

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**DISEÑO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL
SUPERMERCADO Y MAYORISTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO DICOSAVI**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

BYRON FERNANDO QUELAL VALLADARES

byronsan0385@hotmail.com

Director: ING. PEDRO BUITRÓN, M.Sc.

pedro.buitron@epn.edu.ec

2011



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por Byron Fernando Quelal Valladares.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Pedro Buitrón, M.Sc.	Director	
Ing. Paola Lasso	Examinador	
Ing. Roberto Mejía M.Sc.	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio, MSc.
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Byron Fernando Quelal Valladares, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Byron Fernando Quelal Valladares

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Byron Fernando Quelal Valladares, bajo mi supervisión.

Ing. Pedro Buitrón, M.Sc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la vida y la fortaleza para finalizar esta etapa de mi vida, por no dárme todo, sino solo que necesito.

A mis padres por sus esfuerzos constantes, sacrificios, paciencia, voluntad y disciplina inigualable en mi formación tanto personal como profesional.

A mi hermano y todos mis familiares que siempre estuvieron pendientes en la realización de este trabajo.

A Silvana por su amor, comprensión y apoyo en todos los momentos buenos y malos de mi vida, y a su familia por hacerme sentir siempre bienvenido en su hogar.

A mis amigos y amigas por todo su apoyo y comprensión a lo largo de la carrera, y por dejarme entrar en sus vidas y compartir parte de la mía.

A mi director del proyecto el Ing. Pedro Buitrón, M.Sc. quién con su orientación y paciencia supo guiarme con sus ideas y recomendaciones en el desarrollo de este proyecto.

Al Sr. Vicente Santillán Gerente Propietario de DICOSAVI y a todos sus colaboradores por haberme facilitado la información requerida y especialmente a Carolina Santillán por su amistad incondicional y por brindarme la oportunidad de elaborar este trabajo en esta empresa.

Byron Quelal Valladares

DEDICATORIA

Este logro en mi vida es dedicado a mis padres, Fernando Quelal y Margarita Valladares por su sacrificio y esfuerzo, este objetivo logrado también es de ellos.

A mis Abuelitos, Idefonso Valladares y Cristina Marcillo los cuales están ahora con Dios, sabrán que han hecho de su nieto un hombre de bien.

A mis tías y tíos con los cuales crecí y viví, comparto esta alegría ya que siempre han estado pendientes de mí, brindándome su cariño y apoyo.

A quién con su amor y paciencia me brindo su mano en las derrotas y me dio aliento para seguir adelante en los momentos más difíciles, siempre a mi lado compartiendo los momentos más felices de mi vida, Silvana Te Amo

Byron Quelal Valladares

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i	
LISTA DE TABLAS	ii	
LISTA DE ANEXOS	iii	
RESUMEN	iv	
ABSTRACT	v	
1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.1.1	LA INDUSTRIA DE LOS SUPERMERCADOS	1
1.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	4
1.2.1	RESEÑA HISTÓRICA	4
1.2.2	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	4
1.2.3	RECURSOS HUMANOS.....	5
1.2.4	PRODUCTOS	5
1.2.5	PROVEEDORES.....	5
1.2.6	CLIENTES.....	6
1.2.7	COMPETENCIA.....	7
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.4	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	9
1.4.1	FORMULACIÓN	9
1.4.2	SISTEMATIZACIÓN	9
1.5	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	10
1.5.1	OBJETIVO GENERAL.....	10
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.6	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2	MARCO TEÓRICO.....	12
2.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	12
2.1.1	ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	12

2.1.1.1	Misión.....	12
2.1.1.2	Visión.....	13
2.1.1.3	Objetivos	13
2.1.1.4	Estrategias	13
2.1.1.5	Políticas	13
2.1.1.6	Valores Organizacionales	14
2.1.2	HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	14
2.1.2.1	Matriz de Holmes	14
2.1.2.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	15
2.1.2.3	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	16
2.1.2.4	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	17
2.2	GESTIÓN POR PROCESOS	18
2.2.1	LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL.....	19
2.2.1.1	La Propuesta de Valor	19
2.2.2	LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL Y LA ORGANIZACIÓN PLANA	20
2.2.3	PROCESO.....	21
2.2.3.1	Definición	21
2.2.3.2	Elementos	22
2.2.3.3	Representación	23
2.2.3.4	Clasificación.....	23
2.2.3.5	Jerarquía de procesos	24
2.2.4	CADENA DE VALOR	26
2.2.5	ESTRUCTURACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	27
2.2.5.1	Mapeo de Procesos	27
2.2.5.2	Levantamiento de información	29
2.2.5.3	Análisis de procesos	29
2.2.5.4	Diseño de Procesos	30
2.2.5.5	Implantación.....	32
2.2.5.6	Evaluación	33
2.2.6	MANUAL DE PROCESOS	33
2.2.6.1	Definición	33
2.2.6.2	Objetivo del Manual	33

2.2.6.3	Características del Manual	34
2.2.6.4	Estructura del Manual	34
2.2.7	INDICADORES DE GESTIÓN	35
2.2.7.1	Definición de indicador	35
2.2.7.2	Principales funciones de los indicadores de gestión	35
2.2.7.3	Componentes de un indicador	36
2.2.7.4	Características de un indicador	37
2.2.7.5	Tipos de indicadores	37
2.2.7.6	Elaboración de indicadores	38
2.2.7.7	Ventajas de los indicadores de gestión	38
2.2.8	LA MEJORA DE LOS PROCESOS	39
2.2.8.1	Objetivos de la Mejora de los Procesos	40
2.2.9	EVALUACION DEL VALOR AGREGADA	40
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	42
3.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	42
3.1.1	ANÁLISIS EXTERNO	42
3.1.1.1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	42
3.1.1.2	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	43
3.1.2	ANÁLISIS INTERNO	44
3.1.2.1	Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI)	44
3.1.3	MATRIZ FODA	46
3.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	48
3.2.1	MISIÓN PROPUESTA	48
3.2.2	VISIÓN PROPUESTA	49
3.2.3	VALORES CORPORATIVOS	50
3.2.4	POLÍTICAS	51
3.3	OBJETIVOS	51
3.4	DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS	52
4	APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS	56
4.1	PROPUESTO DE VALOR	56
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
5.1	CONCLUSIONES	76
5.2	RECOMENDACIONES	77

REFERENCIAS	80
ANEXOS	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Concepto de Proceso	22
Figura 2 – Jerarquía de Procesos	25
Figura 3 – Cadena de Valor Genérica	26
Figura 4 – Ejemplo de Mapa de Procesos	28
Figura 5 – Evaluación del valor agregado	41
Figura 6 – Mapa de Factores Críticos del Éxito	52
Figura 7 – Cadena de valor DICOSAVI	57
Figura 8 – Mapa de Procesos DICOSAVI	58
Figura 9 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Pedido de productos continuos	67
Figura 10 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Pedido de productos nuevos	68
Figura 11 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Distribución de productos mayorista	69
Figura 12 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Distribución de productos Supermercado	70
Figura 13 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Ventas Mayorista	72
Figura 14 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Ventas Supermercado	73
Figura 15 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Pago Proveedores.....	74

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1- Productos DICOSAVI.....	5
Tabla 1.2- Proveedores DICOSAVI.....	6
Tabla 1.3- Clientes DICOSAVI.....	7
Tabla 1.4- Competencia DICOSAVI.....	7
Tabla 2.1- Gestión Tradicional Vs Gestión Estratégica De Los Procesos	18
Tabla 2.2- Símbolos Estándares para los Diagramas de Flujo	30
Tabla 2.3- Tipos de Indicadores	37
Tabla 3.1- Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	43
Tabla 3.2- Matriz de Perfil Competitivo	44
Tabla 3.3- Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	45
Tabla 3.4- Matriz FODA	47
Tabla 4.1- Procesos claves DICOSAVI	60
Tabla 4.2- Procesos de apoyo DICOSAVI.....	60
Tabla 4.3- Calificación para priorizar los procesos.....	62
Tabla 4.4- Procesos críticos DICOSAVI.....	62
Tabla 4.5- Resultados del Análisis de Valor Agregado para los procesos críticos DICOSAVI.....	63
Tabla 4.6- Establecimiento de indicadores.....	64
Tabla 4.7- Tipos de indicadores.....	65
Tabla 4.8- Comparación de porcentajes de I.V.A. Situación Actual Vs. Propuesta de Mejora.....	75

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Matriz de Holmes – Priorización de Oportunidades	83
ANEXO B – Matriz de Holmes – Priorización de Amenazas	85
ANEXO C – Matriz de Holmes – Priorización de Fortalezas	87
ANEXO D – Matriz de Holmes – Priorización de Debilidades.....	89
ANEXO E – Formato para levantamiento de los procesos DICOSAVI	91
ANEXO F – Diagramas de flujo de los procesos actuales de DICOSAVI	93
ANEXO G – Matriz de Priorización de los Procesos de DICOSAVI	109
ANEXO H – Análisis de Valor Agregado de los Procesos Críticos de DICOSAVI – Situación Actual	111
ANEXO I – Resumen de los Indicadores de Gestión para los procesos de DICOSAVI .	119
ANEXO J – Análisis de Valor Agregado de los Procesos Críticos de DICOSAVI – Propuesta de Mejora	122
ANEXO K – Manual de Procesos DICOSAVI	130

RESUMEN

Actualmente en el Ecuador los supermercados son el canal de distribución de ventas al detalle más importante de productos de consumo masivo, y con una mayor presencia los supermercados están cada vez más cerca de las personas, lo que ha hecho que una gran cantidad de ellas reemplace a los canales tradicionales, como: almacenes, ferias, mercados, etc.

Dentro de esta industria se encuentra la Distribuidora Comercial Santillán Villacís (DICOSAVI) Supermercado y Mayorista de productos de consumo masivo en la ciudad de Riobamba, el cual se ha mantenido más de cinco años en el mercado.

Durante estos últimos años, los grandes grupos de venta retail del país como son: Supermercados La Favorita con dos locales de Tiendas Aki, un local de TIA y próximamente a inaugurarse un local Mi Comisariato de Corporación El Rosado; han optado por expandirse a esta ciudad, siendo una gran amenaza para DICOSAVI.

El objetivo de este proyecto es diseñar y proponer una mejora de los procesos, junto con un Direccionamiento Estratégico, para lograr una adecuada gestión del Supermercado y Mayorista.

En el primer capítulo de este proyecto se detalla brevemente los antecedentes de la industria de los supermercados en el Ecuador, además de la descripción de la empresa en su conjunto, con sus productos, clientes, proveedores, competencia, además de la problemática de la empresa y los objetivos que se persiguen en este proyecto.

En el segundo capítulo se presenta la base teórica que sustenta al proyecto, la cual está conformada de dos partes, en la primera se muestra el significado de

cada elemento del Direccionamiento Estratégico, y en la segunda parte se contempla todo lo relacionado con los procesos, sirviendo en conjunto como una guía.

En el tercer capítulo se desarrolló el Direccionamiento Estratégico, basado en el análisis de la situación actual de la empresa, además se planteó objetivos estratégicos así como el despliegue de las estrategias necesarias para cumplirlos.

En el cuarto capítulo, se presenta la propuesta de la Gestión por Procesos para DICOSAVI en donde se incluye la identificación y levantamiento de los procesos de cada una de las áreas, a partir de la información obtenida, se procedió a la identificación de los procesos críticos, una vez identificados dichos procesos, se planteó la propuesta de mejora junto con el Análisis de Valor Agregado, la formulación de indicadores de gestión y finalmente el manual de procesos de la empresa.

Finalmente en el cuarto capítulo se detallan las principales conclusiones del proyecto y recomendaciones que ayudarán que la gestión de la empresa mejore.

ABSTRACT

Nowadays in Ecuador, supermarkets are the most important channel of sales distribution, when considering massive product consumption. Supermarkets have much success with people because it has replaced the traditional methods of purchase, like warehouses, public fairs and markets.

DICOSAVI (Commercial Dealer Santillán Villacís) also known as the Supermarket and Wholesaler of consumer goods in Riobamba. DICOSAVI has been involved in this industry for more than five years.

During these last years, the big groups of retail sale in the country have grown considerably. These are La Favorita Supermarket which has two stores called Aki and TIA that has one store. Furthermore, Mi Comisariato will launch another store. Finally, El Rosado Corporation has chosen to expand their businesses in Riobamba; this is a significant threat for DICOSAVI.

The objective of this project is to design and propose an improvement in its processes. Together with Strategic Direction, it will be developed as a plan to achieve the appropriate management of the Supermarket and Wholesaler.

The first chapter of this project is detailed shortly with antecedents of supermarkets industry in Ecuador. In addition, this project offers a description of the company and its relationship to its products, customers, suppliers, competition, as well as taking a look at the intrinsic problems of the company and its objectives that are pursued.

The second chapter contains the theoretical base which was used to develop the project; in a first part it presents the meaning of each element that belongs to Strategic Direction, and in a second part the most important point in this project,

resides the Process Management. This section will provide a guide to any doubts about development of the topics used to design this project.

The third chapter contains the application of the Strategic Direction based on the analysis of DICOSAVI's current status determined by internal and external factors. The methodology of research consisted of personal interviews with employees of this company as well as those who developed the activities for working there. It was also possible to establish strategic goals as well as the unfolding of its strategies.

In the fourth chapter, the application of Process Management and the company's processes is explained. We find that a proposal based on value is used which includes; a development of the chain of value, the processes map, and to identify and to design processes is performed.

Starting with the information obtained one must proceed with the following; identify their critical processes, once identified you propose the improvement together with the Analysis of Added Value, also the formulation of performance indicators and finally the manual processes of the company.

Finally in the fifth chapter concludes with the main findings of the project and recommendations that will help improve the business management of DICOSAVI.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 LA INDUSTRIA DE LOS SUPERMERCADOS

A partir de la década de los noventa se inicia en el mundo un cambio en la organización de la industria de los supermercados, caracterizado principalmente por una creciente concentración del mercado, un fuerte auge de los supermercados y una sostenida política de precios bajos para los consumidores. (Loreto, 2005, pág. 136)

Los establecimientos, empresas u organizaciones que se encuentran en esta industria son conocidos como negocios de Retail. “El Retail o ventas al detalle es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios a grandes cantidades de clientes”. (Wikipedia, 2008)

Se podría definir la actividad del Retail como compra, abastecimiento, distribución y venta de mercancía donde el objetivo final es satisfacer al cliente, sus necesidades, gustos y preferencias.

Dentro de esta industria se caracterizan e identifican varios factores: por el lado de la oferta, los avances tecnológicos en la información y comunicaciones crean economías de escala y de ámbito que por una parte, permiten la expansión de cadenas de supermercados y por otra, llevan a la concentración de la industria; por el lado de la demanda el recurso tiempo se hace cada vez más escaso, debido a la creciente participación de la mujer en el mercado laboral, lo que aumenta las preferencias por los supermercados, pues dan la posibilidad de comprar un mayor número de productos en un mismo lugar.

La aparición de la industria de los supermercados es una consecuencia directa del surgimiento de economías de escala. Esta situación generó fuertes incentivos para que las empresas aumenten el tamaño de su negocio tanto en el volumen como en la variedad de los productos ofrecidos, ya que de esta forma lograban reducir los costos medios, incrementando la eficiencia de su actividad.

En general, la industria gira alrededor de una estrategia de costos apalancada en el poder negociador sobre proveedores y en el control de los espacios comerciales. Sólo en un caso importante se identifica una estrategia de diferenciación mediante locales con mejor ambientación. En esta industria los márgenes comerciales oscilan de manera amplia entre el 10% y el 40%. Estas altas cifras explican el gran interés en seguir invirtiendo en este mercado por parte de los actuales actores, en gran parte debido a su exceso de liquidez producto de estos márgenes. (Loreto, 2005, pág. 136)

Las personas que escogen comprar en un supermercado buscan orden, servicio y limpieza; en la actualidad, el servicio al cliente se ha transformado hacia nuevos horizontes, ya no se limita a la simple respuesta a interrogantes sobre los productos o soluciones de quejas.

Hoy en día existen especialidades científicas como el Diseño de Experiencias de Compra, es decir, se ha llevado a un nivel totalmente nuevo la personalización y los beneficios en el servicio ofrecido por las empresas.

La industria ecuatoriana de supermercados ha crecido debido a la eficacia en la implementación en sus estrategias de las tendencias mundiales, y una prueba de ellos es que desde el año 1998 hasta el año 2004, los supermercados aumentaron su participación en el mercado detallista y su número de tiendas, de alrededor de 85 a mediados de 1998 a 160 para agosto del 2004. (Zamora, 2004, págs. 13-18)

La industria de los supermercados en el Ecuador mueve más de US\$ 1,200 millones en ventas al año, según cifras de la Superintendencia de Compañías del año 2005. Cifras del INEC a nivel nacional señalan que por cada 220.000 habitantes hay un supermercado y las clases económicas media-alta (alrededor del 20% de la población, más de 2,6 millones de habitantes) normalmente se dirigen a estos establecimientos y parece ser que éste es el principal mercado objetivo de las cadenas más grandes del país. Las cadenas de supermercados líderes de esta industria son el Grupo La Favorita, dentro del cual se encuentra: Supermaxi, Megamaxi y AKI con sus formatos de supermercados, hipermercados y tiendas destinadas al nivel socio-económico bajo y a ciudades más pequeñas; Importadora El Rosado con formatos similares maneja: Mi Comisariato, Hipermarket y Rio Store; y Almacenes TIA con: TIA y MULTIAhorro, las cuales co-existen junto con otras que mantienen una participación interesante como Santa Isabel y Santa María. El grupo líder aplica en general y desde hace más de 15 años estrategias comerciales similares: grandes áreas, crecimiento en la variedad y calidad de productos, en un ambiente limpio, tarjetas de afiliación para descuentos, precios comparativos, expansión física de establecimientos existentes y finalmente instalación de nuevos establecimientos en zonas no comercialmente céntricas y en pequeñas ciudades antes no consideradas para este tipo de negocio, pero definitivamente más cercanas al consumidor. Esta última práctica en la fórmula comercial ha provocado un cierto nivel de tensión entre los participantes de la industria, en especial si se considera que la fórmula permite un mayor margen por medio de un precio más alto. Los otros establecimientos aplican sin embargo, estrategias de comercialización, marketing y expansión más prudentes, apalancadas en muchos de los casos por la especialidad de los productos que venden, enfocando nichos de mercados específicos y sin mostrar una abierta competencia con los líderes, lo que les ha permitido sostenerse sin mayores complicaciones en esta industria tan agitada. (Cepeda Cobos, García Ponce, & Villamar Castillo, 2008, págs. 1-2)

1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Distribuidora Comercial Santillán Villacís (DICOSAVI) inicia sus actividades comerciales el 8 de marzo de 1982, arrendando un local en el centro de la ciudad de Riobamba como una tienda de abarrotes y distribuidora mayorista, para satisfacer las necesidades de las personas y las diferentes tiendas de la ciudad. Es una empresa familiar cuyo dueño, fundador y actual Gerente General es el Sr. Vicente Santillán Villacís.

Gracias al esfuerzo y constancia de toda la familia, la inauguración de la distribuidora mayorista DICOSAVI en su propio local se dio en el año 2006 y un año más tarde el supermercado abrió las puertas al público, todo gracias a que las grandes cadenas de supermercados dejaron un nicho de mercado sin atender, sin embargo, ha sido en estos últimos años que estas cadenas han estado incursionando en la ciudad de Riobamba y varias ciudades del país.

1.2.2 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El supermercado y mayorista DICOSAVI cuenta con un edificio ubicado en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba en la calle Guayaquil 21-24 y 5 de Junio. El edificio está dividido en dos áreas: el área en la cual funciona la atención al cliente (mayorista) junto con las bodegas y la otra en donde funciona el supermercado. Las bodegas se encuentran en el primero, segundo y tercer piso del área del mayorista, una parte del primer piso es asignada para la atención al cliente. El supermercado funciona en el primero y segundo piso; y en el tercer piso del mismo se encuentran las oficinas principales.

1.2.3 RECURSOS HUMANOS

El personal de DICOSAVI está compuesto esencialmente por personal administrativo y operativo dentro del mayorista y el supermercado. En total cuenta con treinta personas, ocho dentro del personal administrativo, doce en el mayorista y diez en el supermercado.

1.2.4 PRODUCTOS

La distribuidora y el supermercado DICOSAVI comercializa varios productos de consumo masivo, en la Tabla 1.1 se muestran algunos de ellos.

Tabla 1.1- Productos DICOSAVI

PRODUCTOS	Aceite	Congelados	Harina	Pañales
	Aguas	Conservas	Helados	Papel higiénico
	Ambientales	Cristalería	Higiene y belleza	Pasta dental
	Arroz	Desechables	Huevos	Pescado
	Atún	Desinfectante	Insecticidas	Plásticos
	Avena	Detergentes	Jabón	Refrescos
	Azúcar	Droguería	Jabón de lavar	Sal
	Betunes	Dulces	Jugos	Salsas
	Bocaditos	Enlatados	Lácteos	Servilletas
	Café	Escobas	Leche	Shampoo y hogar
	Caldos	Fideos	Legumbres	Sopas
	Carne	Focos	Licores	Suavizantes
	Cera	Frutas	Limpiadores	Toallas de papel
	Cereales	Frutas secas	Maicena	Toallas sanitarias
	Cerveza	Fundas de basura	Manteca	Tortas
	Chocolates	Galletas	Margarinas	Vajillas
	Cloro	Gelatina	Mariscos	Vasos
	Colas	Granos	Pan	Velas
	Condimentos	Guantes	Panela	Vinagre

Fuente: DICOSAVI

Elaborado por: Autor

1.2.5 PROVEEDORES

DICOSAVI mantiene relación con varios proveedores entre los cuales podemos mencionar los más importantes:

Tabla 1.2- Proveedores DICOSAVI

PROVEEDORES	Baldore CIA. Ltda.
	Cohervi S.A
	Comercial Importadora Continental CIA. Ltda.
	Compañía azucarera Valdez S.A
	Confiteca S.A
	Corporación El Rosado S.A
	Corporación Favorita C.A
	Devis Corp. S.A
	Diproconsumo S.A
	Distribuidora Colombiana del Ecuador S.A
	Distribuidora De Productos Milagro S.A
	Distribuidora Dispacif S.A
	Distribuidora Panamericana De Licores S.A
	EBC. Ecuador Bottling Company
	Econofarm S.A
	Ecuatoriana De Productos Químicos S.A
	Fabrica Juris CIA. Ltda.
	Farmaenlance CIA. Ltda.
	Industria Arrocera Portilla S.A
	Industria Conservera Del Guayas S.A
	Industria De Alimentos La Europea CIA. Ltda.
	Industria De Caramelos Pérez Bermeo CIA. Ltda.
	Invedelca S.A
	La Fabril S.A
	Laboratorios René Chardon Del Ecuador CIA. Ltda.
	Las Fragancias CIA. Ltda.
	Levapan del Ecuador S.A
	Molino Electro Moderno S.A
	Nestlé Ecuador S.A
	Oriental Industrial Alimenticia CIA. Ltda.
	Paco Comercial e Industrial
	Prodiceral S.A
	Productos Minerva CIA. Ltda.
Proesa S.A	
Proloceki S.A	
Pydaco CIA. Ltda.	
Quifatex S.A	
Real vegetales S.A	
Serrasa S.A	

Fuente: DICOSAVI

Elaborado por: Autor

1.2.6 CLIENTES

Los principales clientes de DICOSAVI son las personas del sector y las tiendas minoristas de la ciudad, entre los cuales podemos destacar:

Tabla 1.3- Clientes DICOSAVI

CLIENTES	Asadero Restaurante el Buen Gusto Coderes
	Asociación de Militares San José
	Asociación de Emigrantes
	Vivieres Buenaño
	Delicatesen Fetico
	Minimarket La Delicia
	Comercial Santa Bárbara

Fuente: DICOSAVI

Elaborado por: Autor

1.2.7 COMPETENCIA

En los últimos años las cadenas de supermercados más grandes del Ecuador han crecido en forma acelerada, algunas de estas cadenas han instalado sus sucursales en la ciudad de Riobamba. Dentro de las más importantes se encuentran AKI que posee dos sucursales, y TIA que posee una. En la Tabla 1.4 se muestran los competidores más importantes del sector:

Tabla 1.4- Competencia DICOSAVI

COMPETENCIA	Akí
	Comercial AIE
	Comercial Bustos
	La Ibérica
	Supermercado Su esquina
	Tía

Fuente: DICOSAVI

Elaborado por: Autor

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DICOSAVI en estos últimos años ha tenido un gran crecimiento, pero debido al cambio del entorno y la aparición de nuevos competidores, demanda una nueva gestión administrativa que mejore la actividad empresarial, que se planteen objetivos, y por ende estrategias que mejoren el desarrollo de sus actividades.

Uno de los problemas de DICOSAVI es la administración tradicional de todas sus actividades, si bien es cierto que ha tenido un crecimiento sostenible en el mercado; el incremento de sucursales de las cadenas más grandes de supermercados se están haciendo presentes en la ciudad, por tal motivo la empresa necesita ser más competitiva y se ve en la necesidad de implementar una nueva gestión.

El problema que posee la empresa en el desarrollo de sus actividades se debe a la estructura autocrática, esto quiere decir netamente familiar, en consecuencia; la falta de un organigrama; es decir no poseen una estructura organizacional, esto hace que la empresa se identifica con una persona quien toma las decisiones y centraliza todas las actividades, por lo tanto no están detalladas ni delimitadas las actividades y responsabilidades en cada área de trabajo, estas las hacen de forma rutinaria, el propietario lo viene haciendo gracias a su criterio y experiencia. No existen departamentos por lo tanto coordinación de los empleados y responsables de la empresa.

Otro problema es la falta de un Direccionamiento Estratégico, desconocen de una misión, visión, políticas, valores organizacionales y lo más importante; los objetivos de la empresa junto con estrategias que mejoren el desarrollo de la empresa. Además existen actividades que crean un desperdicio de tiempo en la entrega de los productos hacia el cliente en el área del mayorista perdiendo así clientes potenciales por el tiempo de espera en ser atendidos, conjuntamente con ello se evidencia una falta de control dentro del supermercado que genera el hurto de sus productos, no posee indicadores de gestión que ayuden a medir y controlar el desempeño de las actividades y que proporcionen información veraz y oportuna, lo que dificulta tomar las decisiones adecuadas.

Con los problemas expuestos anteriormente se ha considerado llevar a cabo una gestión basada en procesos, esta va a permitir una gestión inter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, encaminará a la satisfacción del mismo.

