

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

ADMI-1146

Diseño de un sistema de gestión por procesos basado en estándares de mejora continua para el abastecimiento de una cadena de supermercados en la ciudad Naranjal.

Proyecto Integrador

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Nayeli Michelle Encalada Santillán

María Gracia López Noboa

Guayaquil - Ecuador

Año: 2024

## **Dedicatoria**

El siguiente trabajo será dedicado principalmente a mi mamá Myrian Noboa, quien es mi mayor inspiración por ser una mujer fuerte que no se rindió ante las adversidades y las superó por sus hijos. A mi padrino, James Richmond, quien es como mi papá que siempre está presente para darme apoyo y motivándome a seguir mis sueños. Mi madrina, María Elena Richmond, le agradezco porque estuvo a lado de mi mamá apoyándola y por siempre cuidarnos a través de la distancia. Mis hermanos, Enrique y Gabriel López, porque a pesar de las peleas siempre están para cuidarme y ayudarme cuando lo necesito. Mi querida amiga, Karen Cruz, que sin ella no tuviera todos los buenos recuerdos durante la universidad, juntas superamos varios obstáculos y me alegra mucho poder terminar esta etapa junto a ella.

**María Gracia López Noboa**

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto en primer lugar a mis queridos padres, Carlos y Diana, por siempre estar ahí con su amor incondicional desde el primer momento de esta etapa, por todo el sacrificio y apoyo constante que me han brindado y me ayudaron a construir este gran logro.

A mis hermanos, por ser mi inspiración y mi apoyo durante mis momentos difíciles, siempre su compañía fue de gran ayuda durante este camino. A mis sobrinos, en especial a mi sobrino Martín, por cada momento de alegría y espontaneidad que me han brindado ya que han sido una fuente inagotable de motivación y felicidad, en esta etapa y más aún en mi vida. A mi novio Diego, por ser una gran persona y estar en cada momento que lo necesite durante este proceso.

**Nayeli Michelle Encalada Santillán**

## **Agradecimientos**

Primero agradezco a Dios por darme esta oportunidad de aprender en una buena universidad y sabiduría para completar mi carrera.

Mis agradecimientos son para todas las personas que fui conociendo durante mi vida universitaria; Israel Fuentes, quien estuvo presente desde el principio y siempre estuvo dispuesto a ayudarme y brindarme apoyo emocional. En mi primer trabajo de ayudantías en mi facultad, donde hice varios amigos y mi jefe que me dio varios consejos de vida y laboral. También quisiera mencionar a Nadia Molina, quien fue mi apoyo emocional en su momento y a cada uno de mis familiares, que a pesar de los todos los problemas siempre estuvieron presentes y festejando los logros de cada uno. Finalmente, mi papá Enrique López que se encuentra en el cielo te agradezco por el poco tiempo que estuviste presente siempre nos cuidaste y nos quisiste mucho.

**María Gracia López Noboa**

## **Agradecimientos**

Agradezco principalmente a Dios por brindarme la sabiduría y fuerza en cada momento de esta etapa y ayudarme a no rendirme. A mis padres por darme el ejemplo del esfuerzo y perseverancia para seguir durante este camino, ya que sin ellos no hubiera podido llegar tan lejos. A mis hermanos y sobrinos por todo su amor y apoyo brindando. A mis amigas, Melanie y Geovanna, por brindarme una gran amistad y siempre estar para escucharme y ser de gran apoyo durante esta gran etapa, también a mi amiga Madelline, una gran amiga que me dio la universidad y mi trabajo. A mi prima Sarita por su ayuda durante este proyecto.

**Nayeli Michelle Encalada Santillán**

## Declaración Expresa

---

Nosotros Nayeli Michelle Encalada Santillán y María Gracia López Noboa acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 10 de octubre del 2024.

 <hr/> <p>Nayeli Michelle Encalada Santillán</p>	 <hr/> <p>María Gracia López Noboa</p>
---	--

## **Evaluadores**

---

**MSc. Alfredo Armijos**

Profesor de Materia

---

**Mgtr. Diana Montalvo**

Tutor de Proyecto

## Resumen

El actual proyecto de titulación tiene como objetivo proyectar un sistema de gestión por procesos, planteando un modelo para dicho sistema enfocado en las áreas claves de bodega, inventario y compras para una red de supermercados situada en Naranjal, Ecuador. La investigación aborda desafíos comunes en la cadena de suministro, como la gestión eficiente del inventario, optimización de costos y el fortalecimiento del servicio al cliente. Para lograrlo, se propone un enfoque basado en estándares de desarrollo continuo, utilizando la metodología de Gestión de Procesos de Negocios (BMP) como marco estructurado para perfeccionar y alinear estratégicamente los procesos.

El proyecto se centra específicamente en los subprocesos de abastecimiento entre sucursales, selección de proveedores y control de stock, elementos esenciales para asegurar un movimiento eficiente de los productos y satisfacer las exigencias del mercado actual. La metodología incluyó la realización de entrevistas a la contadora general y encuestas enfocadas a los trabajadores del área de bodega, con el fin de recopilar información clave, permitiendo la elaboración de diagramas de flujo, análisis de valor agregado, cadena de valor, mapa de los procesos críticos, entre otras herramientas.

Los resultados del análisis indican que, aunque el riesgo en la cadena de suministro es moderado en todos los departamentos evaluados, la falta de medidas correctivas antes las deficiencias identificadas afectan la eficiencia operativa. Esta propuesta del modelado de un sistema de gestión de los procesos claves de la organización no solo busca mitigar estos riesgos, sino también formalizar y optimizar las operaciones, asegurando una ventaja competitiva sostenible y una mejora en el desempeño de las perspectivas de los clientes (ACADEMY, 2024).

## **Abstract**

The current degree project aims to design a process management system, proposing a model for such a system focused on the key areas of warehouse, inventory and purchasing for a supermarket network located in Naranjal, Ecuador. The research addresses familiar challenges in the supply chain, such as efficient inventory management, cost optimization and strengthening customer service. To achieve this, a standards-based approach of continuous development is proposed, using the Business Process Management (BMP) methodology as a structured framework to refine and strategically align processes.

The project focuses specifically on the sub-processes of inter-branch sourcing, supplier selection and stock control, which are essential to ensure efficient product movement and meet the demands of today's market. The methodology included interviews with the general accountant and surveys focused on warehouse workers gathering key information, allowing the preparation of flow charts, value-added analysis, value chain, critical processes map, among other tools.

The results of the analysis indicate that, although the supply chain risk is moderate in all the departments evaluated, the lack of corrective measures for the identified deficiencies affects operational efficiency. This proposed modeling of a management system for the organization's key processes seeks not only to mitigate these risks, but also to formalize and optimize operations, ensuring a sustainable competitive advantage and improved performance in customer perspectives (ACADEMY, 2024).

## Abreviaturas

**BPM** Business Process Management

**AVA** Análisis del Valor Agregado

**PEMIA** Preparación, Espera, Movimiento, Inspección y Archivo

**FODA** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

## Tabla de Contenido

<b>Capítulo 1</b> .....	17
<b>1. Introducción</b> .....	18
<b>1.1 Descripción del Problema</b> .....	19
<b>1.2 Justificación del Problema</b> .....	20
<b>1.3 Objetivos</b> .....	21
<b>1.3.1 Objetivo general</b> .....	21
<b>1.3.1 Objetivos específicos</b> .....	21
<b>1.4 Marco teórico</b> .....	22
<b>1.4.1 Descripción de la empresa</b> .....	22
<b>1.4.2 Análisis Inicial de la Empresa</b> .....	22
<b>Análisis interno</b> .....	22
<b>1.4.3 Direccionamiento Estratégico</b> .....	23
<b>Misión</b> .....	23
<b>Visión</b> .....	23
<b>1.4.4 Definición</b> .....	23
<b>Gestión por Procesos</b> .....	23
<b>Características de un Proceso</b> .....	24
<b>Elementos del Proceso</b> .....	24
<b>Proceso de Compras</b> .....	25
<b>Gestión de Inventarios</b> .....	26
<b>Business Process Management</b> .....	27
<b>Cadena de valor</b> .....	28
<b>1.4.5 Identificación de procesos claves</b> .....	28
<b>Definición</b> .....	28
<b>Criterio de personal clave</b> .....	28
<b>1.4.6 Mapa de procesos</b> .....	29
<b>1.4.7 Análisis de valor agregado</b> .....	30
<b>1.4.8 Diagrama de flujos</b> .....	30

1.4.9	Diagrama de Ishikawa .....	35
1.4.10	Matriz de priorización .....	36
1.4.11	Indicadores de gestión .....	36
	Características de los indicadores .....	36
1.4.12	Gestión del Cambio.....	37
1.4.13	Benchmarking .....	37
1.4.14	Manual de Procesos .....	38
<b>Capítulo 2.....</b>		<b>40</b>
<b>2.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>41</b>
2.1	Planeación del Estudio.....	41
2.2	Recopilación de datos .....	42
2.3	Diagnóstico Inicial.....	42
2.4	Análisis FODA.....	42
2.5	Análisis Organizacional.....	44
2.6	Direccionamiento Estratégico .....	45
2.6.1	Misión.....	45
2.6.2	Visión.....	46
2.7	Gestión de Inventarios .....	46
2.8	Proceso de Compras .....	46
2.9	Diagrama de flujos.....	47
2.9.1	Diagrama de flujo actual del proceso de compras enfocado en el subproceso Concurso y aprobación de proveedores .....	47
2.9.2	Diagrama de Flujos del Proceso de Inventario .....	49
2.9.3	Diagrama de Flujos del Proceso de Compras Mercadería.....	50
2.9.4	Diagrama de Flujos del Proceso de Recepción de Mercadería.....	51
2.10	Business Process Management BPM.....	52
2.11	Cadena de Valor .....	53
2.12	Mapa de procesos .....	53
2.13	Matriz de procesos y subprocesos de corporación Pañora .....	54
2.13.1	Identificación de Procesos Claves.....	54

2.13.2	<b>Matriz de priorización y determinación de procesos críticos</b> .....	55
	<b>Análisis de Procesos críticos</b> .....	57
	<b>Análisis del valor agregado de la situación actual del área de compras.</b> .....	57
	<b>Análisis de valor agregado de la situación actual del área de inventario.</b> .....	60
	<b>Análisis de valor agregado de la situación actual de área de mercadería.</b> .....	64
2.14.1	<b>Diagrama de Ishikawa del subproceso control de stock</b> .....	66
2.14.2	<b>Diagrama de Ishikawa del subproceso abastecimiento entre sucursales</b> .....	67
2.14.3	<b>Diagrama de Ishikawa del subproceso concurso y aprobación de proveedores</b> 68	
<b>Capítulo 3</b> .....		71
3	<b>Análisis y Resultados</b> .....	72
3.1	<b>Análisis de Datos</b> .....	72
3.1.1	<b>Introducción a los Resultados Esperados de los Objetivos Específicos</b> .....	72
3.2	<b>Diagrama de Pareto</b> .....	73
3.2.1	<b>Diagrama de Pareto del subproceso control de stock</b> .....	73
3.2.2	<b>Diagrama de Pareto del subproceso abastecimiento entre sucursales</b> .....	74
3.2.3	<b>Diagrama de Pareto del subproceso concurso y aprobación de proveedores</b> ....	75
3.3	<b>Indicadores de gestión</b> .....	76
3.3.1	<b>Indicadores del subproceso: Concurso y aprobación de proveedor</b> .....	76
3.3.2	<b>Indicadores del subproceso abastecimiento entre sucursales</b> .....	80
3.3.3	<b>Indicadores del subproceso Control de Stock</b> .....	84
3.4	<b>Resultados Esperados del primero objetivo específico</b> .....	88
3.4.1	<b>Benchmarking</b> .....	88
3.5	<b>Resultados Esperados del segundo objetivo específico</b> .....	93
3.6	<b>Resultados Esperados del tercer objetivo específico</b> .....	95
3.6.1	<b>Gestión del Cambio</b> .....	95
3.7	<b>Análisis Costo-Beneficio</b> .....	102
<b>Capítulo 4</b> .....		105
4	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	106
4.1	<b>Conclusiones</b> .....	106

<b>4.2 Recomendaciones .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>108</b>
<b>Anexo 1: Encuesta en el Subproceso de Abastecimiento entre Sucursales .....</b>	<b>109</b>
<b>Anexo 2: Manual de Proceso de Compras .....</b>	<b>124</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>142</b>

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1</b> .....	24
<b>Ilustración 2</b> .....	27
<b>Ilustración 3</b> .....	29
<b>Ilustración 4</b> .....	31
<b>Ilustración 5</b> .....	31
<b>Ilustración 6</b> .....	31
<b>Ilustración 7</b> .....	31
<b>Ilustración 8</b> .....	31
<b>Ilustración 9</b> .....	32
<b>Ilustración 10</b> .....	32
<b>Ilustración 11</b> .....	32
<b>Ilustración 12</b> .....	32
<b>Ilustración 13</b> .....	33
<b>Ilustración 14</b> .....	33
<b>Ilustración 15</b> .....	33
<b>Ilustración 16</b> .....	33
<b>Ilustración 17</b> .....	34
<b>Ilustración 18</b> .....	34
<b>Ilustración 19</b> .....	34
<b>Ilustración 20</b> .....	35
<b>Ilustración 21</b> .....	35
<b>Ilustración 22</b> .....	37
<b>Ilustración 23</b> .....	41
<b>Ilustración 24</b> .....	42
<b>Ilustración 25</b> .....	48
<b>Ilustración 26</b> .....	49
<b>Ilustración 27</b> .....	50
<b>Ilustración 28</b> .....	51
<b>Ilustración 29</b> .....	53
<b>Ilustración 30</b> .....	54
<b>Ilustración 31</b> .....	67
<b>Ilustración 32</b> .....	68
<b>Ilustración 33</b> .....	69
<b>Ilustración 34</b> .....	74
<b>Ilustración 35</b> .....	75
<b>Ilustración 36</b> .....	76

<b>Ilustración 37</b> .....	78
<b>Ilustración 38</b> .....	79
<b>Ilustración 39</b> .....	82
<b>Ilustración 40</b> .....	83
<b>Ilustración 41</b> .....	86
<b>Ilustración 42</b> .....	87
<b>Ilustración 43</b> .....	96
<b>Ilustración 44</b> .....	96
<b>Ilustración 45</b> .....	97
<b>Ilustración 46</b> .....	97
<b>Ilustración 47</b> .....	98
<b>Ilustración 48</b> .....	98
<b>Ilustración 49</b> .....	99
<b>Ilustración 50</b> .....	100

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> .....	30
<b>Tabla 2</b> .....	54
<b>Tabla 3</b> .....	55
<b>Tabla 4</b> .....	56
<b>Tabla 5</b> .....	56
<b>Tabla 6</b> .....	57
<b>Tabla 7</b> .....	58
<b>Tabla 8</b> .....	61
<b>Tabla 9</b> .....	64
<b>Tabla 10</b> .....	73
<b>Tabla 11</b> .....	74
<b>Tabla 12</b> .....	75
<b>Tabla 13</b> .....	76
<b>Tabla 14</b> .....	77
<b>Tabla 15</b> .....	80
<b>Tabla 16</b> .....	84
<b>Tabla 17</b> .....	88
<b>Tabla 18</b> .....	90

# Capítulo 1

## **1. Introducción**

En el competitivo entorno del sector comercial actual, la eficiencia en la gestión de procesos operativos se erige como un pilar esencial para las organizaciones que exploran mejorar sus operaciones y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. Este escenario es especialmente relevante en el caso de hipermercados, ya que la adquisición oportuna de productos de calidad impacta directamente en la disponibilidad de inventario, la satisfacción del cliente y las ganancias económicas de la empresa

La presente investigación plantea la deficiencia identificada en una cadena de supermercados ubicada en Naranjal, Ecuador. Se ha determinado la ausencia de una gestión estructura y formal respecto al departamento de compras de la organización, ocasionando diversos problemas operativos. Entre ellos destacan los prolongados tiempos de respuesta para la adquisición de productos, que resultan en inventarios insuficientes y desabastecimiento de artículos de alta demanda, afectando negativamente a su competitividad y a la satisfacción de sus usuarios.

