ventajas competitivas y facilitando su permanente adaptación al cambio externo.

Dado el tamaño de la organización es fácil implementar este sistema de gestión por procesos; ya que es factible, de acuerdo a lo expuesto por Fernández (2003), agregar a la concentración de las personas en la tarea que tiene asignada un deseo por conocer y mejorar el resultado final de su trabajo. Además, el mismo autor señala que “en las organizaciones tradicionales las personas se agrupan por áreas o departamentos y cada jefe de departamento concentra su atención en el buen funcionamiento de su área” y dado que no existen en la empresa jefaturas, señala Fernández (2003), el sistema tradicional

“obliga al jefe a multiplicarse, sobre todo en la supervisión” descuidando muchas veces la calidad de cada actividad, cada operación y cada proceso.

Finalmente, de acuerdo a lo expuesto, se encuentra factible por las características del sistema y de la empresa, implementar un modelo de gestión por procesos, que permita la gestión integral y óptima de la organización, de sus procesos y actividades; a través de una participación activa por parte de todos los miembros de la organización, quienes deberán conocer el resultado final de cada proceso y asumir la mejora del mismo y la satisfacción del cliente, como un compromiso permanente.

Así, se plantea a continuación una propuesta completa que contiene: la caracterización de la empresa, los objetivos y estrategias corporativas de la empresa, la descripción general del funcionamiento y organización de la misma, de acuerdo al nuevo modelo de gestión por procesos; la definición de los procesos y centros de costos, y la propuesta de mejora para cada proceso e implementación de los nuevos procesos.

4.3 PROPUESTA DE MEJORA Según la definición de los procesos y sus niveles, estos se relacionan como se aprecia en la figura.

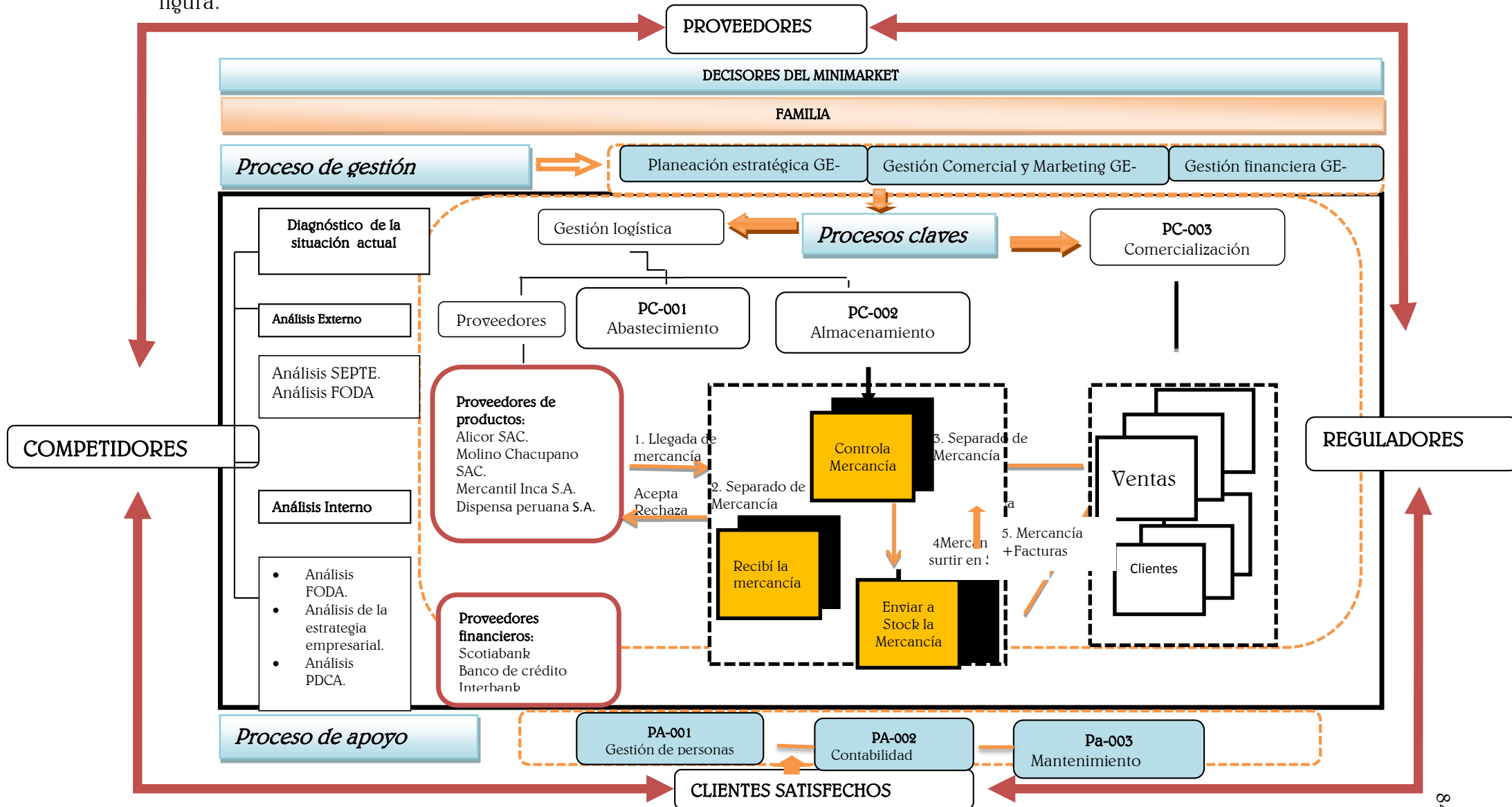


Figura 16 Modelo de Gestión por procesos para el Minimarket "SANDRITA"

En este modelo se propone gestionar al Minimarket Sandrita de una forma más eficiente flexible y dinámica a las tendencias de los entornos cambiantes, para ello nos enfocaremos en el modelo de gestión por procesos, basado en un plan de acción detallado:

4.3.1 Propuesta 1: caracterización del MINIMARKET SANDRITA

4.3.1.1 Análisis estratégico

Con la evaluación realizada se conoció que no existe un mapa estratégico que direccionen a cada uno de los integrantes involucrados en el Minimarket, por ello se propone:

Misión:

“Somos un equipo que trabaja día a día, comercializando diversos productos de consumo masivo de calidad y a precios competitivos, brindando confianza, economía, comodidad y seguridad, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes”

Visión:

“Ser líder en el año 2020, como uno de los centros de comercialización más representativos de la localidad, de productos de consumo masivo, estableciendo el camino al desarrollo organizacional y cultural para el bien de la colectividad. Así mismo satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio”.

Principios y valores organizacionales:

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas que orienten y regulan la vida del Minimarket.

Principios Organizacionales

- Nuestra razón de ser es conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, superando sus expectativas.

- Contribuimos al logro de los mejores resultados para el cliente y la empresa, garantizando el crecimiento y la rentabilidad.
- Trabajamos con transparencia y rectitud.
- Integramos nuestros esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes, dando lo mejor de cada uno con respeto y solidaridad.
- Impulsamos el progreso de nuestra comunidad.

Valores

- Adaptabilidad y Flexibilidad: Es la capacidad que deben tener los colaboradores para adaptarse a los cambios.
- Calidad: Procuramos hacer las cosas bien, evitamos redundar en procesos y procedimientos, cuidamos los más pequeños detalles, queremos lograr un servicio de excelencia.
- Honestidad: Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece; no prometer si no se puede cumplir lo acordado; un valor que compromete a ser conscientes que lo ofrecido es compromiso y debe cumplirse sin buscar soluciones a medias, ni pretextos para ocultar los errores.
- Responsabilidad: Cumplir con sus obligaciones tanto los trabajadores, personal Administrativo y la gerencia (Propietarios).
- Respeto: Consientes que el respeto es la base de la sana convivencia, siempre estaremos dispuestos al dialogo, la comprensión y la tolerancia.
- Trabajo en equipo: Para tener éxito es importante que nuestras acciones sean realizadas en conjunto con los colaboradores y eso será demostrado con la empatía hacia los compañeros de trabajo y el interés por crecer con el Restaurant.
- Empatía: Pensar y adecuar nuestros actos buscando la satisfacción del cliente como propia.
- Tolerancia: Tanto del personal administrativo, como los trabajadores; de igual manera con los clientes.

4.3.1.2 ORGANIGRAMA POR PROCESOS

De acuerdo a los procesos y niveles de responsabilidad planteados, se propone el 'organigrama por procesos' que se puede apreciar en la figura.

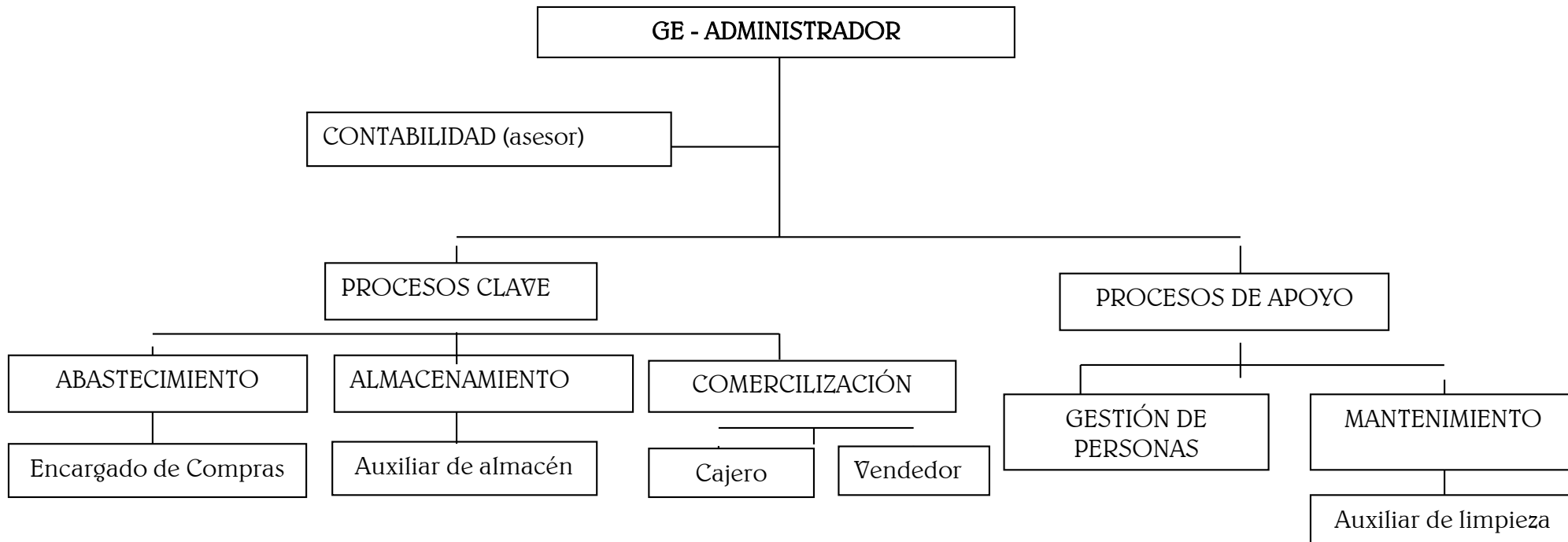


Figura 17 Organigrama propuesto para el Minimarket "SANDRITA"

4.3.2 Propuesta 2: Formulación de estrategias corporativas

De acuerdo al análisis FODA y en base a la dirección propuesta para la empresa a través de la misión y visión se plantean las siguientes estrategias corporativas, sus objetivos y acciones que se muestran en la siguiente Tabla.

Tabla 15 Estrategias corporativas propuestas para el Minimarket “Sandrita”

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ACCIONES
E1 Implementar un sistema de gestión por procesos.	Mejorar y estandarizar la gestión de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular un <i>“Manual de organización y funciones”</i> de acuerdo a la nuevo sistema de gestión que incluya la descripción general del funcionamiento y organización de la empresa, de cada proceso y sub proceso, sus fichas, formatos, diagramas de flujo, procedimientos, instrucciones, responsables y otros. 2. Desarrollar un <i>“Programa de capacitación en Gestión por Procesos”</i> para el personal, que permita comunicar el nuevo sistema de gestión por procesos dando a conocer todos los detalles de esta nueva metodología de dirección, y facilite su implementación.
E2 Desarrollar un sistema integral de costos.	<p>Definir los precios de cada producto en base al costo real.</p> <p>Aumentar la liquidez de la empresa.</p> <p>Incrementar los beneficios de la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reunir la información necesaria para el adecuado costeo de los productos, esta es: gastos administrativos, de ventas, financieros y otros. 2. Diseñar un <i>“Sistema integral de costos”</i> por medio de una herramienta virtual avanzada que permita reunir la información y costear los productos. 3. Ajustar los precios a los nuevos costos hallados, en su defecto ajustar los costos del producto al precio actual o evaluar otras medidas.
E3 Mantener al personal actual y desarrollar sus capacidades, competencias y motivación.	Aumentar la satisfacción del cliente interno y externo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicar al personal (<i>“Programa de capacitación en Gestión por Procesos” – Estrategia 1</i>) las modificaciones y su permanencia en sus respectivos puestos de trabajo. 2. Implementar un <i>“Programa de desarrollo personal”</i> de acuerdo a cada proceso que permita desarrollar capacidades, competencias y elevar la motivación por medio de capacitaciones, talleres, seguimiento personalizado, etc.
E4 Evaluar permanentemente al personal.	<p>Mejorar las capacidades del personal.</p> <p>Aumentar la satisfacción del cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular y aplicar un <i>“Reglamento Interno de Trabajo (RIT)”</i> que permita a los colaboradores conocer las normas generales y disciplinarias, así como las medidas sancionadoras y demás políticas referidas a la gestión del personal que permitan mejorar el desempeño del mismo. 2. Implementar un <i>“Programa de evaluación y seguimiento”</i> de acuerdo a cada proceso que permita

			evaluar el rendimiento de cada colaborador.
E5	Mejorar la gestión del punto de venta y la imagen de la empresa.	Aumentar la satisfacción y lealtad de compra de los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis del punto de venta o área de ventas que permita diagnosticar las deficiencias que se deben corregir incluyendo para ello un estudio acerca de la satisfacción del cliente y sus recomendaciones para la mejora de esta. 2. Implementar un <i>"Proyecto de Remodelación del Punto de venta"</i> que permita mejorar la distribución e imagen del mismo. 3. Formular un <i>"Manual de Imagen Visual Corporativa"</i> para la empresa.
E6	Implementar un sistema de información.	Optimizar la gestión de la empresa y sus procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recopilar la información relevante para el control de cada proceso y toma de decisiones valiéndose del <i>"Manual de organización y funciones"</i> 2. Diseñar e implementar un <i>"Sistema de Información"</i> a la medida de las necesidades de la empresa. 3. Desarrollar un <i>"Programa de capacitación sobre el sistema de información"</i> dirigido a su implantación en los usuarios de dicho sistema.
E7	Conseguir clientes estratégicos.	Incrementar la liquidez de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un <i>"Programa de clientes estratégicos"</i> que incluya estrategias de negociación, descuentos y bonificaciones, formas de pago, entre otros.
E8	Ampliar la gama de productos y optimizar costos de mala calidad.	Incrementar la satisfacción del cliente. Reducción de costos Incrementar la liquidez de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un estudio de mercado sobre las necesidades del cliente en lo referente a línea de productos. 2. Introducir progresivamente los nuevos productos que el mercado lanza con adecuadas estrategias de publicidad y promoción. 3. Evaluar los costos actuales de los procesos versus los costos propuestos de los nuevos procesos para llegar al origen de esos costes de mala calidad.
E9	Ampliar el campo de actividad de la empresa a través de un nuevo centro de costos.	Aumentar la satisfacción al cliente. Aprovechar la capacidad instalada. Incrementar la liquidez de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la incorporación de un nuevo local de comercialización. 2. Evaluar la Ampliación del local mejorando de esta manera la actividad de la empresa
E10	Incorporar nuevos canales de distribución	Aumentar la cobertura territorial y participación de mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la inversión en nuevos canales de distribución tales como sub distribuidores, nuevo punto de venta y/o reparto a domicilio de los productos de la empresa.