El resultado se va alcanzar eficientemente cuando todas las actividades y los recursos relacionados se gestionen como un proceso.

Los procesos van a permitir establecer prioridades e iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos planteados. La base de la gestión de la empresa son sus procesos, por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa los diseñe y estructure, pensando en sus clientes.

1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.4.1 FORMULACIÓN

¿Cómo se logrará una adecuada gestión de DICOSAVI realizando un diseño y propuesta de mejora de los procesos?

1.4.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cómo se puede conocer la situación actual de la empresa?
- ¿Cómo diseñar los procesos?
- ¿Cómo se puede identificar los procesos actuales de la empresa?
- ¿Cómo extraer un modelo eficiente de los procesos que permita optimizar recursos, tiempo y costos?
- ¿Qué ventaja competitiva nos proporcionará el plantear el direccionamiento estratégico?
- ¿Cómo realizar un Manual de Procesos?
- ¿Cuáles serán los principales indicadores a tomarse en cuenta para medir la gestión de la empresa?
- ¿Cómo diseñar la propuesta de mejora?

1.5 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y proponer una mejora de los procesos del Supermercado Mayorista DICOSAVI para lograr una adecuada gestión del mismo.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer la situación actual del Supermercado Mayorista DICOSAVI a través del análisis interno y externo de la empresa.
2. Identificar las variables del entorno tanto interno como externo.
3. Realizar un análisis de la situación actual.
4. Identificar los procesos de la situación actual.
5. Plantear un direccionamiento estratégico para el Supermercado y Mayorista DICOSAVI.
6. Diseñar el mapa de procesos y establecer el manual de procesos.
7. Establecer indicadores para controlar la gestión del Supermercado y Mayorista DICOSAVI.
8. Proponer la mejora de los procesos del Supermercado Mayorista DICOSAVI.

1.6 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1. El diseño y la propuesta de mejora de los procesos permitirá lograr una adecuada gestión de la empresa, de manera eficiente y eficaz.
2. El conocimiento de la situación actual de la empresa permitirá el entendimiento y la comprensión de la realidad frente a cambios permanentes del entorno.
3. El direccionamiento estratégico contribuye a establecer una visión amplia de DICOSAVI así como el planteamiento de objetivos y estrategias con las que deben alinear sus procesos.

4. El mapa de procesos permitirá conocer la estructura organizacional de DICOSAVI.
5. La elaboración de un Manual de Procesos, permitirá que el personal tenga pleno conocimiento acerca de las normas y actividades de cada proceso, contribuyendo así, un trabajo eficiente y eficaz, que permita utilizar de mejor manera el tiempo y los recursos de la empresa.
6. La utilización de indicadores de gestión permitirá analizar, medir y evaluar el desempeño de los procesos para controlar la gestión del mayorista y supermercado.
7. El proponer una alternativa de mejora de los procesos de DICOSAVI se conseguirá optimizar los recursos y el tiempo en los procesos de la empresa y hacer más efectiva su gestión.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas, y; permitir tomar decisiones correctas, identificar y aprovechar oportunidades, formular objetivos y los medios adecuados que permitan alcanzar dichos objetivos.

El direccionamiento estratégico define a una organización; contiene y declara su misión y visión, sus objetivos, estrategias, políticas, principios y valores que las rigen. En su conjunto, estas declaraciones tienen el potencial suficiente para motivar, y hasta inspirar, a los miembros actuales y futuros de la organización. (Certo, 2000)

2.1.1 ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1.1.1 Misión

La misión de una organización describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, esto significa que la misión es la razón de ser y existir de la organización permitiendo a la misma identificar su papel en la sociedad.

El contenido de la misión varía de una organización a otra, aunque de forma general contiene la declaración de clientes externos e internos, productos y servicios, mercado, objetivos de la organización, filosofía o valores esenciales de la compañía. (Serna Gomez, 1994)

2.1.1.2 Visión

Según (Mintzberg, Brian, & Voyer, 1997) señalan que “La visión es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro”.

La visión establece a dónde quiere llegar y en dónde desea ubicarse la organización en un horizonte de tiempo, alrededor de tres a cinco años; al ser la visión una situación futura deseable es un gran objetivo a lograr y, por eso; es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas.

2.1.1.3 Objetivos

Según (Serna Gomez, 1994) los objetivos son “resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área de negocios”.

2.1.1.4 Estrategias

Las estrategias consisten en buscar los diferentes caminos para alcanzar los objetivos. Las estrategias pueden ser generadas en cualquier etapa dentro del desarrollo de la organización.

Según (Chiavenato, 2004, pág. 115) define a las estrategias “como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo”

2.1.1.5 Políticas

Las políticas son enunciados que proporcionan orientación a la acción administrativa y, sobre todo, canalizan el pensamiento y la acción en la toma de

decisiones. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos.

2.1.1.6 Valores Organizacionales

Los valores son los cimientos o fundamentos de la Visión, de la Misión, que constituyen la filosofía institucional, ya que son las creencias más profundas de la organización.

(Mariño, 2002) señala que los principios y valores establecen “la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuáles son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.”

2.1.2 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1.2.1 Matriz de Holmes

La matriz de Holmes es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares. La principal característica de esta matriz es comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia. Es utilizada para discriminar los factores del análisis tanto interno o externo.

Pasos para realizar la Matriz de Holmes:

1. Ubicar los factores en filas y columnas
2. En la diagonal principal deben asignarse valores de 0.5; ésta divide a la matriz en dos partes.
3. Asignar valores a los casilleros:
 - Si el valor de la fila es más importante que el factor en la columna, asignar 1 caso contrario 0.

- Si el factor de columna es más importante que el de la fila, asignar 1 caso contrario 0.
 - Si los factores tienen igual importancia, asignar 0.5.
4. Las columnas y filas son casilleros correspondientes, la sumatoria de éstos debe ser igual a 1.
 5. Obtener totales por filas.
 6. Se ordena de mayor a menor
 7. Criterio de Pareto
 - Obtener el porcentaje de cada factor.
 - Obtener acumulado

2.1.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos, permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes encontradas en el ambiente externo.

Pasos para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos:

1. Criterio del peso de los factores:

Es la importancia que tiene el factor para la empresa sin importar si es positivo o negativo.

2. Calificación:

1 = Si no se puede aprovechar ni evadir el factor.

2 = El factor se puede aprovecharlo o evadirlo con dificultad.

3 = El factor se puede aprovechar o evadir.

4 = Cuando se puede aprovechar o evadir el factor con mucha facilidad.

3. Ponderación:

Es la multiplicación del peso asignado por la calificación

4. Análisis de los resultados

Si Σ ponderado es ≥ 2.5 ; entonces la empresa esta aprovechando sus oportunidades y haciendo frente a las amenazas.

Si Σ ponderado es ≤ 2.5 ; entonces se sugieren cursos de actualización de la dirección.

2.1.2.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Identifica a los principales competidores de la empresa. El análisis puede incluir factores tanto internos como externos; las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades específicas en la finalidad de comparar a la empresa con los competidores más cercanos.

Pasos para realizar la Matriz de Perfil Competitivo:

1. Criterio del Peso

Importancia que da el cliente al factor crítico de éxito, la Σ del peso de los FCE debe ser 1.

2. Competidores

Los que se consideren dentro del sector los más importantes.

Calificación

1 = Para la empresa que menor ventaja tenga del FCE.

.

.

4 = Para la empresa que mayor ventaja tenga del FCE.

3. Ponderación

Es la multiplicación del peso asignado de cada FCE por la calificación de cada competidor.

4. Análisis Comparativo:

Se suma la calificación ponderada de cada una de las empresas y se identifica quien tiene mayor ventaja competitiva.

2.1.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores externos, permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes al analizar el ambiente interno.

Pasos para realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos:

1. Criterio del peso de los factores:

Es la importancia que tiene el factor para el desempeño de la empresa sin importar si es fortaleza o debilidad.

2. Calificación:

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

3. Ponderación:

Es el resultado de la multiplicación del peso asignado por la calificación

4. Análisis de los resultados

Si Σ ponderado es ≥ 2.5 ; entonces la empresa esta en condiciones de realizar un plan estratégico.

Si Σ ponderado es ≤ 2.5 ; entonces la empresa debería establecer un plan de mejora dentro de la organización.

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción al cliente, es decir que, una organización es un sistema abierto, un conjunto de recursos, subsistemas, procesos, procedimientos y acciones que permiten el comportamiento adaptable al entorno. Este enfoque sistémico permite reunir y organizar los elementos del sistema, así como sus interacciones con una mayor eficacia de la acción.

Toda organización trabaja en base a procesos, aunque estos no estén documentados o claramente definidos; en la actualidad se hace más evidente las ventajas que tiene la gestión por procesos en una organización, con respecto a otras formas de gestión. En la Tabla 2.1 se muestra la diferencia entre la gestión tradicional y la gestión por procesos.

Tabla 2.1- Gestión Tradicional Vs Gestión Estratégica De Los Procesos

GESTIÓN TRADICIONAL	GESTIÓN ESTRATEGICA DE LOS PROCESOS
Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen, normalmente, de una unidad funcional.	Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas
La responsabilidad es compartida por varias personas, prevaleciendo la organización vertical.	La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal.
Se evalúa la eficacia de los procesos.	Los procesos se mantienen "bajo control".
Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.	Mejora permanentemente gradual y radical, de carácter proactivo.
Aprendizaje esporádico del propio sector.	Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.

Elaborado por: Autor

Modificado de (Roure, Moniño, & Rodríguez, 1997)

2.2.1 LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

La organización horizontal es una forma organizacional que en los últimos años se ha aplicado a varias empresas para afrontar un mundo caracterizado por vertiginosos cambios, tratando de cambiar los niveles jerárquicos y funcionales dentro de las organizaciones.

La organización horizontal está diseñada para brindar a las organizaciones un enfoque organizacional integrado, que permitirá entregar valor a sus clientes, en sus productos o servicios, ya que esto significa una ventaja para las organizaciones el que puedan ofrecer el máximo valor al cliente.

(Ostroff, 1999, pág. 7) define a “la organización horizontal como la forma estructurada de un pequeño número de procesos de trabajo de principio a fin, de información y de flujos de materiales (conocidas como procesos centrales o fundamentales) para ayudar a una organización a llegar a ser lo más competitiva posible.”

Entendiéndose como Procesos centrales o fundamentales: a los procesos más importantes dentro de la empresa que tomando las materias primas (datos sin procesar, ideas que todavía se están fraguando) las convierten en un producto o servicio acabado que tiene valor significativo para el consumidor.

2.2.1.1 La Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el conjunto de beneficios que una empresa brinda para convencer a los clientes de que la adquieran, además de ser un medio para diferenciarse de sus competidores.

Según (Treacy & Wiersema, 1995) define el término como “la promesa implícita que una compañía hace a sus clientes de entregar una combinación específica de valores: precio, calidad, desempeño, comodidad, etc.”

Existen tres reglas para elaborar una propuesta de valor:

1. Seleccione a sus clientes tan abajo en la cadena de valor como sea posible, con el objeto de evitar que otros clientes intermedios lo desplacen.
2. Fomente un mayor sentido de familiaridad con los clientes.
3. Preste atención a las quejas y sugerencias de los clientes, pero evite ceder a otros el poder de decidir qué aspectos constituyen en realidad los beneficios agregados del producto o servicio.

Las características específicas del enfoque de la organización horizontal respecto a la propuesta de valor que la distingue de la organización vertical tradicional o de la organización funcional son según (Ostroff, 1999, pág. 18) las siguientes:

- La organización horizontal dirige la atención de cada equipo, grupo de apoyo, base de datos, experto técnico y grupo funcional (que se conservó de la organización vertical) hacia la producción y entrega de la propuesta de valor.
- La propuesta de valor impulsa de manera directa el diseño y la integración de todos estos elementos, a diferencia de los esfuerzos fragmentados de los distintos grupos funcionales de la burocracia tradicional o de la organización vertical.
- El enfoque horizontal da como resultado un instrumento mucho más consistente, flexible y afinado.

2.2.2 LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL Y LA ORGANIZACIÓN PLANA

Las organizaciones planas se describen como las organizaciones que no tienen ningún nivel jerárquico, pero resulta que las organizaciones horizontales son planas, pero estas tienen menos niveles de jerárquicos, sin embargo la organización no será, ni deberá ser por completamente plana.

Así, la jerarquía puede conservarse en su mínima expresión, en tanto que la estructura horizontal establezca una correspondencia mutua y directa entre los diversos flujos de trabajo.

Las organizaciones en el pasado se han limitado al diseño vertical, estructurado jerárquicamente y orientado hacia las funciones, la organización horizontal brinda a las empresas modernas la posibilidad de coordinar el trabajo alrededor de los procesos centrales.

Estos grupos centrales son muy diferentes de las funciones, ya que los procesos centrales engloban los flujos de trabajo, información y materiales, de principio a fin, que abarcan muchas áreas funcionales de la empresa y resultan decisivas para cumplir los objetivos de desempeño definidos previamente con la propuesta de valor. (Ostroff, 1999, págs. 61-68)

2.2.3 PROCESO

No existe producto y/o servicio sin un proceso. De igual manera, no existe proceso sin un producto o servicio.

2.2.3.1 Definición

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre, la palabra proceso proviene del latín, *processus*, que significa avance y progreso.

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos. (Harrington, 1993, pág. 9)

(Mariño, 2002) menciona que en un proceso, las entradas (recursos) se transforman en salidas (productos/servicios), y que estos interactúan como conjunto sistemático de ocho factores: Gerencia (Management), Materiales (Materials), Métodos (Methods), Mano de obra (Manpower), Maquinaria y equipo (Machines), Medio Ambiente (Environmental media), Dinero (Money) y Mediciones (Measurements).

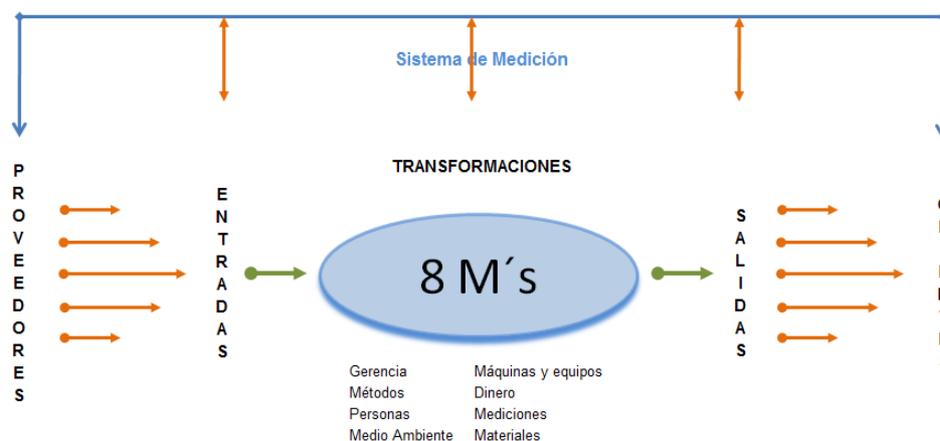


Figura 1 – Concepto de Proceso
Modificado de (Mariño, 2002, pág. 10)

2.2.3.2 Elementos

Un proceso está formado por los siguientes elementos:

- **Entrada (Input):** “insumo” que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- **Clientes:** persona o personas que utilizan la salida, el siguiente de la línea que lo recibe. Tanto si los clientes son internos como externos a la organización, utilizan la salida como entrada para el/los proceso(s) de trabajo.
- **Proveedores:** Las personas (funciones u organización) que proporcionan las entradas que necesita el proceso.

- **Recursos y estructuras:** para transformar el insumo de la entrada.
- **Transformación:** Cambio que se produce con los requerimientos de entrada del proceso para generar valor.
- **Salida (Output):** “producto” que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- **Sistema de medidas** y control del funcionamiento y ejecución del proceso.
- **Limites:** (condiciones de frontera) y conexiones con otros procesos claros y definidos

2.2.3.3 Representación

La representación de los procesos consiste en la descripción gráfica de la estructura de las actividades con el propósito de apreciarlas y por medio de ello tener una idea clara y detallada de la empresa. Esta técnica se la puede resumir como esquematización de un proceso por medio de símbolos para representar los pasos y su orden secuencial. Se debe tener muy claro que previo a la elaboración de los diagramas de flujo hay que identificar todas y cada una de las actividades.

2.2.3.4 Clasificación

Los procesos pueden ser clasificados en función del papel que cumplen dentro de la organización, de esta manera se puede establecer la siguiente categorización:

- **Procesos gobernantes o de dirección:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos, prestan apoyo en la toma de decisiones sobre planificación y control, brindan una visión amplia sobre la planificación de la empresa. Estos procesos son responsabilidad de la alta gerencia y se ejecutan con su guía y liderazgo.

- **Procesos operativos, de producción o institucionales:** el objetivo de estos procesos es entregar los productos o servicios que el cliente externo necesita.
- **Procesos de apoyo (staff) habilitantes, o de la empresa:** estos procesos tienen como objetivo contribuir con los procesos operativos para mejorar la eficiencia y proporcionar seguridad a las actividades de la organización.

La clasificación de los procesos depende en gran medida, del tipo de organización, un proceso para un tipo de organización puede ser clasificado como un proceso de apoyo, en otro tipo de organización, puede ser gobernante u operativo.

2.2.3.5 Jerarquía de procesos

De acuerdo a la complejidad de los procesos (Mariño, 2002) diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

- **Macroprocesos:** conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.
- **Procesos:** secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.
- **Subprocesos:** son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que puedan presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

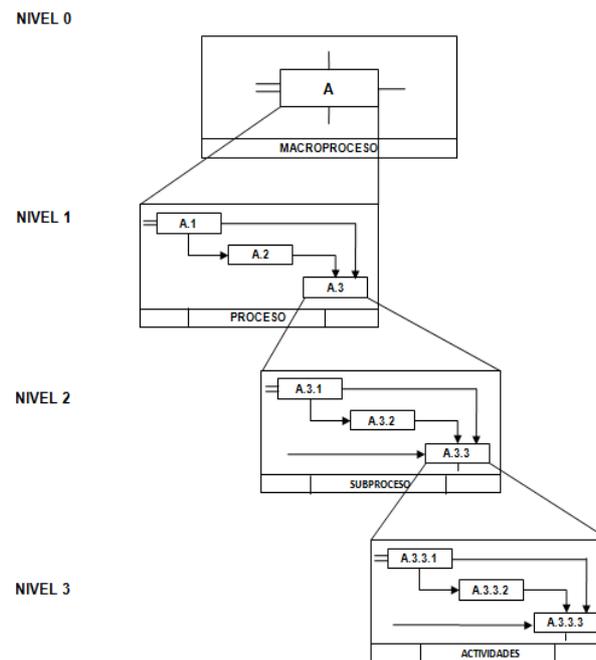


Figura 2 – Jerarquía de Procesos
(Mariño, 2002)

Los procesos están totalmente relacionados con sus actividades, por lo que resulta muy importante tener una definición clara de este concepto:

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso.

Procedimiento: forma específica de llevar cabo una actividad dentro de una normativa establecida. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

2.2.4 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, pero también puede contribuir de modo significativo al diseño de una estructura organizacional. (Porter, 2002)

A continuación se muestra en la figura tres la cadena de valor genérica:

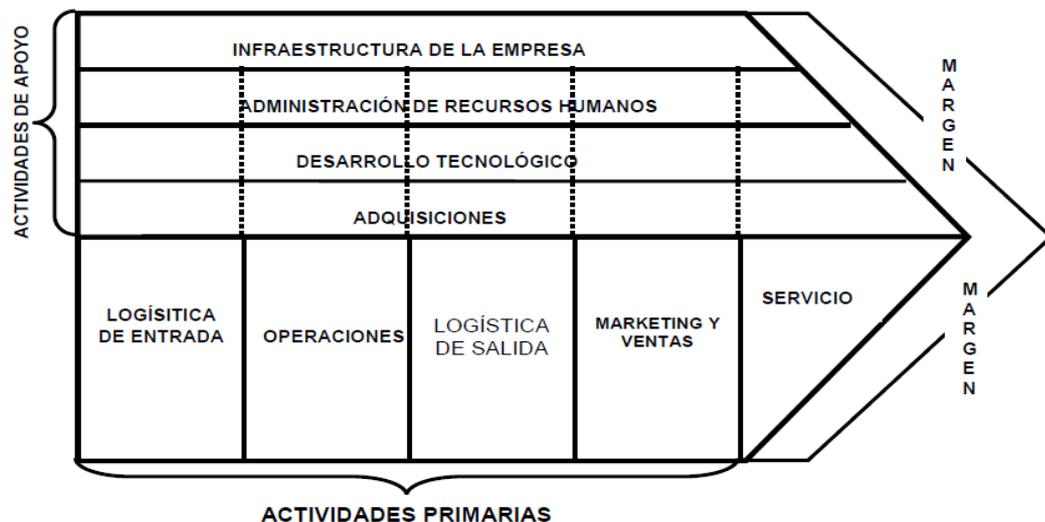


Figura 3 – La cadena genérica de valor
(Porter, 2002, pág. 37)

Una cadena de valor tiene que estar constituida por tres elementos básicos:

- **Actividades Primarias:** son aquellas que tienen que ver con la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta.

- **Actividades de Apoyo:** sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.
- **El margen:** Se refiere a la diferencia entre el valor que puede generar la Cadena de Valor y el costo total que implica desarrollar las actividades que componen la misma. (Porter, 2002)

2.2.5 ESTRUCTURACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Para estructurar una organización por procesos la metodología es la siguiente:

- Mapeo de procesos
- Levantamiento de la información
- Análisis de los procesos
- Diseño de los procesos
- Implantación
- Evaluación

2.2.5.1 Mapeo de Procesos

En el mapa de procesos se identifican las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones al interior, que son normalmente deficientes por no conocer qué productos y requisitos requieren los clientes internos y más grave aún, cuando se desconocen las necesidades de los clientes externos.

En sentido general los procesos de una organización podrían ser representados como se muestra a continuación:

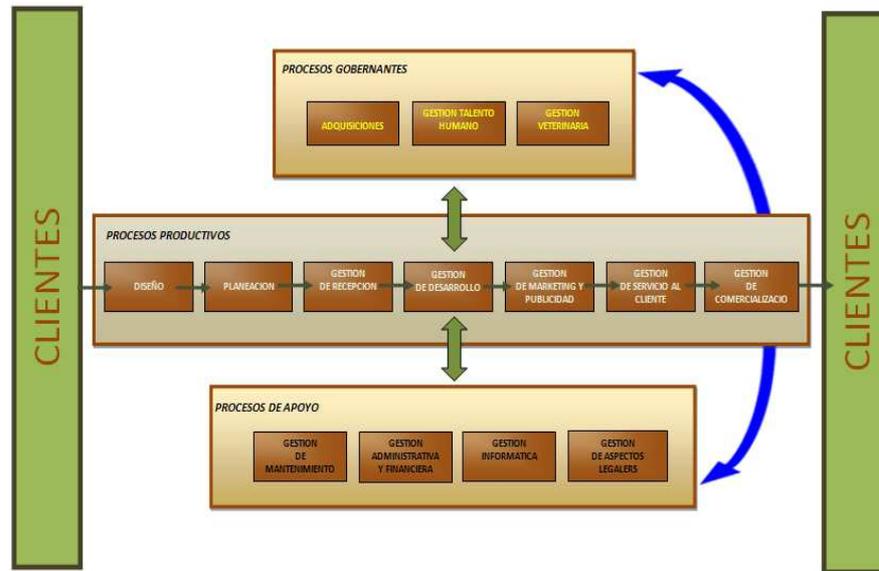


Figura 4 – Ejemplo de Mapa de Procesos

Para realizar un mapa de procesos se debe:

- Identificar el proceso "Clave" y asignarle un nombre. (Aquel que resulte más conocido para los participantes).
- Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
- Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo.
- Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
- Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
- Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

El Mapeo de los Procesos permite obtener:

- Un medio para que los Equipos examinen los Procesos Interfuncionales.
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

2.2.5.2 Levantamiento de información

La metodología que se utiliza en el levantamiento de la información, se basa en describir física y detalladamente todas y cada una de las tareas, actividades, subprocesos, procesos y macroprocesos que tiene la organización y sus interrelaciones. Es preciso diferenciar de donde se obtendrá la información, ya que las fuentes deben ser primarias y secundarias.

A la recolección de la información se la considera como el primer paso para el diseño de los procesos actuales con los que cuenta la empresa y una vez recopilada la información se la valida, se la evalúa y se va estableciendo la importancia de corregir errores, distorsiones o exageraciones.

2.2.5.3 Análisis de procesos

El análisis de los procesos se utiliza para conocer y analizar la situación de los procesos actuales de la empresa, en donde los clientes son la primera fuente de información, ya que proporcionan su punto de vista de cómo funciona el proceso de acuerdo a sus necesidades.

Una vez recolectada la información de datos de las mencionadas necesidades del cliente interno y externo, se analiza qué tan bien se están realizando los procesos; para esto se puede basar en un diagrama de flujo del proceso en cuestión, se

realiza un discernimiento sobre las causas de los problemas, pasos innecesarios o duplicados y se identifica oportunidades de mejora.

2.2.5.4 Diseño de Procesos

Es la representación visual de la serie de actividades y etapas que consta el proceso, es decir, es la representación gráfica de las acciones necesarias para lograr la operación de un proceso. Una herramienta para la representación gráfica de los procesos son los diagramas de flujos.

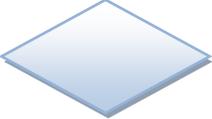
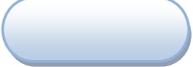
Muchos son los diagramas de flujo y cada uno de estos tiene su propósito por lo que se tomará en cuenta el siguiente tipo de diagrama de flujo:

El diagrama de flujo funcional: este diagrama de flujo muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional, que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. Un diagrama de flujo identifica como los departamentos funcionales verticalmente orientados, afectan a un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización. (Harrington, 1993, págs. 112-113)

Es necesario reconocer cuales son algunos de los símbolos que se utilizan para la diagramación. Los diagramas de flujo más efectivos solo utilizan símbolos estándares, expresados en la Tabla 2.2

Tabla 2.2- Símbolos Estándares para los Diagramas de Flujo

FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN Rectángulo	Se utiliza para poner una breve descripción de la actividad y cada vez que ocurra un cambio en un ítem.