Adicionalmente, se ha detectado que la falta de un proceso consistente para el concurso y aprobación de proveedores dificultando una construcción sobre las relaciones sólidas y a la vez mutuamente beneficiosas, comprometiendo no solo la calidad de los productos sino la sostenibilidad de este. A esto se suma la duplicación de esfuerzos y la ejecución de procedimientos manuales, que aumentan la carga laboral, el riesgo de errores y dificultan la trazabilidad y el monitoreo de las actividades realizadas.

En respuesta a esta situación, este proyecto de tesis propone el modelo de gestión de procesos que esté centrado en las áreas clave de bodega, inventario y compras, con especial atención a los subprocesos de abastecimiento entre sucursales, selección de proveedores y control de stock. El

objetivo principal es establecer una estructura formal y estandarizada que permita optimizar los tiempos de respuesta, reducir la duplicación de tareas y mejorar la relación con los proveedores. De esta manera, se busca no solo resolver los problemas operativos actuales, sino también garantizar un modelo de gestión sostenible que brinde una ventaja competitiva a la organización en el dinámico mercado actual.

### **1.1 Descripción del Problema**

Corporación Pañora S.A., es una cadena de supermercados que inició sus actividades en 2013, teniendo como actividad económica principal la venta de una gran línea de productos domésticos, comestibles, limpieza, ferretería y otros afines, dichos enfoques son esenciales en el ámbito comercial, llegando a cubrir las demandas de los clientes mediante su amplia gama de productos.

Por otra parte, se ha identificado un punto de mejora en el área de compras de Corporación Pañora debido a la deficiencia en la cultura organizacional, una de las principales razones es la ausencia de un sistema de gestión adecuado y formalización en los procesos críticos de la institución llevando a tiempos de respuesta prolongados en la adquisición de productos, influyendo de manera negativa al agrado del usuario y competitividad de la empresa. Entre otros problemas que se fueron presentando, se encontraron la gestión inadecuada a los proveedores, duplicación de esfuerzos y procedimientos manuales que no son óptimos. Estos factores no solo incrementan el riesgo de errores en las órdenes de compra, sino que también dificultan la evaluación y selección efectiva de proveedores, lo que puede resultar en una calidad inconsistente de los productos recibidos.

En contraste, la falta de recursos para una comunicación efectiva entre los distintos niveles del personal ha estado impidiendo una colaboración efectiva, lo que agrava aún más los problemas existentes. La situación se ve reflejada en las pérdidas económicas que enfrenta la empresa, donde se han reportado incidencias como productos caducados y robos, evidenciando una falta de control sobre el inventario y una gestión deficiente del ciclo de abastecimiento.

Por otro lado, se ha podido observar un gran inconveniente debido a la falta de motivación del personal al momento del aprendizaje de nuevas herramientas para la automatización de procesos, lo que ha causado un doble esfuerzo y un alto riesgo de errores, a pesar de que se brindan capacitaciones las mismas no son aprovechadas y tampoco se consta de un seguimiento para su aplicación. Además, se observa que la empresa no implementa programas de formación orientados a una gestión correcta del inventario, generando efectos desfavorables que repercuten al desempeño de la empresa. Esta situación afecta no solo el flujo operativo diario, sino también la rentabilidad y la imagen corporativa de Corporación Pañora.

## **1.2 Justificación del Problema**

En el competitivo entorno en el que opera Corporación Pañora, resulta fundamental ejecutar un sistema de gestión por procesos alineado a estándares de mejora continua, orientado a formalizar e innovar las actividades del área de compras. Este enfoque evolucionará la eficiencia operativa, ayudará al fortalecimiento de relaciones con los proveedores y mejorará la satisfacción del cliente final, al proporcionar respuestas ágiles y eficaces a las demandas del mercado. Además, se plantea incorporar herramientas automatizadas que faciliten el seguimiento y control del inventario.

Asimismo, se busca minimizar las pérdidas relacionadas con productos caducados, complementando estas acciones con programas de concienciación y compromiso dirigidos al personal, a fin de prevenir hurtos y otras disminuciones en el inventario. Para ello, se propone el desarrollo de estrategias de motivación y evaluaciones de desempeño que incluyan criterios específicos para reconocer e incentivar el cumplimiento de metas, promoviendo así la eficiencia y productividad requeridas.

A partir de una revisión en campo, se identificarán las políticas y procedimientos que necesitan ser reforzados, así como las opciones más viables para enriquecer el desempeño organizacional y funcional. Estas iniciativas no solo incrementarán la eficiencia interna, sino que también consolidarán el posicionamiento competitivo de la corporación en el mercado, garantizando su sostenibilidad a lo largo de los años.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Plantear mejoras para el área de abastecimiento de la cadena de supermercados en Naranjal, mediante la propuesta de un sistema de gestión enfocado en sus procesos basado en estándares de mejora continua, para la reducción de costos, tiempos de respuesta y garantizar la disponibilidad de productos dentro los puntos de venta.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

- Establecer un enfoque sistemático para la selección, evaluación y aprobación de proveedores, con el fin de eliminar ineficiencias y garantizar un suministro de calidad que satisfaga las demandas del mercado.

- Diseñar un manual de procesos del sistema de inventarios en relación con las áreas de compras y bodega que permitan perfeccionar los procesos de adquisición de productos, para que sean más eficientes y efectivos garantizando una gestión más ágil y rentable.
- Proponer estrategias y herramientas que minimice los plazos de respuesta en el abastecimiento, asegurando que los productos lleguen a tiempo para satisfacer la demanda del cliente.

## **1.4 Marco teórico**

### **1.4.1 Descripción de la empresa**

Corporación Pañora S.A., organización en crecimiento de carácter familiar con sede principal en el cantón Naranjal, provincia del Guayas. Dedicada a la comercialización de amplia gama de productos, como frutas y verduras frescas, destacándose como mayorista en este sector gracias a su competitividad en precios y la calidad de sus productos. La organización cuenta con un equipo de 89 colaboradores afiliados y ha experimentado un crecimiento constante tanto en sus ingresos como en sus activos en los últimos años. Su propósito fundamental es garantizar una rotación eficiente del inventario, con el fin de optimizar los beneficios económicos de la compañía.

### **1.4.2 Análisis Inicial de la Empresa**

#### **Análisis interno**

Para tener un mayor conocimiento de las actividades de la empresa, se procederá con un análisis interno que permitirá profundizar sobre sus diferentes estructuras:

- **FODA:** Es una herramienta sencilla pero valiosa que permite identificar oportunidades de mejora competitiva (Asana, 2024). Esta técnica ampliamente utilizada facilita la evaluación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que afectan a una empresa. A la vez es fundamental su uso, ya que se identifica los aspectos internos que le dan una ventaja competitiva y aquellos que requieran mejora, así como las condiciones externas que puedan impactar su desempeño.
- **Análisis Organizacional:** Es un proceso el cual realiza diagnóstico a las empresas para que se tener un mejor entendimiento de su desempeño, busca identificar oportunidades en áreas problemáticas que se puedan presentar, además del desarrollo de un plan de acción para aumentar su desempeño (Estudyando, 2020).

### 1.4.3 Direccionamiento Estratégico

#### Misión

La misión de una empresa es su razón de ser fundamental, respondiendo a la pregunta por qué existe. Define su propósito central y su contribución a la sociedad (Santander, 2024).

#### Visión

La visión de una empresa actúa como una guía estratégica que define el camino a seguir para alcanzar los objetivos establecidos (Santander, 2024).

### 1.4.4 Definición

#### Gestión por Procesos

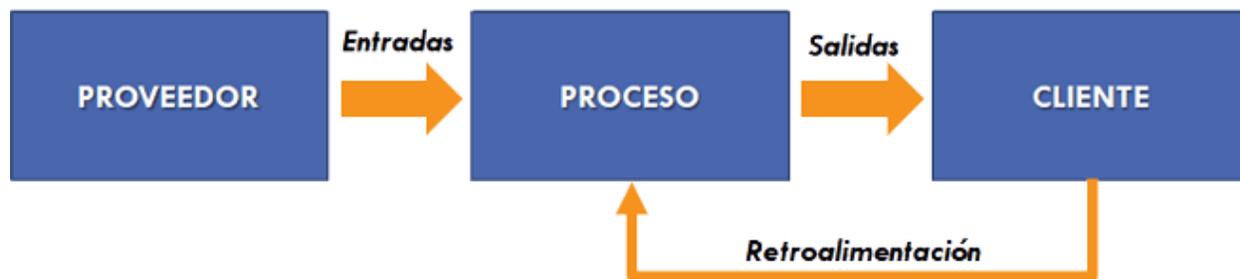
La Gestión por Procesos se enfoca en gestionar una organización basándose en los procesos, siendo estos un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que modifican elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente. (Cantabria, 2016)

## Características de un Proceso

Se centra en distintas actividades relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en resultados, es decir caracterizan a un proceso, ordenando al logro de resultados, creando valor al cliente responden a la misión de la empresa, tienen un inicio y final definidos, deben tener al menos una entrada y una salida. (Tecnología, 2016)

### Ilustración 1

*Esquema del proceso proveedor-cliente con retroalimentación* (Aiteco Consultores, 2014).



## Elementos del Proceso

Los elementos que integran un proceso son:

1. **Inputs:** Representan recursos que se transforman, incluyendo el procesamiento de materiales, informaciones por procesar, conocimientos a desarrollar o sistematizar, etc.
2. **Recursos o factores que transforman:** Facilitan la conversión de las entradas:  
Distinguen dos tipos básicos:
  - a.- **Factores dispositivos humanos:** Planifican, dirigen y supervisan las operaciones.
  - b.- **Factores de apoyo:** Incluyen herramientas como programas de software, computadoras o infraestructura tecnológica como hardware.

3. **Flujo real de procesamiento o transformación:** Conversión que puede implicar un cambio físico de ubicación o modificación de una estructura jurídica.
4. **Outputs:** Se dividen en dos tipos:
  - a.- **Bienes:** Tangibles, que pueden almacenarse, transportarse y cuyo proceso es independiente de su consumo.
  - b.- **Servicios:** Intangibles, que requieren interacción directa con el cliente ya que si producción y consumo ocurren simultáneamente. Su calidad depende en gran medida de la percepción del consumidor.

### **Proceso de Compras**

Este proceso consiste en un conjunto sobre actividades secuenciales y coordinadas, las cuales son realizadas empezando por la identificación de una necesidad hasta la recepción y pago de los bienes o servicios adquiridos. Su objetivo principal trata de asegurar el abastecimiento oportuno de los bienes y servicios que permiten a la empresa llevar a cabo sus actividades, y que los mismos tengan un menor costo y sean de buena calidad.

A continuación, se detallan las etapas que componen este proceso:

1. Identificación de la necesidad
2. Búsqueda y evaluación de los proveedores
3. Selección del proveedor
4. Acuerdo sobre los términos de compra
5. Emisión de la orden de compra
6. Recepción de mercancías
7. Conciliación de facturas y pagos

## Gestión de Inventarios

La gestión de inventarios es crucial para el éxito de una empresa, ya que implica la supervisión y administración eficiente de los productos en stock, desde su adquisición hasta su distribución o venta. Una gestión adecuada garantiza la satisfacción oportuna de la demanda de los clientes, evitando tanto la escasez como el exceso de inventario, lo que puede generar costos innecesarios, pérdidas por deterioro o problemas operativos.

Entre los principales objetivos de esta herramienta, se destacan:

- Optimizar la rotación de inventarios: Asegurar que los productos se muevan eficientemente dentro del ciclo operativo para reducir riesgos de obsolescencia o vencimiento.
- Garantizar la disponibilidad de productos: Evitar la falta de existencias a través de una gestión adecuada de la oferta y la demanda.
- Reducir los costos operativos: Implementar estrategias que minimicen gastos relacionados con almacenamiento, transporte y manejo de inventarios.
- Afinar el control de inventarios para mejorar la precisión: Utilizar herramientas tecnológicas y procedimientos estandarizados para registrar y monitorear el estado del inventario de forma inmediata.
- Validar la calidad de los productos: Establecer mecanismos que preserven las condiciones óptimas de almacenamiento y la gestión de los bienes, especialmente aquellos que se deterioran rápidamente.

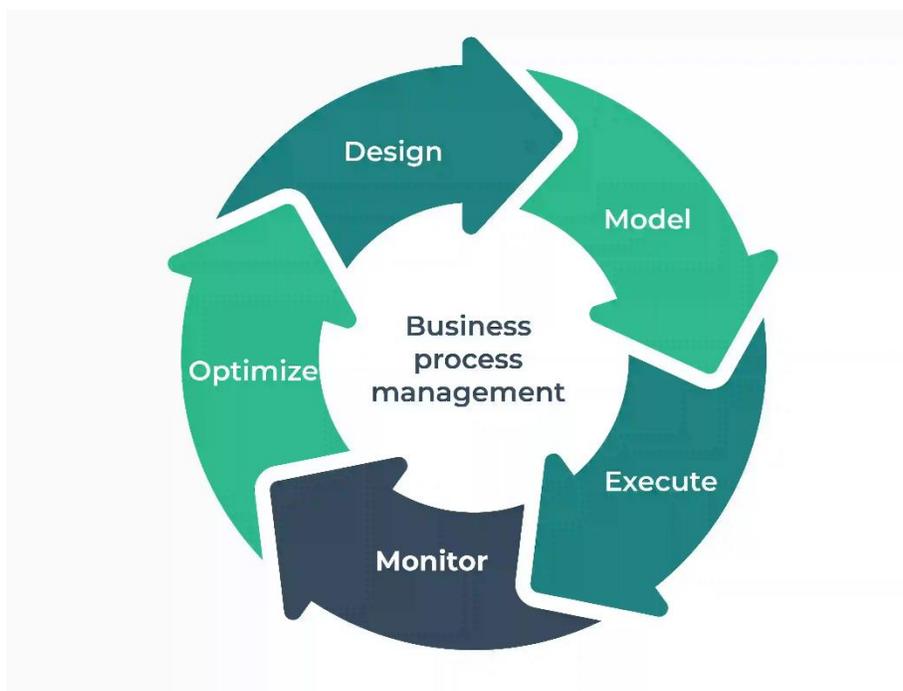
## Business Process Management

Esta herramienta más conocida como BPM, siendo la misma abreviatura de Business Process Management, y con su respectiva traducción siendo la Gestión de Procesos de Negocio habla sobre una metodología que se encuentra en una búsqueda por optimizar y automatizar procesos para mejorar la eficiencia operativa de un negocio. Su principal objetivo consiste en maximizar la eficiencia operativa, a través de la identificación y eliminación de ineficiencias, por lo que para cumplirlo será a través de:

- Modelado y Documentación:
- Monitoreo y Control
- Mejora Continua

### Ilustración 2

*Ciclo de Business Process Management (BPM).* (Cyril Amblard-Ladurantie, 2023)



## Cadena de valor

Instrumento de evaluación estratégica que determina la ventaja competitiva de una empresa, con el propósito de mejorar su rentabilidad. La cadena de valor de una empresa está vinculada con sus actividades, el valor que aportan y con las ganancias derivadas de ellas.