4.3.3 Propuesta de gestión por procesos

4.3.3.1 Descripción general del funcionamiento y organización de la empresa:

El nuevo modelo de gestión por procesos tendrá como premisas estrategias y acciones generales que afectarán a toda la organización y a cada proceso, las cuales se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 16 Estrategias y acciones generales propuestas para la implementación de la gestión por procesos.

Así mismo se desarrollaron tipos de procesos que se clasificaran en tres niveles,

ESTRATEGIAS	ACCIONES
E1. Determinar y definir los procesos que la empresa llevará a cabo.	Plantear las mejorar para los procesos actuales e formular los nuevos procesos propuestos
E2 Designar un coordinador para cada proceso.	Escoger entre los actores de cada proceso un responsable directo que asuma responsabilidades mayores referidas al proceso.
E3. Asignar responsabilidades y funciones claras a los agente de cada proceso	Determinar las actividades y funciones que los agentes de cada proceso desarrollará y las responsabilidades que estas conllevan.
E4. Establecer procedimientos de soporte para el mejor desarrollo de los procesos.	Definir, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, procedimientos específicos para aquellas actividades que requieran de atención particular permitiendo así una óptima ejecución de dichas actividades.
E5. Incluir en cada proceso el uso de una ficha denominada "Reporte de incidentes" para mejorar la comunicación interna entre procesos.	Diseñar una ficha con un formato general que permita a los coordinadores emitir reportes sobre los incidentes o problemas que se presenten en el desarrollo de cada proceso.
E6. Utilizar documentos de soporte para el desarrollo de cada proceso.	Implementar, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, documentos de soporte como fichas, formatos, u otros que permitan un óptimo desarrollo de dichos procesos.

que servirán de soporte para dicha aplicación, estos son:

Procesos de Gestión estratégica: Son procesos de gestión a través de los cuales se formulan e implementan estrategias generales para el funcionamiento de la organización. Así mismo, este nos ayudara a determinar e implementar la ejecución y seguimiento de cada uno de los procesos en base a la de Planeación estratégica, Gestión Comercial y Marketing y Gestión Financiera.

Procesos Claves: Son procesos operativos básicos sin los cuales la organización no pueden desarrollar sus actividades. Es decir que son actividades rutinarias, donde cada uno de los procesos son de trabajo diario o a corto plazo, representando el mayor volumen de las actividades que se realizan de manera cotidiana en el giro del negocio. Estos procesos que se realizan de una manera rutinaria u operativa son abastecimiento, almacenamiento y comercialización.

Procesos de Apoyo: Son procesos operativos y de Gestión que dan soporte a los procesos claves para mejorar el desarrollo de estos.

Por otro lado, existirán cuatro niveles de responsabilidad que se definen a continuación:

- Nivel Administrativa: Recae sobre el “Administrador” y es responsable de la implementación de las estrategias propuestas a través de los procesos estratégicos y de la correcta ejecución de los procesos clave y de apoyo. Tiene autoridad sobre los coordinadores y operarios
- Nivel de Coordinación: recae sobre el coordinador del proceso y sus funciones son: coordinar las actividades relacionadas con el proceso el cual es responsable, promover y supervisar el adecuado funcionamiento del mismo
- Nivel Operativo: recae sobre los operarios y son responsables de la ejecución operativa del proceso o procesos en los que participan. Desempeñara funciones de acuerdo al puesto operativo que ocupa en cada proceso. El detalle de estos procesos y funciones se podrá apreciar en la descripción de cada proceso.

Así, a nivel de proceso cada vez deberá contar con:

- Ficha de proceso: documento en el que estará escrito el funcionamiento del mismo, detallando su identificación, descripción, objetivo, responsables, puesto operativos involucrados, límites, registros, procedimientos e indicadores.
- Diagrama de flujo del proceso: diagrama detallado sobre el funcionamiento del proceso y un plano si este lo requiere.
- Ficha de procedimientos: si el proceso cuenta con procedimiento de soporte, estos estarán detallados en estos documentos.
- Coordinador del proceso: es el responsable directo de la adecuada ejecución del proceso, salvo que esté a cargo del administrador, y sus funciones son bastantes descritas, en el nivel de coordinación.

4.3.3.2 Definición de procesos del MINIMARKET "SANDRITA"

De acuerdo a las necesidades del Minimarket "Sandrita" y a lo expuesto anteriormente se ha determinado que no existe ningún proceso establecido, ya que manejan un sistema tradicional, los cuales están generando ineficiencias en el desarrollo empresarial. Se ha identificado que se realizan (4) procesos para el desarrollo de las actividades en la empresa, los cuales son: Abastecimiento, Almacenamiento, Comercialización y Financiamiento.

Para dar inicio al análisis de esta investigación se procedió primeramente por hacer un análisis interno, como por ejemplo aplicar un análisis FODA y la implantación de la gestión por procesos basado en el Ciclo de Gestión de Calidad (PDCA) con el fin de identificar los problemas actuales que presenta el Minimarket, y así mismo hacer un análisis Externo, y de esta manera poder diseñar nuevos procesos que ayuden a realizar las actividades operativas principales, y que esto nos lleve a adquirir una ventaja competitiva frente a nuestros competidores.

Tabla 17 Definición propuesta de procesos

TIPO DE PROCESO	PROCESO	CÓDIGO
Proceso de gestión estratégica (GE)	Planeación estratégica	GE-01
	Gestión Comercial y marketing	GE-02
	Gestión financiera	GE-03
Clave (PC)	Abastecimiento	PC-01
	Almacenamiento	PC-02
	Comercialización	PC-03
De apoyo (PA)	Mantenimiento	PA-01
	Gestión de personas	PA-02
	Contabilidad	PA-03

En segundo lugar, se propone diseñar (4) nuevos procesos para mejorar la gestión de la empresa, estos son: Gestión de Planeación estratégica, Gestión comercial y de Marketing, Gestión Financiera y Gestión de Personas. También se quiere hacer mención que el proceso de contabilidad, de dicho Minimarket, se encuentra tercerizado.

Estos son los procesos que se diseñaran para el desarrollo del sistema de Gestión por procesos para el Minimarket .

4.3.3.2.1 Mapa de procesos

Según la definición de los procesos y sus niveles, estos se relacionan como se aprecia en la figura

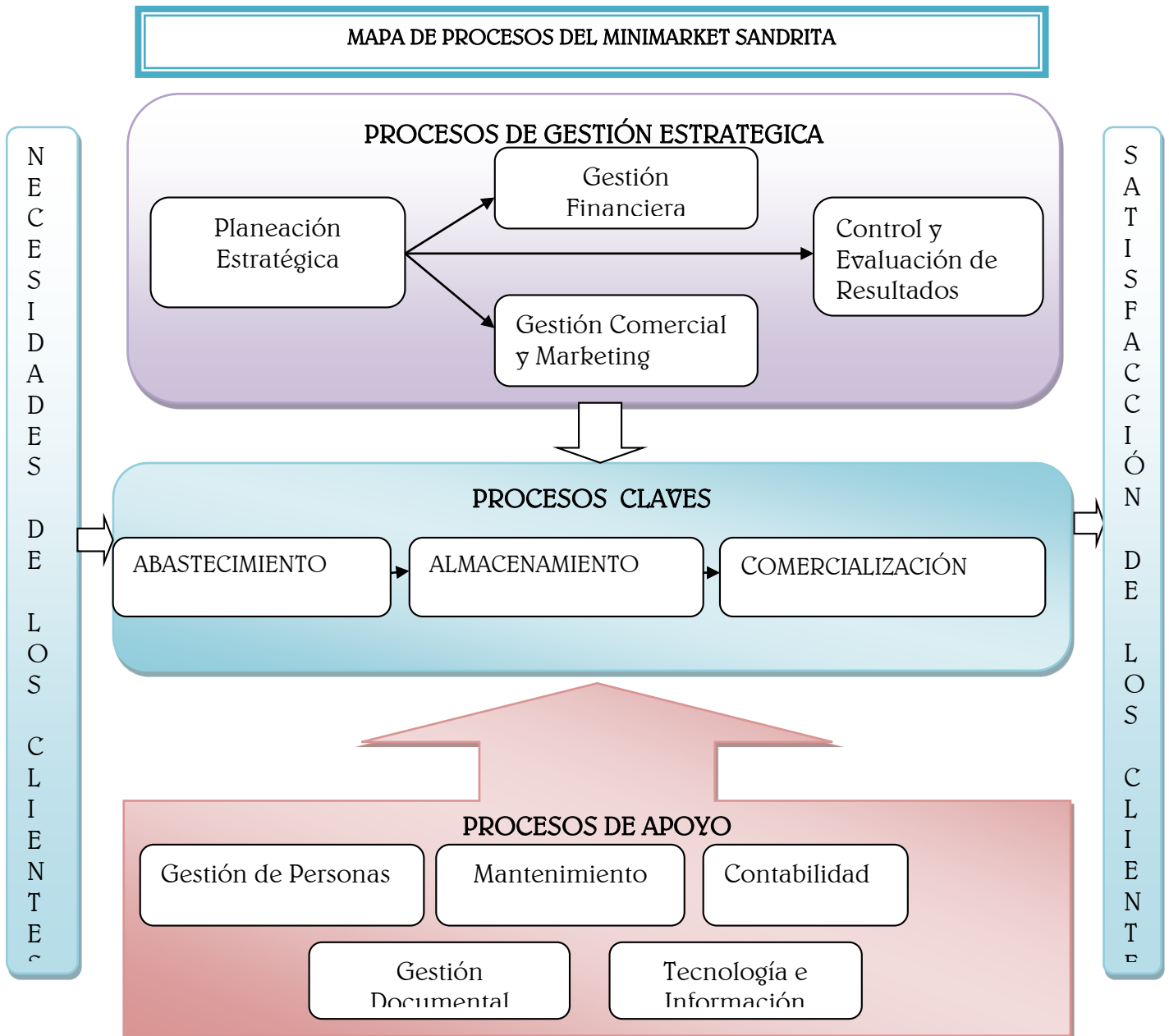


Figura 18 Mapa de Procesos del Minimarket “Sandrita”

En primer nivel se definieron los macro procesos de la organización. En la primera de ellas se centran los procesos de direccionamiento del negocio, entre estos se encuentra la planificación estratégica, gestión financiera, gestión comercial y Marketing, control y evaluación de resultados. En la segunda categoría se agrupa los denominados procesos operativos o claves fundamentales como: los procesos abastecimiento, almacenamiento y comercialización. Ya en la tercera y última categoría se tienen los procesos de soporte o de apoyo; entre estos últimos se tiene la gestión de personas, mantenimiento, contabilidad, gestión documental y tecnología e información. Identificados los procesos generales, fue posible identificar los procesos específicos del negocio, los cuales se muestran en la figura.

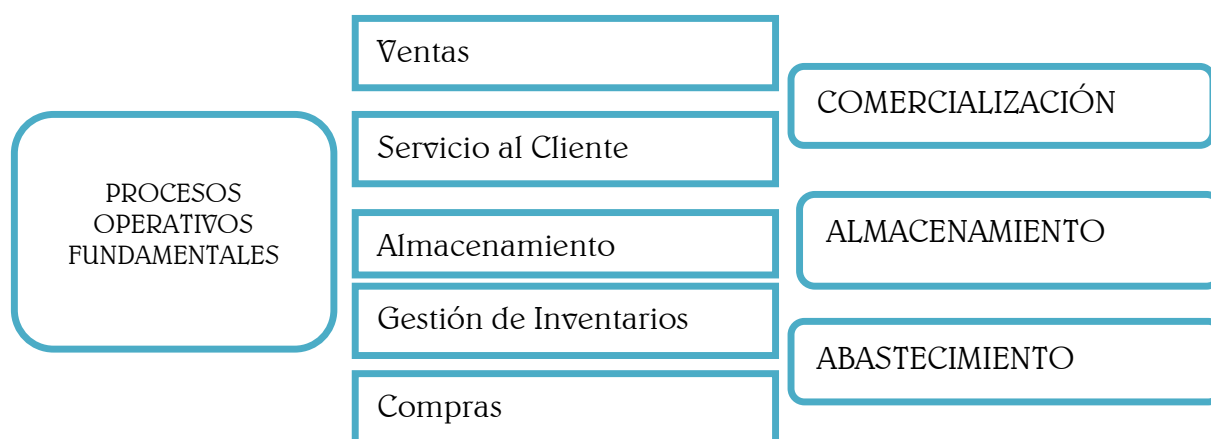


Figura 19 Procesos específicos del Minimarket “Sandrita”

Como se ha comentado, la empresa no contaba con ningún proceso establecido, por esta razón, se ha observado métodos de trabajo no estandarizados.