FIGURA	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	PUNTO DE DECISIÓN Diamante	Índica cual es el punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
	INSPECCIÓN Círculo Grande	Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, para evaluarse la calidad del Output.
	DOCUMENTACIÓN Rectángulo con onda en la parte inferior	Significa que se requiere de una documentación para desarrollar el proceso, esto puede ser una autorización, un informe, una orden de compra, etc.
	DIRECCIÓN DE FLUJO Flecha	Muestra la dirección del flujo y el orden que corresponden a los pasos del proceso, puede ser horizontal, ascendente o descendente.
	CONECTOR Círculo Pequeño	Indica que el output de esta parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	TRANSFERENCIA DE PROCESO Rectángulo con dos líneas verticales a cada lado	Indica la transferencia de un producto a otro proceso
	CONECTOR DE PÁGINA Pentágono	Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continua el flujo grama. El símbolo lleva inserta una letra mayúscula.
	LIMITES Círculo Alargado	Indica el inicio y el fin del proceso.

Elaborado por: Autor

Modificado de (Roure, Moniño, & Rodríguez, 1997)

Según (Mariño, 2002) los diagramas de flujo poseen las siguientes características:

- Estandarizar la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identificar con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilitar el análisis y mejoramiento de los procesos.
- Mostrar la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilitar la ejecución del trabajo.
- Impedir las improvisaciones y consecuencias.
- Eliminar las actividades que no generan valor.
- Proveer elementos que faciliten el control del trabajo.

Para la correcta elaboración de los flujogramas se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Emplear el mínimo de los símbolos, para simplificar su entendimiento.
- En lo posible se debe utilizar una sola hoja para así facilitar su manejo.
- El tamaño de los símbolos deber ser uniforme, de unos con respecto a otros.
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas.

El texto dentro del símbolo debe ser breve y claro, para que este especifique el significado de cada uno, además deber tener un alto grado de explicitad.

2.2.5.5 Implantación

Luego de haber diseñado el proceso de manera correcta, el siguiente peldaño dentro de la metodología es la implantación, para lo cual es necesario precisar un cronograma de actividades, el mismo que debe incluir un detalle exacto del responsable, costos y recursos necesarios. Previo a la implantación del proceso ya diseñado, se debe considerar y analizar la posibilidad de resistencia al cambio por parte del recurso humano y su incidencia dentro de la organización.

2.2.5.6 Evaluación

En la evaluación de los procesos se establece un aseguramiento de los objetivos propuestos que hayan sido alcanzados, comparando la información con estándares esperados, para con ello adoptar las respectivas medidas, respecto a los resultados obtenidos.

Al evaluar un proceso se consideran los objetivos y estrategias del medio, realizando una metodología sistemática que inicia de una unidad de análisis, se descompone luego en variables, las mismas que tienen uno o mas indicadores sujetos de medición.

2.2.6 MANUAL DE PROCESOS

2.2.6.1 Definición

El manual de procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades y tareas que se realiza un servicio, un departamento o la institución toda.

2.2.6.2 Objetivo del Manual

Dentro de los objetivos del manual de procesos se encuentran:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.

- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.
- Ser la memoria de la institución.

2.2.6.3 Características del Manual

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, según (Mejía García, 2006, pág. 62) se pueden resumir de la siguiente manera:

- Satisfacer las necesidades de la organización.
- Contar con instrumentos de uso, manejo y conservación de los procesos.
- Facilitar los trámites de una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar el uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Es conveniente recalcar que un manual de procesos representa el paso a paso de las actividades y tareas que se debe realizar un funcionario o una organización.

2.2.6.4 Estructura del Manual

(Mejía García, 2006, pág. 66) describe algunos de los componentes de un manual de procesos, con el fin de contar con una guía práctica que permita elaborar este documento en una forma unificada. Los elementos a tener en cuenta son:

- Portada
- Acta o resolución de aprobación
- Misión de la Institución
- Objetivos del manual
- Marco legal
- Funciones del área o de la institución
- Organigrama
- Proceso del área o de la institución
- Simbología
- Indicadores de gestión
- Anexos (gráficas, tablas, fórmulas, ejemplos, etc.)

2.2.7 INDICADORES DE GESTIÓN

2.2.7.1 Definición de indicador

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (Beltrán, 1999, págs. 35-36)

2.2.7.2 Principales funciones de los indicadores de gestión

- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue siendo suficientemente competitivo.

- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Evaluar y proveer medios para evaluar el desempeño de cada proceso.
- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos comparativos.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Proporcionar guías para la planificación de la organización, toma de decisiones, procesos de prevención y mejoramiento de la calidad y productividad.

2.2.7.3 Componentes de un indicador

Los indicadores de gestión están conformados por una serie de elementos que sirven para darle un orden específico a los mismos, y un sentido mucho más claro, ya los indicadores deben ser entendibles, verificables y cuantificables por cualquier agente externo o interno a la organización.

Los componentes de un indicador son:

- **Nombre o descriptor:** expresión verbal del patrón de evaluación.
- **Definición:** cualidad del indicador.
- **Unidad de medida:** define el porcentaje
- **Unidad operacional:** fórmula matemática en la que se expresa el indicador.
- **Meta:** fin a que se dirigen las acciones o deseos del indicador utilizado para la evaluación del proceso.

2.2.7.4 Características de un indicador

Dentro de las características de cada medidor o indicador (Mariño, 2002) señala que deben satisfacer los siguientes criterios:

- **Poderse medir:** Esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Tener significado:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan. Lo importante es que tenga significado para todas las personas participes en el proceso, por lo tanto todo medidor debe tener una descripción, esto es, una breve definición sobre qué es y qué pretende medir.
- **Poderse controlar:** El indicador debe poderse controlar.

2.2.7.5 Tipos de indicadores

En la Gestión de Procesos existen los siguientes tipos de indicadores por su orientación en la siguiente tabla:

Tabla 2.3- Tipos de Indicadores

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
INDICADORES DE PROCESOS	Los indicadores de Gestión de proceso pretenden medir qué está sucediendo con las actividades.
INDICADORES DE RESULTADOS	Estos indicadores intentan evaluar las salidas (outputs) del proceso respecto a los requerimientos del cliente.
INDICADORES DE EFICACIA	Pretende evaluar el logro de resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso.
INDICADORES DE EFICIENCIA	Esta clase de indicadores se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo es importante definir operacionalmente los requerimientos del cliente para comparar lo que se entrega contra lo que se espera.

Elaborado por: Autor

Modificado de (Roure, Moniño, & Rodríguez, 1997)

2.2.7.6 Elaboración de indicadores

Para la elaboración de indicadores debemos tomar en cuenta el siguiente proceso:

- Definir los atributos más importantes

Entiéndase como “atributo” la característica o cualidad que distingue a los diferentes indicadores entre sus semejantes, determinando claramente su particularidad.

En este paso se puede aprovechar la herramienta “lluvia de ideas” para que de esta forma se pueda obtener la mayor cantidad de sugerencias. Las cuales podrán utilizarse los resultados de los procesos, la eficacia o la eficiencia según el caso.

- Evaluación de los medidores o indicadores propuestos.

Una vez seleccionada las sugerencias realizadas, el equipo que está encargado de formular los indicadores, evalúan los indicadores propuestos en la fase anterior. Un buen indicador debe tener validez y practicidad; y puede ser expresado en tres criterios de evaluación secuenciales:

- Puede ser medido
- Debe entenderse
- Debe ser controlable

2.2.7.7 Ventajas de los indicadores de gestión

Las ventajas de los indicadores de gestión son:

- Disponer de la información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de la organización con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Identifica oportunidades de mejoramiento y fortalezas de diversas actividades, y contribuye a priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos.
- Impulsan la eficiencia, eficacia y productividad.
- Motiva a los miembros de la organización a cumplir metas, estimula y promueve el trabajo en equipo.
- Permiten disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio.

2.2.8 LA MEJORA DE LOS PROCESOS

Dentro de los principio de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado, se toma en cuenta esta afirmación, ya que dentro de la Gestión por Procesos, los programas de Mejora De Procesos sirven para perfeccionar de un modo sistemático los procesos que actúan como lazo de unión entre las metas estratégicas.

La mejora de los procesos puede venir por dos vías complementarias:

- **Por cambiar aspectos del proceso existente:** es decir, por eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso desde el punto de vista del cliente.

- **Por crear o cambiar totalmente el proceso:** es decir, por cuestionarse nuevamente y de raíz el diseño global de proceso de forma que consigamos alcanzar los nuevos objetivos o generar más valor.

2.2.8.1 Objetivos de la Mejora de los Procesos

La mejora de los procesos posibilita reducir o eliminar los costes de la no calidad o costes evitables, los objetivos que persigue la mejora de procesos son los siguientes:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir, que minimicen el uso de los recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes o el mercado.

Para lograr alcanzar los objetivos será necesario actuar sobre los procesos en aspectos como:

- Eliminación de errores, defectos, etc.
- Reducción del tiempo de ciclo
- Optimización de recursos
- Simplificación de objetivos y tareas
- Incremento de la satisfacción de los clientes

2.2.9 EVALUACION DEL VALOR AGREGADA

La evaluación del valor agregado (EVA) es un principio esencial en el proceso de modernización. No es necesario comprender la idea de valor agregado en gran detalle o incluso, asimilar todas las implicaciones de la palabra valor. La meta de

la organización debe asegurarse de que cada actividad aporte valor agregado real hasta donde sea posible.

Las actividades del valor agregado real (VAR) son aquellas que, vistas por el cliente final, son necesarias para proporcionar el *output* que el cliente está esperando. Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa o (VAE) Además, existen otras actividades que no agregan valor alguno (SVA).

La evaluación del valor agregado (EVA) es un análisis de cada actividad en el proceso de la empresa para determinar su aporte a la satisfacción de las expectativas que tiene el cliente final. El objetivo del EVA es optimizar las actividades de valor agregado en la empresa (VAE) y minimizar o eliminar las actividades sin valor agregado (SVA). (Harrington, 1993, págs. 155-157)

A continuación en la Figura 5 se muestra un diagrama de cómo se realiza la evaluación del valor agregado según (Harrington, 1993, pág. 157).

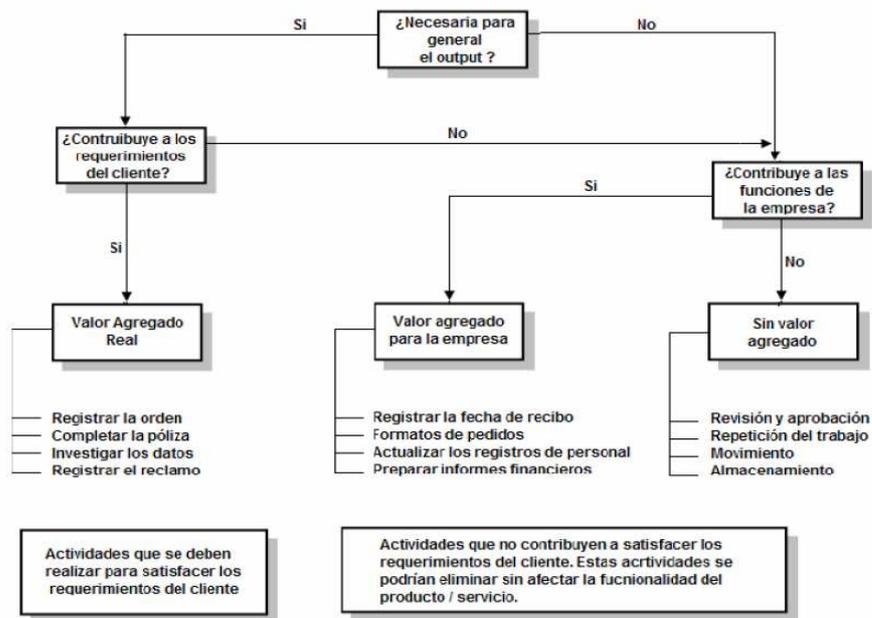


Figura 5 – Evaluación del valor agregado

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis de la situación actual comprende un conjunto de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

Este análisis tiene como fin revelar las oportunidades y amenazas claves que afronta DICOSAVI, formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evaluar o reducir el impacto de las amenazas.

En una reunión concertada con gerencia y el personal de la empresa mediante una lluvia de ideas se definieron las posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que contaba la empresa; para luego determinar las que a su criterio son las más influyentes.

Además se complementó la información con entrevistas al personal.

3.1.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Estos factores son los resultantes después de una priorización, mediante la matriz de Holmes de oportunidades y amenazas; las matrices de pueden observar en los ANEXO A - "MATRIZ DE HOLMES - PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES"; y ANEXO B - "MATRIZ DE HOLMES - PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS".

Tabla 3.1- Matriz de Evaluación de Factores Externos.

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		Peso	Calif.	Peso Ponderado
O4	Razones de compra	0.09	3	0.27
O6	Nuevas tecnologías	0.09	4	0.36
O7	Uso de Internet	0.06	2	0.12
O8	Poder de negociación con los proveedores	0.1	4	0.4
O9	Acceso a proveedores	0.08	3	0.24
O10	Barreras de entrada altas	0.07	3	0.21
AMENAZAS				
A2	Inflación	0.07	1	0.07
A4	Desempleo	0.07	1	0.07
A5	Alianzas estratégicas entre proveedores	0.08	2	0.16
A7	Productos con marcas propias de los competidores	0.06	2	0.12
A8	Descuentos y promociones de los competidores en sus productos	0.06	3	0.18
A9	Permisos de construcción y funcionamiento	0.1	3	0.3
A11	Inestabilidad Política en el país	0.07	1	0.07
TOTAL		1.00		2.57

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS: El resultado ponderado de la matriz es de 2.57, lo que indica que la empresa está apenas por encima de la media (2.5), esto quiere decir que la empresa está haciendo un esfuerzo en aprovechar las oportunidades y enfrentar sus amenazas.

3.1.1.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Mediante la elaboración de la matriz de perfil competitivo se determina cómo se encuentra la empresa en relación a sus competidores, los factores que la hacen competitiva y aquellos en los que hay que mejorar.

Tabla 3.2- Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos Del Éxito	Peso	DICOSAVI		AKI		TÍA		LA IBÉRICA	
		CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL
Precios	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	1	0.2
Variedad de los productos	0.17	3	0.51	3	0.51	4	0.68	2	0.34
Calidad de los productos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Reconocimiento de la marca	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Descuentos y promociones	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28
Atención al cliente	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	3	0.42
Instalaciones e infraestructura	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
	1		3.2		3.24		3.51		2.29

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS: Los resultados obtenidos a partir de esta matriz muestran que; los competidores más fuertes son las cadenas de supermercados reconocidas a nivel nacional que llevan años en el mercado ecuatoriano. DICOSAVI está compitiendo con estas cadenas de supermercados gracias al poder de negociación con muchos de sus proveedores para obtener ventajas en el momento de fijar el precio de los productos lo cual es un factor determinante para la compra.

3.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno de la empresa se desarrolla a continuación la Matriz de factores internos de DICOSAVI, determinando su clasificación y ponderación de acuerdo a entrevistas mantenidas con el Gerente General y sus principales colaboradores

3.1.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI)

Estos factores son los resultantes después de una priorización, mediante la matriz de Holmes de fortalezas y debilidades; las matrices se pueden observar en los

ANEXO C - "MATRIZ DE HOLMES - PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS"; y
ANEXO D - "MATRIZ DE HOLMES - PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES".

Tabla 3.3- Matriz de Evaluación de Factores Internos.

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS		Peso	Calif.	Peso Ponderado
F1	Experiencia y permanencia en el mercado	0.08	4	0.32
F4	Cartera de productos amplia	0.08	4	0.32
F5	Buena relación con los proveedores	0.08	3	0.12
F6	Locales y bodegas propios	0.04	3	0.21
F8	Equipos actualizados	0.07	4	0.36
F9	Precios competitivos	0.09	4	0.36
DEBILIDADES				
D1	No existe una estructura organizacional clara y técnicamente definida	0.06	2	0.12
D2	No posee direccionamiento estratégico explícito y documentado	0.08	1	0.08
D3	No existe una gestión por procesos	0.08	1	0.08
D5	Falta de mecanismos de control	0.06	1	0.06
D6	No existen indicadores de gestión	0.06	2	0.12
D8	No existe la descripción de funciones documentada y detallada	0.05	2	0.1
D10	No poseen un pagina web	0.04	2	0.08
D12	Espacio reducido para el supermercado y bodegas	0.07	1	0.07
D13	Falta de compromiso del personal	0.06	2	0.12
TOTAL		1.00		2.52

Elaborado por: Autor

ANÁLISIS: El resultado ponderado de la matriz es de 2.52 lo cual indica que la empresa está dentro de la media (2.5) pero no está aprovechando sus fortalezas, tiene problemas internos que debe resolver y corregir sus debilidades.

3.1.3 MATRIZ FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas.

La matriz FODA es una herramienta que permite organizar y encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

El análisis de esta matriz permite formular estrategias como:

- Estrategias de fortaleza y oportunidades (FO): utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades del entorno.
- Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): tienen como objeto mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades.
- Estrategias de fortaleza y amenaza (FA): usan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias de debilidades y amenazas (DA): tienen el propósito de reducir las debilidades internas y evitar las amenazas.

Con base en las matrices realizadas previamente, para formular la Matriz FODA se relacionan oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

En la Tabla 3.4 se muestra la Matriz FODA para DICOSAVI, después de evaluar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa se ha determinado varias estrategias claves que permitirán ir plasmando el camino en su medio externo con herramientas que posee o que puede ir desarrollando para lograr sus objetivos.

Tabla 3.4- Matriz FODA

<p style="font-size: 2em;">OA</p> <p style="font-size: 2em;">FD</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O4.- Razones de compra O6.- Nuevas tecnologías. O7.- Uso de Internet O8.- Poder de negociación con los proveedores O9.- Acceso a proveedores O10.- Barreras de entradas</p>	<p>Amenazas</p> <p>A2.- Inflación A4.- Desempleo A5.- Alianzas estratégicas entre proveedores A7.- Productos con marcas propias de los competidores A8.- Descuentos y promociones de los competidores en sus productos A9.- Permisos de construcción y funcionamiento A11.- Inestabilidad Política en el país</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1.- Experiencia y permanencia en el mercado F4.- Cartera de productos amplia F5.- Buena relación con los proveedores F6.- Locales y bodegas propios F8.- Equipos actualizados F9.- Precios competitivos F10.- La empresa posee camiones propios para el abastecimiento de productos</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>E1.- Invertir en nuevos locales E2.- Ampliar la cartera de productos E3.- Crear una página web</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>E4.- Diseñar un plan de marketing y ventas E5.- Mantener un manejo financiero adecuado E6.- Producir y comercializar productos propios</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1.- No existe una estructura organizacional clara y técnicamente definida D2.- No posee direccionamiento estratégico explícito y documentado D3.- No existe una gestión por procesos D5.- Falta de mecanismos de control D6.- Falta de indicadores de gestión D8.- No posee descripción de funciones documentada y detallada D10.- No poseen un pagina web D12.- Espacio físico reducido D13.- Compromiso del personal.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>E7.- Realizar estudios de mercado E8.- Establecer indicadores para la medición de satisfacción del cliente E9.- Detallar en forma escrita las funciones y responsabilidades E10.- Brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>E11.- Implementar Direccionamiento Estratégico E12.- 2 Implementar una Gestión por proceso E13.- Motivar y lograr el compromiso del personal con los objetivos de la empresa</p>

Elaborado por: Autor

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.2.1 MISIÓN PROPUESTA

Para determinar la misión de la empresa se utilizó un formato que nos brinda un enfoque claro para establecer e identificar los elementos necesarios en la formulación de toda la Misión mediante las respuestas a ciertas preguntas, como se puede observar en la declaración de la Misión de DICOSAVI.

 SUPERMERCADO Y MAYORISTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO		FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	
EMPRESA: FECHA DE ELABORACIÓN: RESPONSABLE:	DICOSAVI 11 de Enero del 2011 BYRON QUELAL		FORMATO No 1
DETALLE DE ACTIVIDADES:			
A. INTERROGANTES BÁSICAS			
1. ¿Qué clase de empresa somos? Somos una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.			
2. ¿Para qué nos constituimos? Para satisfacer las necesidades de los clientes			
3. ¿Qué ofrecemos? Variedad de productos de consumo masivo			
4. ¿Para quién? Para toda la población que habite o visite la ciudad de Riobamba.			
5. ¿Qué nos hará diferentes del resto? Disponer de la mayor variedad y calidad de productos a precios accesibles y excelencia en el servicio.			
6. ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones? En la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo.			
7. ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones? Con Recurso Humano competente y equipos tecnológicos actualizados			
8. ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos? Con personal capacitado, con responsabilidad ante la sociedad y respeto a las leyes y normas.			

B. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

MISIÓN DICOSAVI

"DICOSAVI es una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo variedad en sus productos de la mejor calidad y a los mejores precios del mercado con excelencia en el servicio y especialmente con la actitud de nuestra gente orientada a crear un ambiente familiar y agradable a todos los habitantes de la ciudad de Riobamba, así como; a las personas que la visiten."

3.2.2 VISIÓN PROPUESTA

La visión de la empresa se estableció tomando en cuenta los principios y valores que fueron presentados por el Gerente General, así como la de sus colaboradores para conseguir la proyección de lo que espera conseguir en el futuro por parte de la empresa dentro de su desarrollo empresarial.

		SUPERMERCADO Y MAYORISTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO		FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN	
EMPRESA:		DICOSAVI		FORMATO No 2	
FECHA DE ELABORACIÓN:		11 de Enero del 2011			
RESPONSABLE:		BYRON QUELAL			
DETALLE DE ACTIVIDADES:					
A. INTERROGANTES BÁSICAS					
1. ¿Quiénes queremos ser? Ser una de las cadenas de supermercados más importantes en la ciudad de Riobamba.					
2. ¿Posibilidad real de lograrlo? La empresa muestra un crecimiento en sus ventas y está negociando la compra de otro local para expandir su negocio.					
3. ¿En cuánto tiempo queremos lograrlo? En los próximos 5 años					

B. PRINCIPIOS Y VALORES

Honestidad
Compromiso
Disciplina y respeto
Servicio
Colaboración

C. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

VISIÓN DICOSAVI

“Ser una de las cadenas de supermercados más importantes de la ciudad de Riobamba, buscando siempre la satisfacción total de nuestros clientes con respeto y responsabilidad, a través de un servicio eficiente con personal motivado y capacitado para ofrecer una atención excepcional.”

3.2.3 VALORES CORPORATIVOS

 SUPERMERCADO Y MAYORISTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO		FORMATO PARA LA DECLARACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS	
EMPRESA: FECHA DE ELABORACIÓN: RESPONSABLE:	DICOSAVI 11 de Enero del 2011 BYRON QUELAL	FORMATO No 3	
<p>HONESTIDAD: Nitidez en todas las acciones realizadas en el empresa, teniendo como direccionamiento la verdad.</p> <p>COMPROMISO: Participación y contribución de manera individual y en equipo en la realización y mejora de nuestros servicios, para conseguir el éxito.</p> <p>DISCIPLINA Y RESPETO: Cumplimiento de obligaciones asumidas en relación a distribuidores y colaboradores.</p> <p>SERVICIO: Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera.</p> <p>COLABORACIÓN: Aporte de cada uno y de todos para la realización de una determinada actividad o grupos de actividades.</p>			

3.2.4 POLÍTICAS

DICOSAVI posee las siguientes políticas, tanto para administración, ventas y compras:

- El personal a ser seleccionado deberá al menos tener estudios secundarios.
- El personal al inicio de cada jornada laboral y después del horario de almuerzo deberá entregar su teléfono celular.
- La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad.
- Se deberá poseer un amplio stock de productos, tanto en bodega como en el supermercado, para satisfacer todas las necesidades de los clientes.
- Antes de comprar se revisará los precios, calidad, cantidad de mercadería y tiempo de entrega.
- El ingreso y salida de mercadería deberá ser registrada en el sistema informático que brinde información del stock en tiempo real.
- Antes de comprar, se verificará la cantidad de mercadería que tiene las bodegas en existencia.
- Todo ingreso de mercadería debe contar con una orden de compra y su respectiva factura dentro de los plazos establecidos.
- Cada 6 meses se realizará el inventario de la mercadería, con su respectivo informe en donde debe incluirse las novedades encontradas.

3.3 OBJETIVOS

A continuación se presenta en la Figura 6 el mapa de los factores críticos del éxito, estos son considerados factores determinantes para alcanzar el éxito de la empresa, en otras palabras son los objetivos a los que apunta la empresa.