**Actividades primarias:** Contribuyen directamente al valor del producto o servicio. Por ejemplo, se consideran ciertos puntos como las operaciones logísticas, el marketing y ventas.

**Actividades secundarias:** Incluyen la administración general y financiera de la empresa, así como sus inversiones en infraestructura y tecnología. (Global, 2024)

### 1.4.5 Identificación de procesos claves

#### Definición

Aquellos que ocasionan impacto directo en la propuesta de valor de la empresa y en el logro de sus objetivos de negocio.

#### Criterio de personal clave

Identificar los procesos clave no es una tarea sencilla, siendo un punto crucial hacia un gran éxito de tu negocio. A continuación, se presenta algunos pasos a seguir:

- **Revisión de los Procesos Actuales:** Revisión exhaustiva de procesos existentes en el negocio. Esto incluye desde la adquisición de clientes hasta la entrega de productos o servicios, pasando por todas las etapas intermedias.
- **Determinación de la Importancia de Cada Proceso:** Identificando los procesos, evalúa su importancia para el funcionamiento general de tu negocio. Analizar cada proceso contribuye a la propuesta de valor de tu empresa y cómo afecta tus objetivos y metas.

- **Identificación de los Procesos Clave:** En base a la evaluación, identificación de procesos que son críticos para el éxito de tu negocio. Estos son los procesos en los que debes enfocar tus recursos y esfuerzos logrando garantizar eficiencia y efectividad.
- **Documentación y Mejora de los Procesos Clave:** Al identificar los procesos clave, es importante documentarlos de manera detallada. Esto incluye describir las actividades involucradas, los roles y responsabilidades de cada persona, los flujos de trabajo y los indicadores de rendimiento relevantes. (Llinkedin, 2023)

#### 1.4.6 Mapa de procesos

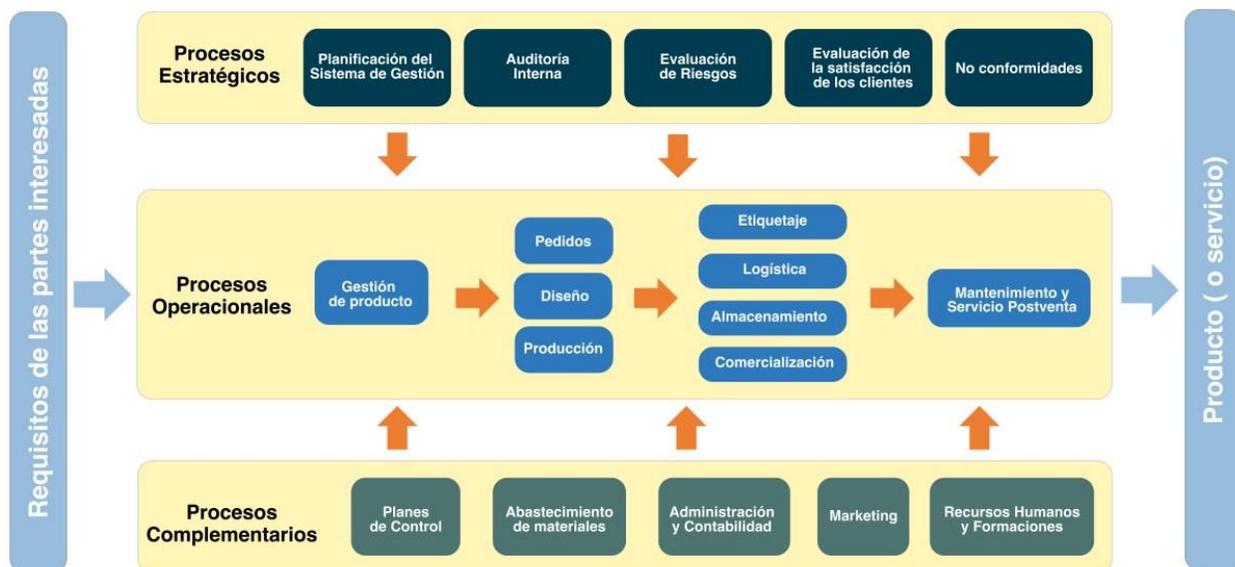
Permite representar los procesos y sus interrelaciones. Siendo su tarea principal para llevarlo a la identificación de los procesos de la empresa y relacionar unos procesos con otros según su orden de ejecución, de manera estructurada.

Al elaborar un mapa de procesos es necesario clasificar los procesos, se utilizan tres categorías:

- **Procesos operacionales:** Sirve de apoyo para la compañía para su desempeño.
- **Procesos estratégicos:** Se enfoca en la mejora continua
- **Procesos de soporte:** Dan apoyo y coherencia al conjunto. (GLOBALSUITE, 2024)

#### **Ilustración 3**

*Mapa de Procesos*



#### 1.4.7 Análisis de valor agregado

Técnica utilizada para evaluar los procesos de producción o los servicios que una empresa ofrece, identificando áreas en las que se puede aumentar el valor añadido. Con el objetivo de distinguir los procesos o servicios que están agregando valor a la empresa y aquellos que no lo están haciendo, para poder tomar medidas para mejorar la eficiencia y la rentabilidad de la empresa. (Doménech, 2023)

#### 1.4.8 Diagrama de flujos

El diagrama BPMN una representación gráfica de un proceso de negocio que muestra los pasos a seguir, cuáles son los elementos involucrados y el resultado final esperado. Además de ser una herramienta útil para gestores de proyectos y analistas de negocio (Miro, 2024).

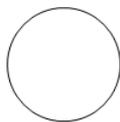
- Simbología

#### Tabla 1

*Simbología de las BPMN (Lucidchart, s.f.)*

**Ilustración 4**

*Símbolo de inicio de evento* (Lucidchart, s.f.).



**Indicador de inicio de evento:** Señala el punto inicial del proceso.

**Ilustración 5**

*Indicador de evento intermedio* (Lucidchart, s.f.).



**Indicador de evento intermedio:** Representan acciones o sucesos que ocurren durante la ejecución de un proceso

**Ilustración 6**

*Símbolo de evento de finalización* (Lucidchart, s.f.).



**Indicador de fin de evento:** Este símbolo representa el punto final de un proceso

### Elementos gráficos de BPMN para actividades

**Ilustración 7**

*Símbolo de tarea* (Lucidchart, s.f.).

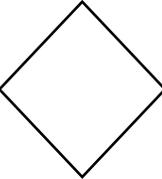


**Símbolo de tarea:** Es la unidad más simple, no puede dividirse en componentes más pequeños.

**Ilustración 8**

*Símbolo de subprocesso* (Lucidchart, s.f.).

	<p><b>Símbolo de subproceso:</b> Es un conjunto de tareas relacionadas las cuales funcionan como un bloque, pueden aparecer de dos formas: contraído (con un signo “+” para expandir detalles) o ampliado (describiendo todas las tareas del subproceso).</p>
<p><b>Ilustración 9</b> <i>Símbolo de transacción</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Símbolo de transacción:</b> Es un tipo especial de subproceso en la cual implica realizar un pago.</p>
<p><b>Ilustración 10</b> <i>Símbolo de llamada</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Símbolo de llamada:</b> Es un subproceso el cual es reutilizable para que se emplee en diferentes partes del flujo de trabajo.</p>
<p><b>Objetos de conexión en un diagrama BPMN</b></p>	
<p><b>Ilustración 11</b> <i>Símbolo de flujo de secuencia</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Indicador de secuencia:</b> Establece el orden adecuado entre los elementos del flujo.</p>
<p><b>Ilustración 12</b> <i>Símbolo de flujo de mensaje</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	

	<p><b>Indicador de flujo de mensaje:</b> Ilustra cómo se comunican los diferentes actores involucrados en el proceso.</p>
<p><b>Ilustración 13</b> <i>Símbolo de asociación</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Símbolo de asociación:</b> Indica relaciones entre artefactos y objetos de flujo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>División en un diagrama BPMN</b></p>	
<p><b>Ilustración 14</b> <i>División en un diagrama BPMN</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p>Sirven para dividir y organizar las actividades de un proceso, los mismos pueden ser horizontales o verticales, además de categorizar actividades, ayudan en la identificación de retrasos, ineficiencias, etc.</p>
<p><b>Ilustración 15</b> <i>Símbolo de compuerta</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Símbolo de compuerta:</b> Son elementos que controlan el flujo del proceso, dividiéndolo o juntándolo según ciertas condiciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Elementos de soporte en un diagrama BPMN</b></p>	
<p><b>Ilustración 16</b> <i>Elementos de soporte en un diagrama</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	

	<p>Entre los tres tipos de artefactos están:</p> <p><b>Anotaciones:</b> Proporcionan información adicional, pequeños comentarios que son añadidos en diferentes partes del proceso.</p> <p><b>Grupos:</b> Contenedores que organizan y agrupan visualmente subprocessos relacionados entre sí.</p> <p><b>Objetos de datos:</b> Hacen una representación a los datos ubicados en el proceso, los resultantes del proceso y los que deben almacenarse.</p>
<p><b>Ilustración 17</b></p>	
<p><i>Símbolo de entrada de datos</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Indicador de datos de entrada:</b> El símbolo señala los datos necesarios para el proceso.</p>
<p><b>Ilustración 18</b></p>	
<p><i>Símbolo de salida de datos</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Símbolo de salida de datos:</b> Exhibe los datos recopilados a lo largo del proceso</p>
<p><b>Ilustración 19</b></p>	
<p><i>Símbolo de recopilación de datos</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Símbolo de datos recopilados:</b> Presenta la información que se ha reunido durante el desarrollo del proceso.</p>

**Ilustración 20**

*Símbolo de almacenamiento de datos (Lucidchart, s.f.).*



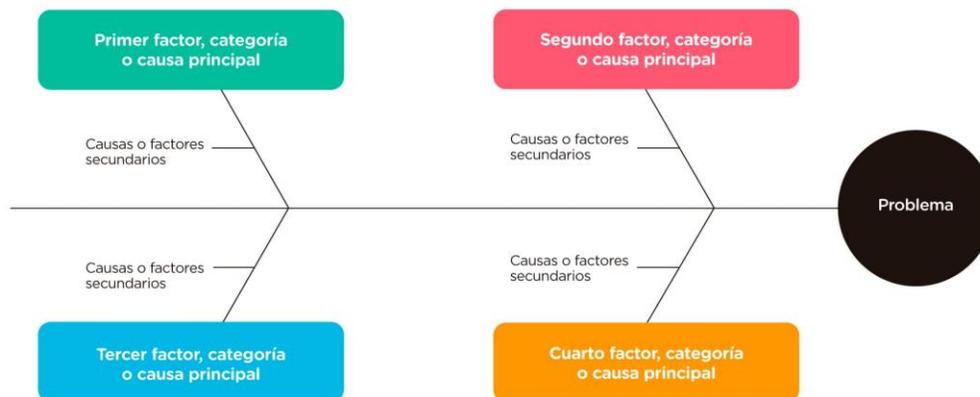
**Símbolo de datos almacenados:** Representa la habilidad para guardar o consultar los datos asociados a un proceso.

**1.4.9 Diagrama de Ishikawa**

Es una herramienta visual la cual permite la identificación de posibles causas de un problema, con el objetivo de encontrar la causa raíz. Su estructura se asemeja a una espina de pescado, donde el problema se representa en la cabeza y las posibles causas en las espinas. A la vez estas espinas se subdividen en subclases, lo que permite un análisis profundo de las causas y la identificación de la raíz del problema (QuestionPro, 2024).

**Ilustración 21**

*Diagrama de Ishikawa (Concepto, s.f.).*

**Partes del diagrama de Ishikawa**

#### 1.4.10 Matriz de priorización

Clasifica y ordena las tareas o los proyectos según un conjunto definido de variables con el fin de definir un plan de acción. Las matrices de prioridades complejas son más precisas porque ofrecen más columnas y filas para identificar exactamente qué tareas son las más importantes.

#### 1.4.11 Indicadores de gestión

Expresión cuantitativa del comportamiento y desarrollo de un proceso, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede señalar una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Si bien un indicador aislado revela la condición o estado de un proceso en un momento específico, conformado por indicadores bien definidos y analizados revela la situación general de la institución. (Zendesk, 2023)

#### Características de los indicadores

Los indicadores deben cumplir con los siguientes requisitos:

- **Especificidad:** Definidos claramente y enfocados a un propósito específico para asegurar su efectividad al medir resultados concretos.
- **Medibilidad:** Ser cuantificables, permitiendo una evaluación objetiva y precisa.
- **Relevancia:** Alinearse con los objetivos organizacionales, reflejando aspectos críticos para el crecimiento y el cumplimiento de metas.
- **Temporalidad:** Realizarse dentro de un período determinado, ajustándose a la periodicidad con la que se desean ver los resultados. (Roncancio, 2024)

#### **1.4.12 Gestión del Cambio**

Proceso el cual se encuentra estructurado y planificado por donde la empresa prepara, apoya y guía a los trabajadores, equipos y todo de sí, para que se pueda adaptar a las transformaciones que se presenten en sus procesos, tecnologías, estructuras organizacionales o estrategias. El mismo tiene como meta que se disminuya la resistencia al cambio, un aumento en la adopción y que se garantice que los resultados esperados del cambio se cumplan de forma eficiente (Clavijo, 2023).

#### **1.4.13 Benchmarking**

Es una herramienta que se aplica en el mundo empresarial la cual usa un “benchmark” como referencia para evaluar la eficiencia de productos, servicios o procesos de trabajo tomando como ejemplo las mejores prácticas existentes (Arias, 2020).