Una vez analizado cada uno de los procesos, la problemática interna y externa, nos permitieron obtener un panorama general, facilitando la elaboración de

un plan de acción detallado que se pueda aplicar al Minimarket Sandrita. Con la aplicación de esta herramienta gerencial permitirá tomar buenas decisiones. De esta manera detallaremos mediante diagramas, como se realizará cada proceso, teniendo un orden y control en cada uno de ellos, ya que contará con un personal indicado que tendrá que cumplir con la función asignada, teniendo como fin mejorar los procesos operativos, que contribuirán con la obtención de mejores utilidades.

4.3.3.3 Costos de los procesos identificados actuales y procesos propuestos mejorados

Para establecer un costo verdadero de los procesos, es necesario medir los tiempos que cada cargo invierte en las actividades, y de esta manera definir el costo asociado. Para ello, es recomendable hacer un número de observaciones directas que permita obtener un valor cercano al real.

En la siguiente tabla, se describe el salario mensual; base para el cálculo del tiempo y costo, transcurrido en cada actividad de los procesos operativos del Minimarket Sandrita.

Tabla 18 : Costo de Salarios de personal

CARGO	SALARIO MENSUAL	SALARIO DIARIO	SALARIO POR HORA	SALARIO POR MINUTO
Propietario	700	23.33	2.12	0.035
Contador	400	13.33	1.21	0.020
4 Vendedores	500	16.67	1.52	0.025

Los costos por recursos humanos se asignan por el tiempo dedicado a las actividades por cada una de las personas. Puesto que cada proveedor tiene tiempo de lanzamiento diferentes, observando el portafolio de productos, importancia, rotación entre otros. Se hallan los costos relacionados con el tiempo que intervienen en la atención.

Procesos actuales

Tabla 19 Costos por proceso actual PC-01 Abastecimiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Propietario (a)	Verificar Quiebre de Stock / Escases de Mercadería.	30min	S/. 1.10
Propietario (a)	Estimar Pedido de los productos	30min	S/. 1.10
Propietario (a)	Atención de proveedores	60min	S/. 2.20
Propietario (a)	Efectuar pedido de los productos	45min	S/. 1.60
Vendedor	Recibir el pedido	40min	S/. 1.00
Propietario (a)	Efectuar pago de Facturas	10min	S/. 0.40
vendedor	Dirigir el pedido a Almacén	60min	S/. 1.50
Total		275 min	S/.8.90

Tabla 20 Costos por Proceso Actual Pc-02-Almacenamiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Propietario (a)	Registra Ingreso y recepción de mercadería en el almacén	30 min	S/. 1.06
Vendedor	Ubicación de la mercadería en el almacén provisional	60min	S/. 1.52
Vendedor	Clasificación de la mercadería para la venta	60min	S/. 1.52
TOTAL		150 min	S/. 4.10

Tabla 21 Costos por Proceso Actual Pc-03 Comercialización.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Vendedor	Atender al cliente	10min	S/. 0.25
Vendedor	Tomar nota de los requerimientos del cliente	15 min	S/. 0.38
Vendedor	Verifica los productos que pidió el cliente.	15 min	S/. 0.38
Propietario (a)	Realiza el cobro respectivo del valor de la mercadería.	15min	S/. 0.53
Vendedor	Realiza entrega de la mercadería al cliente.	5min	S/. 0.13
Total		60min	S/. 1.67

Procesos propuestos

Estos han sido mejorados en base a procedimientos estructurados y que han sido destinados un responsable fijo para realizar cada actividad dentro de cada proceso.

Tabla 22 Costo de Salarios de personal estimado

CARGO	SALARIO ENSUAL	SALARIO DIARIO	SALARIO POR HORA	SALARIO POR MINUTO
Administrador	1000	33.33	3.03	0.051
Contador	400	13.33	1.21	0.020
Encargado de Compras	700	23.33	2.12	0.035
Auxiliar de almacén	700	23.33	2.12	0.035
Vendedor	700	23.33	2.12	0.035
cajero	700	23.33	2.12	0.035

Tabla 23 Costos por proceso presupuestado PC-01 Abastecimiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Encargado de compras	Reporta escases, quiebres de stock de los productos	10min	S/. 0.40
Administradora	Estima cantidad de pedido	15min	S/. 0.80
Administradora	Contacto con el proveedor: Según el cronograma de visita	15min	S/. 0.80
Administradora	Negociación con proveedores	45min	S/. 2.30
Administradora	Levantar orden de compra	15min	S/. 0.80
Administradora	Finalizar la negociación con el proveedor	10min	S/. 0.50
Encargado de compras	Recibir el pedido	30min	S/. 1.10
Encargado de compras	Verificar si está conforme el pedido, cantidades físicas, estado del producto y fechas de vencimiento	30 min	S/. 1.10
Administradora	Liquidación orden de compra	10min	S/. 0.40
Total		180 min	S/. 6.76

TABLA 24

Costos Por Proceso Presupuestado Pc-02-Almacenamiento.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Auxiliar de almacén	Transladar la mercadería al almacén provisional	15min	S/. 0.53
Auxiliar de almacén	Control de recepción de mercadería	5min	S/. 0.18
Auxiliar de almacén	Verificación de los productos	15 min	S/. 0.53
Auxiliar de almacén	Remitirá el comprobante de	5 min	S/. 0.18

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
	pago		
Cajera	Autoriza el pago de la factura	5 min	S/. 0.18
Auxiliar de almacén	Transportarla al almacén final	5 min	S/. 0.18
Auxiliar de almacén	Registrar ingreso de mercadería en las fichas kardex	20 min	S/. 0.71
Auxiliar de almacén	Clasificar la mercadería para la venta	10 min	S/. 0.35
Total		80min	S/. 2.83

Tabla 25 Costos Por Proceso Presupuestado Pc-03 Comercialización.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO	COSTO
Vendedor	Brindar atención al cliente.	3 min	S/. 0.11
Vendedor	Tomar la nota de pedido del cliente	15 min	S/. 0.53
Cajera	Valoriza el monto de compra	10 min	S/. 0.35
Cajera	Emite la boleta de venta	5 min	S/. 0.18
Vendedor	Recibe la boleta venta donde registra el pago por la mercadería	5min	S/. 0.18
Vendedor	Realiza el despacho de los productos.	8min	S/. 0.28
Vendedor	Verifica la conformidad del pedido y despide al cliente	10 min	S/. 0.35
Total		56min	S/. 1.98

4.3.4. Propuesta de mejora por proceso

4.3.4.1 Procesos de gestión estratégica

De acuerdo a la tabla 22, donde se determinaron los procesos propuestos para la empresa, se han establecido 3 procesos de gestión estratégica las cuales se definen a continuación en la tabla 27.

Tabla 26 Definición propuesta de procesos de gestión estratégica del Minimarket "SANDRITA"

NOMBRE	CODIGO	OBJETIVO
Planeación estratégica	GE – 01	Desarrollar e implementar planes y estrategias que permitan alcanzar los objetivos, la misión y visión de la empresa.
Gestión comercial y marketing	GE – 02	Identificar, planificar y ejecutar oportunidades comerciales buscando el mayor beneficio para la empresa y el cliente.
Gestión financiera	GE – 03	Administrar de manera eficaz y rentable los recursos económicos del Minimarket "SANDRITA", garantizando su disponibilidad en cantidad y momento oportunos y los beneficios para la empresa y sus colaboradores.

4.3.4.2 GE-01 Planeación estratégica

Para determinar e implementar la presente gestión, se propone la ficha de proceso, que se puede apreciar en la tabla 28, que servirá como base para su ejecución y seguimiento del proceso.

Tabla 27 Ficha de proceso propuesto para el proceso GE-01 Planeación estratégica.

NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO	OBJETIVO	PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	OBJETIVO
Abastecimiento	PC – 01	Realizar las adquisiciones de mercadería en cantidad y precio adecuados, con la calidad óptima y en el momento oportuno.	Control de proveedores	PC-01-01	Mejorar la interrelación con los proveedores a fin de tomar decisiones acertadas.
			Negociación con proveedores	PC-01-02	Obtener las mejores condiciones de compra favorables para el Minimarket.
Almacenamiento	PC- 02	Resguardar la mercadería adquirida por los proveedores de acuerdo la fecha de vencimiento y segmentación del producto.	Control de recepción de mercaderías	PC-02-01	Verificar las condiciones del producto garantizando su óptimo estado de conservación y calidad.
			Control de almacén	PC-02-03	Optimizar el control de mercaderías en el almacén evitando pérdidas para la empresa y garantizando el menor costo posible.
Comercialización	PC- 03	Comercializar los productos (propios o de terceros), generando utilidades para el Minimarket y beneficios para los colaboradores, garantizando la satisfacción del cliente.	Atención al cliente en caja.	PC-03-01	Atender y cobrar los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible.
			Gestión de pedidos especiales.	PC-03-02	Gestionar la elaboración y entrega de pedidos especiales garantizando la satisfacción del cliente.
			Atención al cliente en el área de despacho.	PC-03-03	Atender los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible garantizando su satisfacción.
			Gestión de reclamos.	PC-03-04	Solucionar los inconvenientes y reclamos del cliente con el menor efecto negativo en su satisfacción.

4.3.4.3 GE-02 Gestión comercial y marketing

Para determinar e implementar el presente proceso se propone la ficha de proceso, que se puede apreciar en la tabla 27, la cual servirá como base para su implementación, ejecución y seguimiento.

TABLA 28

Ficha de proceso propuesta para el proceso GE-002 Gestión comercial y marketing.

FICHA DE PROCESO	
Identificación del proceso	GE-002 GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING
Tipo	Gestión Estratégica.
Descripción	La presente gestión deberá tener como base los planes y estrategias formulados por la planificación estratégica y deberá subdividir sus actividades en tres: Investigación de mercados: Identificar las oportunidades comerciales. Elaboración de planes de marketing: Planificar las actividades que permitan aprovechar las oportunidades comerciales Actividades de ventas: Ejecutar la estrategia comercial.
Objetivo	Identificar, planificar y ejecutar oportunidades comerciales buscando el mayor beneficio para la empresa y el cliente.
Responsable	Administrador
Usuarios	Todos los miembros de la organización.
Límites	Inicio: Identificación de oportunidades comerciales. Fin: Ejecución de la estrategia comercial.
Entradas	Oportunidades comerciales
Salidas	Planes y estrategias comerciales de acuerdo a las oportunidades del Minimarket.
Indicadores	Nivel de ventas de acuerdo a las marcas, beneficio/costo por la segmentación del producto.

4.3.4.4 GE-03 GESTIÓN FINANCIERA

Para determinar e implementar el presente proceso se propone la ficha de proceso, que se puede apreciar en la tabla 29, la cual servirá además como base para su ejecución y seguimiento.

TABLA 29

Ficha de proceso propuesta para el proceso GE-03 Gestión financiera.

FICHA DE PROCESO	
Identificación del proceso	GE-003 GESTIÓN FINANCIERA
Tipo	Gestión Estratégica.
Descripción	<p>La presente gestión deberá estar subdividida en dos actividades:</p> <p>Planificación financiera: Buscará asignar recursos a cada centro de costos y actividades de acuerdo a la planificación estratégica.</p> <p>Manejo de efectivo: Detallará el manejo operativo del efectivo dentro del Minimarket, el cual deberá ser de la siguiente manera:</p> <p>Ingresar efectivo a caja: Ingresar el dinero que los clientes cancelan por el o los productos que solicitaron a caja.</p> <p>Registrar los ingresos y egresos de caja una vez terminado el trabajo: Utilizando los comprobantes de pago emitidos (tickets, boletas) se realiza una suma de los ingresos y de los egresos del día si los hubiera. El detalle de estos movimientos se registra en la "Ficha de registro de ingresos y egresos".</p> <p>Conteo del efectivo: Sumar el efectivo el cual deberá coincidir con la diferencia entre los ingresos y egresos del día. Si se diera el caso de alguna diferencia, se realizará una verificación para subsanar algún error en la suma de los importes en los comprobantes de pago o en el efectivo.</p> <p>Financiamiento externo: el administrador del Minimarket buscara propuestas financieras y evaluará sus diferentes ventajas y</p>

	<p>desventajas, teniendo en cuenta los intereses que puedan generar, entre otros costos.</p> <p>Identificar las necesidades de la empresa, que el flujo de efectivo no pueda satisfacer.</p> <p>Solicitar a las entidades financieras propuestas de sus servicios.</p> <p>Evaluar y ejecutar el préstamo bancario, de acuerdo a las ventaja que ofrezcan según al administrador.</p>
Objetivo	Administrar de manera eficaz y rentable los recursos económicos del Minimarket, garantizando su disponibilidad en cantidad y momento oportunos, para beneficios del Minimarket y sus colaboradores.
Responsable	Planificación financiera: Administrador. Manejo de efectivo: Administrador.
Usuarios	Todos los miembros de la organización.
Límites	Inicio: Ingreso de efectivo por las ventas realizadas del día. Fin: Asignación y ejecución de recursos y pagos a terceros
Entradas	Recursos económicos.
Salidas	Rentabilidad y beneficios.
Indicadores	ROA, ROE

4.3.5 PROCESOS CLAVE

De acuerdo a la tabla 30, donde se determinaron los procesos propuestos para la empresa, se han establecido 3 procesos clave los cuales se definen a continuación en la tabla 5.4.

Tabla 30

Definición propuesta de procesos clave y sus procedimientos.

NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO	OBJETIVO	PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	OBJETIVO
Abastecimiento	PC-01	Realizar las adquisiciones de mercadería en cantidad y precio adecuados, con la calidad óptima y en el momento oportuno.	Control de proveedores	PC-01-01	Mejorar la interrelación con los proveedores a fin de tomar decisiones acertadas.
			Negociación con proveedores	PC-01-02	Obtener las mejores condiciones de compra favorables para el Minimarket.
Almacenamiento	PC-02	Resguardar la mercadería adquirida por los proveedores de acuerdo la fecha de vencimiento y segmentación del producto.	Control de recepción de mercaderías	PC-02-01	Verificar las condiciones del producto garantizando su óptimo estado de conservación y calidad.
			Control de almacén	PC-02-03	Optimizar el control de mercaderías en el almacén evitando pérdidas para la empresa y garantizando el menor costo posible.
Comercialización	PC-03	Comercializar los productos (propios o de terceros), generando utilidades para el Minimarket y beneficios para los colaboradores, garantizando la satisfacción del cliente.	Atención al cliente en caja.	PC-03-01	Atender y cobrar los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible.
			Gestión de pedidos especiales.	PC-03-02	Gestionar la elaboración y entrega de pedidos especiales garantizando la satisfacción del cliente.
			Atención al cliente en el área de despacho.	PC-03-03	Atender los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible garantizando su satisfacción.
			Gestión de reclamos.	PC-03-04	Solucionar los inconvenientes y reclamos del cliente con el menor efecto negativo en su satisfacción.

4.3.5.1 PC-01 ABASTECIMIENTO

4.3.2.1.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES

De acuerdo al análisis realizado del proceso, se proponen las estrategias y acciones para mejorarlo que se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla 31 Estrategias y acciones propuestas para la mejora del proceso PC -01 Abastecimiento.

	ESTRATEGIA	ACCIONES
E1	Establecer un "Procedimiento de control de proveedores"	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un registro de proveedores detallado que permita tener información suficiente de los productos. 2. Implementar un programa de evaluación de proveedores a fin de tomar mejores decisiones.
E2	Utilizar documentos de soporte para el desarrollo del proceso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar "Órdenes de compra", a fin de mejorar la realización de los pedidos y la comunicación dentro del proceso.
E3	Optimizar la negociación con los proveedores y el manejo de la disponibilidad financiera.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar un "Procedimiento de negociación" con el proveedor referente a volúmenes, precios, promociones y formas de pago. 2. Incluir en el diagrama de flujo la verificación de la disponibilidad financiera como condición previa a la realización del pedido si es que se trata de una compra al contado, tomando como base el registro de ingresos por centros de costos.
E4	Establecer una compra preventiva de mercadería.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer stocks mínimos y de seguridad para poder establecer periodos claros de compra. 2. Contemplar flexibilidad para realizar pedidos fuera de los periodos establecidos. 3. Emitir órdenes de compra en base a los requerimientos del coordinador del proceso de almacén y no estimar pedidos directamente.

4.3.2.1.2 Ficha de proceso y diagrama de flujo

De acuerdo a las estrategias y acciones se propone la ficha de proceso, que se puede apreciar en la tabla 32 y el diagrama de flujo que se observa en la figura 19, los cuales servirán como base para la mejora, ejecución y seguimiento del proceso.

Tabla 32 Ficha de proceso propuesta para el proceso PC-01 Abastecimiento.

FICHA DE PROCESO	
Identificación del proceso	PC-001 ABASTECIMIENTO
Tipo	Proceso Clave
Descripción	<p>El proceso se inicia cuando el coordinador del proceso de almacenamiento emite un requerimiento de mercadería y el administrador deberá estimar la cantidad a pedir.</p> <p>Si se trata de una compra al crédito proseguirá con el 'Procedimiento de control de proveedores' si el proveedor negocia con la empresa por primera vez. Si se trata de una compra al contado deberá verificar la disponibilidad financiera; de no contar con disponibilidad deberá realizar una 'Gestión financiera' y si cuenta con dicha disponibilidad procederá con el 'Procedimiento de control de proveedores'.</p> <p>Posteriormente el administrador deberá ejecutar el 'Procedimiento de negociación con proveedores' luego de lo cual emitirá la 'Orden de compra' y, si el mismo realiza la compra contactará o visitará al proveedor y si es el encargado de compras el que realiza la compra, este visitará al proveedor.</p> <p>El proveedor aceptará la 'orden de compra' y realizará la cobranza respectiva si se trata de una compra al contado y</p>

FICHA DE PROCESO	
	<p>si es un crédito directamente gestionará el despacho de las mercaderías.</p> <p>Si la mercadería es transportada por el proveedor, es este quien deberá gestionar el transporte de lo contrario lo hará el administrador o el encargado de compras de acuerdo a quien haya realizado la compra.</p> <p>Finalmente se procederá de acuerdo al 'Procedimiento de control de recepción de mercaderías' y se archivarán las facturas correspondientes.</p>
Objetivo	Gestionar el abastecimiento de los productos de consumo masivo en cantidad y precio adecuados, con la calidad óptima y en el momento oportuno, para la comercialización.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador.
Puestos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Encargada de compras.
Límites	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: Coordinador proceso de Almacenamiento emite requerimiento de mercadería. • Fin: Gestión del transporte.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimiento de mercadería de diferentes líneas de productos.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadería según requerimientos.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proveedores con contratos anuales, costo de ventas
Registros	<ul style="list-style-type: none"> • 'Orden de compra'. • 'Fichas Kardex'.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • 'Control de proveedores'. • 'Negociación con proveedores'.

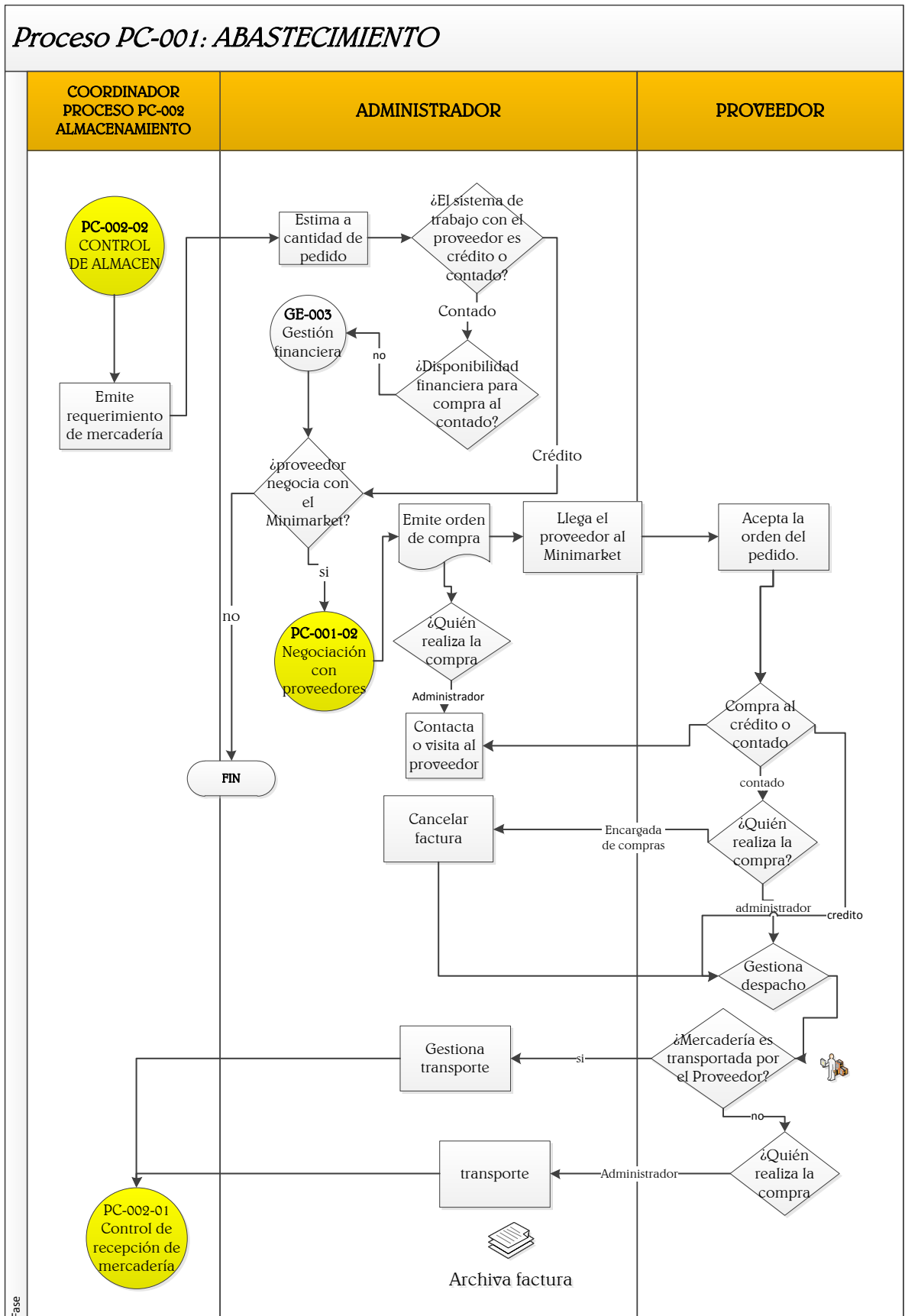


Figura 20 Diagrama de flujo propuesto del proceso PC-001- Abastecimiento

4.3.2.1.3 Descripción de procedimientos

Según lo analizado y en base a las estrategias y acciones propuestas, se plantea implementar dos nuevos procedimientos para un mejor desarrollo del proceso PC-01 Abastecimiento.

El primero de estos es el “Procedimiento de control de proveedores”, cuyo detalle se puede observar en la ficha de procedimiento en la tabla 34, la cual servirá para la ejecución y seguimiento del procedimiento.

TABLA 33: Ficha de procedimiento propuesta para el procedimiento PC-01-01 Control de proveedores.

FICHA DE PROCESO	
Identificación del proceso	PC-01-01. CONTROL DE PROVEEDORES
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>El procedimiento tiene inicio cuando el Minimarket contacta al proveedor. La ejecución del procedimiento consiste en lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al proveedor llenar la ‘Ficha de registro de proveedores’ en la que se consignará información básica del mismo, así como la del representante de ventas, del transportista y de los productos que comercializa con el detalle de sus precios y códigos de registros sanitarios para verificar su vigencia. • Un vez que se cuenta con esta información, el proveedor está apto para presentar los precios de sus productos a fin de realizar negociaciones con el Minimarket, y de esta manera se podrá evaluar a los proveedores a través de la información solicitada. • Actualizar obligatoriamente cada 6 meses estas fichas a menos que antes del vencimiento de dicho periodo se presente alguna modificación en la información la cual deberá ser incluida de inmediato en el registro de los proveedores.
Objetivo	Mejorar la interrelación con los proveedores a fin de tomar decisiones acertadas.
Responsable	Administrador.
Límites	Inicio: Primer contacto entre el Minimarket y proveedor. Fin: Recibir y archivar ‘Ficha de registro de proveedores’.
Entradas	Proveedor no identificado ni registrado en la empresa.
Salidas	Proveedor registrado en la empresa a través de la ‘Ficha de registro de proveedores’.
Registros	Ficha de registro de proveedores.

Por otro lado, el segundo procedimiento que se propone es el “Procedimiento de negociación con proveedores”, el cual se encuentra detallado en la ficha de procedimiento en la tabla 35, la cual servirá para la ejecución y seguimiento del procedimiento.

Tabla 34
Ficha de procedimiento propuesta para el procedimiento PC-001-02
Negociación con proveedores.

FICHA DE PROCESO	
Identificación del proceso	PC-01-01 NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES ES
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>El procedimiento inicia luego de haber estimado las cantidades a pedir quincenalmente y si es que la compra admite una negociación por las condiciones del producto, proveedor y volúmenes.</p> <p>De este modo, los pasos a seguir en la negociación serán los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al proveedor el precio del producto(s) (crédito y contado) y los descuentos por volumen establecidos si los hubiera. • Comparar los precios y especificaciones del producto y las condiciones de compra del proveedor con los de otros proveedores. • Plantear mejores condiciones de precio y forma de pago de acuerdo al volumen de compra real y a los precios y condiciones de la competencia si es que estos son favorables. • Si el proveedor admite las condiciones planteadas, se procederá a efectuar el pedido. • Si el proveedor no acepta o acepta quincenalmente las condiciones planteadas se evaluará si es conveniente o no efectuar el pedido y, si el stock de productos lo permite, esperar una nueva propuesta o al proveedor que ofrece mejores condiciones. • Si se trata de un producto que la empresa utilizará por primera vez, se solicitará una demostración técnica del proveedor para garantizar el adecuado uso de las mercaderías por parte de los operarios de la empresa.
Objetivo	Obtener las mejores condiciones de compra favorables para la empresa y el proveedor.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador.
Límites	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: Solicitar al proveedor el precio del producto(s) (crédito y contado) y los descuentos por volumen. • Fin: Emitir orden de compra y aceptar el pedido.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de compra generales.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de compra favorables para el Minimarket y el proveedor.

4.3.5.2 PC-02 ALMACENAMIENTO

4.3.5.2.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES

De acuerdo al análisis realizado del proceso, se proponen estrategias y acciones para mejorarlo, las cuales se muestran en el siguiente tabla.

Tabla 35 Estrategias y acciones propuestas para la mejora del proceso PC-02 Almacenamiento.