Figura 6 – Mapa de Factores Críticos del Éxito

3.4 DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

Del análisis FODA realizado anteriormente se despliegan las siguientes estrategias que ayudaran al cumplimiento de nuestros objetivos:

 SUPERMERCADO Y MAYORISTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1. Aumentar los puntos de venta		PESO% 25%
ESTRATEGIA 1.1 Invertir en nuevos locales		PESO% 60%
PESO%	ACTIVIDADES	
15%	1.1.1 Elaborar un presupuesto	
25%	1.1.2 Buscar lotes de terreno o locales en sitios de mayor concentración de personas	
20%	1.1.3 Negociar la compra	
15%	1.1.4 Elaborar un Layout para el nuevo local	
15%	1.1.5 Invertir en equipos y sistemas actualizados para la implantación en el nuevo local.	
10%	1.1.6 Contratar personal capacitado	

ESTRATEGIA 1.2 Ampliar la cartera de productos		PESO% 40%
PESO%	ACTIVIDADES	
15%	1.2.1 Buscar productos sustitutos	
20%	1.2.2 Buscar acceso a nuevos proveedores	
25%	1.2.3 Analizar la adquisición una nueva cartera de productos como: formatos de hogar, ferretería, cárnicos, etc.	
20%	1.2.4 Negociar y crear alianzas estratégicas con los proveedores.	
20%	1.2.5 Evaluar el nivel operacional y funcional de los posibles proveedores	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2. Incrementar las ventas		PESO% 25%
ESTRATEGIA 2.1 Diseñar un plan de marketing y ventas		PESO% 40%
PESO%	ACTIVIDADES	
10%	2.1.1 Elaborar un presupuesto	
20%	2.1.2 Analizar las condiciones del entorno de la empresa	
20%	2.1.3 Establecer objetivos de ventas	
25%	2.1.4 Establecer estrategias de ventas	
25%	2.1.5 Ejecutar y controlar	
ESTRATEGIA 2.2 Mantener un manejo financiero adecuado		PESO% 20%
PESO%	ACTIVIDADES	
25%	2.2.1 Establecer un presupuesto anual	
40%	2.2.2 Establecer indicadores financieros	
35%	2.2.3 Realizar un Análisis Financiero de la información contable resultante	
ESTRATEGIA 2.3 Crear una página web		PESO% 10%
PESO%	ACTIVIDADES	
25%	2.3.1 Buscar empresa o personas que diseñen páginas web	
25%	2.3.2 Cotizar el valor del diseño de la pagina web	
15%	2.3.3 Elaborar un presupuesto	
20%	2.3.4 Aportar con los requerimientos y sugerencias sobre las necesidades de la empresa	
15%	2.3.5 Vincular los productos o servicios con las necesidades de los clientes	
ESTRATEGIA 2.4 Producir y comercializar productos propios		PESO% 30%
PESO%	ACTIVIDADES	
20%	2.4.1 Analizar recursos que posee la empresa	
25%	2.4.2 Analizar los productos a ser producidos y comercializados	
30%	2.4.3 Realizar un estudio de factibilidad	
25%	2.4.4 Elaborar presupuesto	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3. Medir continuamente la satisfacción del cliente		PESO% 20%
ESTRATEGIA 3.1 Realizar estudios de mercado		65%
PESO%	ACTIVIDADES	
20%	3.1.1 Definir el método de investigación a aplicarse	
20%	3.1.2 Identificar las variables a ser investigadas	
20%	3.1.3 Elaboración de encuestas a aplicarse	
20%	3.1.4 Analizar e interpretar los resultados adquiridos en base a las encuestas realizadas	
20%	3.1.5 Analizar la oferta y la demanda del segmento de mercado financiero económico y social	
ESTRATEGIA 3.2 Establecer indicadores para la medición de satisfacción del cliente		35%
PESO%	ACTIVIDADES	
20%	3.2.1 Identificar las variables	
20%	3.2.2 Capturar datos mediante mediciones cuantitativas y cualitativas	
20%	3.2.3 Procesar datos y obtener información	
20%	3.2.4 Definir indicadores	
20%	3.2.5 Integrar los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de la satisfacción al cliente.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4. Diseñar procesos eficientes		PESO% 20%
ESTRATEGIA 4.1 Implementar Direccionamiento Estratégico		40%
PESO%	ACTIVIDADES	
25%	4.1.1 Realizar un plan operativos para la consecución de objetivos	
25%	4.1.2 Realizar un cronograma para la ejecución de los objetivos	
25%	4.1.3 Comunicar a los colaboradores el propósito de la empresa	
25%	4.1.4 Difundir misión, visión, valores y políticas dentro de la empresa	
ESTRATEGIA 4.2 Implementar una Gestión por proceso		40%
PESO%	ACTIVIDADES	
17%	4.2.1 Definir la propuesta de valor de la empresa	
16%	4.2.2 Realizar la identificación y levantamiento de procesos	
17%	4.2.3 Identificar y definir procesos centrales	
17%	4.2.4 Definir indicadores de gestión	
16%	4.2.5 Evaluar y corregir continuamente los procesos	
17%	4.2.6 Elaborar un manual de procesos	
ESTRATEGIA 4.3 Detallar en forma escrita las funciones y responsabilidades		20%
PESO%	ACTIVIDADES	
25%	4.3.1 Entrevistar a los colaboradores de empresa	
25%	4.3.2 Recolectar la información	
25%	4.3.3 Analizar las funciones y responsabilidades de los colaboradores	

25%	4.3.4 Presentar en forma escrita las funciones y responsabilidades de cada trabajador	
OBJETIVO ESTRATÉGICO 5. Capacitar y motivar al personal		PESO% 10%
ESTRATEGIA 5.1 Brindar capacitación continua a todo el personal de la empresa		50%
PESO%	ACTIVIDADES	
25%	5.1.1 Establecer un presupuesto anual para planes de capacitación	
25%	5.1.2 Evaluar al personal para determinar que nivel de capacitación se requiere	
25%	5.1.2 Buscar cotizaciones de empresas especializadas en capacitación	
25%	5.1.1 Seleccionar la empresa que se adapte a los recursos y necesidades de la empresa	
ESTRATEGIA 5.2 Motivar y lograr el compromiso del personal con los objetivos de la empresa		50%
PESO%	ACTIVIDADES	
25%	5.2.1 Hablar con los trabajadores	
10%	5.2.1 Desarrollar un ambiente de trabajo adecuado	
20%	5.2.3 Incentivar al personal a través de alicientes económicos y de crecimiento personal basados en el desempeño	
25%	5.2.4 Hacer participar al personal de la empresa en la toma de decisiones	
20%	5.2.6 Impulsar el trabajo en equipo	

4 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

4.1 PROPUESTO DE VALOR

(Ostroff, 1999) define a la propuesta de valor como “el conjunto de beneficios que una empresa brinda para convencer a los clientes de que la adquieran, además de ser un medio para diferenciarse de su competencia”. Para DICOSAVI se plantea un formato para formular la propuesta de valor a continuación:

 SUPERMERCADO Y MAYORISTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO		FORMATO PARA FORMULAR LA PROPUESTA DE VALOR	
EMPRESA:	DICOSAVI		FORMATO No 4
FECHA DE ELABORACIÓN:	17 de Enero del 2011		
RESPONSABLE:	BYRON QUELAL		
DETALLE DE ACTIVIDADES:			
A. INTERROGANTES BÁSICAS			
¿Cuál es el compromiso de la Dirección? Buscar la consecución de sus objetivos basados en la Misión de la empresa.			
¿Cuál es la razón de ser la organización? Comercializar una variedad de productos de consumo masivo, para satisfacer las necesidades de sus clientes con los mejores precios del mercado y excelencia su servicio.			
¿Cómo pretenden satisfacer las necesidades de los clientes? Con variedad de productos a los precios más accesibles del mercado y con excelencia en el servicio al cliente.			
¿Cuál es la dimensión de la calidad centrada en los productos y servicios? Productos frescos y productos de calidad con todas las normas establecidas para su comercialización, con un trato amable, que exista una variedad de productos.			
¿Cuáles son los procesos críticos que generan el servicio? Compra + Distribución + Venta			
¿Cómo está establecida la meta de esos procesos críticos? Mejorar la atención con los proveedores en el proceso de la compra, Mejorar la distribución física y la presentación de los productos en el supermercado para el proceso de distribución y mejorar la atención al cliente en el proceso de ventas.			
¿Qué se le ofrece al cliente? Encontrar variedad de productos con excelentes precios, mejorar la presentación de las perchas y la distribución física de las mismas, mejorar la atención al cliente.			

<p>¿Cómo lo logrará?</p> <ul style="list-style-type: none"> Invertir en nuevos locales Ampliar la cartera de productos Crear una página web Realizar estudios de mercado Establecer indicadores de gestión <p>¿Cómo monitoreara el desempeño de la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> Estableciendo indicadores de gestión empresarial
<p>B.- ENUNCIADO DE LA PROPUESTA DE VALOR</p> <p>PROPUESTA DE VALOR DICOSAVI</p> <p>“Compra, distribución y venta de una variedad de productos de consumo masivo de la mejor calidad, caracterizada por un trato amable y atención oportuna a quejas y sugerencias del cliente”</p>

4.2 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de DICOSAVI está conformada por todas las actividades generadoras de valor que se presenta a continuación:



Figura 7 – Cadena de valor DICOSAVI

Las actividades primarias (A, B, C Y D) son las que intervienen directamente con la entrega de los productos hacia los clientes, mientras que las actividades secundarias (E Y F) sirven de apoyo para realizar las actividades primarias.

4.3 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es la representación que define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados, mostrando como sus actividades están relacionadas con los clientes internos y externos, proveedores y grupos de interés, contiene los procesos operativos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la entrega de la propuesta de valor, y los procesos que apoyan su gestión.

El mapa de procesos propuesto para DICOSAVI aparece a continuación en la Figura 8:



Figura 8 – Mapa de Procesos DICOSAVI

4.4 LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE LOS PROCESOS ACTUALES

En cuanto al levantamiento de la información, en la práctica uno de los factores que merece especial atención es la correspondiente identificación de los procesos.

Para identificar los procesos en una organización es necesario realizar las siguientes actividades

1. Recopilar en una lista las actividades que se desarrollan en la empresa.
2. Agrupar en procesos las actividades por afinidad y asignar a cada macro-proceso o proceso un nombre representativo.
3. Definir los límites del proceso (dónde empieza y dónde termina).
4. Identificar la salida (el resultado del proceso).
5. Definir quiénes son los clientes del proceso.
6. Elaborar el diagrama de flujo de los respectivos procesos.

Utilizando el método de entrevistas a cada uno de los colaboradores y mediante observaciones directas, se realizó el levantamiento e identificación de los procesos utilizando el formato que se presenta en el ANEXO E.- “FORMATO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE DICOSAVI”.

Con la información obtenida a través del levantamiento de los procesos de DICOSAVI se obtuvo los siguientes procesos:

Procesos claves u operacionales de DICOSAVI:

Tabla 4.1- Procesos claves DICOSAVI

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO
A. Adquisiciones	A.1 Gestión de Pedidos	A.1.1 Pedido de productos continuos
		A.1.2 Pedido de productos nuevos
B. Logística de entrada	B.1 Recepción de productos	B.1.1 Recepción de productos continuos
		B.1.2 Recepción de productos nuevos
C. Gestión de Operaciones	C.1 Distribución de productos	C.1.1 Distribución de productos al mayorista
		C.1.2 Distribución de productos al supermercado
	C.2 Gestión de inventarios	
D. Gestión de Ventas	D.1 Ventas mayorista	
	D.2 Ventas Supermercado	

Procesos de apoyo DICOSAVI:

Tabla 4.2- Procesos de apoyo DICOSAVI

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO
E. Gestión de recursos humanos	E.1 Selección y contratación de personal	
	E.2 Control de asistencias y vacaciones	
F. Gestión administrativa y financiera	F.1 Gestión de cobros	
	F.2 Gestión de pagos	F.2.1 Pago de nomina
		F.2.2 Pago proveedores

4.5 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES

La descripción de los procesos tiene como fin fundamental determinar los criterios y métodos para asegura que las actividades que comprende dicho proceso se lleven a cabo de una manera eficaz.

Los procesos se pueden describir mediante:

- Diagramas de flujo: representan al proceso utilizando símbolos gráficos para representar el flujo y las fases referentes a las actividades del proceso.
- Fichas de procesos: son un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en un proceso.

Para la descripción de los procesos actuales se utilizaron las dos técnicas mencionadas que se encuentran en el ANEXO F.- “DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS ACTUALES DE DICOSAVI”, y ANEXO K.- “MANUAL DE PROCESOS DICOSAVI” respectivamente.

4.6 CRITERIOS DE SELECCIÓN

Para priorizar los procesos se construye una matriz listando, por un lado, sus principales objetivos, y, por otro, los procesos que consideran mas significativos para su consecución. Posteriormente analizar qué procesos están implicados en la consecución de sus objetivos, y usando una determinada escala, en qué medida lo están. (Roure, Moniño, & Rodriguez, 1997, págs. 20-21)

En la tabla 4.3 se muestra la calificación en base a una escala, en la que el número cinco indica cuan extremadamente importante es el proceso para la consecución del objetivo, y, el cero indica que no contribuye el proceso con la consecución del objetivo.

Tabla 4.3- Calificación para priorizar los procesos

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
5	Extremadamente importante
4	Medianamente importante
3	Importante
2	Poco importante
1	Muy poco importante
0	Nada importante

4.7 SELECCIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS

Junto con el Gerente General, y los principales colaboradores de la empresa se realizó el análisis del nivel de aportación que tiene cada proceso para el cumplimiento de los objetivos previamente propuestos.

Los resultados de la matriz de priorización de los procesos se muestran en el ANEXO G.- “MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS”, y en base a estos resultados se determinó los procesos críticos para DICOSAVI en la siguiente tabla:

Tabla 4.4- Procesos críticos DICOSAVI

PROCESOS	CALIF
D.1 VENTAS MAYORISTA	19
D.2 VENTAS SUPERMERCADO	18
A.1.1 PEDIDO DE PRODUCTOS CONTINUOS	17
A.1.2 PEDIDO DE PRODUCTOS NUEVOS	17
C.1.1 DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS MAYORISTA	17
C.1.2 DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS SUPERMERCADO	17
F.3 PAGO PROVEEDORES	16

Como se puede observar los procesos críticos detallados en la tabla anterior son aquellos que se encuentran dentro de la propuesta de valor, es decir; son los procesos centrales para entregar el valor al cliente.

Con el propósito de comparar el porcentaje de valor agregado que cada proceso crítico aporta para la satisfacción de la empresa tanto de sus clientes externos como internos, se ha realizado el Análisis de Valor Agregado (AVA) de cada uno de los procesos críticos, ver ANEXO H.- “ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE DICOSAVI – SITUACION REAL”.

Los tiempos considerados para el análisis fueron datos proporcionados por cada uno de los empleados que realizan las diferentes actividades de cada proceso, debido a la falta de frecuencia en la realización de los procesos dentro de la organización durante el período de medición.

En la tabla 4.5 se muestra los valores actuales en porcentaje, de valor agregado de cada proceso crítico de la empresa, estos porcentajes nos permitirán identificar y plantear posibles mejoras a los procesos.

Tabla 4.5- Resultados del Análisis de Valor Agregado para los procesos críticos DICOSAVI

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	I.V.A (ACTUAL)
A. Adquisiciones	A.1 Gestión de Pedidos	A.1.1 Pedido productos continuos	8,39%
		A.1.2 Pedido productos nuevos	59,52%
C. Gestión de Operaciones	C.1 Distribución de productos	C.1.1 Distribución de productos mayorista	31,18%
		C.1.2 Distribución de productos supermercado	42,81%
D. Gestión de Ventas	D.1 Ventas Mayorista		67,93%
	D.2 Ventas Supermercado		77,47%
F. Gestión administrativa y financiera	F.2 Gestión de pagos	F.2.2 Pago proveedores	53,55%

Luego de realizar el análisis de valor agregado de los procesos críticos de la empresa se evidencia que los valores más bajos de los índices corresponden los siguientes procesos: Pedido de productos continuos, Distribución de productos al mayorista y al supermercado, debido a que la mayor parte de actividades que conforman estos procesos se concentran en actividades de preparación, movimiento e inspección. Como consecuencia de lo anterior, los procesos se muestran ineficientes

4.8 ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS

El establecimiento de los indicadores está orientado a lograr una adecuada gestión de la organización que permite medir la eficiencia y eficacia de los procesos críticos actuales mencionados anteriormente.

Para la adecuada medición de los procesos se colocó en la parte inferior de cada uno de los diagramas de flujo su respectiva tabla de indicadores, en la tabla 4.6 se muestra el formato del establecimiento de los indicadores:

Tabla 4.6- Establecimiento de indicadores

Tipo de indicador	Nombre del indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula de cálculo	Frecuencia	Meta

La respectiva tabla resumen de los indicadores propuestos se puede observar en el ANEXO I.- “RESUMEN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS DE DICOSAVI”

4.8.1 JERARQUÍA DE MÉTRICAS DE PROCESOS

Es importante establecer una jerarquía de entre las métricas usadas a lo largo del proceso, de forma que, en el último término, podamos asegurar la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Para ubicar los controles dentro de un Diagrama de Flujo se debe tomar en cuenta los siguientes tipos:

Tabla 4.7- Tipos de indicadores

M1 - E	Es un indicador por el cual el cliente externo valora la calidad del proceso
M1 - 1	Es un indicador usado por la organización para valorar, además de la consecución del M1 - E aspectos de eficiencia y eficacia
M - 2	Indicador que es usado para valorar la calidad de una etapa del proceso, cuando hay cambio de dirección del flujo.
M - 3	Indicador que es usado para valorar la calidad de un paso de una etapa del proceso o de una actividad crítica.

4.9 MANUAL DE PROCESOS

El contenido de la propuesta de mejora se consolida en el Manual de Procesos ver ANEXO K.- “MANUAL DE PROCESOS DICOSAVI”

4.10 PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Una vez realizado el análisis de valor de los procesos críticos, a continuación se procede a realizar la propuesta de mejora de los mismos:

A.1.1 Pedido de productos continuos

Después de analizar el proceso y mediante entrevistas y observaciones directas se identificaron los siguientes problemas

Problemas identificados

1. El sistema informático no es utilizado en toda su capacidad.
2. Existe una revisión de stock física todos los días, este tiempo es sobre utilizado en la inspección.
3. El informe de pedido es elaborado al mismo tiempo en que se revisa el stock.
4. La demora en la entrega de la orden de pedido por parte de la empresa a los proveedores, hace que los mismos lleguen en un tiempo donde existe gran cantidad de clientes.

Mejoras propuestas

1. Realizar la revisión de stock mediante el sistema.
2. Imprimir la orden de pedido directamente ya que el sistema maneja esta opción.
3. Contactar a los proveedores para programar una visita más rápida, para así; disminuir el tiempo de espera.

En la siguiente figura se muestra el análisis de la situación actual vs la mejora del proceso de Pedido de productos continuos

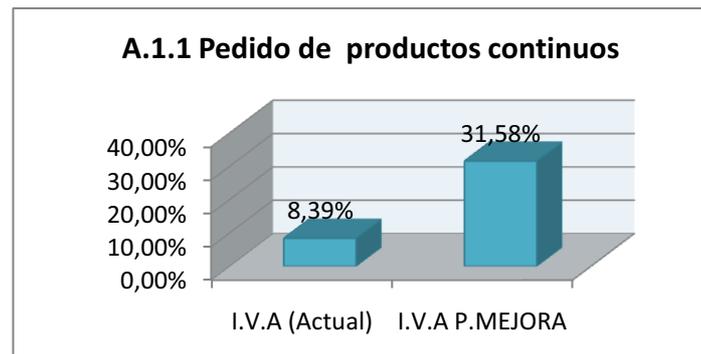


Figura 9 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Pedido de productos continuos

Para lograr la mejora es necesaria la optimización de nuestros recursos y disminuir en tiempo de preparación así como sus actividades, el índice de valor agregado aumento en un 23,19%.

A.1.2 Pedido de productos nuevos

Dentro de este proceso junto, con sus principales colaboradores, se ha determinado los siguientes problemas

Problemas identificados

1. Al recibir a los proveedores junto con la lista de precios y muestras de los productos nuevos al administrador le toma mucho tiempo realizar el pedido, ya que se lo hace en ese instante.
2. El administrador no dispone de mucho tiempo para realizar el pedido.

Mejoras propuestas

1. Comunicar a los proveedores que cualquier información, acerca de; promociones, ofertas o el lanzamiento de nuevos productos, se la realice mediante vía mail, adjuntando lista de precios y promociones detalladas.

2. Contactarse con el proveedor, y programar fecha para entregar la orden de pedido para poder así, analizar en un tiempo prudente y con mas calma los precios y productos ofertados.
3. Negociar las condiciones de la compra.

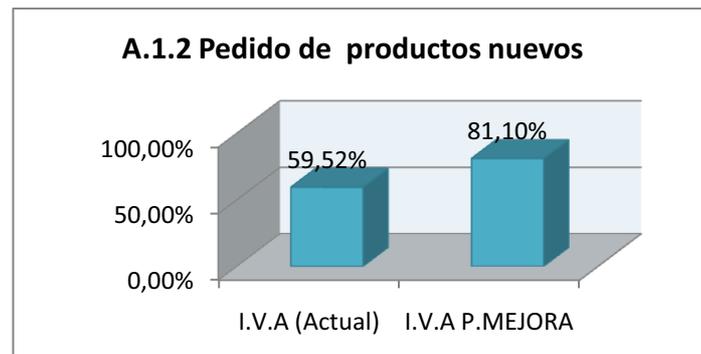


Figura 10 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Pedido de productos nuevos

Con esta propuesta se puede disminuir el tiempo en disminuir el tiempo en revisar la lista de precios de los productos y así ganamos un mayor valor agregado para la empresa, de igual manera el índice de valor agregado aumenta en un 21,58%.

C.1.1 Distribución de Productos al Mayorista

En este proceso se identificaron los siguientes problemas

Problemas identificados

1. No existe una clara definición de las funciones para cada trabajador, cada trabajador realiza varias actividades.
2. El tiempo en que le toma al trabajador recoger los productos, e ir a la bodega es notable, mientras están recogiendo los productos existen clientes que se encuentran esperando para ser atendidos.

Mejoras propuestas

1. Definir claramente las funciones para cada trabajador, delegar el trabajo para determinada área.
2. Diseñar un formato de informe de pedido dentro de la empresa para los productos, y realizar este informe todas las mañanas.
3. Entregar informe a las personas destinadas a bodega, las mismas que serán las que recojan y entreguen los productos al almacén,
4. La personas encargadas de recoger los productos deberán revisar si estos productos se encuentran en bodega, caso contrario deberán informar al bodeguero.

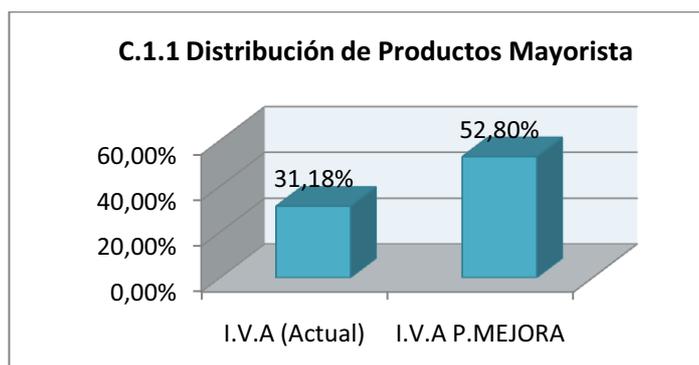


Figura 11 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Distribución de productos mayorista

Con esta mejora se puede lograr reducir, el continuo movimiento de las personas del almacén a la bodega, aumentando índice de valor agregado en el 21,63%.

C.1.2 Distribución de Productos al Supermercado

Al igual que el proceso de la distribución de los productos al mayorista, dentro de la distribución de productos al supermercado se encontraron los siguientes problemas:

1. Las personas designadas a las perchas son las encargadas de elaborar la lista de los productos que hacen falta, también son los encargados de ir hacia la bodega y recoger los mismos, en éstas actividades se logro identificar que las personas se demoran en buscar y recoger los productos, desperdiciando tiempo muy importante.
2. No existe una clara definición de las funciones para cada trabajador, cada trabajador realiza varias actividades.
3. No existe un orden de pedido que permita llevar un registro de los productos que esta solicitando el supermercado al mayorista.
4. Existe una comunicación informal al momento de presentar una lista de los productos que hacen falta.

Mejora propuesta

1. Definir claramente las funciones para cada trabajador, delegar el trabajo para determinada área, en este caso a los auxiliares de bodega que se encarguen de buscar y recoger el pedido.
2. Diseñar un formato de una orden de pedido dentro de la empresa para solicitar los productos al mayorista. Llevar un registro en base a las órdenes de pedidos.
3. Entregar informe a la orden de pedido personas destinadas a bodega, las mismas que serán las que recojan los productos, una vez listo el pedido comunicar al supermercado para que se acerquen a la bodega a retirarlos.

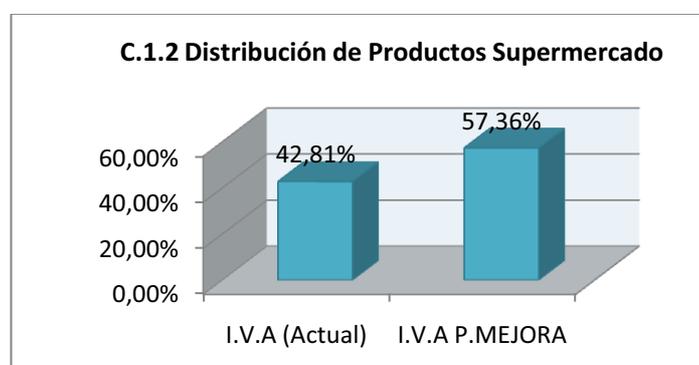


Figura 12 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Distribución de productos Supermercado

Con esta mejora se puede aumentar el valor agregado para la empresa, por el control del movimiento de los pedidos, y evitar la sobre utilización del tiempo en revisar y recoger los productos personas que demoran esta actividad, el índice de valor agregado aumento en un 14,55%.

D.1 Ventas mayorista

En este proceso, mediante observación directa se encontró los siguientes problemas

1. Las personas encargadas de despachar los pedidos, el momento de comunicar a las personas que digitan los pedidos lo hacen de una manera informal ya que se encuentran en lugares opuestos en el almacén.
2. La demora que existe al momento de comunicar los pedidos.

Mejoras propuestas

1. Diseñar dentro del almacén áreas operativas como: despacho, recepción de pedido, caja, etc., es decir implementar un Lay-auto para la empresa.
2. Elaborar una orden de pedido para el cliente, es decir tomar el pedido en una orden, entregar la copia y enviar el cliente a la caja, en donde se digitará el pedido y emitirá la factura.
3. Mientras el cliente entregue la orden de pedido en caja, la persona que recibió al cliente deberá preparar el pedido, en base a la copia de la orden de pedido elaborada.
4. Recibir la factura cancelada y constatar que la factura coincida con el pedido.
5. Al entregar los productos, se deben sellar la factura y la orden de pedido.

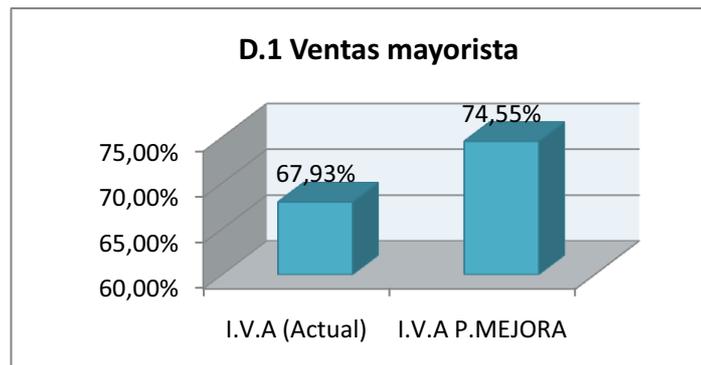


Figura 13 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Ventas Mayorista

Con la mejora de este proceso podemos reducir el tiempo que se tomaría al reingresar los productos y realizar una nota de crédito. Se propone una mejor adecuación del almacén para satisfacción del cliente, siendo el aumento del índice de valor agregado en un 6,62%.