Esta práctica que se realiza de forma interna o externamente de la empresa busca mejorar el producto o servicio mediante el aprendizaje de las estrategias de la competencia y su adaptación a las propias necesidades, implementándolos cambios necesarios.

#### **Ilustración 22**

*Ejemplo de aplicación de Benchmarking (Crehana, s.f.)*

## Benchmarking

Empresa	Calidad Restaurantes	Calidad Entrega	Variedad de Comida	Rapidez	Precio Medio	Coste de Delivery
	Alta	Alta	Muy alta	Muy alta	30\$	Gratis (con Glovo Prime) / 3\$ sin Prime
	Alta	Muy alta	Alta	Alta	40\$	3\$
	Media	Media	Media	Alta	25\$	2\$
	?	?	?	?	?	?

### 1.4.14 Manual de Procesos

Documento donde se detalla información sobre responsabilidades, labores, políticas e implementación de procedimientos empresariales. Entre las razones de su creación es para la mejora de prestación de servicios, estructurar y ejecutar un proyecto, contratación de personal.

Entre las ventajas que obtienen de la realización de un manual son:

- Establecimiento de procesos claros y estructurados en las organizaciones, lo que asegura una buena calidad y entendimiento de estos.
- Al tener pasos a seguir en cada proceso, hay una disminución de los tiempos muertos y optimización en el uso de recursos.
- Facilita la capacitación de nuevos empleados ya que se ofrecen procedimientos a seguir.
- Facilita la identificación de áreas donde se puede mejorar y permite actualizaciones constantes, esta herramienta impulsa la innovación en las organizaciones.

La relevancia del manual es poder mantener una comunicación eficiente además de asegurar eficacia dentro de los resultados operativos, a través de mantener en regulación los trabajos que se realicen y garanticen el cumplimiento de las metas propuestas.

La estructura de un manual de procedimientos se divide en:

- Título
- Introducción
- Objetivo
- Alcance
- Diagrama de flujos
- Descripción de Procesos

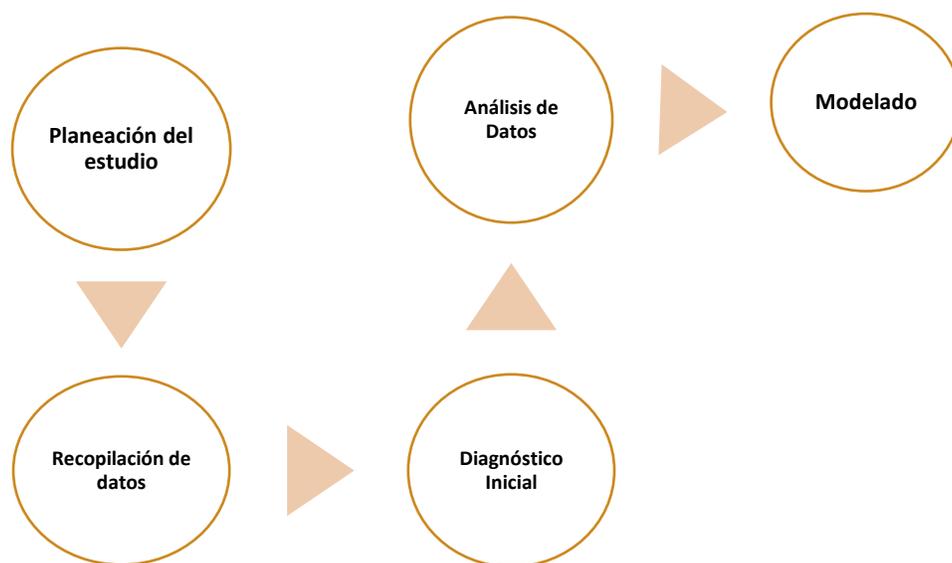
# Capítulo 2

## 2. Metodología

Para el desarrollo del proyecto se realizó la siguiente metodología clasificada en cinco etapas, con la siguiente secuencia:

### Ilustración 23

*Metodología cinco etapas, Elaboración propia*



### 2.1 Planeación del Estudio

Para llevar a cabo el modelo de gestión por procesos centrado al área de compras en una cadena de supermercados, la planificación del estudio requiere definir con precisión el alcance y exclusión de dicho estudio. Esto incluye establecer los parámetros, lineamientos y objetivos específicos que orientarán su desarrollo, garantizando que las actividades estén alineadas con la optimización de los procesos de adquisición, la eficiencia operativa y el cumplimiento de las necesidades del negocio y sus clientes.

## **2.2 Recopilación de datos**

En el presente estudio se recopiló información a través de entrevistas y cuestionarios con la encargada del área de compras, obteniendo un análisis crítico acerca de los datos obtenidos desde las distintas áreas como son compra, bodega e inventario de los productos que comercializa este mercado. Logrando determinar los problemas existentes y así proponer soluciones alternativas.

## **2.3 Diagnóstico Inicial**

A través de entrevistas con la contadora general, se obtuvo información clave sobre los lineamientos corporativos y políticas internas de la empresa, se elaboró un borrador preliminar sobre las funciones y responsabilidades del área de compras. Estas incluyen la gestión de proveedores, negociación de precios, control de inventarios y abastecimiento entre sucursales.

Asimismo, se elaboró una lista detallada de las actividades principales en relación con el proceso de compras, con la intención de identificar procedimientos clave que deben documentarse. Esto permite establecer objetivos, definir pasos, asignar responsables y establecer controles para garantizar que el área de compras cuente con una guía clara de procedimientos para futuras operaciones.

## **2.4 Análisis FODA**

### **Ilustración 24**

*Análisis FODA, Creación propia*

- Cuenta con una amplia variedad de productos
- Se observa un crecimiento en ingresos y activos.
- Tiene una competitividad en sus precios.

**F  
O  
R  
T  
A  
L  
E  
Z  
A  
S**

### FODA

**O  
P  
O  
R  
T  
U  
N  
I  
D  
A  
D  
E  
S**

- Desarrollo e implementación de manuales de procesos.
- Implementación de herramientas automatizadas.
- Mejora en la selección y evaluación.

- Tiempos de respuesta largos.
- Ausencia de criterios definidos para la selección de proveedores.
- Falta de automatización incrementando el trabajo y tener riesgo de errores.

**D  
E  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D  
E  
S**

**A  
M  
E  
N  
A  
Z  
A  
S**

- Competitividad de otros supermercados.
- Causas externas: robos, cortes de luz, delincuencia, etc.
- Causas económicas: inflación, recesiones económicas o posibles cambios en las políticas.

Dentro del análisis FODA de la empresa basada en la información recopilada, permitió la identificación de las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas. A continuación, se presenta el análisis detallado de cada uno de estos aspectos:

Se reveló diferentes fortalezas entre ellas tenemos que, la compañía ofrece una gran diversidad de productos, lo que ayuda en atraer a más clientes de diversos gustos y a la vez satisface diferentes necesidades en el mercado. También la compañía ha tenido un crecimiento constante en los ingresos y activos, lo que asegura su posición en el mercado y demuestra una gestión financiera sólida; a la vez sus precios son accesibles para el público especialmente en los productos frescos.

Dentro de las debilidades que captaron la atención están la ausencia de sistemas estructurados en los procesos de compras, lo que ha creado problemas operativos con un tiempo de respuesta prolongado para la obtención de productos y afectando el inventario. Dentro de la gestión de proveedores no existe el control debido lo que afecta la calidad de productos y la sostenibilidad del suministro. Existe una falta de motivación dentro de los empleados para aprender los nuevos procesos que se busca aplicar en la empresa, lo que ha causado un doble esfuerzo en el trabajo y mayor riesgo de errores.

En las oportunidades, podemos observar que la falta de manuales incentiva al desarrollo de procedimientos formales que mejoren la gestión de inventarios. Al igual que la implementación de controles sobre los niveles máximos y mínimos de existencia, que me permitirá una mayor optimización en la rotación y reducción de costos; además de buscar diferentes incentivos para que los trabajadores se sientan motivados en participar activamente en las capacitaciones y puedan aplicar lo aprendido en las operaciones de la empresa.

Finalmente, dentro del análisis de las amenazas tenemos que la mayoría son del ambiente externo a la empresa, ya sea por causa de robos o incendios los cuales podrían afectar en gran parte las operaciones. La competitividad existente en el sector de supermercados, debido a que varios ofrecen los mismos productos pudiendo tener un precio menor a la corporación, lo que afectaría la cuota del mercado de la Compañía Pañora.

## **2.5 Análisis Organizacional**

En el análisis organizacional realizado a la Corporación Pañora S.A, se busca la identificación de las debilidades/oportunidades dentro de su estructura y procesos, centrados en el área de compras y la gestión de inventarios. El fin de este análisis es proporcionar una clara

comprensión de los factores que influyen en la operatividad de la empresa y la satisfacción del cliente.

En la estructura organizacional, se pudo identificar lo siguiente:

- Tipo de Organización: Empresa familiar, lo que podría implicar que hay influencia dentro de la toma de decisiones y en el ambiente de trabajo.
- Número de colaboradores: En la actualidad se cuenta con 89 colaboradores, teniendo una estructura pequeña se espera una comunicación activa, pero también tiene desafíos en la formalización de procesos.

En la cultura organizacional, se pudo observar las siguientes deficiencias significativas:

- Falta de formalización: La ineficiencia en los procesos de compras es consecuencia de la ausencia de un modelo de gestión.
- Comunicación deficiente: A pesar de la capacitación que existe dentro de la empresa, no hay un seguimiento respecto a su aplicación. El personal no tiene un manual de políticas a seguir por lo que ha causado a una deficiencia comunicativa entre los diferentes niveles del personal, lo que genera una dificultad en la colaboración efectiva.

## **2.6 Direccionamiento Estratégico**

### **2.6.1 Misión**

Proporcionar a la demanda del cliente la mejor alternativa de productos de primera necesidad, de hogar y artículos varios, con precios módicos, cubriendo las necesidades de nuestros clientes y el bienestar de su familia, contribuyendo a la satisfacción y calidad de vida de cada uno de ellos. (Pañora, 2013)

### **2.6.2 Visión**

Ser la primera alternativa del mercado, por obtener excelentes precios y variedad de productos de primera necesidad, con la mejora atención de calidad a nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades del hogar de cada familia naranjaleño y los cantones aledaños. (Pañora, 2019)

### **2.7 Gestión de Inventarios**

En Pañora S. A., a través de la información recolectada se muestran fallas en la gestión del control interno de la organización, tales como el no poseer un control adecuado sobre el inventario, carencia de manual de funciones y procedimientos, ausencia de una buena gestión sobre el abastecimiento, entre otros afines; en este proyecto se pretende detectar el nivel de riesgo representativo para el desarrollo operativo y crecimiento de esta empresa, exponiendo medidas que incrementen la productividad en los diferentes departamentos encargados de gestionar mercadería, identificando cada uno de los factores influyentes en el tratamiento de existencias y así aplicar procesos correctivos.

### **2.8 Proceso de Compras**

Se logró detectar dentro del área de compras los distintos puntos de mejora de acuerdo con el proceso que lleva esta área, entre estos se puede detallar que no cuenta con una identificación correcta de las necesidades de productos, ya que no posee información verídica sobre inventario actual para las proyecciones de demanda, mal manejo en la gestión de proveedores, negociaciones no adecuadas, se duplica esfuerzos porque varios encargados hablan con un mismo proveedor, gestión no adecuada sobre la información que respecta al catálogo de productos que oferta la empresa, análisis no adecuado sobre precios, tiempos de entrega y

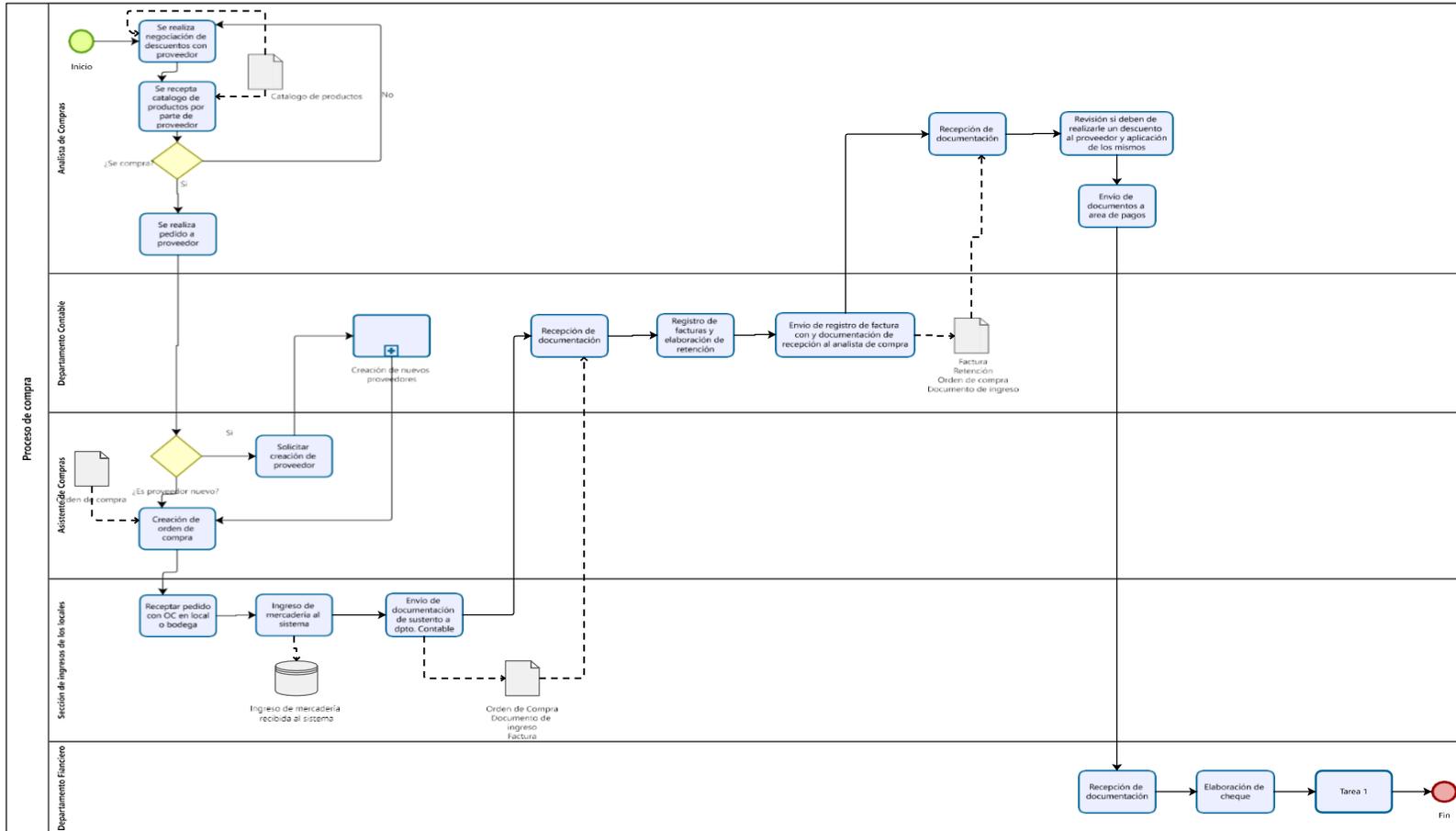
fiabilidad de los tiempos acordados con los proveedores, se espera lograr una implementación efectiva de dichos problemas identificados para mitigar riesgos asociados con el manejo ineficiente o fraudulento dentro del proceso.