ESTRATEGIA	ACCIONES
E1: Utilizar documentos de soporte para el desarrollo del proceso.	1. Implementar “Órdenes de compra” y “Formatos para inventarios” a fin de mejorar la realización de los pedidos y el control en el almacén.
E2: Establecer un procedimiento de “Control de recepción de mercaderías”.	1. Incluir en el diagrama de flujo una actividad de “Control de recepción de mercaderías” que permita verificar las fechas de vencimiento, vigencia de registros sanitarios, condiciones de higiene y limpieza del transporte y del producto y otras observaciones. 2. Diseñar un formulario para el “Control de recepción de mercaderías” con casillas de verificación de la información mencionada. 3. Establecer en el procedimiento de “Control de recepción de mercaderías” solicitudes de “Especificaciones técnicas” si no estuvieran archivadas en el “Control de Proveedores” con el resto de información del proveedor y “Certificados de análisis de lote”.
	1. Delimitar dentro del Minimarket”, el “Almacén

ESTRATEGIA	ACCIONES
E3: Establecer un “Almacén provisional” para la descarga y “Control de recepción de mercaderías”.	provisional”. 2. Acondicionar el área para la descarga de la mercadería a fin de conservarlas adecuadamente. 3. Establecer un tiempo máximo de permanencia de la mercadería en dicho almacén.
E4: Mejorar el control y condiciones de almacenamiento de la mercadería en el almacén.	1. Establecer un procedimiento de “Control del almacén”, que incluya instrucciones para el registro de ingreso y salida de mercaderías, stocks iniciales y finales así como del inventario periódico y el registro de mermas. 2. Normar y colocar las mercaderías en los estantes y nunca en el piso, además en el lugar y orden de acuerdo a la rotulación y rotación del producto. 3. Incluir esta norma en el diagrama de flujo y contemplar la falta de espacio en el lugar específico del producto que deberá ser ubicado en otro espacio con un tiempo máximo establecido previamente

4.3.5.2.2 Ficha de proceso y diagrama de flujo

De acuerdo a las estrategias y acciones se propone la ficha de proceso, que se puede apreciar en la tabla n°35 y el diagrama de flujo que se observa en la Figura 15, los cuales servirán como base para la mejora, ejecución y seguimiento del proceso.

Tabla 36 Ficha de proceso propuesta para el proceso PC-002 Almacenamiento

FICHA DE PROCESO	
Identificación del proceso	PC-002 ALMACENAMIENTO
Tipo	Proceso Clave
	Luego de haber gestionado con el proveedor, el encargado de compras, deberá ingresar la mercadería al local de la empresa, para lo cual se deberá coordinar con el encargado de recepción de mercaderías, quién autorizará a

Descripción	<p>este el ingreso de la misma, recibiendo antes el comprobante de pago respectivo, y si la mercadería fue transportada por el encargado de compras, este deberá ingresar dicha mercadería.</p> <p>En cualquiera de los casos, el transportista (sea el proveedor o el Minimarket), ingresará la mercadería hasta el almacén final o provisional, de acuerdo a lo coordinado previamente, luego el encargado de recepción de mercaderías deberá llevar a cabo el procedimiento de control de recepción de mercaderías, levantando una observación si no se cumpliera alguna de las condiciones del control de mercaderías, que deberá ser absuelta por el transportista, y en caso de que todas las condiciones se hubiesen cumplido, se autoriza el pago de la factura si esta fuera al contado o el archivo de la misma si esta fuera un crédito.</p> <p>Posteriormente, si la mercadería no fue ingresada al almacén final, el auxiliar de almacén deberá transportarla a dicho almacén para luego ser colocada de acuerdo a lo especificado al procedimiento de control de recepción de mercaderías, registrando los ingresos de mercadería en las fichas Kardex y resguardar las mercaderías.</p> <p>Finalmente, el coordinador del proceso de almacenamiento, verificará si se presentó algún incidente que se deba reportar en cuyo caso se emitirá el reporte de incidentes' para luego realizar el control de almacén de acuerdo a los periodos establecidos.</p>
Objetivo	Resguardar la mercadería adquiridos por el Minimarket, de acuerdo a las estimaciones de demanda de los mismos.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proceso.
Puestos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar de almacén. • Encargado de recepción de mercaderías.
Límites	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: Transporte de mercaderías al local de la empresa. • Fin: Control de almacén.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadería según la demanda del mercado.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de quiebres de stock/mes, valorización anual de mermas, y faltantes de almacén, costos de almacén
Registros	<ul style="list-style-type: none"> • Órdenes de compra. • Formatos para inventarios'.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Control de recepción de mercaderías. • Control de almacén'.

El primero de estos es el “Procedimiento de control de recepción de mercaderías”, cuyo detalle se puede observar en la ficha de procedimiento, la cual servirá para la ejecución y seguimiento del procedimiento.

Tabla 37 Ficha de procedimiento propuesta para el procedimiento PC-002-01
Control de recepción de mercaderías.

FICHA DE PROCEDIMIENTO	
Identificación del procedimiento	PC-002-01 CONTROL DE RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>El procedimiento inicia luego de que la mercadería es descargada en el almacén provisional o en el almacén final. Luego de ello se deberán seguir los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la concordancia entre la factura y la mercadería recibida. • Comprobar, con la ayuda de la ‘Ficha de control de recepción de mercaderías’ el buen estado de conservación del producto(s) y su(s) empaque(s). • Verificar que las condiciones de transporte hayan sido adecuadas. • Comprobar que las fechas de vencimiento son adecuadas para el tiempo previsto de consumo de cada producto. • Solicitar el ‘Certificado de análisis del lote’ de las mercaderías que se están recibiendo si es que el proveedor cuenta con dicha información, previa coordinación con el representante de ventas. • Solicitar la ‘Ficha de especificaciones técnicas’ del producto, previa coordinación con el representante de ventas. • En caso de que alguna de las condiciones mencionadas no se cumpla, se levanta una observación que deberá ser absuelta por el proveedor inmediatamente, caso contrario, se deberá dar aviso al coordinador del proceso para que tome la decisión más conveniente, para registrar lo sucedido y dar aviso al administrador. • Luego de que se ha efectuado un primer control, se deberá ingresar las mercaderías al almacén final y proceder a ubicarlas en los lugares que les corresponden para permitir un sistema PEPS de acuerdo al rotulado, tomando en cuenta los criterios

FICHA DE PROCEDIMIENTO	
	<p>que se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En parihuelas: Productos de mayor volumen como arroz, azúcar, harina, maíz. ✓ En andamios: Productos de menor volumen como gaseosas, fideos, aceites, detergentes, huevos, sal, esencias y otros. ✓ En refrigeradora y congeladora: Productos que requieren refrigeración para su conservación. • Finalmente, se deberán registrar en las 'Fichas Kardex' los ingresos de mercaderías para su futuro control.
Objetivo	Verificar las condiciones del producto garantizando su óptimo estado de conservación y calidad.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Encargado de recepción de mercaderías.
Límites	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: Confirmar la concordancia entre la factura y la mercadería. • Fin: Autorizar el ingreso de mercaderías al almacén final.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercaderías en condiciones de conservación y calidad no identificadas.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercaderías en óptimo estado de conservación y calidad.
Registros	<ul style="list-style-type: none"> • 'Ficha de control de recepción de mercaderías'. • 'Fichas Kardex'.

El segundo procedimiento que se plantea implementar es el procedimiento de "Control de almacén" el cual se encuentra detallado en la ficha de procedimiento en la tabla N° 39, la cual servirá para la ejecución y seguimiento del procedimiento.

Tabla 38 Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-002-02
Control de almacén.

FICHA DE PROCEDIMIENTO	
Identificación del procedimiento	PC-002-02 CONTROL DE ALMACÉN
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>El procedimiento tiene dos actividades principales las cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventario semanal: Permitirá a la empresa conocer las ventas semanales de la mercadería. Se efectuará los días sábados de cada semana y los pasos a seguir son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que se hayan registrado adecuadamente los ingresos de mercadería en las fichas de Kardex Si no se hubiera realizado el registro de alguna mercadería se deberá solicitar las facturas y órdenes de compra correspondientes para su registro. ✓ Comprobar que las condiciones del almacén son óptimas: Verificar si los productos se encuentran ubicados y ordenados de acuerdo a las especificaciones y si el ambiente está en buen estado de limpieza. ✓ Realizar un conteo de cada producto que será inventariado y registrar el stock final y el total de salidas efectuadas durante la semana. ✓ Verificar que los productos del stock final se encuentren en buen estado de conservación y comprobar que los productos aún no estén vencido. De darse el caso de un producto defectuoso o vencido se deberá registrar la merma en la ficha Kardex. ✓ Emitir una ficha de requerimiento' para aquellos productos que se encuentran en el límite o por debajo del stock de seguridad. ✓ Emitir un reporte de inventario que detalle la información general sobre el inventario realizado. • Inventario mensual: Permitirá a la empresa conocer el consumo mensual de todos los productos. Se efectuará el último sábado de cada mes y los pasos a seguir son los mismos que para el inventario semanal.
Objetivo	Optimizar el control de mercaderías en el almacén evitando pérdidas para la empresa y garantizando el menor costo posible.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario semanal: Coordinador del proceso de almacenamiento. • Inventario mensual: Administrador.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: Verificar el adecuado registro de ingresos de mercadería. • Fin: Emitir 'Ficha de requerimiento' y/o 'Reporte de inventario'.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Salidas y stocks finales no registrados de los productos.
Registros	<ul style="list-style-type: none"> • ficha Kardex. • 'Ficha de requerimientos'. • 'Reporte de inventario'.

4.3.5.3 PC-003 COMERCIALIZACIÓN

4.3.5.3.1 Formulación de estrategias y acciones

De acuerdo al análisis realizado del proceso, se proponen estrategias y acciones para mejorarlo, las cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 39 Estrategias y acciones propuestas para la mejora del proceso PC-03 Comercialización.

	ESTRATEGIA	ACCIONES
E1	Establecer un "Procedimiento para la gestión de pedidos especiales".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un procedimiento para que se garantice el cumplimiento del pedido especial por parte de la empresa, es decir, que sea entregado en la hora, cantidad y calidad convenidos. 2. Incluir dicho procedimiento en el diagrama de flujo del proceso. 3. Considerar una "Ficha de control de pedidos especiales" para el control interno y "Notas de pedido" para el cliente, fuera del comprobante de pago que corresponda por ley.
E2	Formular un "Procedimiento para efectuar y solucionar reclamos".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un procedimiento que permita a los clientes presentar reclamos o sugerencias y a los colaboradores saber cómo actuar para solucionar los mismos. 2. Implementar un "Libro de reclamaciones" y un buzón de sugerencias. 3. Capacitar al personal en lo referente a la solución de conflictos y reclamos a fin de garantizar la mayor satisfacción para el cliente.
E3	Implementar un "Procedimiento de atención al cliente".	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un procedimiento que contemple el saludo, la forma de dirigirse a las personas y despedida o agradecimiento por parte del personal de ventas tanto en la zona de caja como en la despacho. 2. Establecer la forma adecuada de acomodar los productos en las bolsas para ser entregados a los clientes, garantizando un mejor traslado y conservación de los

	ESTRATEGIA	ACCIONES
		<p>mismos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Implementar un método para garantizar que el orden en que se atiende a los clientes en la zona de despacho sea el adecuado. 4. Implementar el uso de una caja registradora para disminuir el tiempo de espera del cliente y mejorar el control del ingreso de efectivo. 5. Capacitar al personal de ventas en lo referente al “Procedimiento de atención al cliente”.
E4	Implementar un “Proyecto de Remodelación del Punto de venta” que permita mejorar la distribución e imagen del mismo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redistribuir el inmobiliario dentro de la “Zona de ventas” a fin de optimizar el proceso de atención al cliente. 2. Adquirir dos nuevas Vitriñas-Exhibidoras especiales para productos lácteos y reemplazar las actuales a fin de mejorar la imagen del local y la conservación de los productos. 3. Aumentar el espacio para la atención al público y reducir el espacio de la zona de despacho. 4. Pintar el local y diseñar un uniforme para el personal de ventas de acuerdo a los colores y tipografía de la empresa (presentes en el Logo y otros materiales publicitarios). 5. Colocar el nombre y precio de cada producto en las vitrinas y en una pizarra especial para la publicación de precios que se encuentre a la vista de los clientes. 6. Destinar un espacio para la colocación de afiches publicitarios para campañas o promociones especiales.

4.3.5.3.2 Ficha del proceso y diagramas de flujo

De acuerdo a las estrategias y acciones se propone la ficha de proceso, que se puede apreciar en la tabla 41, y los diagramas de flujo que se observan en las figura 15 y 16, los cuales servirán como base para la mejora, ejecución y seguimiento del proceso.

Tabla 40

Ficha de proceso propuesta para el proceso PC-003 comercialización.

FICHA DE PROCESO	
Identificación del proceso	PC-03 COMERCIALIZACIÓN
Tipo	Proceso Clave
Descripción	<p>El proceso se inicia con el ingreso del cliente al punto de venta y la selección del producto que desea; este puede ser un pedido especial para lo cual pasará a realizar una cola en caja para ser atendido, o un producto de stock para lo cual consultará su disponibilidad a un vendedor, quien verificará si hay stock suficiente del producto y dará la conformidad al cliente o, de no haber disponibilidad del producto, ofrecerá al cliente otra alternativa de compra quien podrá aceptarla o rechazarla dando término al proceso.</p> <p>Una vez confirmada la disponibilidad del producto o la aceptación de la oferta del vendedor, el cliente pasará a caja donde será atendido de acuerdo al 'Procedimiento de atención al cliente en caja' o de acuerdo al 'Procedimiento de gestión de pedido especiales' según sea el caso.</p> <p>Si se trata de un pedido especial, el cliente se retirará luego de ser atendido en caja para regresar en la fecha y hora acordados, momento en el cual se acercará a caja si tuviera un saldo que cancelar, de lo contrario pasará directamente al área de despacho.</p> <p>Si se trata de un producto de stock, el cliente pasará al área de despacho donde, en cualquiera de los casos (producto de stock o pedido especial), será atendido de acuerdo al 'Procedimiento de atención al cliente en el área de despacho', luego de lo cual el cliente recibirá sus productos y se retirará del punto de venta.</p> <p>Gestión de productos mermas: Una vez terminado el turno de trabajo, el coordinador del proceso de comercialización deberá verificar que los productos sobrantes no estén vencidos o en mal estado; y si alguno no cumpliera alguna de estas condiciones será separado y registrados en la 'Ficha de registro de mermas y productos vencidos' para luego solicitar el cambio o devolución del valor de dichos productos. En el caso de que el proveedor no admita devolución, este deberá ser desechado. Cuando el representante de ventas se acerque al local de la empresa, se deberá hacer la coordinación para hacer efectivo el cambio del producto o devolución del importe del mismo</p> <p>Finalmente, al término del turno de trabajo, el coordinador</p>

FICHA DE PROCESO	
	del proceso de comercialización deberá emitir un 'Reporte de incidentes' si se hubiera presentado alguno problema durante el turno, luego de lo cual el coordinador del proceso de almacenamiento procederá a llevar a cabo la verificación y conteo de los productos faltantes para reportar al administrador y realizar un pedido nuevo.
Objetivo	Comercializar los productos generando utilidades para la empresa y beneficios para los colaboradores, garantizando la satisfacción del cliente.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del proceso de comercialización.
Puestos operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Cajero. • Vendedor.
Límites	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: Cliente ingresa al punto de venta y selecciona producto(s). • Fin: El cliente se retira del punto de venta y el coordinador del proceso emite un 'Reporte de incidentes' si es necesario.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Productos terminados listos para su comercialización.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Utilidades para la empresa y beneficios para los colaboradores.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • % satisfacción de cliente externo sobre calidad de servicio, volumen mensual de ventas, valorización de pedidos especiales/mes, número de reclamos/mes, tiempo de atención de reclamos.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • 'Atención al cliente en caja', 'Gestión de pedidos especiales', 'Atención al cliente en el área de despacho', 'Gestión de reclamos'.