D.2 Ventas Supermercado

El mayor problema encontrado en el supermercado es siguiente:

1. Los cajeros Interrumpen sus actividades al momento de cambiar un rollo de facturación, ya que; dejan sola la caja en la que se encuentran trabajando por unos segundos, al acercarse a la administración para solicitar dicho rollo.

Mejora propuesta

1. Al momento de abrir caja se entrega el dinero correspondiente para que inicien las actividades y determinado número de rollos de facturación.
2. Realizar una hoja de control en donde, el cajero asignado indique cuantos rollos, y el total de la caja que recibió, haciéndose responsable adjuntado su firma, como respaldo de esta hoja.

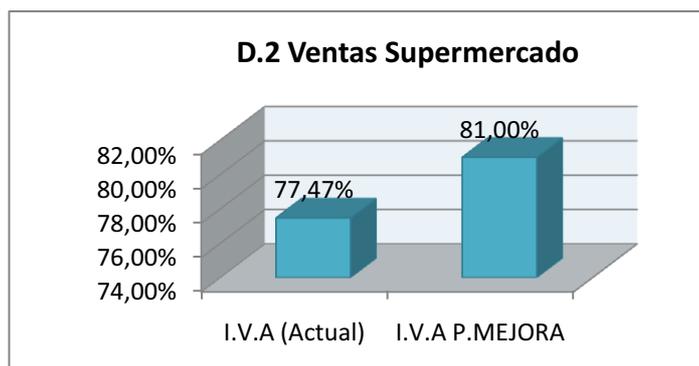


Figura 14 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Ventas Supermercado

La propuesta influiría en llevar un mejor control y evitar los problemas identificados anteriormente, reduciendo así el tiempo que le toma al cajero en acercarse a solicitar el rollo de facturación. El aumento del índice de valor agregado es un 3,43%.

F.3 Pago Proveedores

En este proceso se logró identificar los siguientes problemas:

1. Por las mañanas, los proveedores esperan en las afueras del almacén para ser atendidos.
2. Se entrega turnos a los proveedores cuyo pago sea de un monto mayor, y este pago se lo realizará con cheque.
3. Luego de entregado los turnos el proveedor tiene que acercarse en la tarde para ser atendido.
4. Los proveedores son recibidos por el Gerente dentro del almacén del mayorista, en las cajas principales, en este lugar se realiza los pagos. Esto genera un malestar para la persona que se encuentra en esta caja, por esta razón se genera una aglomeración entre proveedores y clientes, ya que es un espacio muy limitado.

Mejoras propuestas

1. Revisar las facturas por pagar y preparar los cheques con antelación.
2. Contactarse con los proveedores y confirmar una fecha y hora para poder atenderlos.
3. Recibir proveedores en la oficina principal, para poder negociar y entregar los cheques sin perturbar el trabajo de sus colaboradores y la atención al cliente.

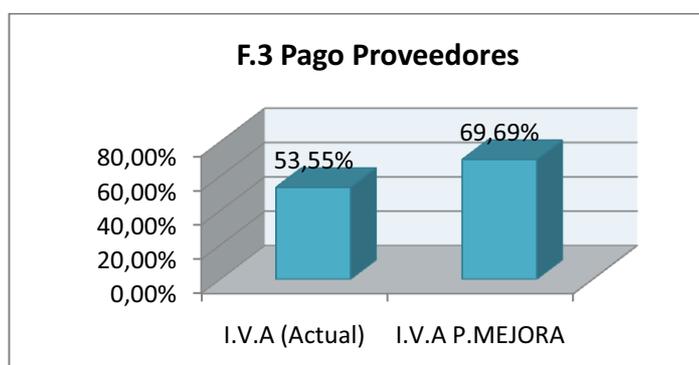


Figura 15 – Situación real vs Mejora propuesta del proceso Pago Proveedores

Con la mejora de este proceso se puede mejorar el valor agregado para nuestro cliente tanto interno como externo, en este caso se elimina la espera tan larga que se realizaba antes. El incremento es en un 16,15%.

El análisis de valor agregado y los diagramas de flujo de las mejoras propuestas para cada uno de los procesos críticos de la empresa se pueden observar en el ANEXO.- J “ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE DICOSAVI – PROPUESTA DE MEJORA y ANEXO K.- “MANUAL DE PROCESOS” respectivamente.

A continuación se presenta una tabla comparativa entre el índice de valor agregado de los procesos críticos actuales vs los procesos críticos mejorados:

Tabla 4.8- Comparación de porcentajes de I.V.A. Situación Actual Vs. Propuesta de Mejora.

MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	I.V.A (ACTUAL)	I.V.A (MEJORA)	INCREMENTO
A. Adquisiciones	A.1 Gestión de Pedidos	A.1.1 Pedido productos continuos	8,39%	32,97%	23,58
		A.1.2 Pedido productos nuevos	59,52%	81,10%	21,58
C. Gestión de Operaciones	C.1 Distribución de productos	C.1.1 Distribución de productos mayorista	31,18%	52,80%	21,63
		C.1.2 Distribución de productos supermercado	42,81%	57,36%	14,55
D. Gestión de Ventas	D.1 Ventas Mayorista		67,93%	74,55%	6,62
	D.2 Ventas Supermercado		77,47%	81%	3,43
F. Gestión administrativa y financiera	F.2 Gestión de Pagos	F.2.2 Pago proveedores	53,55%	69,69%	16,15

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo del presente proyecto permite establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones

5.1 CONCLUSIONES

- El diagnóstico de la situación actual realizada, permitió mostrar y conocer las falencias y fortalezas, que la empresa posee, así como los distintos factores que influyen directa e indirectamente en el desenvolvimiento de ésta dentro de su entorno.
- Dentro del análisis de la situación actual se puede evidenciar que, la forma en que se desarrollaban las actividades, sin una documentación estándar pertinente, no es la adecuada, se identificó que las actividades de un proceso son ejecutadas por varias personas a la vez, y los recursos no son utilizados adecuadamente.
- Para DICOSAVI el trabajo desarrollado se presenta como una oportunidad para mejorar la gestión de la empresa, con un enfoque en la Gestión de procesos, y en lo posterior incluir proyectos de mejora de los procesos.
- Dentro de la selección de los procesos, se identificaron procesos críticos que son los que están directamente relacionados con la satisfacción de los clientes internos y externos, en donde enfocó la propuesta de mejora.
- Como resultado del análisis de valor agregado de los procesos críticos se obtuvo que: El subproceso de pedido de productos continuos y el subproceso distribución de productos al mayorista, se centran los índices de valor más bajos, ya que poseen actividades en las que emplean tiempo innecesario en inspección, espera y movimiento.

- La empresa no realiza una correcta utilización de los recursos, ya que se realizan actividades que se pueden llevar a cabo dentro de un mismo proceso y optimizando su gestión; mientras que otras personas, tiene una participación pasiva dentro del mismo, lo que genera tiempos de demora realmente significativos y traslados innecesarios en el flujo de procesos.
- La documentación de los procesos y la propuesta del manual de procesos, permitirá al personal realizar las actividades de forma correcta y consecuentemente lograr los objetivos del proceso y por ende de la empresa y, servirá como fuente de consulta para el nuevo personal.
- La medición es importante para realizar un proceso de mejora continua ya que, se propone un conjunto de indicadores de gestión, que servirá como referente para que DICOSAVI diseñe estrategias de acuerdo a los resultados y controle a los mismos.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para iniciar el cambio en la empresa es necesario que el Gerente propietario comprenda la importancia de gestionar la empresa como un sistema, que pueda adaptarse al entorno cambiante, es necesario que el recurso humano se involucre en este proceso, ya que es fundamental que todos estén comprometidos y alineados con los objetivos que persigue la empresa.
- Concertar una cita con los proveedores informáticos para que DICOSAVI reciba asesoría y capacitación acerca de todas las utilidades que poseen los equipos informáticos de la empresa para los propietarios de los procesos, personal administrativo y especialmente al Gerente.

- Capacitar principalmente a las personas que poseen mayor responsabilidad dentro de la empresa en cuanto a dirección estratégica y gestión por procesos, ya que así; comprenderán la necesidad de implementar y realizar un seguimiento de estos enfoques.
- Mejorar la comunicación interna entre toda la empresa, es necesario comunicar la misión, visión y objetivos organizacionales a todos los miembros de la empresa para generar mayor compromiso y participación de los mismos.
- Mantener una revisión periódica de los objetivos, las estrategias y el desempeño actual de la empresa controlando y realizando los análisis necesarios para guardar coherencia con el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Mejorar la distribución de actividades dando empoderamiento a los trabajadores de DICOSAVI como propietarios de los procesos y que reciban esa responsabilidad, mejorando de esta manera el trabajo de cada proceso.
- Tomar decisiones en base a los indicadores propuestos, ya que permiten contar con información oportuna y de alto nivel.
- Establecer políticas de control y cumplimiento de los procesos, de tal forma que se determinen los lineamientos para que; el personal operativo y administrativo realice un trabajo efectivo y eficiente de cada proceso.
- Utilizar y difundir el manual de procesos como herramienta, para establecer una estructura más formal de manera que; se logre una respuesta efectiva a las nuevas exigencias y, constituirse de gran utilidad para futuros proyectos de mejora continua. Además permitirá el conocimiento de la forma en cómo se ejecutan los procesos dentro de la empresa.

- Actualizar periódicamente el manual de procesos entregado a la empresa, con el fin de poseer un documento que refleje la realidad, de la ejecución de los procesos.
- Recibir a los proveedores para el pago de estos en la oficina principal, ya que al recibirlos en el almacén se generan molestias tanto para clientes internos y externos.

REFERENCIAS

Beltrán, J. (1999). *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: Ediciones.

Cepeda Cobos, P., García Ponce, C., & Villamar Castillo, G. (18 de Febrero de 2008). *Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral*. Recuperado el 13 de Octubre de 2009, de <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/10141>

Certo, S. (2000). *Administración Moderna*. Bogotá: Pearson.

Chiavenato, I. (2004). *Administración*. Bogotá: McGraw-Hill.

Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.

Loreto, L. (11 de Marzo de 2005). *Centro de Estudios Públicos - Chile - El archivo digital del CEP*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2010, de www.cepchile.cl/dms/archivo_3472.../r97_lira_supermercados.pdf

Mariño, H. (2002). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.

Mejía García, B. (2006). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. Prentice Hall.

Ostroff, F. (1999). *La Organización Horizontal: la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XX*. México: Impresor Castillo Hermanos S.A.

Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Continental S.A.

Roure, J. B., Moniño, M., & Rodriguez, M. (1997). *La Gestión Estratégica de los Procesos*. Barcelona: IESE.

Serna Gomez, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Wikipedia - La enciclopedia libre. (12 de Enero de 2008). Recuperado el 10 de Octubre de 2009, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Detal>

Zamora, M. (29 de Septiembre de 2004). *Regoverning Markets*. Recuperado el 01 de Marzo de 2010, de www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=160

ANEXOS

ANEXO A – Matriz de Holmes – Priorización de Oportunidades

MATRIZ DE HOLMES - PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	Σ	PRIORIDAD	% APORTE	% ACUM
O1	El incremento del PIB en los últimos años	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	1,5	8	2,48%	100,00%
O2	Incremento de la renta per cápita	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	3	6	4,96%	93,39%
O3	Estructura del gasto	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	4	5	6,61%	88,43%
O4	Razones de compra	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	3	10,74%	71,90%
O5	Crecimiento poblacional	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	2,5	7	4,13%	97,52%
O6	Nuevas tecnologías	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6	4	9,92%	81,82%
O7	Expectativas y necesidades de los clientes	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5	1	12,40%	12,40%
O8	Poder de negociación con los proveedores	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5	1	12,40%	24,79%
O9	Acceso a proveedores	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5	1	12,40%	37,19%
O10	Barreras de entrada altas	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7	2	11,57%	49,59%
O11	Uso de Internet	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5	1	12,40%	61,16%
TOTAL													60,5			

SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN

O7	1	12,40%	12,40%
O8	1	12,40%	24,79%
O9	1	12,40%	37,19%
O11	1	12,40%	49,59%
O10	2	11,57%	61,16%
O4	3	10,74%	71,90%
O6	4	9,92%	81,82%
O3	5	6,61%	88,43%
O2	6	4,96%	93,39%
O5	7	4,13%	97,52%
O1	8	2,48%	100,00%

ANEXO B – Matriz de Holmes – Priorización de Amenazas

MATRIZ DE HOLMES - PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	Σ	PRIORIDAD	% APORTE	% ACUM
A1	Especulación	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	3,5	7	5,79%	100,00%
A2	Inflación	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	6,5	3	10,74%	46,28%
A3	Inversión extranjera/privada	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	4	6	6,61%	80,99%
A4	Desempleo	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	5,5	4	9,09%	66,12%
A5	Alianzas estratégicas entre proveedores	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	7	2	11,57%	23,97%
A6	Formatos de canales de distribución diferentes (productos sustitutos)	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	4	6	6,61%	87,60%
A7	Comercialización de productos con propias marcas por parte de los competidores	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	7	2	11,57%	35,54%
A8	Descuentos y promociones de los competidores en sus productos	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	5	5	8,26%	74,38%
A9	Permisos de construcción y funcionamiento de acuerdo a la disponibilidad de la zona.	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	7,5	1	12,40%	12,40%
A10	Ley de Régimen Tributario	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	4	6	6,61%	94,21%
A11	Inestabilidad Política	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	3	10,74%	57,02%
TOTAL													60,5			

SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN

A9	1	12,40%	12,40%
A5	2	11,57%	23,97%
A7	2	11,57%	35,54%
A2	3	10,74%	46,28%
A11	3	10,74%	57,02%
A4	4	9,09%	66,12%
A8	5	8,26%	74,38%
A3	6	6,61%	80,99%
A6	6	6,61%	87,60%
A10	6	6,61%	94,21%
A1	7	5,79%	100,00%

ANEXO C – Matriz de Holmes – Priorización de Fortalezas

MATRIZ DE HOLMES - PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	Σ	PRIORIDAD	% APORTE	% ACUM
F1	Experiencia y permanencia en el mercado	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	4	8,97%	53,10%
F2	Si existe un sistema de incentivos y sanciones	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	3,5	8	4,83%	95,86%
F3	Existe un proceso de selección de personal	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0,5	3,0	9	4,14%	100,00%
F4	Cartera de productos amplia	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	8,0	2	11,03%	23,45%
F5	Buena relación con los proveedores	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	5	8,28%	61,38%
F6	Locales y bodegas propios	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	6,0	5	8,28%	69,66%
F7	Ubicación en zona céntrica de gran concentración de personas	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	5,0	7	6,90%	84,14%
F8	Equipos actualizados	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,0	3	9,66%	44,14%
F9	Precios competitivos	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	8,0	2	11,03%	34,48%
F10	Posee camiones propios para el abastecimiento de productos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	5,5	6	7,59%	77,24%
F11	Pago proveedores	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	9,0	1	12,41%	12,41%
F12	La empresa cumple con todas sus obligaciones	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	5,0	7	6,90%	91,86%
TOTAL														72,5			

SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN

F11	1	12,41%	12,41%
F4	2	11,03%	23,45%
F9	2	11,03%	34,48%
F8	3	9,66%	44,14%
F1	4	8,97%	53,10%
F5	5	8,28%	61,38%
F6	5	8,28%	69,66%
F10	6	7,59%	77,24%
F7	7	6,90%	84,14%
F12	7	6,90%	91,03%
F2	8	4,83%	95,86%
F3	9	4,14%	100,00%

ANEXO D – Matriz de Holmes – Priorización de Debilidades

MATRIZ DE HOLMES - PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

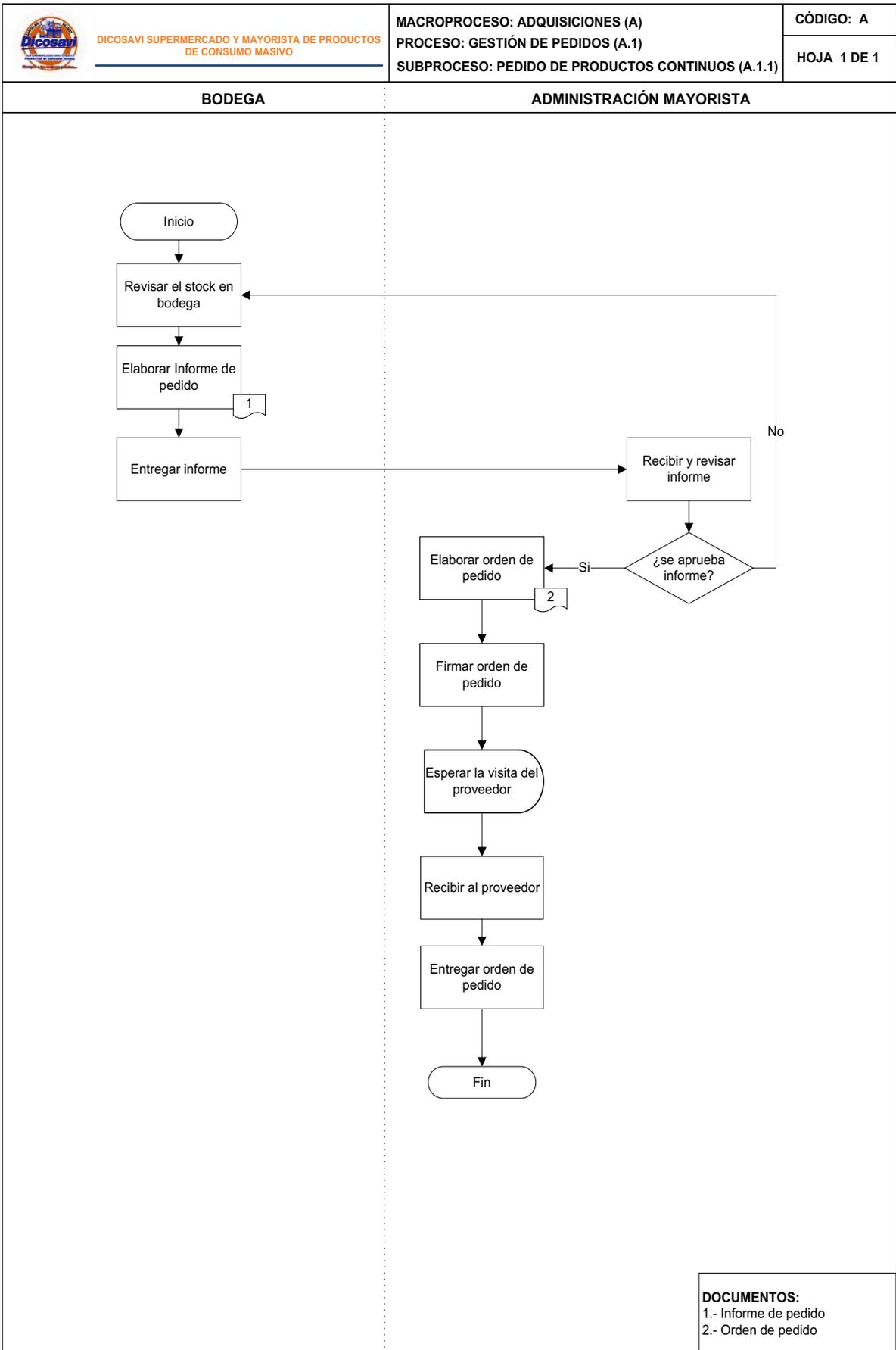
DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	Σ	PRIORIDAD	% APORTE	% ACUM
D1	No existe una estructura organizacional clara y técnicamente definida	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	6,0	6	7,10%	61,54%
D2	No posee direccionamiento estratégico explícito y documentado	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	6,0	6	7,10%	68,64%
D3	No existe una gestión por procesos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,0	4	8,28%	39,05%
D4	No están agrupadas en forma adecuada las actividades	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	5,5	7	6,51%	89,35%
D5	Falta de mecanismos de control	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	7,5	3	8,88%	30,77%
D6	No existen indicadores de gestión	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	5	7,69%	46,75%
D7	No existe un sistema de evaluación del desempeño	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	3,5	8	4,14%	100,00%
D8	No existe la descripción de funciones documentada y detallada	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	6,0	6	7,10%	75,74%
D9	Falta de planes de ventas y marketing	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	5,5	7	6,51%	95,86%
D10	No poseen un pagina web	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	6,5	5	7,69%	54,44%
D11	Falta de parqueaderos exclusivos para clientes	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	6,0	6	7,10%	82,84%
D12	Espacio reducido para el supermercado y bodegas	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	10,0	1	11,83%	11,83%
D13	Falta de compromiso del personal	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	8,5	2	10,06%	21,89%
TOTAL															84,5			

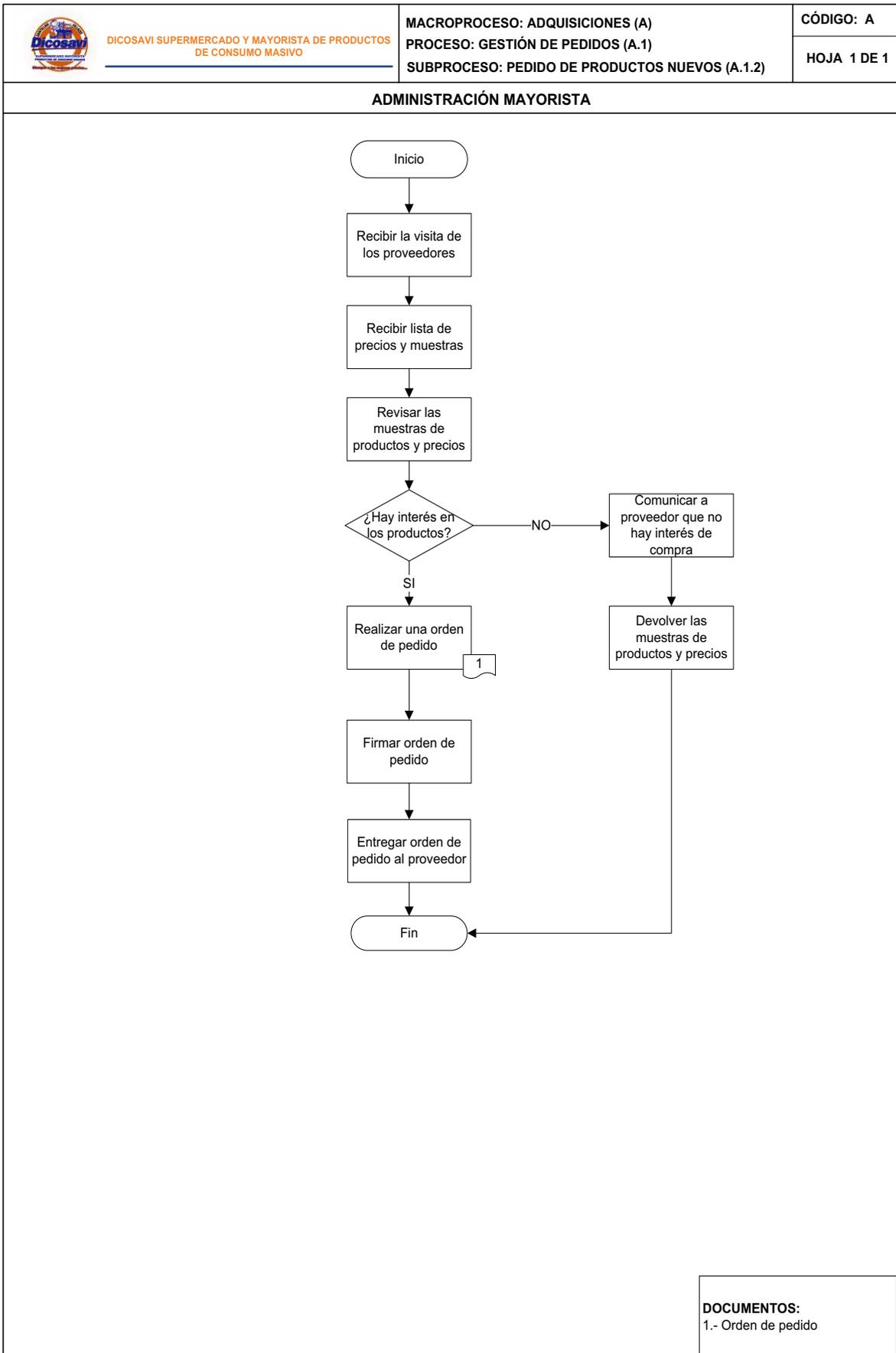
SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN

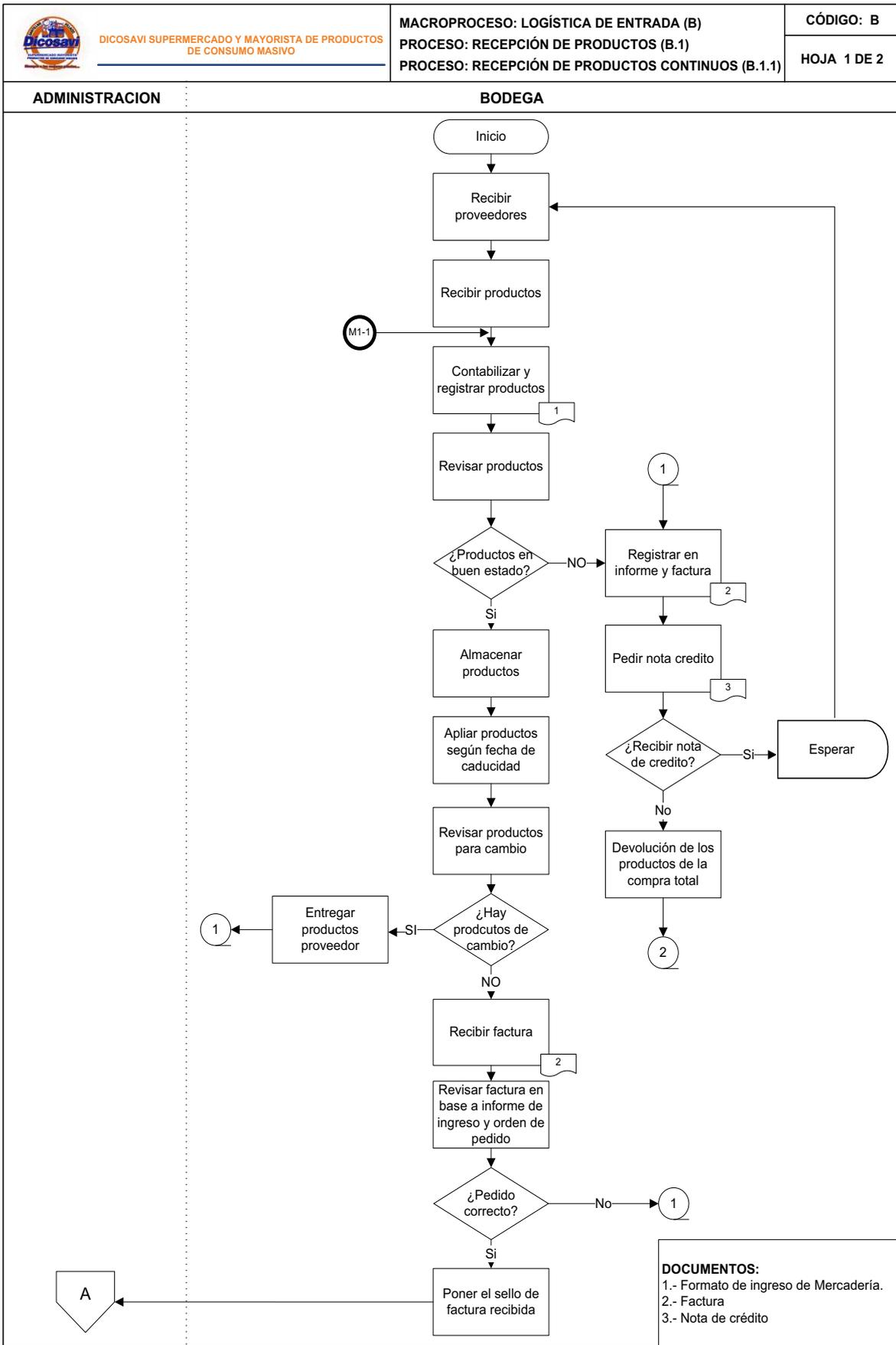
D12	1	11,83%	11,83%
D13	2	10,06%	21,89%
D5	3	8,88%	30,77%
D3	4	8,28%	39,05%
D6	5	7,69%	46,75%
D10	5	7,69%	54,44%
D1	6	7,10%	61,54%
D2	6	7,10%	68,64%
D8	6	7,10%	75,74%
D11	6	7,10%	82,84%
D4	7	6,51%	89,35%
D9	7	6,51%	95,86%
D7	8	4,14%	100,00%