## **2.9 Diagrama de flujos**

### **2.9.1 Diagrama de flujo actual del proceso de compras enfocado en el subproceso Concurso y aprobación de proveedores**

### Ilustración 25

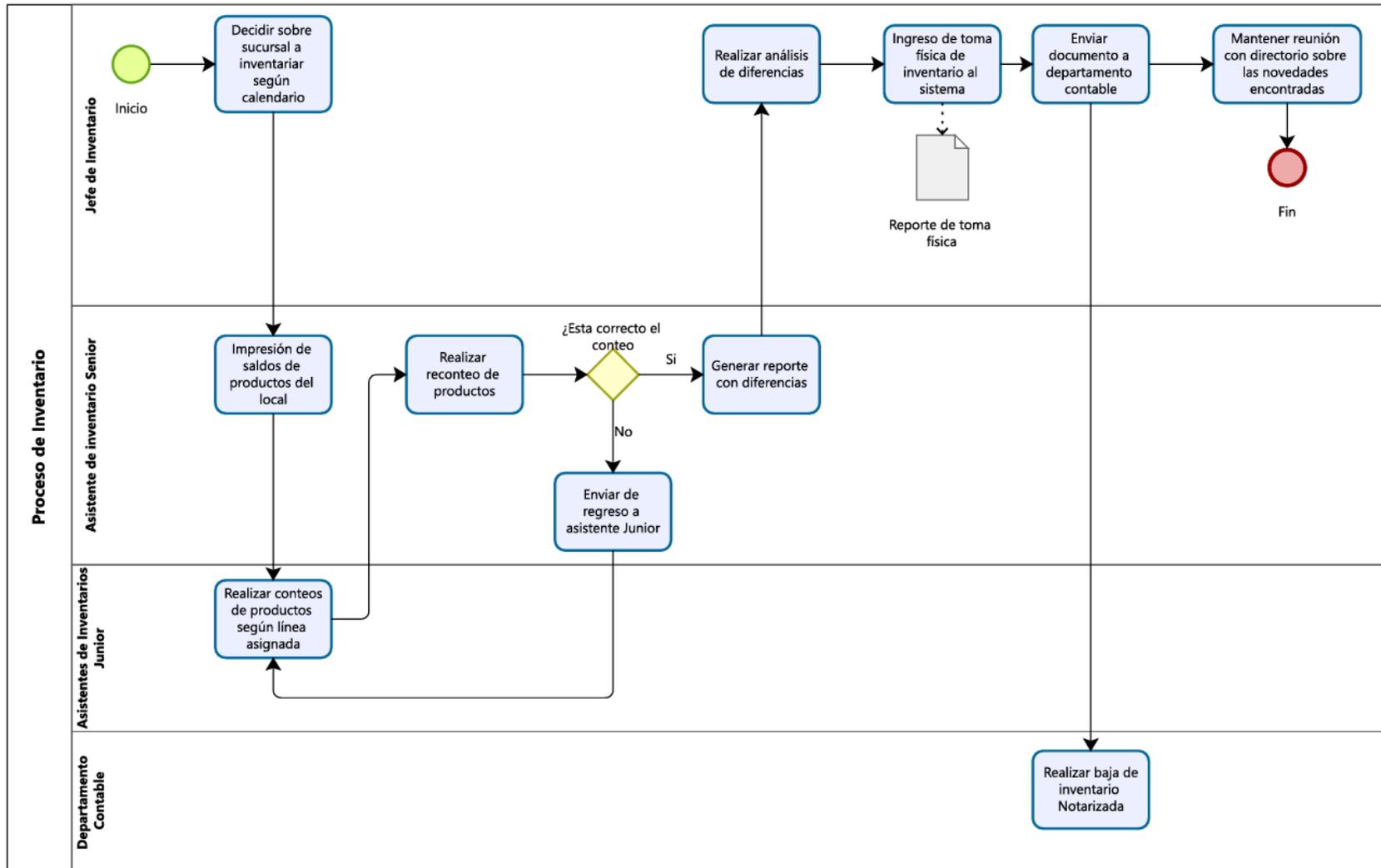
Flujograma del Proceso de Compras (Pañora, s.f.)



## 2.9.2 Diagrama de Flujos del Proceso de Inventario

Ilustración 26

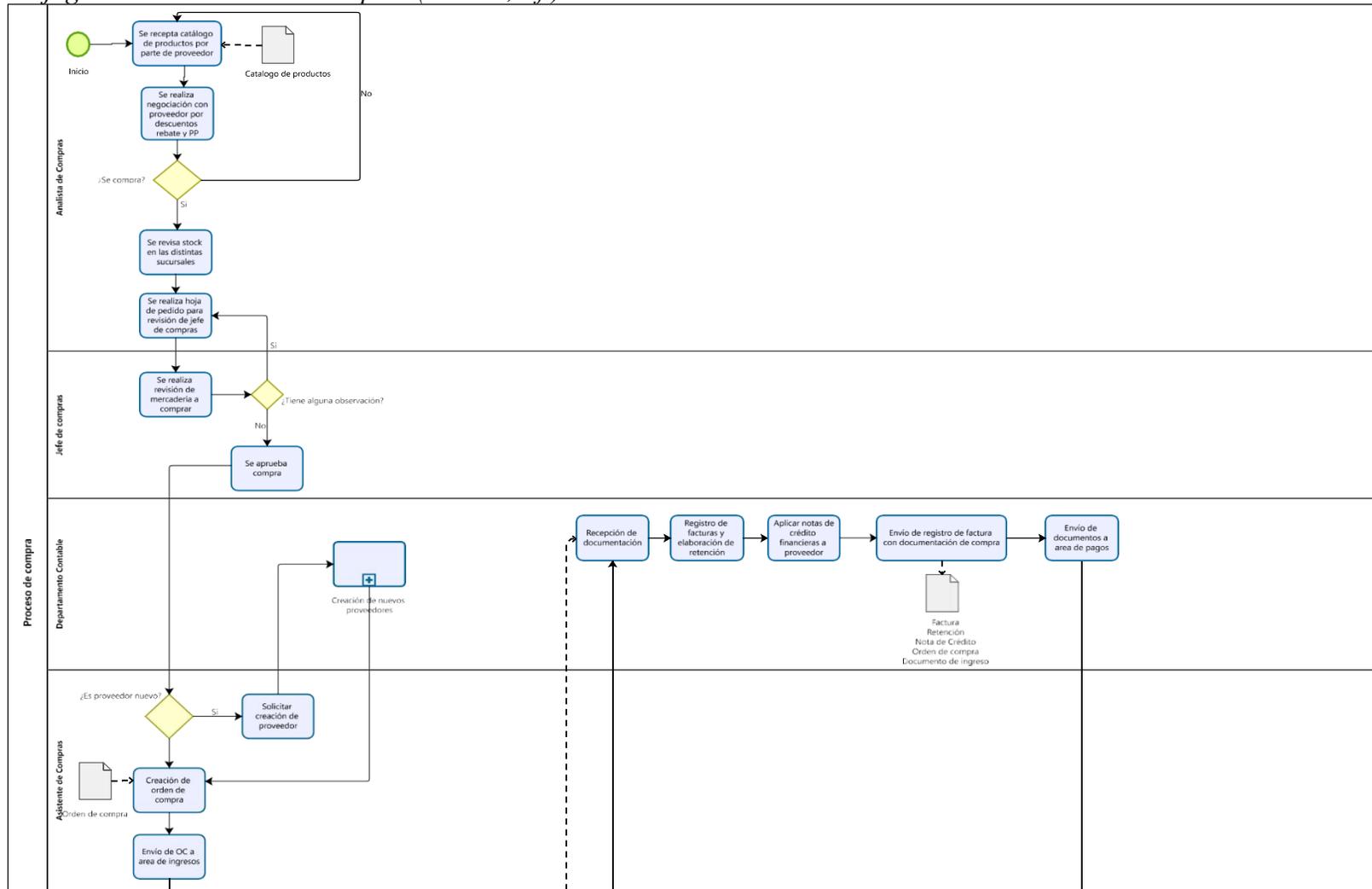
Flujograma del Proceso de Inventarios (Pañora, s.f.)

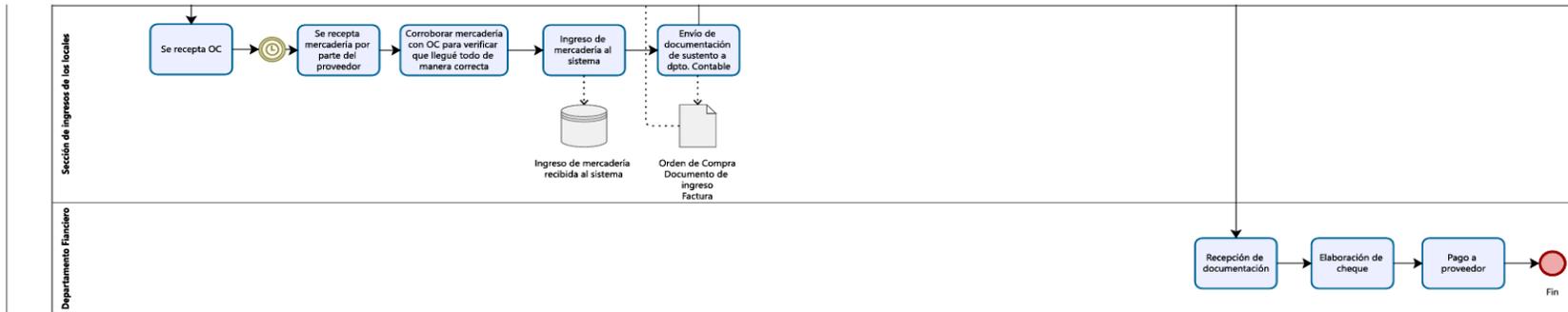


### 2.9.3 Diagrama de Flujos del Proceso de Compras Mercadería

Ilustración 27

Flujograma del Proceso de Compras (Pañora, s.f.)

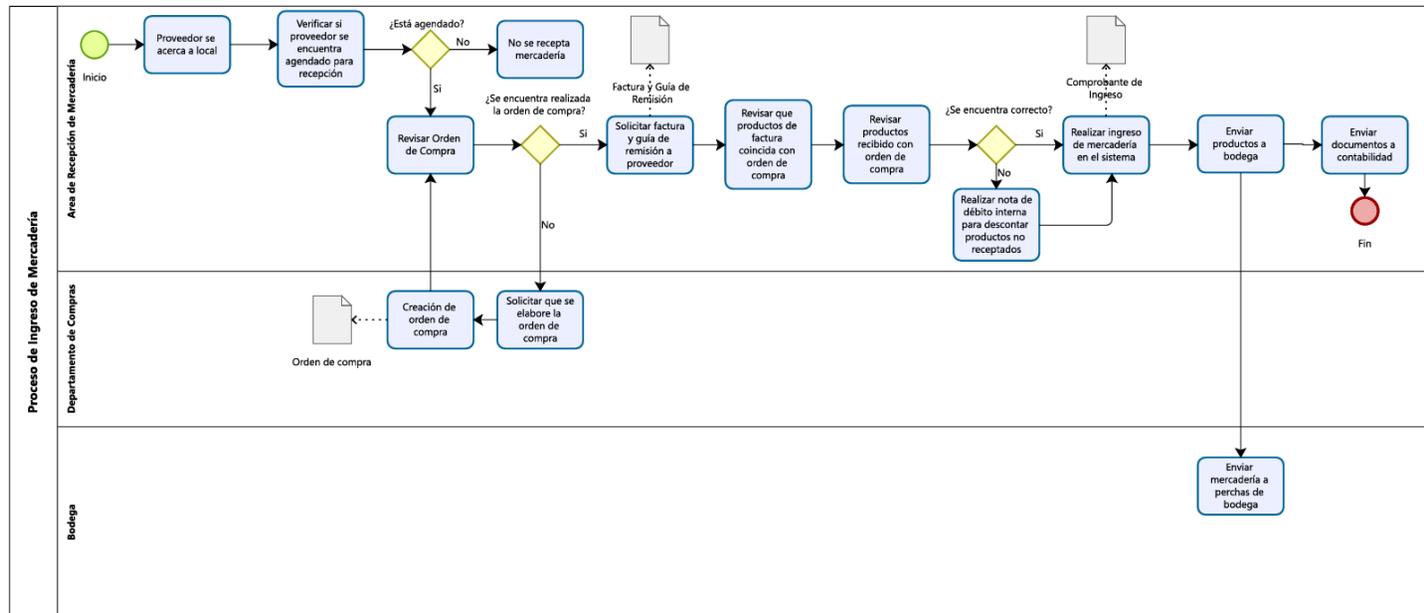




### 2.9.4 Diagrama de Flujos del Proceso de Recepción de Mercadería

#### Ilustración 28

Flujograma del Proceso de Recepción de Mercadería (Pañora, s.f.)



## **2.10 Business Process Management BPM**

Luego de definir la orientación estratégica del área mediante su misión, visión, gestión de inventarios y proceso de compras, se pone en marcha la metodología propuesta. Este enfoque propone una identificación macro de procesos actuales empleando como herramienta el mapa de procesos, clasificándolos en estratégicos, operativos y de soporte. Este mapeo inicial es esencial para tener una perspectiva integral del sistema de procesos interconectados, sirviendo como punto de partida para analizar y rediseñar los procesos críticos o prioritarios.

Este análisis proporciona una visión general de alto nivel, lo que permite identificar y vincular actividades que, en conjunto, generan valor para el cliente final. Siendo clave para concentrar los esfuerzos de mejora en áreas donde se logre el mayor impacto dentro del sistema de suministro de la organización.

### **Desarrollo**

En esta etapa, se busca estructurar y comprender de manera integral los procesos actuales a través de las distintas herramientas a implementar, permitiendo reconocer y catalogar los procesos en distintas categorías.

Este análisis inicial constituye la base para localizar aquellas actividades y flujos de trabajo que requieren ajustes o rediseños encaminados a la reducción de costos y el abastecimiento de suministro de calidad. Con una visión clara y estructurada, se sientan las bases para vincular todas las actividades del sistema, maximizando el valor entregado al cliente final y alineando los objetivos del área con las metas estratégicas de la corporación.

## 2.11 Cadena de Valor

Apoyándonos en la investigación elaborada a la Corporación Pañora S.A. se propone la siguiente cadena de valor, identificando actividades primarias de importancia para la satisfacción del cliente, y las actividades soporte que ayudan a su realización.