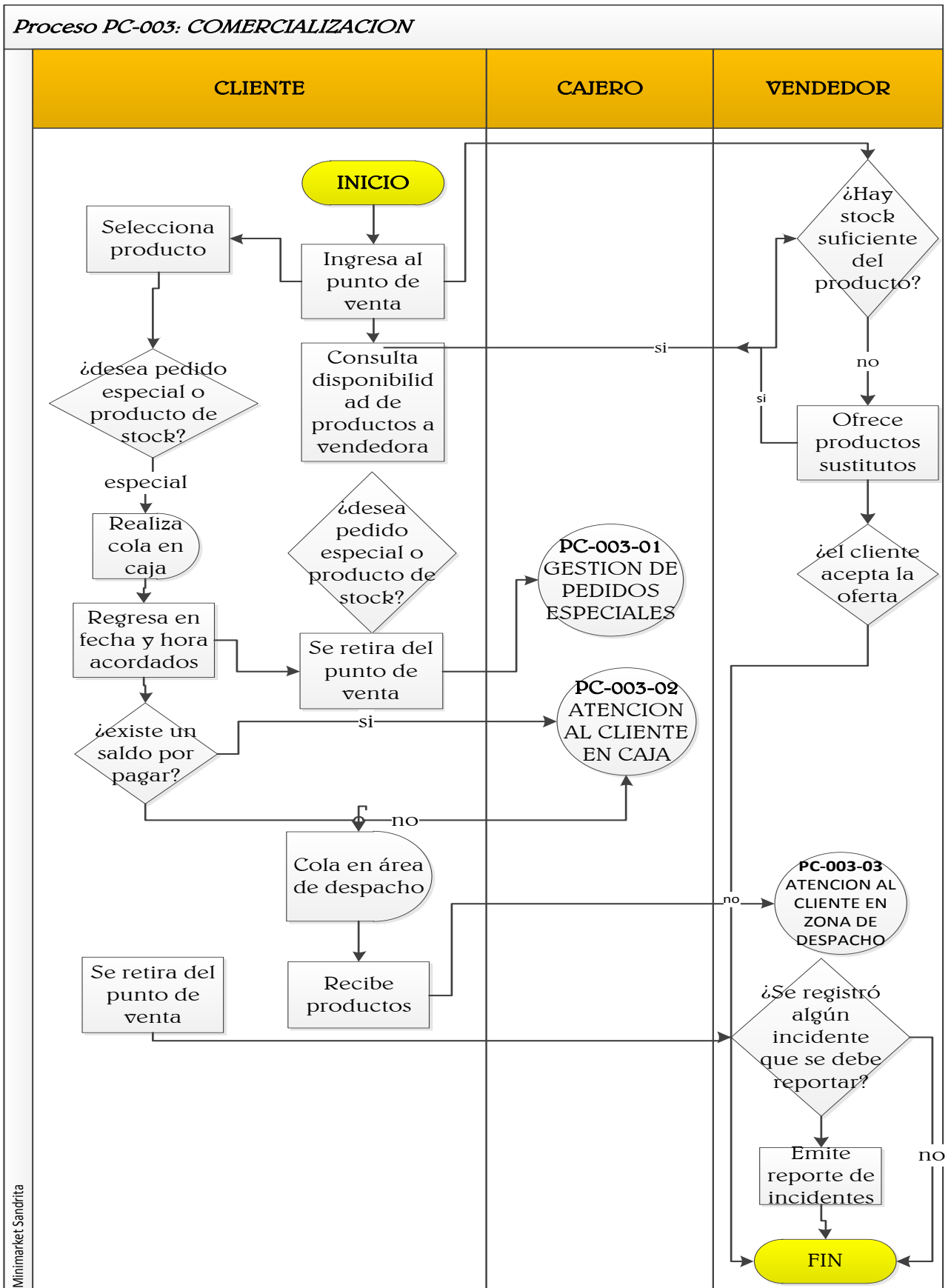


Figura 22 Diagrama de flujo propuesto del proceso PC-03 Comercialización.

4.3.5.3.3 Descripción de procedimientos

Según lo analizado y en base a las estrategias y acciones propuestas se propone implementar cuatro nuevos procedimientos para un mejor desarrollo del proceso PC-03 Comercialización.

El primero de estos es el “Procedimiento de atención al cliente en caja”, cuyo detalle se puede observar en la ficha de procedimiento en la Tabla N°42; la cual servirá como base para la ejecución y seguimiento del procedimiento.

Tabla 41 Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-003-01 Atención al cliente en caja.

FICHA DE PROCESO	
Identificación del procedimiento	PC-03-01 ATENCIÓN AL CLIENTE EN CAJA
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>El procedimiento se inicia después de que el cliente realiza una cola en caja para ser atendido, luego de ello se deberán seguir los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cajera deberá saludar al cliente con la siguiente frase: “Buenos días/tardes/noches, bienvenido(a) a Minimarket Sandrita • El cliente indicará a la cajera el producto o productos que desea. Si se trata de un pedido especial se procederá de acuerdo al “Procedimiento de gestión de pedidos especiales”, de lo contrario se procede como se describe a continuación. • La cajera emitirá y entregará al cliente el comprobante de pago (ticket para ventas menores de S/.5.00, boleta para ventas iguales o mayores a S/.5.00 o factura si el cliente lo solicita), indicando al cliente el importe a pagar. • El cliente cancelará el importe correspondiente. • La cajera agradecerá con la siguiente frase: “Muchas gracias por su compra. • El cliente se retira de la caja y pasa a la “Zona de despacho”.
Objetivo	Atender y cobrar los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible.
Responsable	Cajera.
Limites	Inicio: Saludar al cliente. Fin: Agradecer al cliente.
Entradas	Requerimientos del cliente.
Salidas	Comprobante de pago
Registros	Comprobantes de pago (boletas o facturas).

Por otro lado, el segundo procedimiento que se propone es el “Procedimiento de gestión de pedidos especiales”, el cual se encuentra detallado en la ficha de procedimiento del tabla 43, la cual servirá para la ejecución y seguimiento del procedimiento.

Tabla 42 Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-03-02 Gestión de pedidos especiales.

FICHA DE PROCEDIMIENTO	
Identificación del procedimiento	PC-003-02 GESTIÓN DE PEDIDOS ESPECIALES
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>El procedimiento inicia luego de que el cliente realiza una cola en caja y es atendido por la cajera la cual saludará al cliente como se detalla en el procedimiento de atención al cliente en caja. Luego se seguirán los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente solicitará el o los productos que desea y detallará sus especificaciones y fecha y hora de entrega. • La cajera aceptará el pedido si en la bodega del almacén tenemos producto, de lo contrario rechazará el mismo. Si este fue aceptado, brindará la información pertinente al cliente a fin de que este conozca las condiciones del producto que está solicitando. <p>El cliente dará su conformidad referente al producto y sus especificaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cajera solicitará respetuosamente al cliente sus datos (Nombre, teléfono(s) y dirección) los cuales se consignarán en la ‘Nota de pedido’ junto con la cantidad y detalle del producto, fecha y hora de entrega y forma de pago. Se negocia el importe del adelanto solicitado (mínimo 50%) y se emite el comprobante de pago por el importe recibido y el resto se cancelará al momento de la entrega emitiendo el comprobante de pago adicional. • El cliente recibe la ‘Nota de pedido’ firmando una copia de la misma en señal de aceptación, la cual queda archivada. Recibe además el comprobante de pago y se retira del local de la empresa para regresar en la fecha y hora convenidas. • La cajera archivará la nota de pedido y registrará el pedido en la “Ficha de control de pedidos especiales”. • El cliente regresará al punto de venta en la fecha y hora acordadas y si fue una venta ‘contado contra entrega’, se

	<p>acercará a caja para que la cajera cobre el importe restante y emita el comprobante de pago respectivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cliente pasará a la zona de despacho para recibir su pedido y la vendedora deberá registrar dicha entrega en la 'Ficha de control de pedidos especiales' y sellar la nota de pedido con el sello 'Entregado'
Objetivo	Gestionar la elaboración y entrega de pedidos especiales garantizando la satisfacción del cliente.
Responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Cajera y coordinador del proceso de comercialización.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: El cliente solicita un pedido especial. • Fin: Entrega del pedido especial al cliente.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos especiales de los clientes.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> • Productos según requerimientos del cliente.
Registros	<ul style="list-style-type: none"> • Nota de pedido. • Ficha de control de pedido especiales. • Orden de cajera de pedidos especiales.

En tercer lugar, se propone el “Procedimiento de atención al cliente en el área de despacho”, cuyo detalle se puede observar en la ficha de procedimiento en Atención al cliente en el área de despacho.

Tabla 43: Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-003-03 Atención al cliente en el área de despacho.

FICHA DE PROCEDIMIENTO	
Identificación del procedimiento	<p>PC-003-03</p> <p>ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE DESPACHO</p>
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>Se inicia luego de que el cliente pasa de la caja al área de despacho y realiza una cola hasta ser llamado por la vendedora que lo atenderá, la cual deberá seguir los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La vendedora solicitará al cliente el comprobante de pago dirigiéndose a este de la siguiente manera: “Buenos días/tardes/noches, ¿en qué lo puede ayudar?”. Para dirigirse al cliente se hará con el uso de los siguientes términos: ‘Joven’, ‘señor’, ‘señorita’ o ‘señora’.

	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente indicará a la vendedora el o los productos que desea de acuerdo al importe indicado en el comprobante de pago. (Si el comprobante es boleta, esta detallará los productos). • La vendedora procederá a reunir los producto agrupándolos de acuerdo a los siguientes criterios: • En bolsas simples independientes agrupados por tipo de producto: limpieza, aseo personal consumo masivo. • Si la suma del valor de los productos del mismo tipo es mayor a S/.2.00 estos se colocarán en una chequera independiente. • Siempre que el valor de los productos envasados supere los S/.2.00 serán colocados en chequeras de lo contrario se entregarán en bolsas simples. • Juntar todas las bolsas independientes en una chequera si el valor total de la venta es mayor a S/.3.00. • La vendedora entregará al cliente la(s) bolsa(s) con sus productos junto con el comprobante de pago devuelto con una marca de atendido, dirigiéndose a este de la siguiente manera: “¿Lo puedo ayudar en algo más?”. Si el cliente necesitara algo más se le atenderá y finalmente se le agradecerá de la siguiente manera: “Gracias por comprar en Minimarket Sandrita, “Gracias, vuelva pronto”, considerando que cada vez que la vendedora se dirija al cliente deberá hacer contacto visual con este. • Finalmente el cliente procederá a retirarse del área de despacho.
Objetivo	Atender los requerimientos del cliente en el menor tiempo posible garantizando su satisfacción.
Responsable	Vendedoras.
Limites	Inicio: La vendedora solicita el comprobante de pago al cliente. Fin: El cliente se retira del área de despacho.
Entradas	Requerimientos del cliente plasmados en un comprobante de pago.
Salidas	Requerimientos del cliente listos para ser trasportados y consumidos.

En cuarto lugar se propone el “Procedimiento de gestión de reclamos”, cuyo detalle se encuentra en la ficha de procedimiento de la Tabla N° 44, la cual servirá para la ejecución y seguimiento del procedimiento.

Tabla 44 Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PC-03-04
Gestión de reclamos.

FICHA DE PROCEDIMIENTO	
Identificación del procedimiento	PC-005-04 GESTIÓN DE RECLAMOS
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>El procedimiento inicia cuando un cliente se acerca a la empresa con la intención de presentar un reclamo, en este momento se deberá proceder como se describe a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El colaborador que reciba al cliente que desea presentar un reclamo, deberá dirigirse al cliente con la siguiente frase: “Buenos días/tardes/noches, por favor espere un momento mientras lo comunico con la persona indicada”, luego de lo cual deberá contactar al coordinador del proceso de comercialización, a menos que sea este quien haya recibido al cliente. • El coordinador del proceso deberá dirigirse al cliente de la siguiente manera: “Buenos días/tardes/noches, mi nombre es (nombre del coordinador), ¿En qué lo puedo ayudar?”. • El cliente explicará al coordinador el reclamo que desea presentar. • El coordinador evaluará si se encuentra en condiciones de solucionar el reclamo. Si el coordinador no se encuentra en condiciones de solucionar el reclamo, este deberá comunicar al cliente con el administrador para que proceda con la gestión del mismo. • Si el coordinador puede proceder a solucionar el reclamo, se dirigirá al cliente de acuerdo al siguiente esquema y criterios: • Primero: Si el reclamo se refiere a deficiencias en algún producto(s) se deberá solicitar el producto(s) y confirmar el desperfecto. • Segundo: Pedir disculpas de acuerdo al motivo del reclamo. • Tercero: Explicar la acción o acciones a tomar. Estas principalmente puede ser la devolución del valor del producto(s) o el cambio del mismo por uno del mismo valor. • El coordinador procederá a ejecutar la medida tomada e indicará al cliente que puede hacer uso del “Libro de reclamaciones” para dejar constancia de su reclamo. Finalmente, el coordinador emitirá una ‘Ficha de reporte de incidentes’.
Objetivo	Solucionar los inconvenientes y reclamos del cliente con el menor efecto negativo en su satisfacción.
Responsable	Coordinador del proceso de comercialización.
Limites	Inicio: Presentación de un reclamo por parte de un cliente. Fin: Registrar el reclamo en el ‘Libro de reclamaciones’ y en la ‘Ficha de reporte de incidentes’.
Entradas	Reclamos de los clientes.
Salidas	Soluciones eficaces a los reclamos.
Registros	Libro de reclamaciones. ‘Ficha de registro de incidentes.’