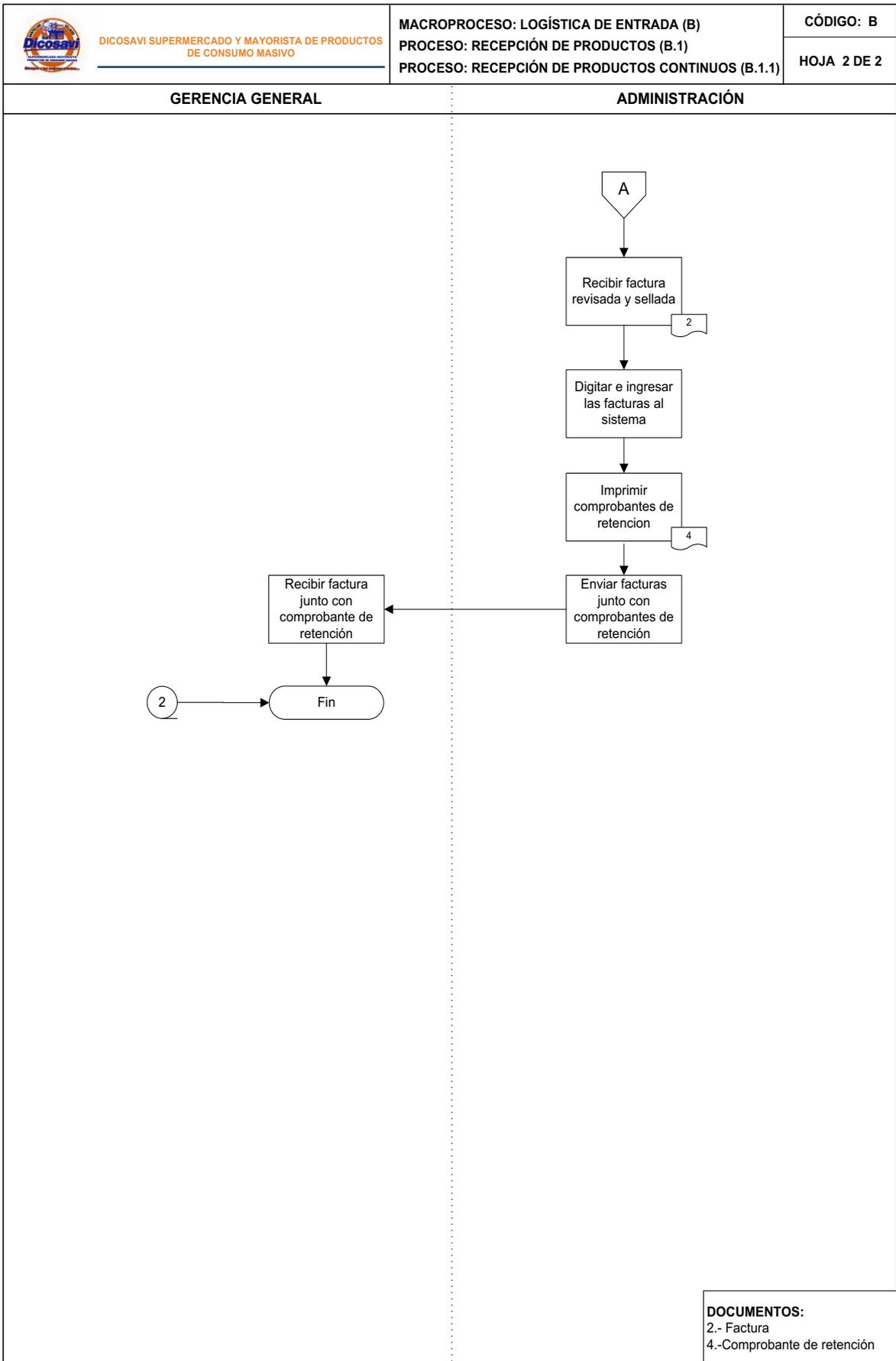
ANEXO E – Formato para levantamiento de los procesos DICOSAVI

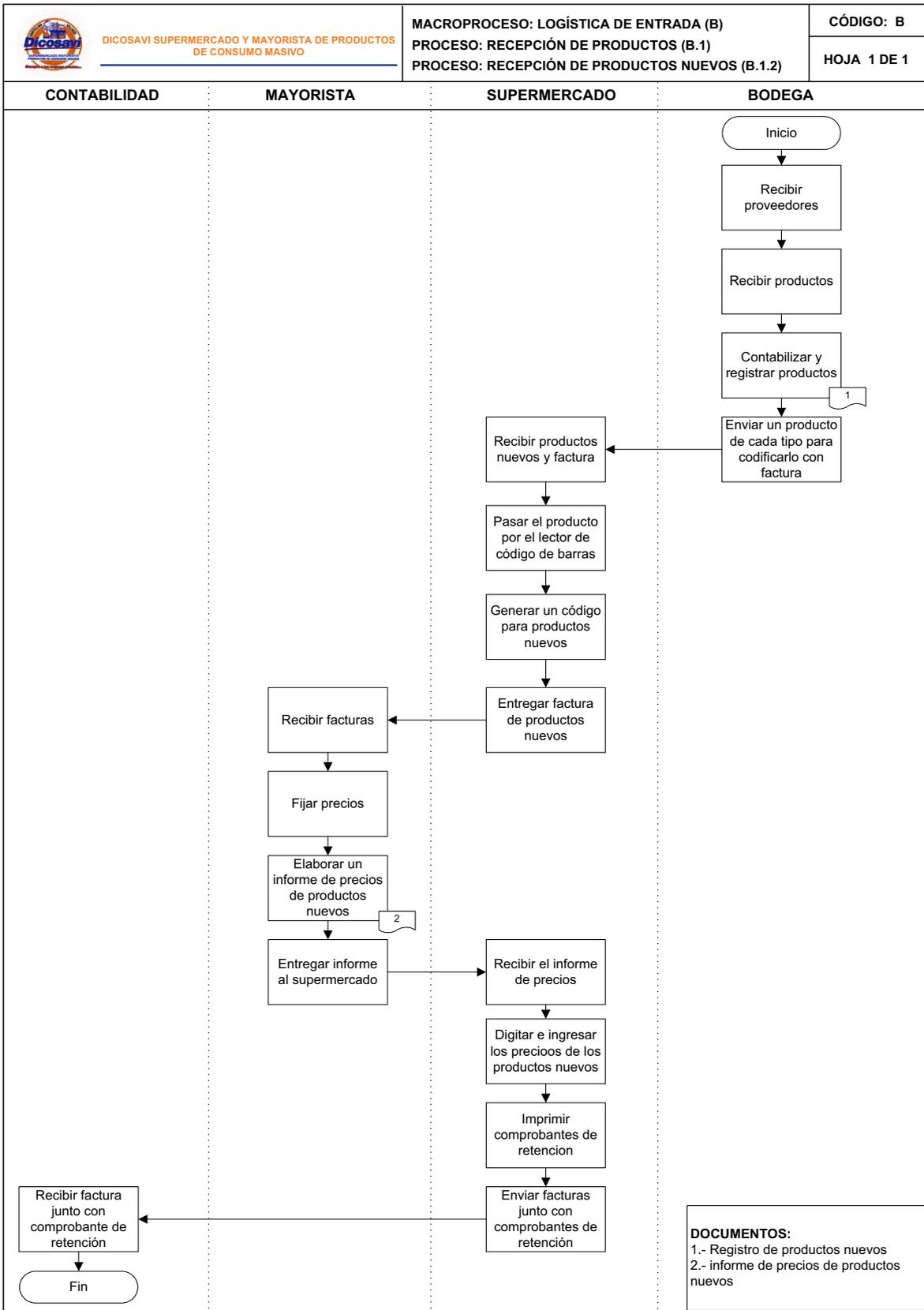
ANEXO F – Diagramas de flujo de los procesos actuales de DICOSAVI