### Ilustración 29

*Cadena de valor, Elaboración propia*



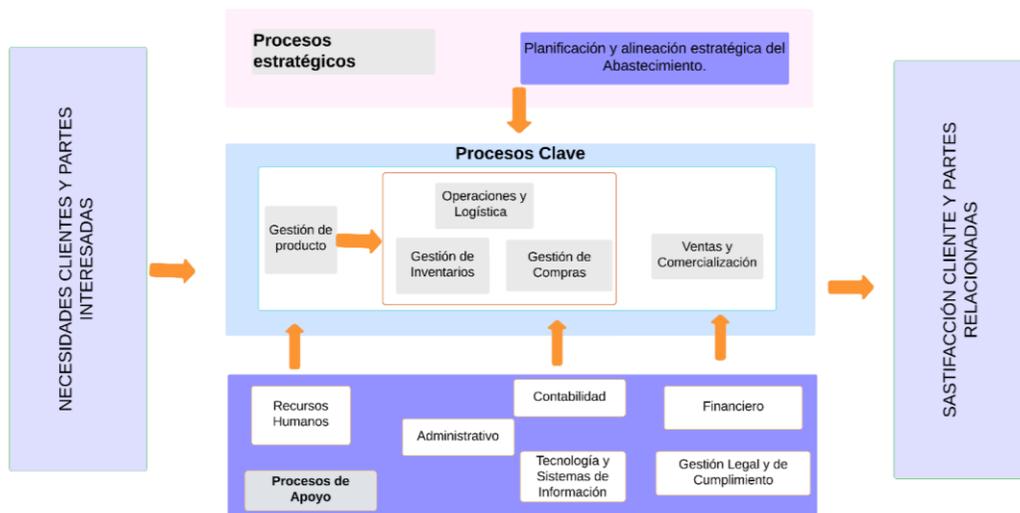
## 2.12 Mapa de procesos

Seguidamente, se detalla el mapa de procesos propuesto donde se muestra la interacción entre ellos para llegar a la satisfacción del cliente.

En este mapa facilitara la identificación de procesos críticos a intervenir

**Ilustración 30**

*Mapa de procesos propuesto, Elaboración propia*



**2.13 Matriz de procesos y subprocessos de corporación Pañora**

**2.13.1 Identificación de Procesos Claves**

**Tabla 2**

*Procesos Claves*

PROCESOS CLAVES	
PROCESOS	SUBPROCESOS
BODEGA	Organización y Almacenamiento
	Abastecimiento entre sucursales
	Recepción y Registro de Productos
INVENTARIOS	Control de stock
	Toma de inventarios
	Gestión de Productos Perecederos
COMPRAS	Planificación de compras
	Gestión de Órdenes de Compra
	Concurso y aprobación de proveedores
VENTAS	Negociación con Proveedores
	Ventas minoristas
	Ventas mayoristas
	Cuadratura de caja
	Planificación y Ventas

### 2.13.2 Matriz de priorización y determinación de procesos críticos

**Tabla 3**

*Matriz de priorización*

OBJETIVOS	Abastecimiento entre sucursales	Control de Stock	Concurso y aprobación de proveedores	Planificación y Ventas	Planificación de Compras	Toma de inventarios
Control de inventarios eficiente para evitar pérdidas.	4	3	3	1	2	3
Reducir costos mediante una mejor gestión de proveedores.	4	2	2	4	4	2
Garantizar suministro eficiente de productos en los puntos de venta.	5	5	3	1	1	2
Mantener un enfoque de orientación en la experiencia del cliente final.	3	2	3	2	2	4
Mejorar la gestión de inventarios que contribuya a la trazabilidad.	5	5	5	2	2	3
Formalizar el proceso de compras para evitar errores y duplicaciones.	5	5	5	2	2	4
Comunicación asertiva entre áreas para mejorar los flujos de trabajo.	5	3	5	1	3	4
Mayor acogida de los trabajadores al cambio/mejora en la cultura organiz.	5	3	5	1	3	2
SUMA	36	28	31	14	19	24

Para determinar estos subprocesos prioritarios, se utilizó una matriz de priorización, que permitió la asignación de puntuaciones considerando el grado de contribución de cada subproceso a los objetivos establecidos.

**Tabla 4**

*Calificación*

Calificación	
32-36	Alto
28-31	Medio
25-27	Bajo

De acuerdo con los objetivos planteados se referencio para la realización de una evaluación comparativa de los subprocesos seleccionados. Con este análisis determinamos los tres subprocesos críticos que requerían mejoras. Para la realización de esta identificación se hizo uso de una matriz de priorización elaborado por nosotras en la cual se asignó una calificación en función al nivel de criticidad en relación con los objetivos previamente definidos.

**Tabla 5**

*Identificación de la calificación*

Impacto	Calificación
Alto impacto	3
Poco impacto	2
No existe Impacto	1

## **Análisis de Procesos críticos**

Luego del análisis verificado, logramos identificar los subprocesos críticos que precisen mejoras.

A continuación, se detalla los subprocesos críticos obtenidos.

### **Tabla 6**

*Listado de subprocesos críticos*

<b>Subproceso</b>	<b>Calificación</b>
Abastecimiento entre sucursales	36
Concurso y aprobación de proveedores	31
Control de Stock	28

## **Análisis del valor agregado de la situación actual del área de compras.**

### **AVA del subproceso actual de Concurso y aprobación de proveedores**

Tabla 7

*AVA del subproceso actual de Concurso y aprobación de proveedores*

No	VAP		SVA					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (EN MINUTOS)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Negociación con proveedor por desc.	60
2		x						Recepción de catálogo de productos	7
3			x					Se realiza pedido a proveedor	7
4						x		Se verifica si es nuevo proveedor	8
5			x					Solicitar creación nuevo proveedor	9
6			x					Creación orden de compra	8
7					x			Recepción pedida con OC en local o bodega	18
8							x	Ingreso mercadería al sistema	30
9					x			Envío de doc de sust dpto contable	5
TOTAL								TIEMPOS TOTALES	152
	<b>COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES</b>						<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado Cliente						0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa						3	67	44%
P	Preparación						3	24	16%
E	Espera						0	0	0%
M	Movimiento						2	23	15%
I	Inspección						1	8	5%
A	Archivo						1	30	20%
TT	Tiempo Total						10	152	100%
VAP	Valor Agregado del Proceso						3	67	44%
SVA	Sin Valor Agregado						7	85	56%

### Descripción de Actividades del Subproceso de Concurso y Aprobación de Proveedores

#### 1. Identificación de Necesidades:

- Recolección y consolidación de requerimientos internos de productos o servicios.
- Validación de prioridades y volúmenes de compra.

## **2. Búsqueda y Selección de Proveedores:**

- Se realiza la identificación de proveedores potenciales a partir de criterios establecidos por la organización.
- Evaluación comparativa y selección del proveedor más adecuado.

## **3. Negociación y Formalización de Órdenes:**

- Negociación con proveedor por descuentos.
- Recepción de catálogo de productos.
- Creación de orden de compra.

## **4. Proceso de Aprobación:**

- Verificación si es un nuevo proveedor.
- Solicitud de creación de nuevo proveedor.

## **5. Seguimiento y Recepción de Bienes/Servicios:**

- Recepción del pedido con OC en local o bodega.
- Ingreso de mercadería al sistema.
- Envío de documentos de sustento al departamento contable.

Análisis de Valor Agregado (AVA)

Valor Agregado del Proceso (VAP):

- Actividades: 3
- Tiempo invertido: 67 minutos
- Porcentaje: 44%

Sin Valor Agregado (SVA):

- Actividades: 7
- Tiempo invertido: 85 minutos

- Porcentaje: 56%

Valor Sin Agregar (Actividades de Bajo Valor):

- Aproximadamente el 56% del tiempo se destina a tareas como la verificación manual de nuevos proveedores, solicitud de creación de proveedor y envío de documentos, las cuales no llegan aportar valor.

**Valor agregado (Actividades Críticas):**

- El 44% de las actividades estratégicas que generan valor tangible, se enfocan en la negociación con proveedores, la creación de órdenes de compra y la recepción e inspección de bienes/servicios.

Duración Total del Subproceso:

- La ejecución completa del subproceso de concurso y aprobación de proveedores tiene una duración promedio de 152 minutos por transacción.

**Análisis de valor agregado de la situación actual del área de inventario.**

**AVA del subproceso actual de abastecimiento entre sucursales**

**Tabla 8**

*AVA del subproceso actual de abastecimiento entre sucursales*

No	VAP		SVA					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (EN MINUTOS)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		x						Decidir sobre sucursal a inventariar según calendario	4
2				x				Impresión de saldos de productos del local	10
3			x					Realizar conteos de productos según línea asignada	10
4		x						Realizar recuento de productos	11
5	x							Se realiza conteo correcto	6
6						x		Generar reporte con diferencias	7
7	x							Realizar análisis de diferencias	6
8							x	Ingreso de toma física de inventarios al sistema	10
9					x			Enviar documento a dpt contable	8
10							x	Realizar baja de inventario notarizada	10
11		x						Mantener reunión con director sobre las novedades encontradas	15
TOTAL								TIEMPOS TOTALES	97
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado Cliente						2	12	12%
VAE	Valor Agregado Empresa						3	30	31%
P	Preparación						1	10	10%
E	Espera						1	10	10%
M	Movimiento						1	8	8%
I	Inspección						1	7	7%
A	Archivo						2	20	21%
TT	Tiempo Total						11	97	100%
VAP	Valor Agregado del Proceso						5	42	43%
SVA	Sin Valor Agregado						6	55	57%

### **Descripción de Actividades del subproceso actual de abastecimiento entre sucursales**

#### 1. Recepción de OC (Orden de compra):

- Recepción y validación de OC de la sucursal solicitante.

- Confirmación sobre el inventario disponible.
2. Ingreso de Mercadería:
    - Registro de la mercadería recibida en la sucursal correspondiente.
    - Verificación de cantidades y condiciones de los productos.
  3. Inventario por Sucursal:
    - Asignación de sucursal a inventariar según el calendario establecido.
    - Coordinación de recursos para la toma de inventario.
  4. Control de Stock:
    - Impresión de saldos de productos existentes en la sucursal.
    - Comparación con registros del sistema.
  5. Conteo de Productos:
    - Realización de conteo físico por líneas de productos asignadas.
    - Verificación de diferencias detectadas.
  6. Recuento de Productos:
    - Ejecución de un segundo conteo para confirmar discrepancias.
    - Ajuste de registros según resultados.
  7. Reporte de Diferencias:
    - Generación de reporte con las diferencias identificadas.
    - Análisis de las causas de las discrepancias.
  8. Registro en el Sistema:
    - Ingreso de los datos de la toma física de inventario en el sistema.
    - Revisión de ajustes realizados.
  9. Documentación Contable:

- Envío de documentos de respaldo al departamento contable.
- Notarización de bajas de inventario según proceda.

#### 10. Reunión de Seguimiento:

- Mantener reuniones con la dirección para revisar novedades encontradas.
- Definición de planes de acción para mejoras.

#### ***Análisis de Valor Agregado (AVA):***

- Valor Agregado del Proceso (VAP):
  - Actividades: 5
  - Tiempo invertido: 42 minutos • Porcentaje: 43%
- Sin Valor Agregado (SVA):
  - Actividades: 6
  - Tiempo invertido: 55 minutos • Porcentaje: 57%
- Valor Sin Agregar (Actividades de Bajo Valor):
  - Aproximadamente el 57% del tiempo se destina a tareas como impresión de documentos, conteos y envío de reportes, que no aportan valor directo al cliente ni a la eficiencia operativa.
- Valor Agregado (Actividades Críticas):
  - El 43% del tiempo se enfoca en actividades esenciales como la recepción de mercadería, conteo inicial, análisis de diferencias y reuniones de seguimiento.
- Duración Total del Subproceso:
  - La ejecución completa del subproceso de abastecimiento entre sucursales tiene una duración promedio de 97 minutos por transacción.

## Análisis de valor agregado de la situación actual de área de mercadería.

### AVA del subproceso actual de control de stock

**Tabla 9**

*AVA del subproceso actual de control de stock.*

No	VAP		SVA					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (EN MINUTOS)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			x					Proveedor se acerca a local	5
2				x				Verificar si proveedor se encuentra agendado	8
3				x				Revisar orden de compra	7
4		x						Solicitar factura y guía de remisión a proveedor	7
5		x						Revisar que prod. de fact. coincida con OC	5
6	x							Revisar prod. recibido con OC.	5
7		x						Realizar ndb interna para descontar productos no receptados	6
8							x	Realizar ingreso de mercadería al sistema	15
9					x			Enviar productos a bodega	16
10					x			Enviar mercadería a perchas de bodega	15
11					x			Enviar doc a contabilidad	15
TOTAL								TIEMPOS TOTALES	104
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado Cliente						1	5	5%
VAE	Valor Agregado Empresa						3	18	17%
P	Preparación						1	5	5%
E	Espera						2	15	14%
M	Movimiento						3	46	44%
I	Inspección						0	0	0%
A	Archivo						1	15	14%
TT	Tiempo Total						11	104	100%
VAP	Valor Agregado del Proceso						4	23	24%
SVA	Sin Valor Agregado						7	81	84%

**Descripción de Actividades del subproceso actual de control de stock.**

1. Recepción del Proveedor:
  - El proveedor se presenta en el local según su agenda establecida.
  - Verificación de la cita programada para la entrega.
2. Revisión de Documentos:
  - Validación de orden de compra.
  - Solicitud y recepción de factura y guía de remisión.
3. Verificación de Productos:
  - Comparación de productos facturados con la orden de compra.
  - Inspección física de los productos recibidos.
4. Control de Calidad y Registro:
  - Elaboración de nota de débito interna para descontar productos no receptados.
  - Registro de la mercadería en el sistema.
5. Distribución de Mercadería:
  - Envío de productos a la bodega correspondiente.
  - Ubicación de la mercadería en perchas según categoría.
6. Documentación Contable:
  - Envío de documentos de respaldo al departamento contable.
  - Archivo de registros para auditoría interna.