4.3.5.3.4 Procesos de apoyo

De acuerdo a la tabla N°45, donde se determinaron los procesos propuestos para la empresa, se han establecido 3 procesos de apoyo los cuales se definen a continuación en la tabla.

TABLA 45: Definición propuesta de procesos de apoyo y sus procedimientos.

NOMBRE DEL PROCESO	CÓDIGO	OBJETIVO	PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO	OBJETIVO
Mantenimiento	PA – 001	Garantizar la disponibilidad de los equipos e inmueble maximizando su vida útil al menor costo posible.	Higienización y saneamiento	PA-001-01	Prevenir el desgaste de los equipos e inmueble. Maximizar condiciones de higiene para evitar contaminación de productos.
Gestión de personas	PA – 002	Mejorar el desempeño del personal garantizando su satisfacción y la del cliente.	Evaluación del desempeño	PA-002-01	Implementar y ejecutar el 'Programa de evaluación y seguimiento en base a las normas del 'Reglamento interno de trabajo'.
			Remuneraciones e incentivos	PA-002-02	Definir las remuneraciones para cada puesto operativo y determinar los incentivos y sanciones de acuerdo a las normas disciplinarias.
			Capacitación y promoción	PA-002-03	Implementar y ejecutar el programa de desarrollo persona que incluye capacitaciones, talleres y seguimiento personalizado.
Contabilidad	PA – 003	Administrar eficazmente la información económica y financiera de la empresa de manera continua y ordenada de acuerdo a la normatividad vigente.			

4.3.5.3.5 PA-01 MANTENIMIENTO

4.3.5.3.5.1 Formulación de estrategias y acciones

De acuerdo al análisis realizado del proceso, se proponen estrategias y acciones para mejorarlo, las cuales se muestran en el siguiente tabla.

TABLA 46: Estrategias para la mejora del proceso PA-001 Mantenimiento.

ESTRATEGIA	ACCIONES
Utilizar documentos de soporte.	Verificar el cumplimiento del mantenimiento como: la limpieza a los ambientes y equipos y la comunicación dentro del proceso.
Establecer un “Programa de mantenimiento preventivo de inmuebles, maquinaria y equipos”.	Identificar las maquinarias que necesiten mantenimiento y el tipo de mantenimiento que les correspondan además del periodo de ejecución de estos y el responsable en cada caso. Establecer un “Almacén para materiales de limpieza, desinfección y mantenimiento”.

4.3.5.3.6 Descripción de procedimientos

Según lo analizado y en base a las estrategias y acciones propuestas se propone implementar el “Procedimiento de higienización y saneamiento” cuyo detalle se puede observar en la ficha de procedimiento mostrado en la tabla, la cual servirá como base para la ejecución y seguimiento del procedimiento.

TABLA 47: Ficha de procedimiento propuesto para el procedimiento PA-001-01 Higienización y saneamiento.

FICHA DE PROCEDIMIENTO	
Identificación del procedimiento	PA-001-01 HIGIENIZACIÓN Y SANEAMIENTO
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	Para la ejecución del procedimiento se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos: Materiales y equipos necesarios: Agua potable, computadora aspiradora en polvo, secadores, trapos y escobas. Control: Registrar el cumplimiento de los procedimientos en la “Ficha de control de higienización y saneamiento”.
Objetivo	Prevenir el desgaste de los equipos e inmueble maximizando su vida útil al menor costo posible. Maximizar condiciones de higiene para evitar contaminación de productos.
Responsable	Coordinador del proceso de comercialización.
Limites	Inicio: Comenzar procedimientos de higienización. Fin: Registrar el cumplimiento de los procedimientos en la ficha de control.
Entradas	Objetos de mantenimiento en inadecuadas condiciones de higiene.
Salidas	Objetos de mantenimiento en adecuadas condiciones de higiene
Registros	Ficha de control de higienización y saneamiento.

4.3.5.3.7 PA-002 GESTIÓN DE PERSONAS

Para determinar e implementar el presente proceso se propone la ficha de proceso, que se puede apreciar en la tabla N°47, la cual servirá como base para su ejecución y seguimiento.

Tabla 48 Ficha de proceso propuesta para el proceso PA-002 Gestión de personas.

FICHA DE PROCEDIMIENTO	
Identificación del procedimiento	PA-002 GESTIÓN DE PERSONAS
Tipo	Procedimiento interno
Descripción	<p>El proceso de gestión de personas deberá incluir los siguientes procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del desempeño: Implementar y ejecutar el 'Programa de evaluación y seguimiento en base a las normas del 'Reglamento interno de trabajo'. • Remuneraciones e incentivos: Definir las remuneraciones para cada puesto operativo y determinar los incentivos y sanciones de acuerdo a las normas disciplinarias. • Capacitación y promoción: Implementar y ejecutar el 'Programa de desarrollo persona' que incluye capacitaciones, talleres y seguimiento personalizado.
Objetivo	Mejorar el desempeño del personal garantizando su satisfacción y la del cliente.
Responsable	Administrador.
Limites	Inicio: Reclutamiento y selección. Fin: Capacitación y evaluación permanentes.
Entradas	Personal con desempeño inferior a los estándares.
Salidas	Personal con desempeño óptimo.
Indicadores	% satisfacción de personal
Procedimientos	Evaluación del desempeño. Remuneraciones e incentivos. Capacitación y promoción.

4.3.6 Propuesta: sensibilización del personal

En la nueva propuesta que se presenta, se pretende una nueva forma de gestionar este negocio, por ello es necesario que los colaboradores y propietarios tengan claro la nueva dirección que va a orientar a la empresa, a un mejor posicionamiento en el mercado; por tal motivo se consideró programar talleres de capacitación cuyo objetivo era destacar la importancia de los procesos que se realizan en la empresa y como cada uno de ellos tiene implicación directa sobre el otro de manera que todos los procesos se encuentran en forma articulada.

Para dar inicio a esta fase de la propuesta, fue necesario explicar detalladamente los conceptos básicos que componen el modelo de gestión por procesos, su importancia y el impacto que este genera en el negocio y sobre ellos (colaboradores), esto fue manejado con un lenguaje poco técnico, debido al nivel educativo de los empleados.

Se realizarán reuniones cada semana, con un tiempo de 1 hora, con el fin de dar seguimiento y continuidad a la implementación de la propuesta. En la tabla 49: se muestra el resumen de las capacitaciones.

Tabla 49 Resumen de Capacitaciones

TEMA	FECHA	CONTENIDO
Importancia de la gestión por procesos. Estructura organizacional, Manual de funciones y Reglamento Interno de trabajo.	SEMANA /VIERNES 5pm a 9pm: Propietarios del Minimarket y personal de atención, Cajera, contador.	Se hablara sobre la importancia de la implementación de la gestión por procesos en la organización, las actividades y aprovisionamiento, almacenamiento y la gestión de inventario.
	SEMANA/SÁBADO 4:00pm a 9pm: Propietarios del Minimarket, Cajera,	Se explicara la misión, visión, valores, organigrama, manual de funciones y reglamentos

TEMA	FECHA	CONTENIDO
	colaboradores.	interno de trabajo creados para el Minimarket.
Disciplina organizacional 9s	semana /viernes y sábado 5pm a 9pm: dueños del minimarket, Cajera, colaboradores.	Se mostraron las fotos tomadas en la evaluación de las bodegas y áreas administrativas, se describirá las falencias, se les describió cada factor de las 9s y se definieron los pasos a tener en cuenta, actividades y responsables.
Sistema de Almacenamiento	semana /viernes y sábado 5:00pm a 9pm: dueños del Minimarket, Cajera y colaboradores.	Se les explicara las nuevas normas para recepción, almacenamiento y traslado de mercancía.
Servicio al cliente e indicadores	semana / Jueves, Viernes y sábado 5:00pm a 9pm: dueños del Minimarket, Cajera, colaboradores.	Se explicara la importancia del servicio al cliente, los pasos para la atención al cliente, indicadores de gestión.

En la capacitación se involucraron los siguientes aspectos:

- Conocer la importancia de las estrategias 9'S y las ventajas de implementación.
- Detectar las fuentes de suciedad y desorden por parte del personal en las zonas de trabajo
- Identificar consecuencias originadas por la desorganización, desorden y suciedad.
- Tomar medidas de acción sobre las fuentes antes detectadas.

Duración de capacitación 35 horas, el costo de hora es de 40 soles

HORAS PROGRAMADAS PARA CAPACITACIÓN	Costo
35	40
total	1400

Maquinaria y equipos necesarios para la implantación de la propuesta.

Maquinarias:

La inversión referente a maquinarias, se realiza de acuerdo a las necesidades de la demanda porque nos vamos a basar en operaciones de recepción, clasificación manual y almacenamiento. En el siguiente cuadro se muestra la inversión en maquinarias:

Equipos de computación y mobiliarios

Para la implementación del proyecto, serían utilizados por personal administrativo y operativo del minimarket. El siguiente cuadro presenta los costos de los equipos de computación y mobiliarios incurridos.

Requerimiento de mano de Obra.

Los requerimientos de mano de obra se han realizado de acuerdo al tamaño del minimarket y en base a las necesidades de la empresa.

Horario de Atención.

Los horarios de atención al cliente son: mañana, tarde y noche.

Lunes a Domingo

- (7:00 a.m – 1:00 p.m) (3:00 p.m – 8:00 p.m)

•

Tabla 50 Comparación global de los procesos actuales y propuestos para el Minimarket Sandrita

		ACTUAL	PRESUPUESTADO
TIEMPO	Demora de los procesos	485 min	316 min
COSTO	Costo total de los Procesos	S/. 14.67	S/. 11.57
COSTOS DE SERVICIOS	Teléfono e Internet	S/. 50.00	S/. 50.00
	Luz	S/. 150.00	S/. 150.00
	Agua	S/. 20.00	S/. 20.00
COSTO DE CAPACITACIÓN	40 Horas Programadas	S/. 0.00	S/. 1,400.00
COSTO DE MAQUINARIA	1 congeladora	S/. 0.00	S/. 1,200.00
	3 carritos de metal	S/. 0.00	S/. 300.00
	cámara de seguridad	S/. 0.00	S/. 1,230.00
	vitrina conservadora	S/. 0.00	S/. 3,500.00
COSTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y MOBILIARIOS	1 computadora multifuncional	S/. 0.00	S/. 1,350.00
	1 juego de escritorio	S/. 0.00	S/. 950.00
	materiales de oficina	S/. 0.00	S/. 100.00
MANO DE OBRA DIRECTA	administrador	S/. 700.00	S/. 1,000.00
	contador	S/. 400.00	S/. 400.00
	Encargado de Compras	S/. 500.00	S/. 700.00
	Auxiliar de almacén	S/. 500.00	S/. 700.00
	Vendedor	S/. 500.00	S/. 700.00
	cajero	S/. 500.00	S/. 700.00
COSTO TOTAL		S/. 3,320.00	S/. 14,450.00

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La propuesta de un modelo de gestión por procesos para el “Minimarket SANDRRITA” incluye la formulación de la misión, visión, valores y estrategias corporativas, la descripción del funcionamiento y organización del Minimarket bajo el modelo de gestión por procesos y el diseño y mejora de cada proceso.

El Minimarket “SANDRITA” cuenta con fortalezas suficientes para lograr los objetivos propuestos y aprovechar la amplia gama de oportunidades que le ofrece el entorno. Así mismo, existían deficiencias relacionadas a la gestión de los procesos por parte de la gerencia y amenazas referidas a la intensidad de la competencia actual y a los competidores potenciales.

El Minimarket hasta hace poco ejecutaba los procesos de abastecimiento, almacenamiento, comercialización y contabilidad; los cuales no estaban identificados ni descritos, así como inadecuadamente gestionados; presentando deficiencias por falta de asignación de responsabilidades, políticas y documentos de soporte e insuficiente mantenimiento de la infraestructura y mobiliario.

Las oportunidades de mejora del Minimarket serán aprovechadas a través de la implementación de trece (10) estrategias en base a la gestión de procesos claves, estratégicos y de apoyo.

Las acciones pertinentes para diseñar y mejorar la gestión de cada proceso son determinar y definir los procesos que el Minimarket llevará a cabo, designar un coordinador responsable y asignar funciones y responsabilidades a los agentes de cada proceso, hacer uso de la ficha ‘Reporte de incidentes’, establecer procedimientos y documentos de soporte e implementar un ‘Manual de buenas prácticas de almacenamiento de mercadería’.

La Implementación de la propuesta de un modelo de gestión; en base a la gestión por procesos en el negocio “Minimarket SANDRITA” tendrá un costo 14,450 soles su ejecución permitirá optimizar procesos en el plan operativo, obtener una visión global de la empresa y mejorar la actividad de la empresa desde el punto de vista del valor que se le ofrece al cliente, a fin de utilizarla como herramienta para la gestión del cambio, para asumir con éxito el crecimiento, los retos y oportunidades que ofrece el entorno.

5.2 RECOMENDACIONES

Implementar la propuesta de un sistema de gestión en base a la gestión por procesos en el “Minimarket SANDRITA” a fin de utilizarla como herramienta para la gestión del cambio y para asumir con éxito el crecimiento, los retos y oportunidades que ofrece el entorno.