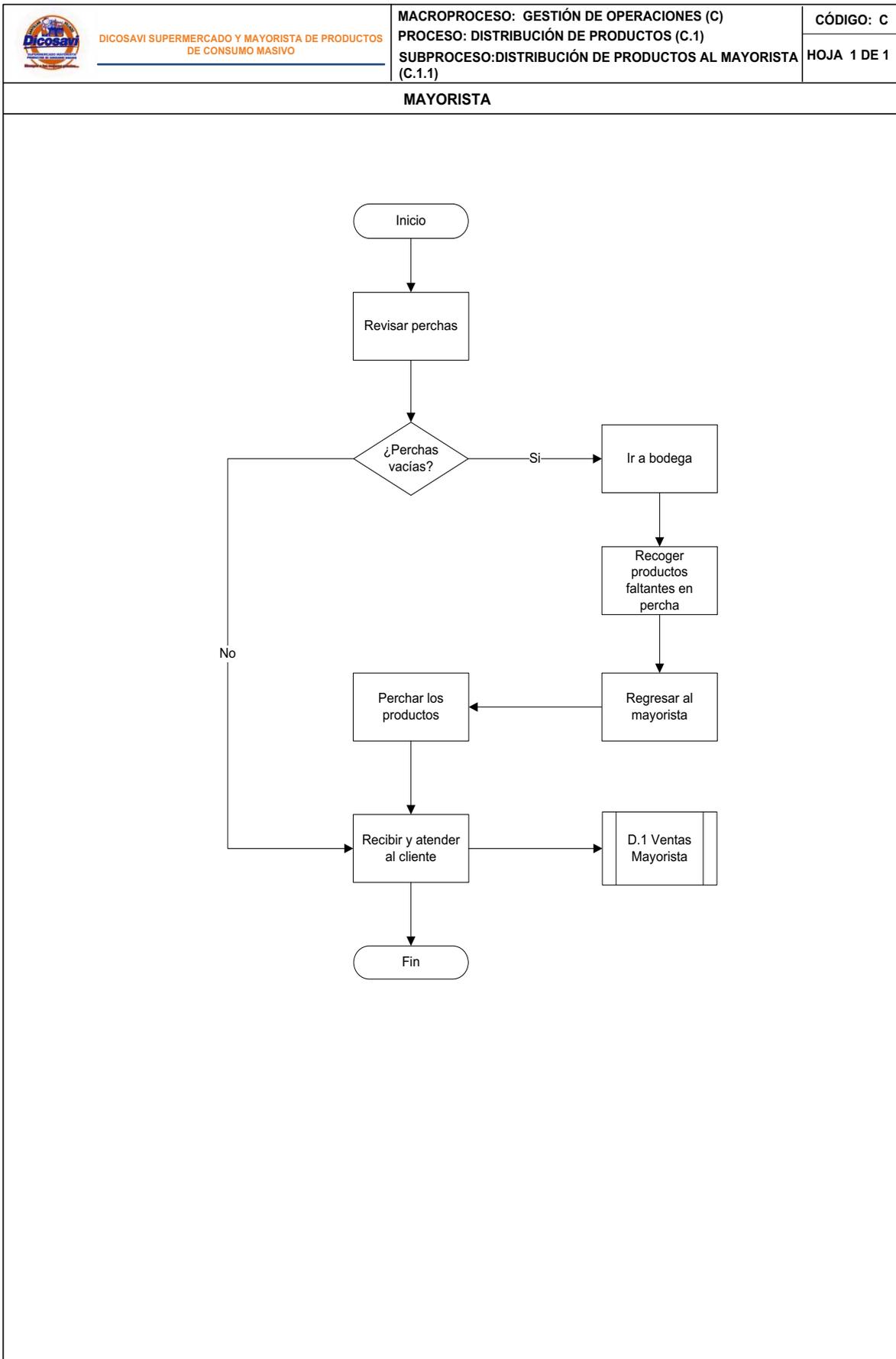


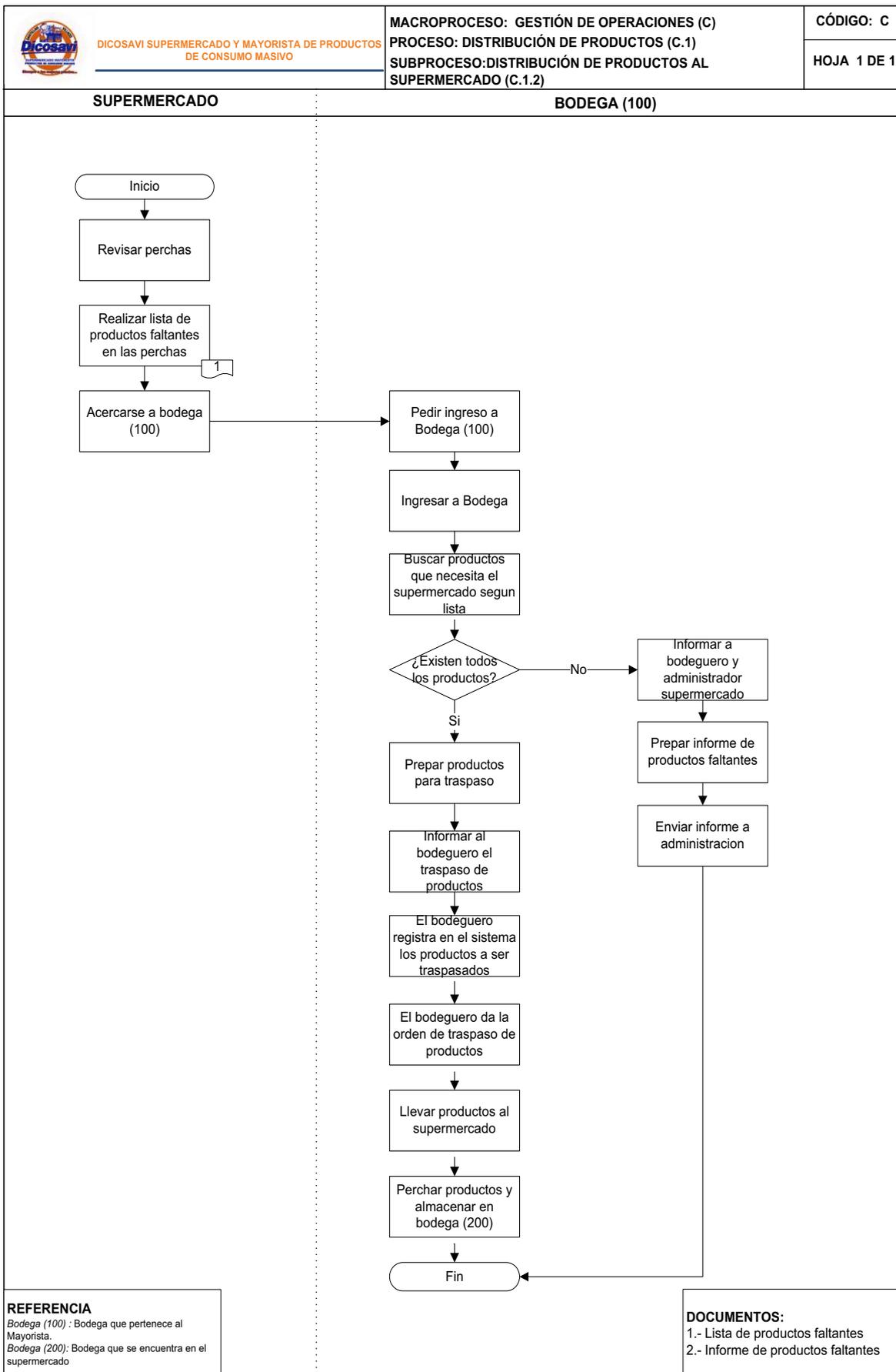


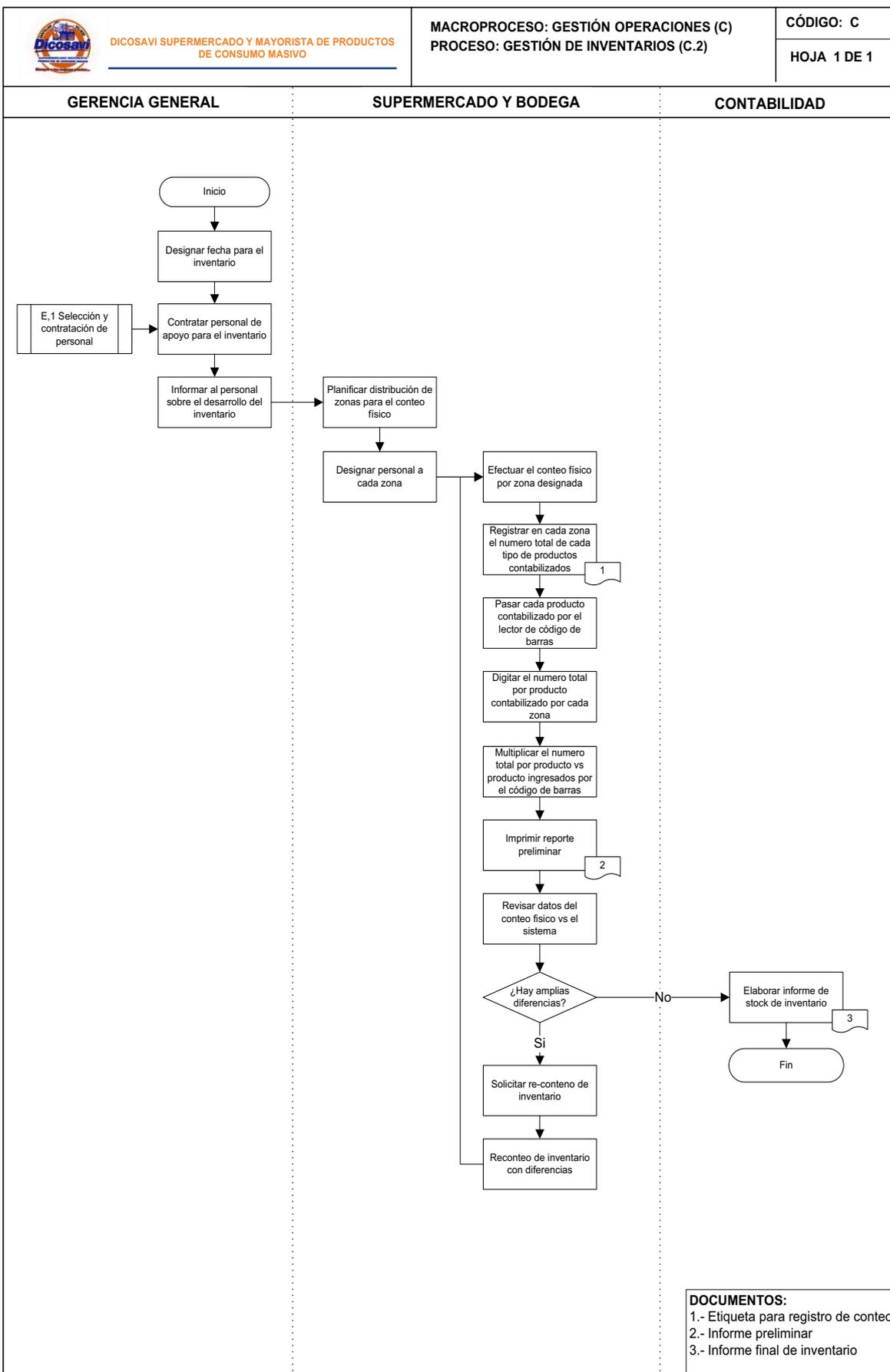


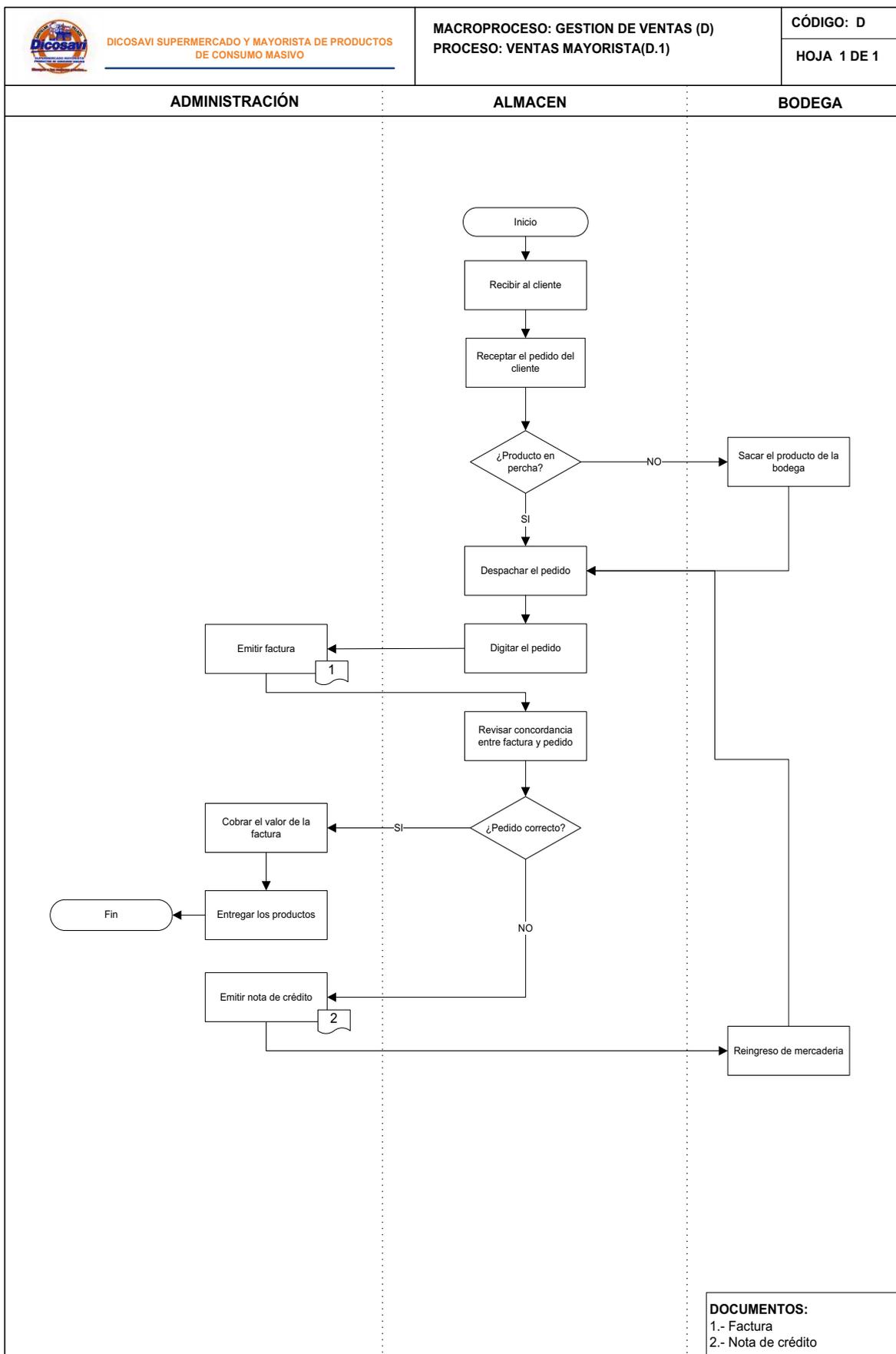


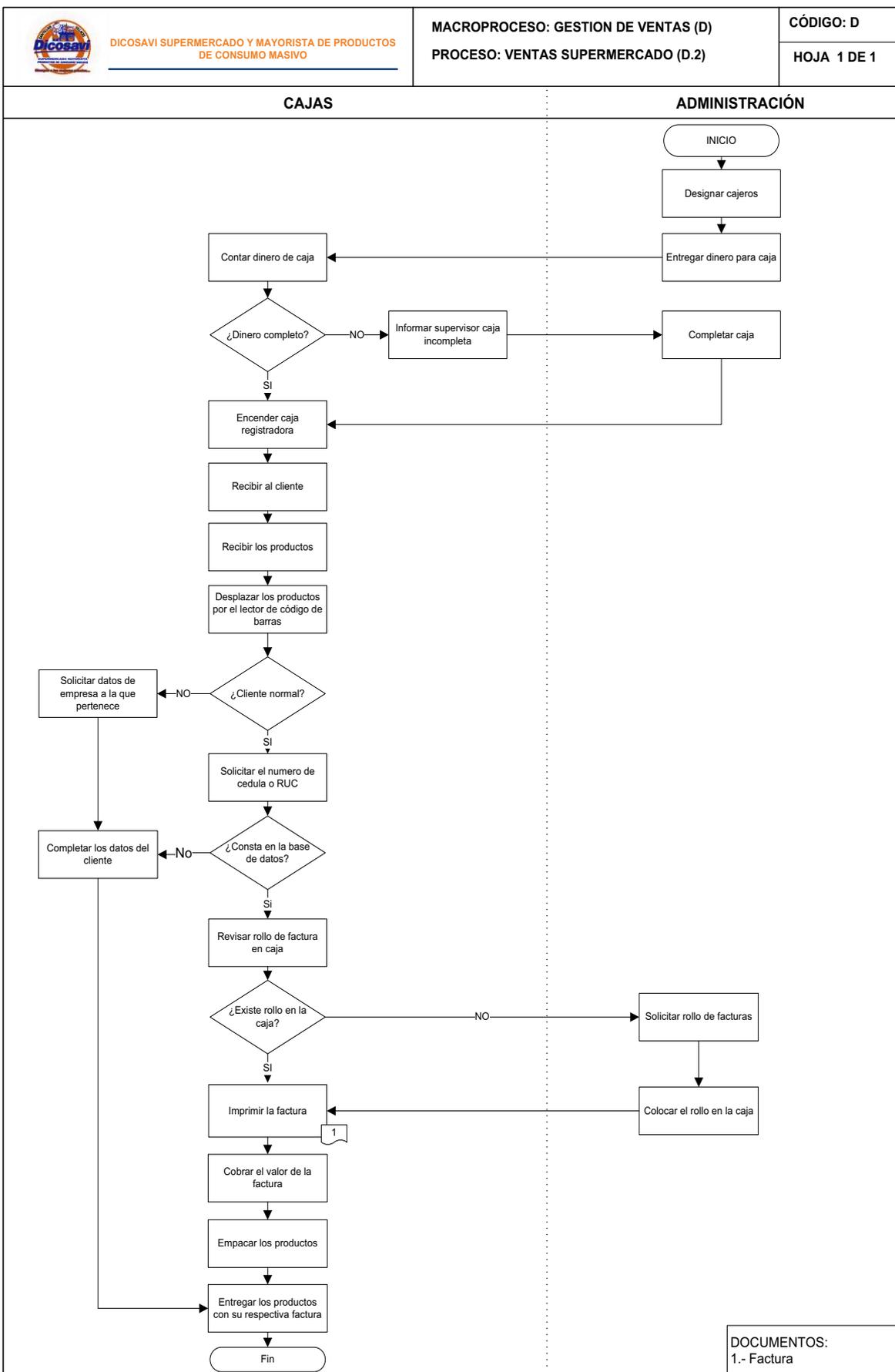




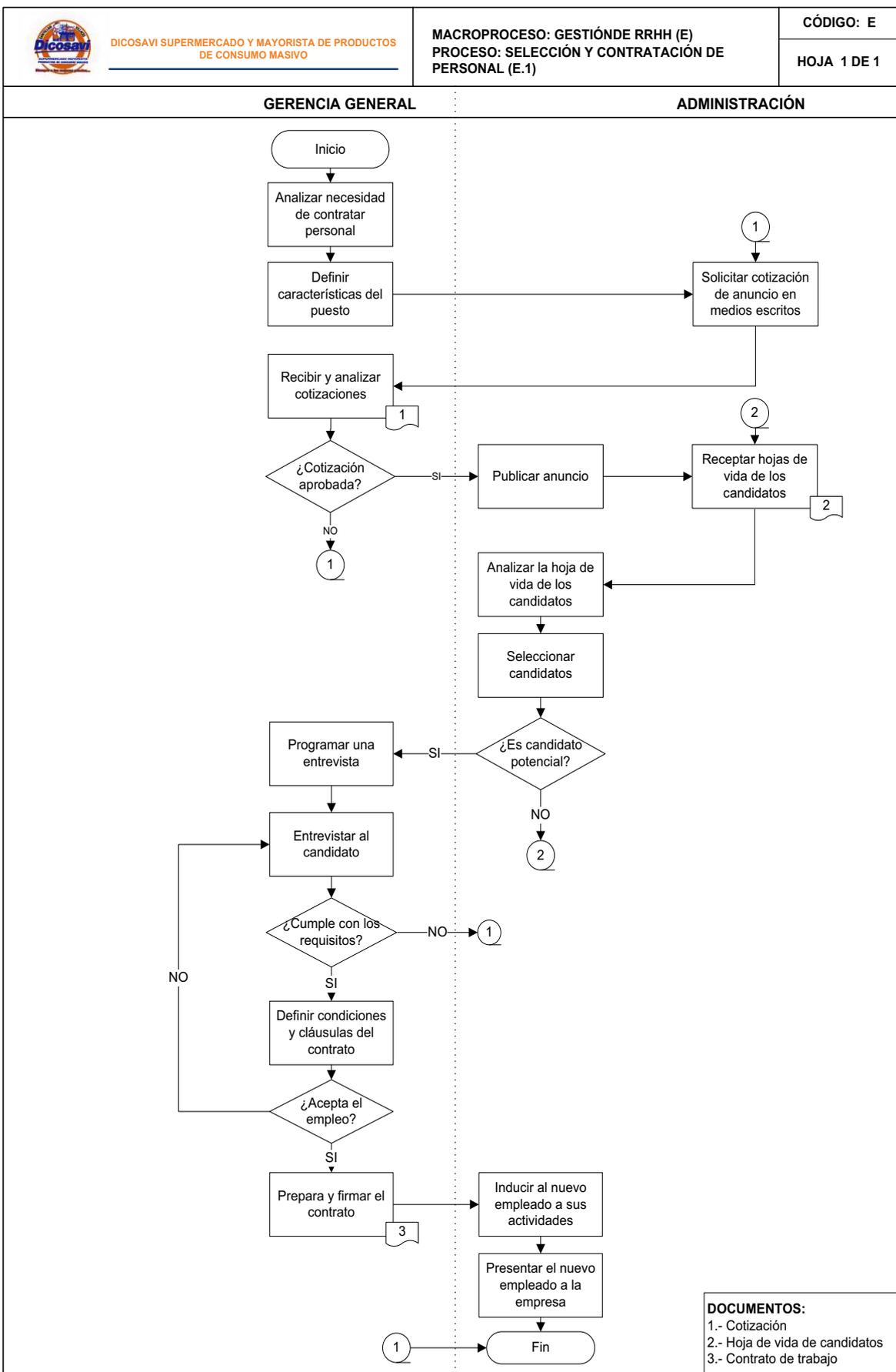


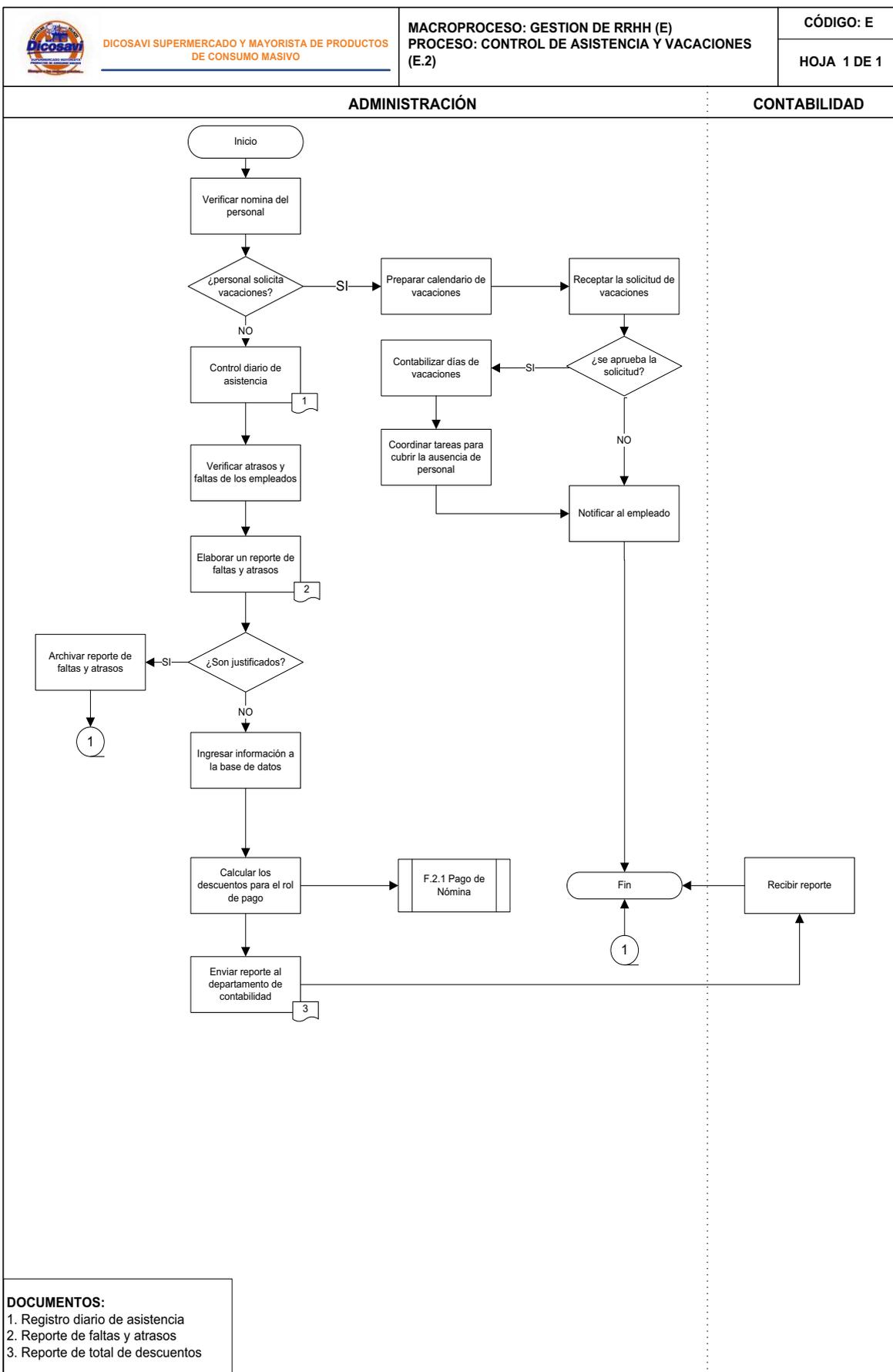


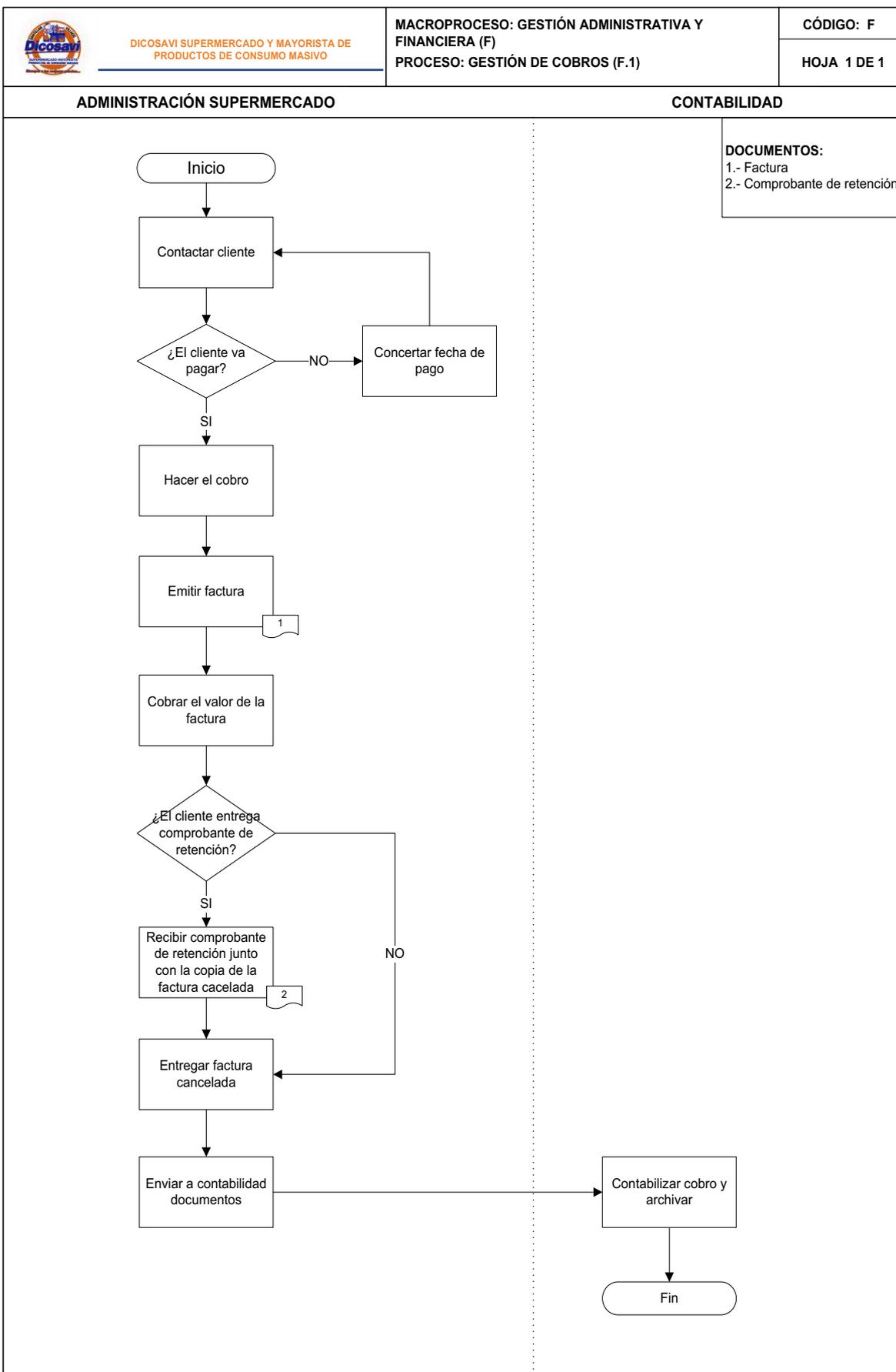


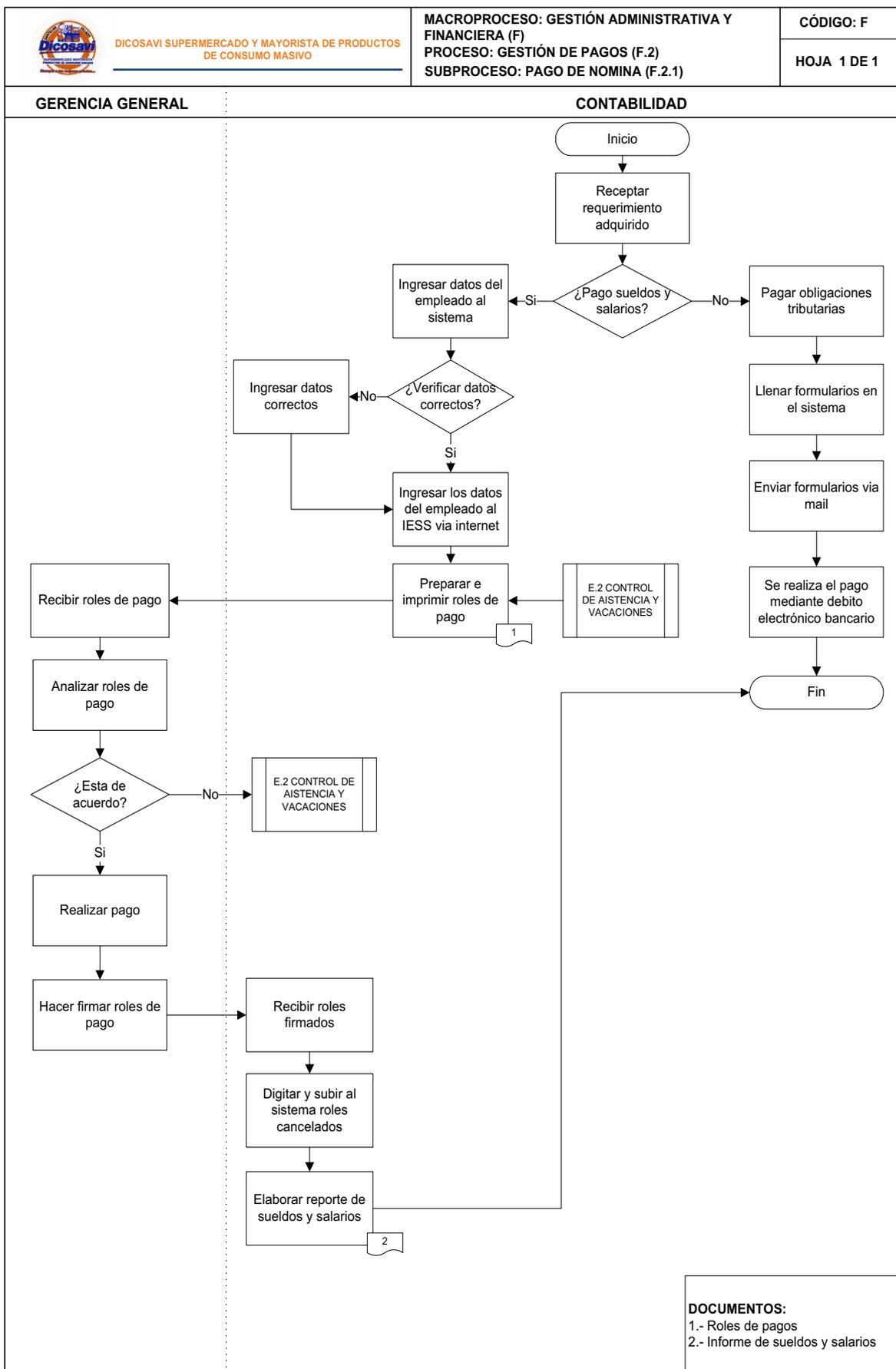


DOCUMENTOS:
1.- Factura

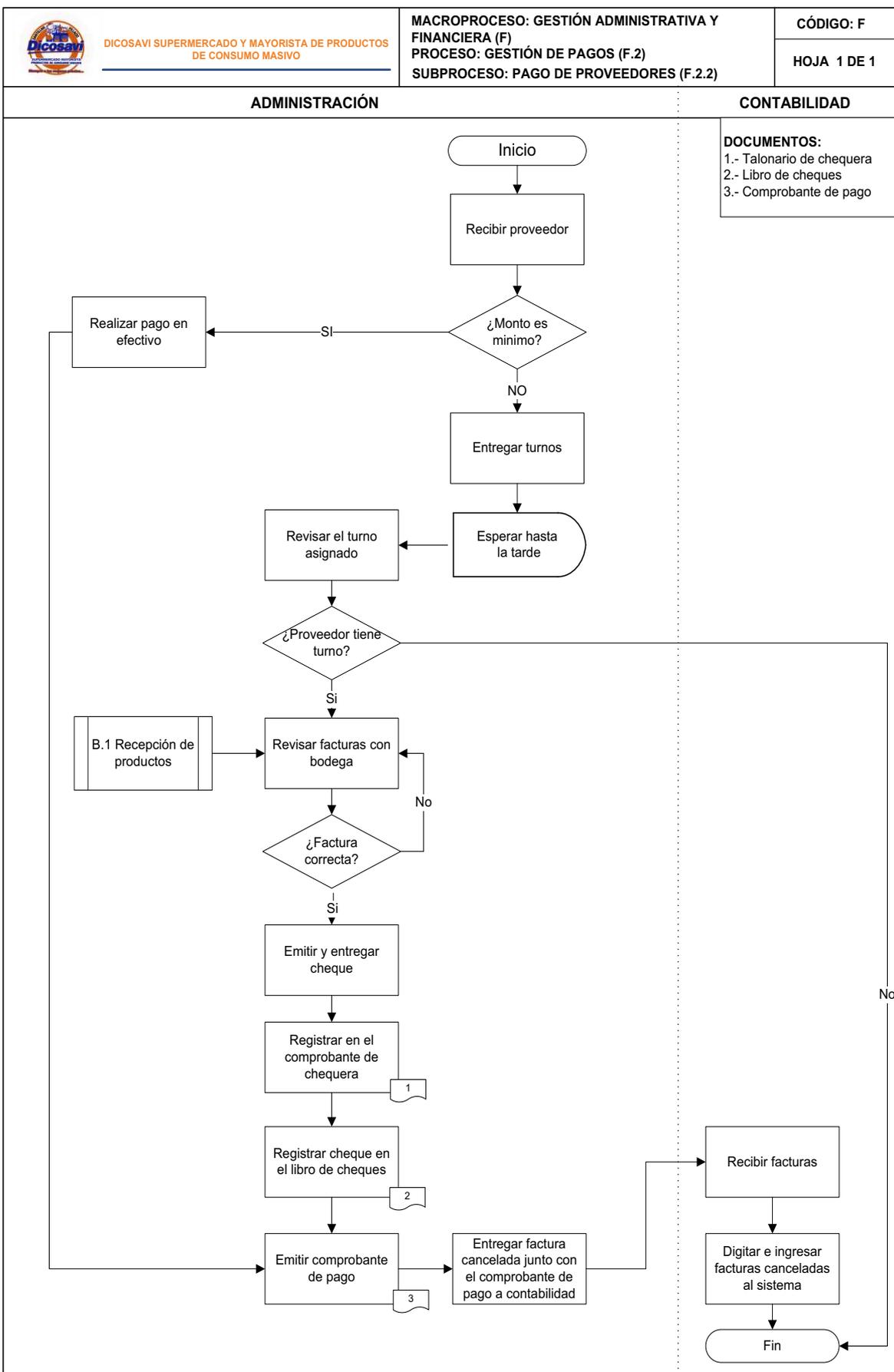








DOCUMENTOS:
 1.- Roles de pagos
 2.- Informe de sueldos y salarios



ANEXO G – Matriz de Priorización de los Procesos de DICOSAVI

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE DICOSAVI

	AUMENTAR LOS PUNTOS DE VENTAS	INCREMENTAR LAS VENTAS	MEDIR CONTINUAMENTE LA SATISFACCION DEL CLIENTE	DISEÑAR PROCESOS EFICIENTES	CAPACITAR Y MOTIVAR AL PERSONAL	TOTAL DE LAS CALIFICACIONES
A.1 GESTION DE PEDIDOS PRODUCTOS CONTINUOS	5	5	4	3	0	17
A.2 GESTION DE PEDIDOS PRODUCTOS NUEVOS	5	5	4	3	0	17
B.1.1 RECEPCION DE PRODUCTOS CONTINUOS	0	0	3	3	0	6
B.1.2 RECEPCION DE PRODUCTOS NUEVOS	0	0	3	3	0	6
C.1.1 DISTRIBUCION DE PRODUCTOS MAYORISTA	5	5	4	3	0	17
C.1.2 DISTRIBUCION DE PRODUCTOS SUPERMERCADO	5	5	4	3	0	17
C.2 GESTION DE INVENTARIOS	0	4	0	3	0	7
D.1 VENTAS MAYORISTA	5	5	4	3	2	19
D.2 VENTAS SUPERMERCADO	5	4	4	3	2	18
E.1 SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	3	3	3	3	3	15
E.2 CONTROL DE ASISTENCIAS Y VACACIONES	5	0	0	3	4	12
F.1 GESTION DE COBROS	5	2	3	3	0	13
F.2.1 PAGO DE NOMINA	0	2	0	3	5	10
F.3 PAGO PROVEEDORES	5	5	3	3	0	16

CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
5	Extremadamente importante
4	Medianamente importante
3	Importante
2	Poco importante
1	Muy poco importante
0	Nada importante

ANEXO H – Análisis de Valor Agregado de los Procesos Críticos de DICOSAVI –
Situación Actual

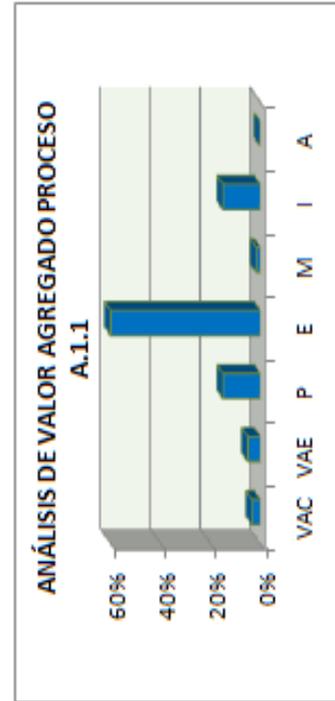
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
 MACROPORCESO: A. Adquisiciones
 PROCESO: A.1 Gestión de pedidos
 SUBPROCESO: A.1.1 Pedido de productos continuos

SITUACIÓN: Actual

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1						1		Revisar el stock en bodega	45,00	
2			1					Elaborar Informe de pedido	45,00	
3					1			Entregar informe	5,00	
4		1						Recibir y revisar informe	10,00	
5		1						Elaborar orden de pedido	5,00	
6				1				Esperar la visita del proveedor	180,00	
7	1							Recibir al proveedor	10,00	
8	1							Entregar orden de pedido al proveedor	0,20	
9										
2	2	1	1	1	1	1	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	300,20
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,63

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			Método Actual	
	No.	Tiempo	%	Tiempo	%
VAC	2	10	3%		
VAE	2	15	5%		
P	1	45	15%		
E	1	180	60%		
M	1	5	2%		
I	1	45,00	15%		
A	0	0	0%		
TT				300	100,00%
TVA				25,2	
IVA				8,39%	



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

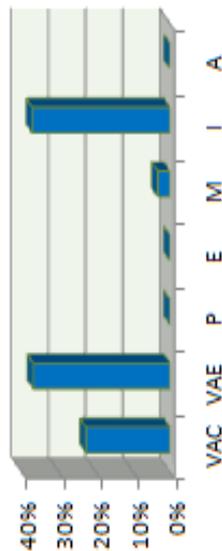
ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
 MACROPORCESO: A. Adquisiciones
 PROCESO: A.1 Gestión de pedidos
 SUBPROCESO: A.1.2 Pedido de productos nuevos

SITUACIÓN: Actual

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1	1							Recibir la visita de los proveedores	8,00	
2		1						Recibir lista de precios y muestras	8,00	
3						1		Revisar las muestras de productos y precios	13,45	
4		1						Realizar una orden de pedido	5,00	
5					1			Comunicar a proveedor que no hay interés de compra	0,20	
6					1			Devolver las muestras de productos y precios	1,00	
7		1						Firmar orden de pedido	0,34	
8	1							Entregar orden de pedido al proveedor	0,20	
2	3	0	0	2	1	0				
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	36,19
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,08