***Análisis de Valor Agregado (AVA):***

- Valor Agregado del Proceso (VAP):
  - Actividades: 4

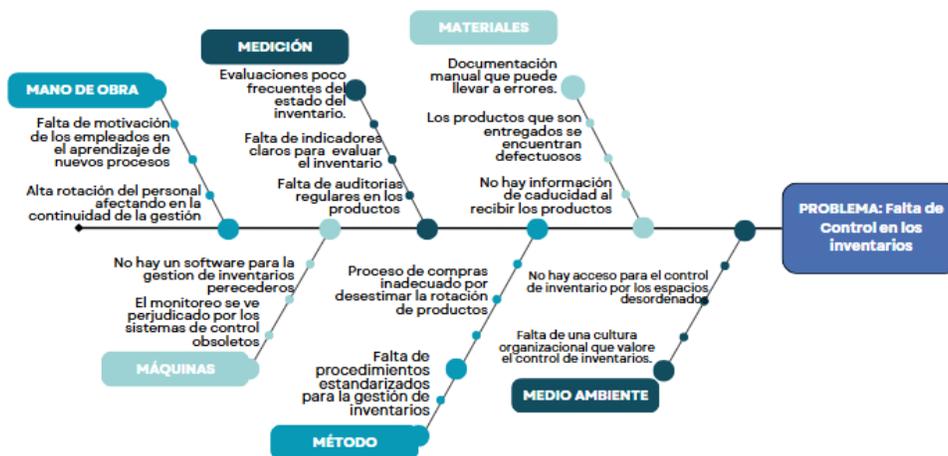
- Tiempo invertido: 23 minutos
- Porcentaje: 24%
- Sin Valor Agregado (SVA):
  - Actividades: 7
  - Tiempo invertido: 81 minutos
  - Porcentaje: 84%
- Valor Sin Agregar (Actividades de Bajo Valor):
  - Aproximadamente el 84% del tiempo se destina a tareas como verificación de agenda, movimiento de productos y envío de documentos, siendo estas actividades sin valor agregado.
- Valor Agregado (Actividades Críticas):
  - El 24% del tiempo se invierte en actividades fundamentales como la verificación de productos, el registro en el sistema y el control de calidad.
- Duración Total del Subproceso:
  - La ejecución completa del subproceso de control de stock tiene una duración promedio de 104 minutos por transacción.

## **2.14 Diagrama de Ishikawa**

### **2.14.1 Diagrama de Ishikawa del subproceso control de stock**

### Ilustración 31

Representación del modelo del subproceso control de stock (Canva)

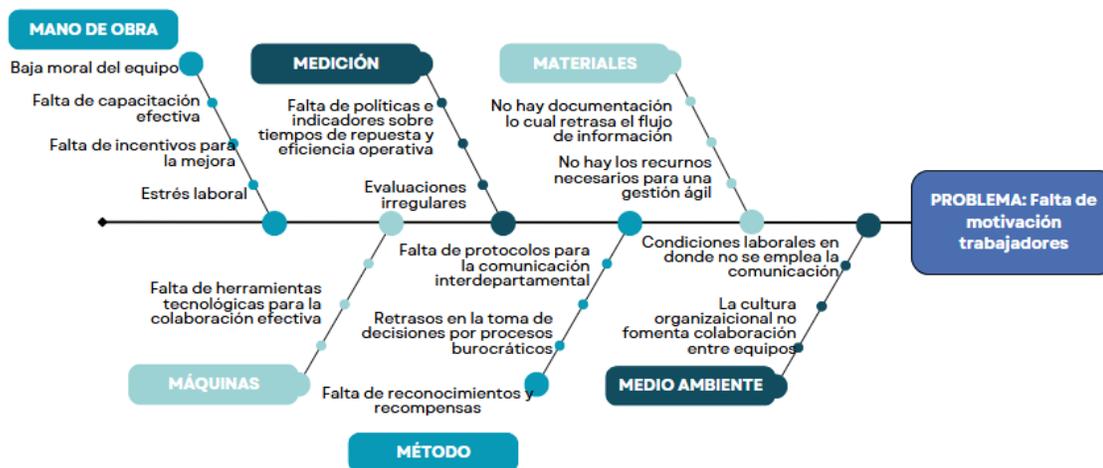


El diagrama de Ishikawa aplicado al subproceso de control de stock en Corporación Pañora permite identificar de manera clara las distintas causas que llevan a la falta de control de inventarios, por tanto, el utilizar este instrumento fue útil ya que simplifica interpretación de los factores críticos que podrían generar dificultades en la gestión logística y contribuye a implementar acciones concretas para optimizar la calidad y puntualidad de las entregas.

#### 2.14.2 Diagrama de Ishikawa del subproceso abastecimiento entre sucursales

### Ilustración 32

Representación del modelo del subproceso abastecimiento entre sucursales (Canva)

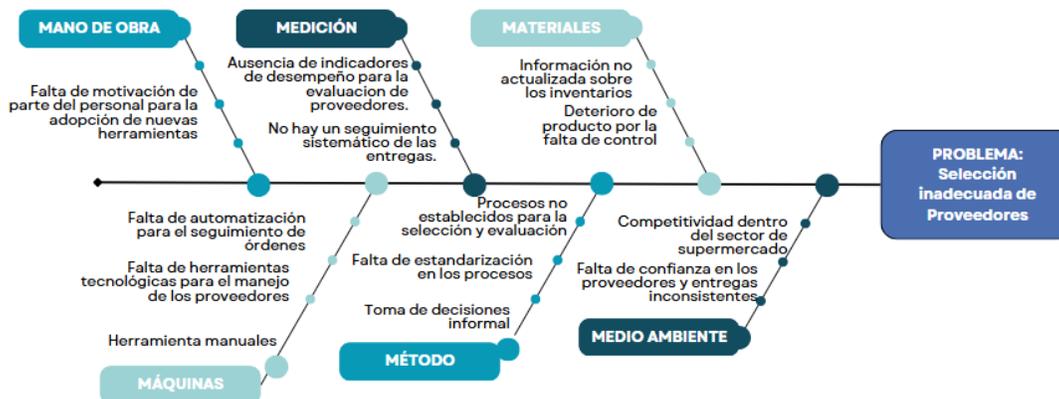


El diagrama de Ishikawa aplicado al subproceso abastecimiento entre sucursales en Corporación Pañora permite identificar de forma precisa las causas que generan deficiencias relacionadas al problema con la falta de motivación de trabajadores. Esta herramienta visual facilita la comprensión de cada uno de los elementos claves que concierne de acuerdo con la distribución de productos, apoyando la aplicación de estrategias efectivas para una mejor calidad del abastecimiento y garantizar la puntualidad en la reposición de inventarios entre sucursales.

#### 2.14.3 Diagrama de Ishikawa del subproceso concurso y aprobación de proveedores

### Ilustración 33

*Representación del modelo del subproceso concurso y aprobación de proveedores (Canva)*



El diagrama de Ishikawa aplicado al subproceso de concurso y aprobación de proveedores en Corporación Pañora permite identificar de forma precisa las causas que generan deficiencias con relación al problema de selección inadecuada de proveedores. Esta herramienta visual ayuda con la identificación de los factores clave que afectan la eficiente selección de proveedores y la obtención de alta calidad en productos.

#### 2.15 Diagrama de Pareto

En el capítulo 3 basado en análisis y resultados, el Diagrama de Pareto se utilizará como herramienta clave para visualizar y priorizar las causas principales de las ineficiencias en los subprocesos en el cual se realizara el diagrama de pareto en el cual se clasifico la cantidad de cada una de las M del ishikawa de Control y monitoreo en productos, en esta herramienta se hizo uso de la regla 80/20, donde se parte de la premisa que una minoría de causas del 20% genera la mayoría de los problemas del 80%

#### 2.16 Indicadores de gestión

Dentro del capítulo 3, los KPi's o indicadores de gestión se diseñarán y utilizarán como herramientas analíticas clave para evaluar el desempeño del subproceso de compras en la Corporación Pañora. Estos indicadores estarán directamente relacionados con los resultados del levantamiento de información y el análisis previo.

### **2.17 Benchmarking**

En el capítulo 3, se realizará el desarrollo de esta herramienta a través de un análisis comparativo entre las empresas TIA S.A y Mi Comisariato, las cuales se manejan a través del mismo giro de negocio respecto a Corporación Pañora. En este apartado se tomará en cuenta el proceso de selección a proveedores de ambas empresas para entender los aspectos que Pañora necesita mejorar.

### **2.18 Manual de Procesos**

En el capítulo 3, después de un análisis realizado a la empresa y empleando las herramientas requeridas para la optimización de procesos, se presentará el manual con toda la información disponible que permitirá a Pañora tener un desempeño con un mayor control en sus inventarios y mejor entendimiento sobre las responsabilidades de cada uno de los trabajadores detallando el paso a paso de las actividades a seguir.

# Capítulo 3

### **3 Análisis y Resultados**

#### **3.1 Análisis de Datos**

Debido a la información recopilada y verificada, el análisis detallado permite descomponer y reconocer los elementos clave para la comprensión de la naturaleza, características y origen, así como las relaciones de interacción entre las partes y el sistema en su conjunto, considerando también su vínculo con el entorno. Este enfoque facilita el diseño de herramientas de gestión orientadas a lograr eficiencia en los subprocesos principales del área de compras, abordando las condiciones actuales desde una perspectiva integral basada en la identificación precisa de las causas, interacciones y dinámicas que afectan su desempeño.

##### **3.1.1 Introducción a los Resultados Esperados de los Objetivos Específicos**

En este capítulo se expone los resultados esperados de acuerdo con los objetivos específicos del proyecto. Cada objetivo se centró en proponer la optimización de los aspectos clave de los subprocesos críticos como el Abastecimiento entre sucursales, Concurso y aprobación de proveedores y Control de stock de la cadena de supermercados de Corporación Pañora, buscando la mejora en la operatividad y fortalecer la gestión interna. Los hallazgos presentados reflejan un análisis detallado y profundo de estos procesos.

A partir de un análisis detallado, se identificaron los procesos clave de Corporación Pañora mediante la aplicación de la matriz de priorización, lo que permitió destacar los subprocesos críticos que requieren atención prioritaria. Los subprocesos seleccionados fueron: Abastecimiento entre sucursales, Concurso y aprobación de proveedores y Control de stock. Para cada uno de ellos, se desarrollaron diagramas de flujo que representan de forma clara y precisa el

estado actual de los procesos, facilitando la identificación de etapas específicas y las mejoras necesarias para optimizar la eficiencia operativa.

Además, presentamos los resultados del análisis de valor agregado, donde se proponen mejoras concretas para estos subprocesos críticos, respaldadas por el uso del diagrama de Ishikawa para la identificación de las causas raíz de los problemas, en relación con el diagrama de Pareto para el análisis de las mismas. También el establecimiento de indicadores de gestión que permitirán una evaluación periódica, garantizando el seguimiento continuo e impulsando mejorar constantemente los procesos clave dentro de la organización.

### 3.2 Diagrama de Pareto

#### 3.2.1 Diagrama de Pareto del subproceso control de stock

En relación con el digrama de Ishikawa en el cual se identificaron las causas de la falta de control de inventario el problema que estaba atado al subproceso de control de stock, con el análisis realizado a través del gráfico se logró identificar que el 80 % de los defectos son generados medición 36%,materiales 58% y mano de obra 15%.

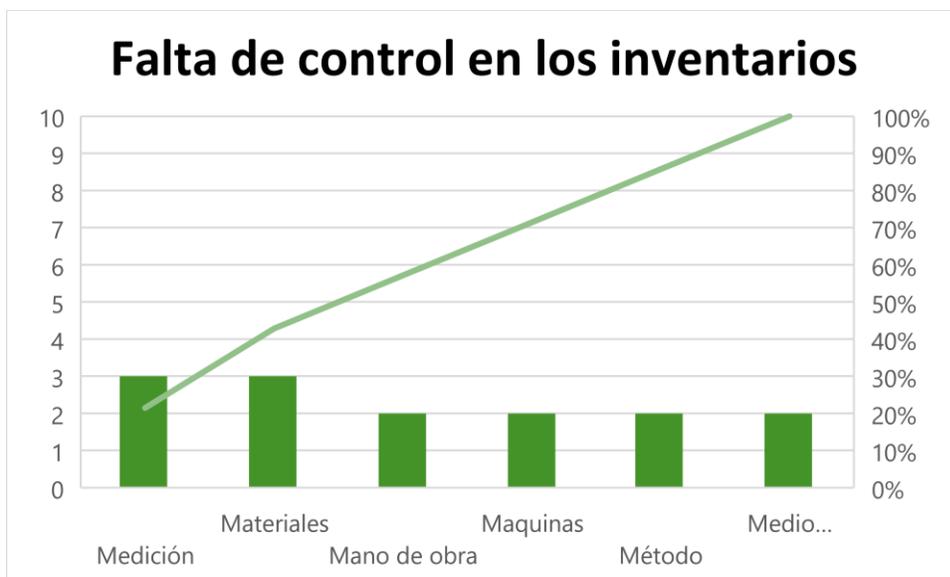
**Tabla 10**

*Diagrama de Pareto – Control de Stock*

PROBLEMAS	Cantidad	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
Mano de obra	2	14.29%	14.29%
Medición	3	21.43%	35.71%
Materiales	3	21.43%	57.14%
Maquinas	2	14.29%	71.43%
Método	2	14.29%	85.71%
Medio ambiente	2	14.29%	100.00%
Total	14		

### Ilustración 34

#### *Falta de control en los inventarios*



### 3.2.2 Diagrama de Pareto del subproceso abastecimiento entre sucursales

En relación con el digrama de Ishikawa en el cual se identificaron los factores que contribuyen a la falta de control de inventario el problema que estaba atado al subproceso de control de stock, con el análisis realizado a través del gráfico se logró identificar que el 80 % de los defectos son generados medición 43%,materiales 58% y mano de obra 29%.

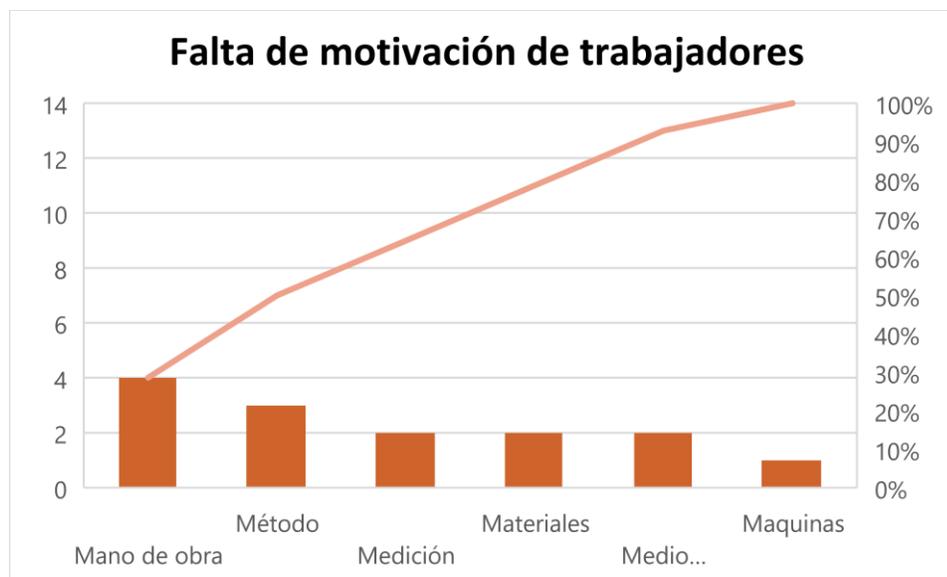
**Tabla 11**

*Diagrama de Pareto – Abastecimiento entre sucursales*

PROBLEMAS	Cantidad	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
Mano de obra	4	28.57%	28.57%
Medición	2	14.29%	42.86%
Materiales	2	14.29%	57.14%
Maquinas	1	7.14%	64.29%
Método	3	21.43%	85.71%
Medio ambiente	2	14.29%	100.00%
Total	14		

### Ilustración 35

#### *Falta de motivación de trabajadores*



### 3.2.3 Diagrama de Pareto del subproceso concurso y aprobación de proveedores

En relación con el digrama de Ishikawa en el cual se identificaron los factores que contribuyen a la falta de control de inventario el problema que estaba atado al subproceso de control de stock, con el análisis realizado a través del gráfico se logró identificar que el 80 % de los defectos son generados máquinas 62%, método 85% y medición 23%.