La motivación es un factor importante para el desarrollo efectivo del sistema de gestión por procesos, por lo tanto se recomienda a la gerencia establecer programas de motivación e incentivos al personal de la empresa, con la finalidad de dar continuidad al programa de mejoramiento continuo, teniendo en cuenta sus sugerencias y aclarando todo tipo de inquietudes.

Diseñar y ejecutar un programa de “Implantación de la propuesta de un sistema de gestión por procesos” para facilitar la acogida por parte de los propietarios y el personal, garantizado así su efectividad y a si disminuir la resistencia al cambio por parte de estos.

Realizar un análisis comparativo entre los resultados obtenidos por el Minimarket SANDRITA hasta la actualidad y los resultados obtenidos luego de la implementación de la propuesta de un sistema de gestión por procesos al cabo de 2 años, a fin de comprobar la utilidad y relevancia social de la presente investigación.

VI – REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andriani, C. S., Biasca, R.E. & Martínez, M.R. (2003). *El nuevo sistema de gestión para las Pymes*. Bogotá: Grupo Edi. Norma.
- Bermúdez, L., & Marcano, N. (2006). Propuesta de un Sistema para los procesos Administrativos y Contables basado en la Reingeniería como herramienta de calidad en los procesos de la empresa Distribuidora Filca, C.A. Maturín Edo. Monagas (Tesis de pregrado, Universidad de Oriente, Venezuela). Recuperada de <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/handle/123456789/538>
- Estrella, P. (2010). *Propuesta de Reingeniería de proceso aplicada al "CENTRO DE ACOPIO Y COMERCIALIZACION COOPERA LTDA. EN CUENCA"* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2000). *Administración y Control de calidad*. México: International Thomsom.
- Fernández, M. (2003). *El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad Total*. Madrid: Esic.
- Juran, J., & Godfrey, B. (2001). *Manual de calidad de Juran*. España: McGraw-Hill.
- López, C. (2012). *Guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos*. (2ª ed.). Bogotá: Icontec.
- Llabrés, A. (2009). Rediseño de procesos comerciales y de operaciones y desarrollo de aplicaciones de soporte. Recuperado de

<http://docplayer.es/14123327-Rediseño-de-procesos-comerciales-y-de-operaciones-y-desarrollo-de-aplicaciones-de-soporte-pag-1-resumen.html>

Navas, J y Guerras, L. (2006). *La Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicación*. España: Thomson Civitas.

Pérez, J. (2010). *Gestión por Procesos* (4ª ed.). Madrid: Esic Editorial.

Toscano, I. (2012). Rediseño del proceso de compra de la empresa de mantenimiento. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3604/360433574005/>

Zaratiegui, J. (2010). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/publicaciones/publicacionesperiodicas/economiaindustrial/revistaeconomiaindustrial/330/12jrza.pdf>

VII- ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario de la Entrevista a los Propietarios del Minimarket “Sandrita”



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO CHICLAYO
– PERÚ

Entrevista N° 1

Objetivo: Esta entrevista permitirá obtener la información necesaria para el diseño del modelo de gestión por procesos ya que nos proporcionara los fundamentos y las ideas necesarias para los lineamientos estratégicos del negocio:

1. ¿Cuál diría que es el sello distintivo de su propuesta de negocio con respecto a otros establecimientos con el mismo tipo de negocio?

La variedad de productos con los que contamos y de esta manera no perdernos a ningún cliente. Buscamos que en este lugar encuentre n todo lo que buscan.

2. ¿Qué tipo de clientes son los que normalmente compran en este establecimiento?

Son los pobladores de ciudad Eten y así mismo los de zonas aledañas como puerto Eten, villa del milagro, cascajales y Monsefú.

3. ¿Con que frecuencia compran?

Como mínimo una vez a la semana, pero la adquisición de los productos se da mayormente diario.

4. ¿Cómo ve el crecimiento de su negocio, que espera conseguir de aquí a 5 años?

Últimamente el crecimiento se ha desarrollado bastante bien, en cinco años espero que mi negocio sea como las empresas de retail, queremos darle otro enfoque de acuerdo a como se están dando ahora y compraros un local mucho más grande.

5. ¿tiene algún proyecto de mejora para el negocio?

Sí, queremos adecuarlo a las empresas de Retail y ofrecer allí nuestra diferencia.

6. ¿Hacia dónde se dirige, comparte sus objetivos de crecimiento con sus colaboradores?

Como todos buscamos crecer y expandirnos, pero eso no se comparte por que los colaboradores son escasos, permanecen cortos tiempos y esa información no se puede brindar a gente que no te brinda estabilidad.

7. ¿Cuántos integrantes conforman su Minimarket?

Somos 5 personas en total.

8. ¿Cada empleado conoce sus funciones y las tienen muy en claro?

Si ellos conocen lo que deben de hacer

9. ¿Le es factible el número de empleados con el que cuenta?

Sí.

10. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes dentro del negocio? ¿En la Distribución de productos? ¿En la atención? ¿Con los proveedores?

En la Distribución de productos: Lidiar con el desorden de mis colaboradores en cuanto a la distribución de los productos y esto esencial para que no tengamos productos vencidos, entre otras actividades.

En la atención: Se tiene algunos problemas cuando nosotros no estamos supervisando y es que todos no se dan la paciencia de buscar algún producto que se encuentre a la vista y de esta manera se pierden muchos clientes.

Con los proveedores: los problemas son con los cumplimientos de fechas de entrega.

11. ¿Quiénes son sus proveedores?

En gaseosas Linares SAC, en cerveza Unión Backus y el resto lo conseguimos en moshoqueque o cuando tenemos alguna emergencia en Macro.

12. ¿Con que empresa(s), compiten por precio?

Son específicamente 4 competidores más relevantes en este giro de negocio: Minimarket “La economía”, Negocios Gonzales, Negocios el Muchachón, Negocios el Serranito.

13. ¿Con que empresa(s) compite por variedad y calidad?

Desconozco

14. ¿Con que empresa(s) compite por servicio?

Desconozco

15. ¿Qué empresas ofrecen productos alternativos que pueden sustituir la oferta de la empresa?

Las pequeñas bodegas y el mercado que lo tenemos frente a nosotros como negocio.

16. ¿Cómo mide el desempeño de sus trabajadores?

Solo a través de la observación

17. ¿Cómo considera a su personal?

El personal es gente que solo busca ganar dinero, mas no se preocupa por ayudar por vocación.

18. ¿Cómo cree que podría mejorar esto?

Con más seguimiento y evitar ser muy condescendientes con ellos.

19. ¿Cómo es el manejo financiero?

Anotamos las compras y lo que se vende del negocio y esa información se la proporcionamos al Contador quien es el encargado de realizar las declaraciones a Sunat.

20. ¿A qué régimen pertenecen?

Estamos en el régimen especial

Anexo 2: Cuestionario de la Entrevista a los colaboradores del Minimarket
“Sandrita”



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
CHICLAYO – PERÚ

Entrevista N° 2

OBJETIVO: el objetivo de esta entrevista es conocer la motivación del personal, las relaciones que tienen con el cliente, con el dueño del negocio y los procesos, ver si sienten identificados, saber si es que se conocen los objetivos, sus funciones y el nivel de rotación.

1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en esta organización?
2. ¿Cómo te sientes trabajando?
3. ¿Qué es lo que más te gusta de este trabajo?
4. ¿Qué es lo que no te gusta de este trabajo? ¿Piensas seguir trabajando aquí?
¿Por qué?
5. ¿Qué cambiarías para mejorar?
6. ¿cómo te tratan? ¿Te sientes a gusto con lo recibes?
7. ¿Cuál es el rol que desempeñas?
8. ¿Conoces el rumbo de este negocio?
9. ¿Háblemos de la forma de pago?
10. ¿Qué opinan de este negocio, lo recomendarían? ¿Por qué?
11. ¿cuál es la forma de trabajo de cada integrante en este negocio?
12. ¿Qué es lo que más buscan los clientes en este negocio?
13. ¿cuáles son tus apreciaciones respecto a la forma en cómo se satisface las necesidades del cliente?
14. ¿Con que frecuencia compran los clientes?
15. ¿Qué es el Minimarket Sandrita para usted?
16. ¿Si existieran mejoras se quedaría en este Negocio?

17. ¿Qué cree que necesita para hacer mejor su trabajo?

Anexo n°3: Instrumento a aplicar



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
CHICLAYO

Número:

**ENCUESTA PARA ANALIZAR LA SATISFACCIÓN Y EXPECTATIVAS DE LOS
CLIENTES**

OBJETIVO: el objetivo de este cuestionario es analizar la satisfacción y expectativas de los clientes frente al servicio ofrecido por el Minimarket “Sandrita”. Los resultados obtenidos serán con fines estrictamente académicos, y de contribución con la investigación.

I. Datos Generales

1.1 Edad: () 1.2 Sexo ()

1.3. Estado civil:

Soltero () Casado () Viudo () Divorciado () Conviviente ()

1.4 Grado de Instrucción:

Primaria () Secundaria () Técnico () Superior ()

1.5 Ocupación

Empleado o Dependiente () Independiente () Ama de casa ()

1.6. Lugar de Residencia:

Ciudad Eten () Puerto Eten () Villa el Milagro ()

1.7 Cuantos integrantes conforman su familia.

Número:

2. PREFERENCIA DE COMPRA

2.1 ¿Cuál es el lugar de preferencia al realizar sus compras para el hogar es:

Tiendas Mayoristas ()

Mercado Central de Abastos ()

Mercado la Paradita ()

Ambulantes ()

Bodegas cercanas al hogar ()

Otros: ()

2.2 ¿Quién realiza las compras para el hogar?

Padre () Madre () Empleada () Hijos () Otros ()

2.3 ¿Con que frecuencia realiza sus compras?

Diario () Semanal () Quincenal () Mensual ()

2.4. ¿Cuáles son los factores que determinan su compra actualmente?

	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Maló	5 Pésimo.
Precio Conveniente					
Variedad de producto					
Buen servicio					
Ubicación					
Calidad					
Otro factor					

Para los siguientes bloques de preguntas, favor calificar de 1 a 5 de acuerdo a su percepción obtenida del Minimarket Sandrita. En esta escala 1= Excelente 2=Bueno 3=Regular, 4=Maló, 5=Pésimo.

3. PERCEPCIÓN

3.1. Referente al surtido de productos

Como califica	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Maló	5 Pésimo.
Calidad en los productos					
Variedad de productos y marcas					
Precios justos					
Ofertas y promociones					

3.2. Qué tipo de promociones le gustaría encontrar en el Minimarket Sandrita?

Como califica	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Maló	5 Pésimo.
Sorteos					
Descuentos en los					

productos					
Amarres de productos					
Ofertas 2x1					

3.3. Referente al personal del Minimarket Sandrita

Como califica	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Maló	5 Pésimo.
Amabilidad y cordialidad					
Atención rápida					
Presentación personal					
Disposición para solucionar sus dudas					

3.4. Referente al establecimiento

Como califica	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Maló	5 Pésimo.
Amplitud del establecimiento					
Surtido de las secciones					
Ambientación del Minimarket					
Facilidad de encontrar productos (señalización)					
Limpieza de las instalaciones					

3.5. Referente a los Productos / servicios ofrecidos

Como califica	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Maló	5 Pésimo.
Carnecería					

Como califica	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Malo	5 Pésimo.
Lácteos					
Frutas y verduras					
Abarrotes					
Artículos de aseo del hogar					
Artículos de aseo personal					
Artículos plásticos					

3.6. Referente al servicios al cliente

Como califica	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Malo	5 Pésimo.
Disposición para atenderlo					
Trato servicial y cortés					
Calidad de la información					
Disposición al cambiar productos					
Seguimiento a sus necesidades					
La persona de servicio al cliente da solución inmediata a sus necesidades (quejas, reclamos o					

sugerencias)					
--------------	--	--	--	--	--

4. Ordene de mayor a menor la importancia a los siguientes Items (1: Mínimo,5 Máximo)

Como califica	calificación
Productos	
Personal del Minimarket	
Establecimiento	
Servicios ofrecidos	
Servicio al cliente	

5. MOTIVACIÓN

¿Qué lo motiva a consumir en el minimarket “Sandrita”?

	1 Excelente	2 Bueno	3 Regular	4 Malo	5 Pésimo.
Peso Exacto					
Seguridad					
Canjes y Descuentos					
Servicio					
Calidad					
Promociones					
Precio					
Otro Motivo					

6. Como ha sido su experiencia en establecimientos similares?

Muy Buena () Buena () Regular () Mala () Muy mala ()

7. Qué productos o servicios le gustaría mejorar o innovar en Minimarket Sandrita?

Para mí está bien.....

Yo creo que le falta.....

8. Está satisfecho con Minimarket Sandrita?

Si..... No.....

Porque?.....

Anexo 4: Ficha de observación para la identificación y medición de procesos

FICHA DE IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE PROCESOS DEL MINIMARKET SANDRITA				
NOMBRE DEL PROCESO:				
TIPO DE PROCESO:		P. DE GESTIÓN		P. DE APOYO
				P. OPERATIVO
PASO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROCESO				
PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE LOS ROLES INVOLUCRADOS				
Rol 1		Rol 4		Rol 7
Rol 2		Rol 5		Rol 8
Rol 3		Rol 6		Rol 9
PASO 3: DEFINICIÓN DE LÍMITES				
INICIO:		FINAL:		
PASO 4: SECUENCIA LÓGICA DEL PROCESO				
1).	2).	3).	4).	
5).	6).	7).	8).	
9).	10).	11).	12).	
INFORMACIÓN ADICIONAL DEL PROCESO				
USUARIOS	¿QUÉ RESULTADO DE SALIDA ESPERAN RECIBIR			
PROVEEDORES	¿QUÉ ENTRADAS O RECURSOS PROPORCIONAN?			
Rol DEL MINIMARKET	¿QUÉ ESPERAN DEL PROCESO?			
PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONA				
OBJETIVO DEL PROCESO				
FECHA DE ELABORACIÓN				
FUENTE: Adaptado de Evans y Lindsay (2000).			ELABORACIÓN: Propia	