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			Método Actual	
	No.	Tiempo	%	No.	Tiempo
VAC	2	8	23%		
VAE	3	13	37%		
P	0	0	0%		
E	0	0	0%		
M	2	1	3%		
I	1	13,45	37%		
A	0	0	0%		
TT	8	36	100,00%		
TVA	2154				
IVA	59,52%				

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO
A.1.2



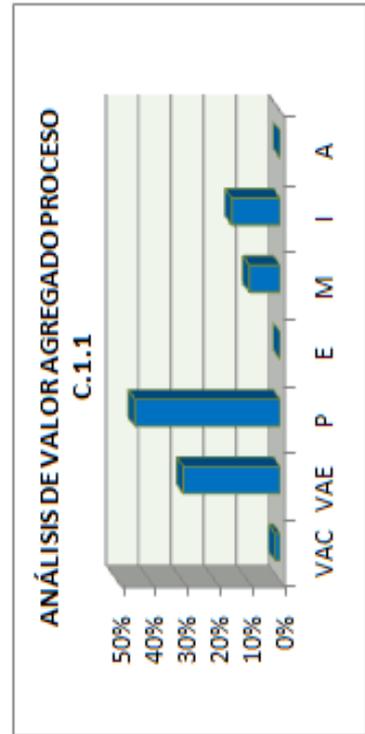
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
MACROPORCESO: C. Gestión de operaciones
PROCESO: C.1 Distribución de Productos
SUBPROCESO: C.1.1 Distribución de Productos al Mayorista

SITUACIÓN: Actual

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1						1		Revisar perchas	5	
2					1			Ir a bodega	0,18	
3			1					Recoger productos faltantes en percha	15	
4					1			Regresar al mayorista	3	
5		1						Perchar los productos	10	
6	1							Recibir y atender al cliente	0,5	
	1		1	0	2	1	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	33,68
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,07

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			Método Actual	
	No.	Tiempo	%	No.	%
VAC	1	0,5	1%		
VAE	1	10	30%		
P	1	15	45%		
E	0	0	0%		
M	2	3,18	9%		
I	1	5	15%		
A	0	0	0%		
TT				6	100,00%
TVA				10,5	
IVA				31,18%	



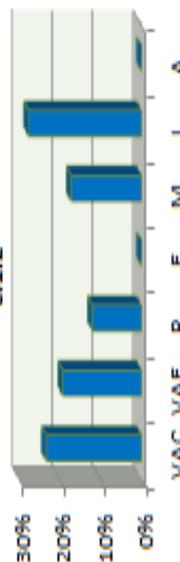
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
 MACROPROCESO: C. Gestión de operaciones
 PROCESO: C.1 Distribución de Productos
 SUBPROCESO: C.1.2 Distribución de Productos al Supermercado

SITUACIÓN: Actual

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1						1		Revisar perchas	8,85	
2		1						Realizar lista de productos faltantes en las perchas	6	
3				1				Acercarse a bodega (100)	0,3	
4		1						Pedir ingreso a Bodega (100)	0,1	
5					1			Ingresar a Bodega	0,15	
6						1		Buscar productos que necesita el supermercado según lista	15	
7		1						Informar a bodeguero y administrador supermercado	0,5	
8			1					Prepar informe de productos faltantes	2,5	
9					1			Enviar informe a administración	5	
10			1					Prepar productos para traspaso	7,86	
11						1		Informar al bodeguero el traspaso de productos	0,5	
12		1						El bodeguero registra en el sistema los productos a ser trasladados	8	
13			1					El bodeguero da la orden de traspaso de productos	2	
14					1			Llevar productos al supermercado	8,9	
15	1							Perchar productos y almacenar en bodega (200)	20,13	
	1	5	2	0	5	2	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	85,79
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,18

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		%
	No.	Tiempo		
VAC	1	20,13		23%
VAE	5	16,6		19%
P	2	10,36		12%
E	0	0		0%
M	5	14,85		17%
I	2	23,85		28%
A	0	0		0%
TOTAL	15	85,79		100,00%
TVA		36,73		
TVA				42,81%

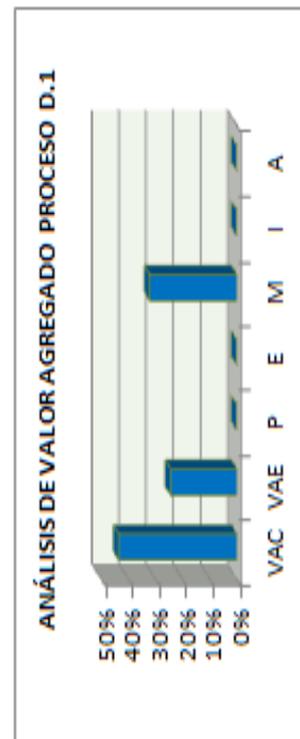
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO
C.1.2

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
MACROPROCESO: D. Gestión de Ventas
PROCESO: D.1 Ventas mayorista
SITUACIÓN: Actual

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1	1							Recibir al cliente	0,5	
2	1							Receptar el pedido del cliente	3,5	
3					1			Sacar el producto de la bodega	17,63	
4	1							Despachar el pedido	7	
5		1						Digitar el pedido	12,43	
6		1						Emitir factura	1	
7	1							Revisar concordancia entre factura y pedido	4,55	
8	1							Emitir nota de credito	6,7	
9					1			Reingreso de mercadería	5	
10		1						Cobrar el valor de la factura	3,8	
11	1							Entregar los productos	8,45	
6	3	0	0	2	0	0	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	70,56
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,15

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		%
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
VAC	24	30,7	24	30,7	44%
VAE	3	17,23	3	17,23	24%
P	0	0	0	0	0%
E	0	0	0	0	0%
M	2	22,63	2	22,63	32%
I	0	0	0	0	0%
A	0	0	0	0	0%
TT	29	70,56	29	70,56	100,00%
IVA	47,93		47,93		
IVA	67,93%		67,93%		



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

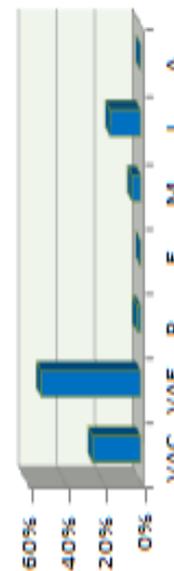
ORGANIZACIÓN: DICOSAWI
ORGANIZACIÓN: DICOSAWI
MACROPROCESO: D. Gestión de Ventas
PROCESO: D.2 Ventas Supermercado

SITUACIÓN: Actual

No.	YAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1		1						Designar cajeros	5	
2		1						Entregar dinero para caja	0,5	
3					1			Contar dinero de caja	3,8	
4		1		1				Informar supervisor caja incompleta	0,15	
5		1						Completar caja	3,8	
6			1					Encender caja registradora	0,5	
7	1							Recibir al cliente	0,2	
8	1							Recibir los productos	0,06	
9	1							Desplazar los productos por el lector de código de barras	5	
10		1						Solicitar datos de empresa a la que pertenece	0,5	
11		1						Solicitar el numero de cedula o RUC	0,5	
12		1						Completar los datos del cliente	0,15	
13					1			Revisar rollo de factura en caja	0,33	
14					1			Solicitar rollo de facturas	1	
15		1						Colocar el rollo en la caja	1,58	
16		1						Imprimir la factura	0,89	
17		1						Cobrar el valor de la factura	0,5	
18	1							Empacar los productos	1	
19	1							Entregar los productos con su respectiva factura	0,2	
	5	9	1	0	2	2	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	25,66
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,05

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual	
	No.	Tiempo	%	
VAC	5	6,46	25%	
VAE	9	13,42	52%	
P	1	0,5	2%	
E	0	0	0%	
M	2	1,15	4%	
I	2	4,13	16%	
A	0	0	0%	
TOTAL	19	25,66	100,00%	
TVA		19,88		
IVA		77,47%		

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO D.2



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

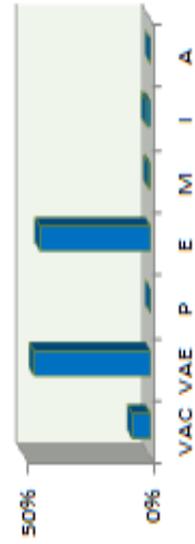
ORGANIZACIÓN: DICO S.A.V.I
MACROPROCESO: F. Gestión Administrativa y Financiera
PROCESO: F.2 Gestión de Pagos
SUBPROCESO: F.2.2 Pago Proveedores

SITUACIÓN: Actual

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1	1							Recibir proveedor	12	
2	1							Realizar pago en efectivo	20	
3		1						Entregar turnos	5	
4			1					Esperar hasta la tarde	270	
5						1		Revisar el turno asignado	10	
6		1						Revisar facturas con bodega	65	
7	1							Emitir y entregar cheque	12,5	
8		1						Registrar en el comprobante de chequera	10	
9		1						Registrar cheque en el libro de cheques	11,5	
10		1						Emitir comprobante de pago	12	
11					1			Entregar factura cancelada junto con el comprobante de pago a contabilidad	5	
12		1						Recibir facturas	0,5	
13		1						Digitar e ingresar facturas canceladas al sistema	180	
3	7	0	1	1	1	1	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	613,50
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	1,28

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		%
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
VAC	7	44,5	3	44,5	7%
VAE	0	284	7	284	46%
P	0	0	0	0	0%
E	1	270	1	270	44%
M	1	5	5	5	1%
I	1	10	10	10	2%
A	0	0	0	0	0%
TOTAL	13	613,5	13	613,5	100,00%
TVA	328,5		328,5		
IVA	53,55%		53,55%		

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO F.3



ANEXO I – Resumen de los Indicadores de Gestión para los procesos de DICOSAVI

CUADRO RESUMEN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS DE DICOSA VI

Subproceso	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula de cálculo	Frecuencia	Meta	Mínimo
A.1.1 A.1.2	M1-1	Índice de cumplimiento	Determinar el porcentaje de cumplimiento de los proveedores	Porcentaje	$(\text{Pedidos pendientes} / \text{Total de pedidos}) \times 100$	Mensual	95%	75%
B.1.1 B.1.2	M1-1	Efectividad en la cantidad de productos entregados	Satisfacer los requerimientos del mayorista y supermercado	Porcentaje	$(\text{Cantidad de productos entregados} / \text{cantidad de productos solicitados}) \times 100$	Mensual	95%	75%
C.1.1 C.1.2	M-2	Tiempo de distribución	Determinar qué tiempo demora la distribución de los productos en el mayorista y supermercado	Minutos	Tiempo de productos distribuidos – Tiempo en que se entregó el orden de pedido	Diaria	25 min	45 min
C.2	M-3	% diferencias de inventarios	Mostrar la variación en la diferencia de la toma física de inventarios	Porcentaje	$(\text{Inventario físico} / \text{Inventario en el sistema}) \times 100$	Semestral	0.01	0.02
D.1 D.2	M1-1	Índice de Ventas	Medir la variación de las ventas de un periodo	Porcentaje	$(\text{Ventas netas periodo actual} / \text{Ventas netas del periodo anterior}) \times 100$	Mensual	95%	75%
	M1-E	Atención de reclamos de clientes	Verificar los reclamos de clientes y evaluar la efectividad de las soluciones presentadas	Numérico	# Reclamos resueltos recibidos / # Reclamos totales	Mensual	0	5

Subproceso	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula de cálculo	Frecuencia	Meta	Mínimo
E.1	M1-1	% de candidatos que cumplen con los requerimientos del puesto	Conocer el % de candidatos que cumplen con los requerimientos en la selección del personal	Porcentaje	$(\# \text{ de candidatos pre seleccionados} / \# \text{ de carpetas recibidas}) \times 100$	Trimestral	95%	80%
E.2	M-3	Índice de ausentismo ó atrasos	Conocer el % de ausentismo y atrasos del personal	Porcentaje	$(\# \text{ de días atrasados o ausentes} / \# \text{ de días trabajados}) \times 100$	Mensual	95%	80%
F.1	M1-1	Cobros realizados a tiempo	Medir la eficiencia del proceso de cobro	Porcentaje	$(\# \text{ de cobros a tiempo} / \# \text{ total de cobros}) \times 100$	Mensual	95%	80%
F.2.1	M1-1	Eficacia en el pago de sueldos	Determinar las inconformidades por pago de sueldos según rol	Numérico	Total de roles firmados por empleado – roles devueltos por inconformidad	Mensual	0	3
F.2.2	M1-1	Eficiencia de pago	Medir el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores	Porcentaje	$(\text{Compras canceladas} / \text{Total de compras realizadas}) \times 100$	Mensual	95%	80%

ANEXO J – Análisis de Valor Agregado de los Procesos Críticos de DICOSEVI –
Propuesta de Mejora

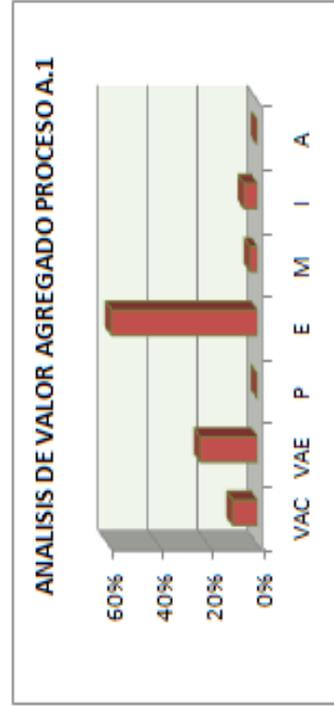
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
MACROPROCESO: A. Adquisiciones
PROCESO: A.1 Gestión de pedidos
SUBPROCESO: A.1.1 Pedido de productos continuos

SITUACIÓN: Propuesta de Mejora

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1						1		Revisar el stock en el sistema	5,50	
2		1						Imprimir orden de pedido	3,00	
3					1			Enviar orden de pedido administración	3,00	
4		1						Recibir y revisar orden de pedido	10,00	
5				1				Esperar la visita del proveedor	60,00	
6	1							Recibir al proveedor	10,00	
7	1							Entregar orden de pedido al proveedor	0,20	
8		1						Realizar cambios en la orden de pedido	10,00	
9		1						Aprobar y firmar orden de pedido	0,50	
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	102,20
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,21

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			Método Actual	
	No.	Tiempo	%	No.	%
VAC	2	10	10%		
VAE	4	24	23%		
P	0	0	0%		
E	1	60	59%		
M	1	3	3%		
I	1	5,50	5%		
A	0	0	0%		
TT	9	102	100,00%		
TVA	34				
I/A				32,97%	



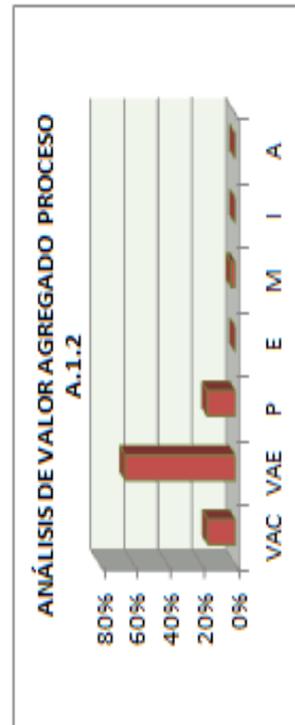
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
MACROPROCESO: A. Adquisiciones
PROCESO: A.1 Gestión de pedidos
SUBPROCESO: A.1.2 Pedido de productos nuevos

SITUACIÓN: Propuesta de Mejora

No.	YAC	YAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1		1						Comunicarse con los proveedores	1,00	
2		1						Solicitar lista de precios de productos nuevos via mail	1,00	
3					1			Comunicar a proveedor que no hay interés de compra	1,00	
4		1						Analizar precios y productos	10,00	
5			1					Confirmar con el proveedor una cita para una posible negociación	2,00	
6		1						Negociar condiciones de la compra	7,00	
7	1							Recibir la visita de los proveedores	6,66	
8		1						Recibir y revisar las muestras de productos	8,00	
9			1					Realizar una orden de pedido	5,00	
10		1						Firmar orden de pedido	0,47	
11	1							Entregar orden de pedido al proveedor	0,20	
	2	6	2	0	1	0	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	42,33
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,09

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		%
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
VAC	2	7	2	7	16%
VAE	6	27	6	27	65%
P	2	7	2	7	17%
E	0	0	0	0	0%
M	1	1	1	1	2%
I	0	0,00	0	0,00	0%
A	0	0	0	0	0%
TT	11	42	11	42	100,00%
TVA	34,33		34,33		
IVA	INDICE DE VALOR AGREGADO		81,10%		



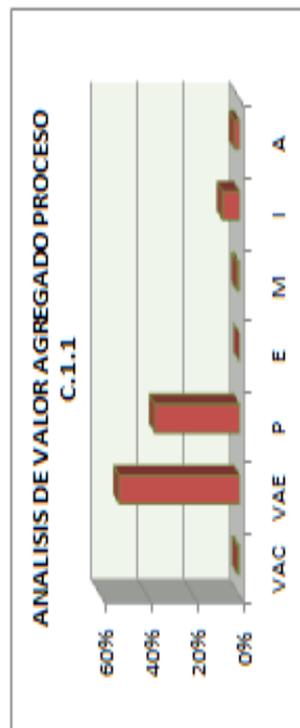
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
MACROPROCESO: C. Gestión de operaciones
PROCESO: C.1 Distribución de Productos
SUBPROCESO: C.1.1 Distribución de Productos al Mayorista

SITUACIÓN: Propuesta de Mejora

No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1						1		Revisar perchas	5	
2				1				Ir a bodega	0,18	
3		1						Perchar los productos	10	
4	1							Recibir y atender al cliente	0,5	
5		1						Elaborar informe de productos que se necesita en la percha	10	
6					1			Entregar informe al auxiliar de bodega	0,5	
7			1					Recoger productos de acuerdo al informe	15	
8		1						Informar bodeguero productos que no existe en stock	5	
9			1					Preparar productos	10	
10		1						Entregar productos	10	
11		1						Sellar o firmar informe	0,5	
12							1	Archivar el informe	1,5	
1	5	2	0	2	1	1				
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	68,18
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,14

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual	
	No.	Tiempo	%	%
VAC	1	0,5	1%	
VAE	5	35,5	52%	
P	2	25	37%	
E	0	0	0%	
M	2	0,68	1%	
I	1	5	7%	
A	1	1,5	2%	
TT	12	68,18	100,00%	
TVA	36			
IYA	52,80%			



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI

MACROPROCESO: C. Gestión de operaciones

PROCESO: C.1 Distribución de Productos

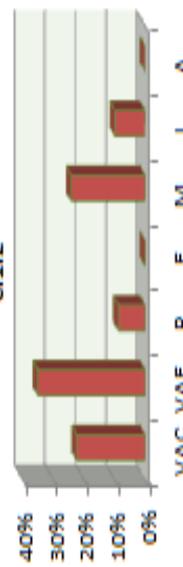
SUBPROCESO: C.1.2 Distribución de Productos al Supermercado

SITUACIÓN: Propuesta de Mejora

No.	VA	YAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1						1		Revisar perchas	8,85	
2	1							Realizar orden de pedido de productos para el supermercado	6	
3				1				Acercarse a bodega (100)	0,3	
4	1							Entregar orden de pedido a bodega	0,18	
5	1							Asignar auxiliar de bodega para despacho del pedido	0,87	
6	1							Buscar y recoger los productos según orden de pedido	15	
7			1					Preparar el pedido para el traspaso	7,86	
8					1			Comunicar al supermercado sobre los productos listos	0,5	
9	1							El bodeguero registra en el sistema los productos a ser trasladados	8	
10					1			El bodeguero da la orden de traspaso de productos	2	
11						1		Despachar el pedido	10	
12	1							Firmar o sellar la orden de pedido como entregada	1	
13	1							Entregar y archivar la orden de pedido sellada al administrador	0,5	
14						1		Llevar productos	8,9	
15	1							Perchar productos y almacenar en bodega (200)	20,13	
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	90,09
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,19

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual		%
	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
VAC	1	20,13	1	20,13	22%
VAE	7	31,55	7	31,55	35%
P	1	7,86	1	7,86	9%
E	0	0	0	0	0%
M	5	21,7	5	21,7	24%
I	1	8,85	1	8,85	10%
A	0	0	0	0	0%
TOTAL	15	90,09	15	90,09	100,00%
IVA			51,68		
IVA			57,36%		

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO
C.1.2



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

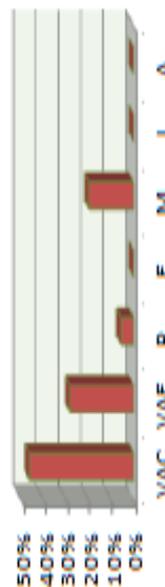
ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
MACROPROCESO: D. Gestión de Ventas
PROCESO: D.1 Ventas Mayorista

SITUACIÓN: Propuesta de Mejora

No.	VA	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1	1							Recibir al cliente	0,5	
2	1							Receptar y elaborar la orden de pedido del cliente	3,5	
3		1						Entregar copia de la orden de pedido al cliente	0,5	
4				1				Enviar al cliente a caja	0,3	
5					1			Entregar orden de pedido en caja	5	
6		1						Recibir orden de pedido	0,3	
7		1						Digitar orden de pedido	12,43	
8	1							Emitir nota de Credito	6,5	
9		1						Emitir factura	1	
10		1						Cobrar factura	3,8	
11					1			Enviar cliente a despacho de productos	0,3	
12		1						Entregar factura cancelada en despacho de productos	0,3	
13	1							Buscar y recoger los productos de la orden de pedido	5,3	
14					1			Sacar el producto de la bodega	7,8	
15			1					Preparar pedido	3,8	
16		1						Recibir factura cancelada	0,5	
17	1							Despachar los productos	7	
18		1						Colocar sello de entregado en la factura y la orden de pedido	0,3	
19	1							Empacar y entregar productos	8,45	
6	8	1	0	4	0	0	0	TIEMPOS TOTALES		
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	67,58
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,14

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual	
	No.	Tiempo	%	
VAC	6	31,25	46%	
VAE	8	13,13	28%	
P	1	3,8	6%	
E	0	0	0%	
M	4	13,4	20%	
I	0	0	0%	
A	0	0	0%	
TI	19	67,58	100,00%	
TVA	50,38			
IVA	74,55%			

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO D.1



ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

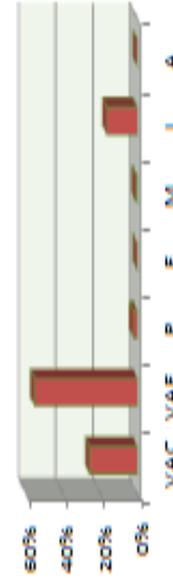
ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
MACROPROCESO: D. Gestión de Ventas
PROCESO: D.2 Ventas Supermercado

SITUACIÓN: Propuesta de Mejora:

No.	VA	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1		1						Designar cajeros	5	
2		1						Entregar dinero y rollos de facturas para caja	0,75	
3					1			Contar dinero de caja	3,8	
4				1				Informar supervisor caja incompleta	0,15	
5		1						Completar caja	3,8	
6		1						Firmar hoja de control de recepción de caja y rollos de facturas	0,25	
7			1					Encender caja registradora	0,5	
8			1					Revisar rollo de factura en caja	0,33	
9		1						Colocar el rollo en la caja	1,58	
10	1							Recibir al cliente	0,2	
11	1							Recibir los productos	0,06	
12	1							Desplazar los productos por el lector de código de barras	5	
13		1						Solicitar datos de empresa a la que pertenece	0,5	
14		1						Solicitar el número de cédula o RUC	0,5	
15		1						Completar los datos del cliente	0,15	
16		1						Imprimir la factura	0,89	
17		1						Cobrar el valor de la factura	0,5	
18	1							Empacar los productos	1	
19	1							Entregar los productos con su respectiva factura	0,2	
	5	10	1	0	1	2	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	25,16
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,05

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES			
	No.	Método Actual	%
VAC	5	5,46	26%
VAE	10	13,92	55%
P	1	0,5	2%
E	0	0	0%
M	1	0,15	1%
I	2	4,13	16%
A	0	0	0%
TT	19	25,16	100,00%
IVA	20,58		
IVA	\$1,00%		

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESO D.2

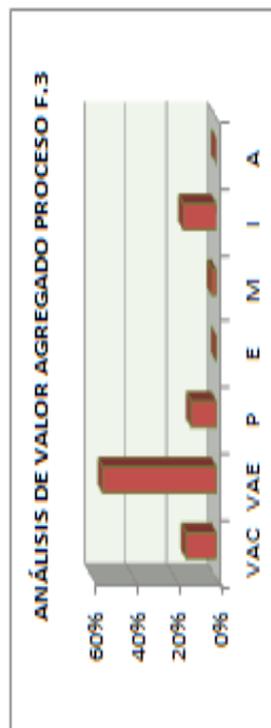


ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

ORGANIZACIÓN: DICOSAVI
MACROPROCESO: F. Gestión Administrativa y Financiera
PROCESO: F.2 Gestión de Pagos
SUBPROCESO: F.2.2 Pago Proveedores
SITUACIÓN: Propuesta de Mejora

No.	VA	VAE	P	E	M	I	A	ACTIVIDAD	Tiempos (Min.)	
1		1						Recibir facturas por pagar	1	
2					1			Revisar facturas con bodega	65	
3			1					Preparar pagos	50	
4		1						Emitir comprobante de pago para la empresa	12	
5	1							Realizar pago en efectivo	20	
6	1							Emitir cheque	9	
7		1						Registrar en el comprobante de chequera	10	
8		1						Registrar cheque en el libro de cheques	11,5	
9	1							Contactar y concertar fecha de pago a proveedores	15	
10	1							Recibir proveedores	12	
11	1							Entregar cheque a cada proveedor	3,5	
12					1			Entregar dinero	3,5	
13		1						Sellar factura	10	
14					1			Enviar a contabilidad documentos	5	
15		1						Contabilizar pagos y archivar	180	
	5	6	1	0	2	1	0			
TIEMPOS TOTALES										
									TIEMPO TOTAL EN MINUTOS	407,50
									TIEMPO TOTAL EN DIAS	0,85

	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		Método Actual	
	No.	Tiempo	%	
VAC	5	59,5	15%	
VAE	6	224,5	55%	
P	1	50	12%	
E	0	0	0%	
M	2	8,5	2%	
I	1	65	16%	
A	0	0	0%	
TOTAL	15	407,5	100,000%	
TVA	TIEMPO DE VALOR AGREGADO	284		
IVA	ÍNDICE DE VALOR AGREGADO	69,69%		



ANEXO K – Manual de Procesos DICOSAVI