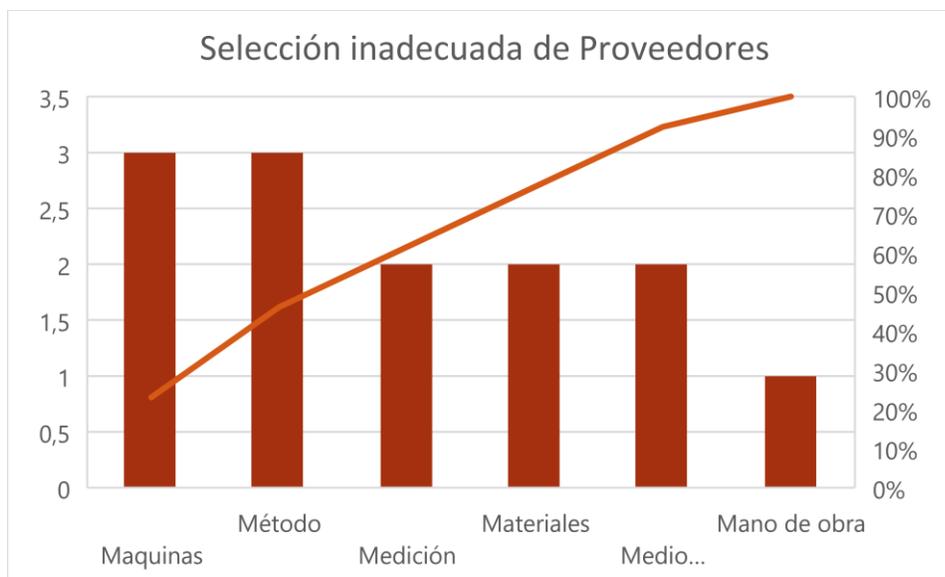
**Tabla 12**

*Diagrama de Pareto – Concurso y aprobación de proveedores*

PROBLEMAS	Cantidad	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADO
Mano de obra	1	7.69%	7.69%
Medición	2	15.38%	23.08%
Materiales	2	15.38%	38.46%
Maquinas	3	23.08%	61.54%
Método	3	23.08%	84.62%
Medio ambiente	2	15.38%	100.00%
<b>Total</b>	<b>13</b>		

### Ilustración 36

#### Selección inadecuada de proveedores



### 3.3 Indicadores de gestión

#### 3.3.1 Indicadores del subproceso: Concurso y aprobación de proveedor

**Tabla 13**

*Indicadores del subproceso: Concurso y aprobación de proveedores*

Nombre del indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia
Porcentaje de proveedores aprobados.	Efectividad	Indica la proporción de proveedores aprobados en relación con el total de solicitudes recibidas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de proveedores aprobados}}{N^{\circ} \text{ de solicitudes recibidas}} \times 100$	Trimestral
Costo promedio	Efectividad	Calcula el costo promedio que implica evaluar a cada proveedor.	$\frac{\text{Costo total del proceso de evaluación}}{\text{Número total de proveedores evaluados}} \times 100$	Trimestral

Para el cumplimiento de este indicador, se realizó reuniones con la contadora general de la empresa para tener un mejor entendimiento sobre los puntos de mejora del proceso concurso y aprobación de proveedores.

## Análisis del valor agregado de la situación mejorada del área de compras enfocado en el subproceso de Concurso y Aprobación de proveedores

Tabla 14

AVA del subproceso mejorado de Concurso y Aprobación de proveedores

No	VAP		SVA					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (EN MINUTOS)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1		x						Solicitud de compras	6	
2	x							Identificación de proveedores	7	
3			x					Recepción catálogo de productos	6	
4		x						Negociación con proveedor por desc.	45	
5			x					Se realiza pedido a proveedor	6	
6		x				x		Se verifica si es nuevo proveedor	7	
7	x							Se verifica si cumple con los requisitos	10	
8					x			Solicitar creación nuevo proveedor	7	
9			x					Creación orden de compra	6	
10						x		Recepción pedida con OC en local o bodega	15	
11							x	Ingreso mercadería al sistema	23	
12					x			Envío de doc de sust dpto contable	5	
TOTAL									TIEMPOS TOTALES	143
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado Cliente							2	17	12%
VAE	Valor Agregado Empresa							3	58	41%
P	Preparación							3	18	13%
E	Espera							0	0	0%
M	Movimiento							2	20	14%
I	Inspección							1	7	5%
A	Archivo							1	23	16%
TT	Tiempo Total							12	143	100%
VAP	Valor Agregado del Proceso							5	75	52%
SVA	Sin Valor Agregado							7	68	48%

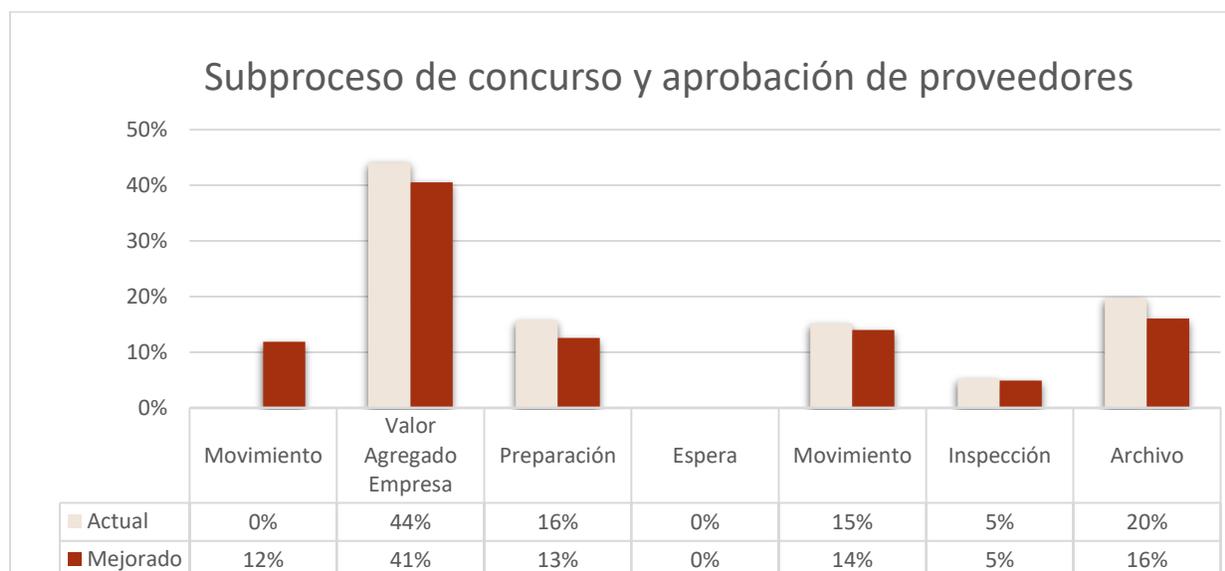
**Oportunidades de Mejora Identificadas:**

- Automatización del Proceso: Implementar herramientas digitales para gestionar proveedores, la generación de órdenes y el seguimiento de su estado.
- Simplificación de Aprobaciones: Reducir pasos redundantes en la validación interna.
- Comunicación Ágil: Mejorar la comunicación entre solicitantes y compras para minimizar errores y tiempos muertos.

### Representación gráfica comparativa del subproceso concurso y aprobación de proveedores.

#### Ilustración 37

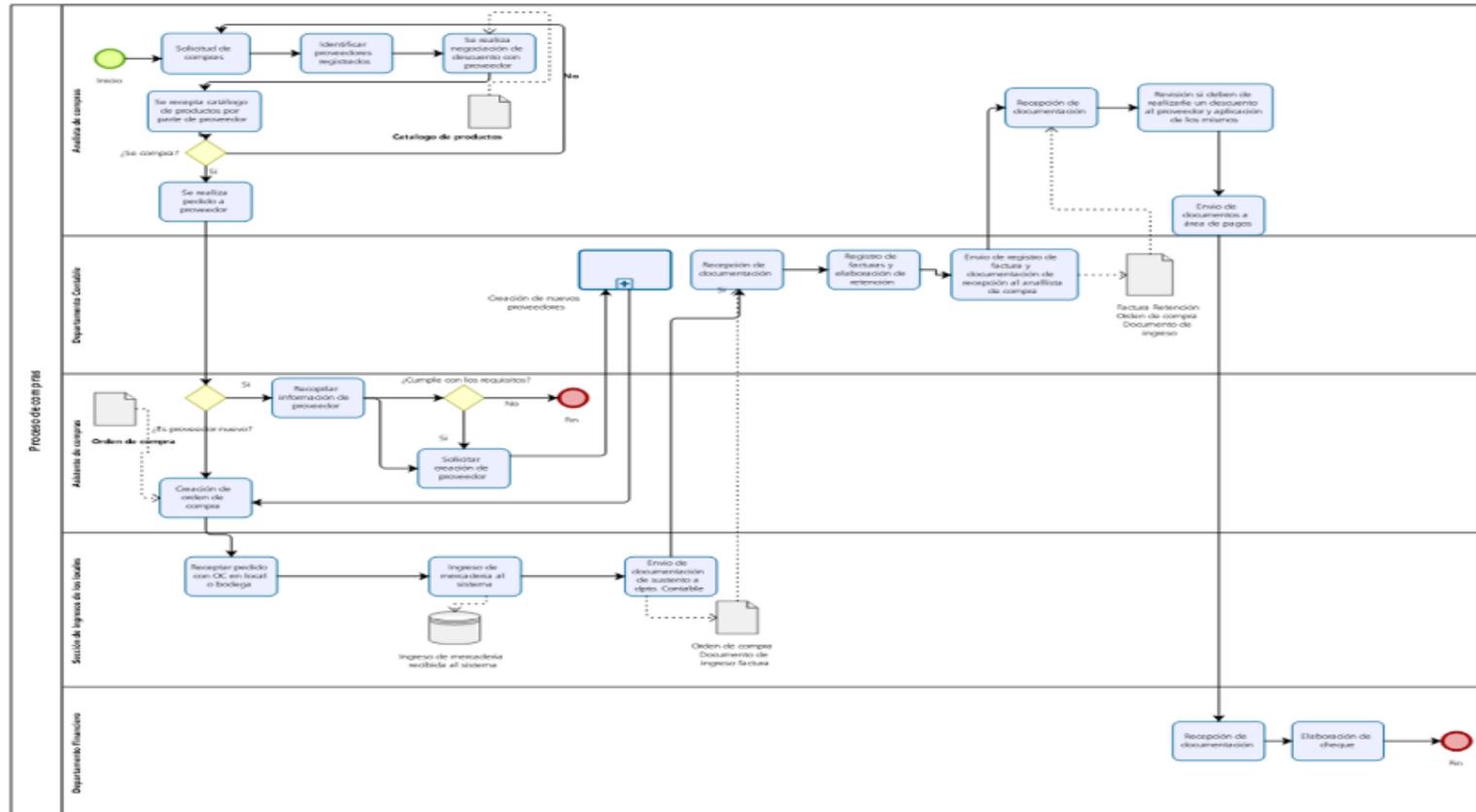
##### *Subproceso de Concurso y aprobación de proveedores*



Con este análisis AVA realizado, pudimos obtener varias mejoras las cuales ayudarán en la obtención de un flujograma mejor estructurado, con tiempos acordes a la actividad y permitirá poner atención en las actividades más importantes.

## Ilustración 38

Flujograma del proceso de compras mejorado enfocado en el subproceso concurso y aprobación de proveedores.



### 3.3.2 Indicadores del subproceso abastecimiento entre sucursales

**Tabla 15**

*Indicadores del subproceso abastecimiento entre sucursales*

Nombre del indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia
Tasa de Participación en Capacitaciones	Efectividad	Se realizará una medición sobre el interés y el compromiso de los trabajadores en mejorar su desempeño y habilidades	$\frac{\text{Colaboradores que completan las capacitaciones}}{\text{Total de Colaboradores}} \times 100$	Mensual
Índice de Satisfacción	Eficiencia	Se evaluarán las percepciones del personal del ambiente laboral	$\frac{\text{Respuestas positivas o negativas en encuestas de satisfaccion}}{\text{Total de respuestas}} \times 100$	Mensual

Para el cumplimiento de este indicador, se realizó una encuesta a los trabajadores para tener un mejor entendimiento de las razones sobre la falta de motivación que existe por aprender nuevos procesos automatizados que disminuirán el exceso de trabajo y el riesgo de errores.

### **Análisis del valor agregado de la situación mejorada del área de inventario enfocado en el subproceso de abastecimiento entre sucursales**

**Tabla 14**

*AVA del subproceso mejorado de abastecimiento entre sucursales*

No	VAP		SVA					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (EN MINUTOS)
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
		X						Recibir orden de compra	7
2	x							Ingreso de mercadería a la respectiva sucursal	20
3		x						Decidir sucursal a inventariar según calendario	5
4				x				Impresión de saldos de productos del local	6
5			x					Realizar conteos de productos según línea asignada	16
6		x						Realizar recuento de productos	15
7	x							Se realiza conteo correcto	8
8							x	Generar reporte con diferencias	9
9	x							Realizar análisis de diferencias	10
10							x	Ingreso de toma física de inventarios al sistema	7
11					x			Enviar documento a dpt contable	5
12							x	Realizar baja de inventario notariada	8
13		x						Mantener reunión con director sobre las novedades encontradas	25
TOTAL								TIEMPOS TOTALES	141
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>							<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado Cliente						3	52	37%
VAE	Valor Agregado Empresa						4	38	27%
P	Preparación						1	16	11%
E	Espera						1	6	4%
M	Movimiento						1	5	4%
I	Inspección						1	9	6%
A	Archivo						2	15	11%
TT	Tiempo Total						13	141	100%
VAP	Valor Agregado del Proceso						7	90	63%
SVA	Sin Valor Agregado						6	51	36%

### Oportunidades de Mejora Identificadas:

- Mantener reuniones con la dirección para revisar novedades encontradas.
- Implementar herramientas digitales para la recepción de órdenes, toma de inventario y generación de reportes.
- Estandarizar el proceso de conteo para minimizar diferencias y evitar reprocesos.
- Mejorar la coordinación entre las sucursales y el departamento de inventarios para reducir tiempos de espera.

### Representación gráfica comparativa del subproceso abastecimiento entre sucursales.

#### Ilustración 39

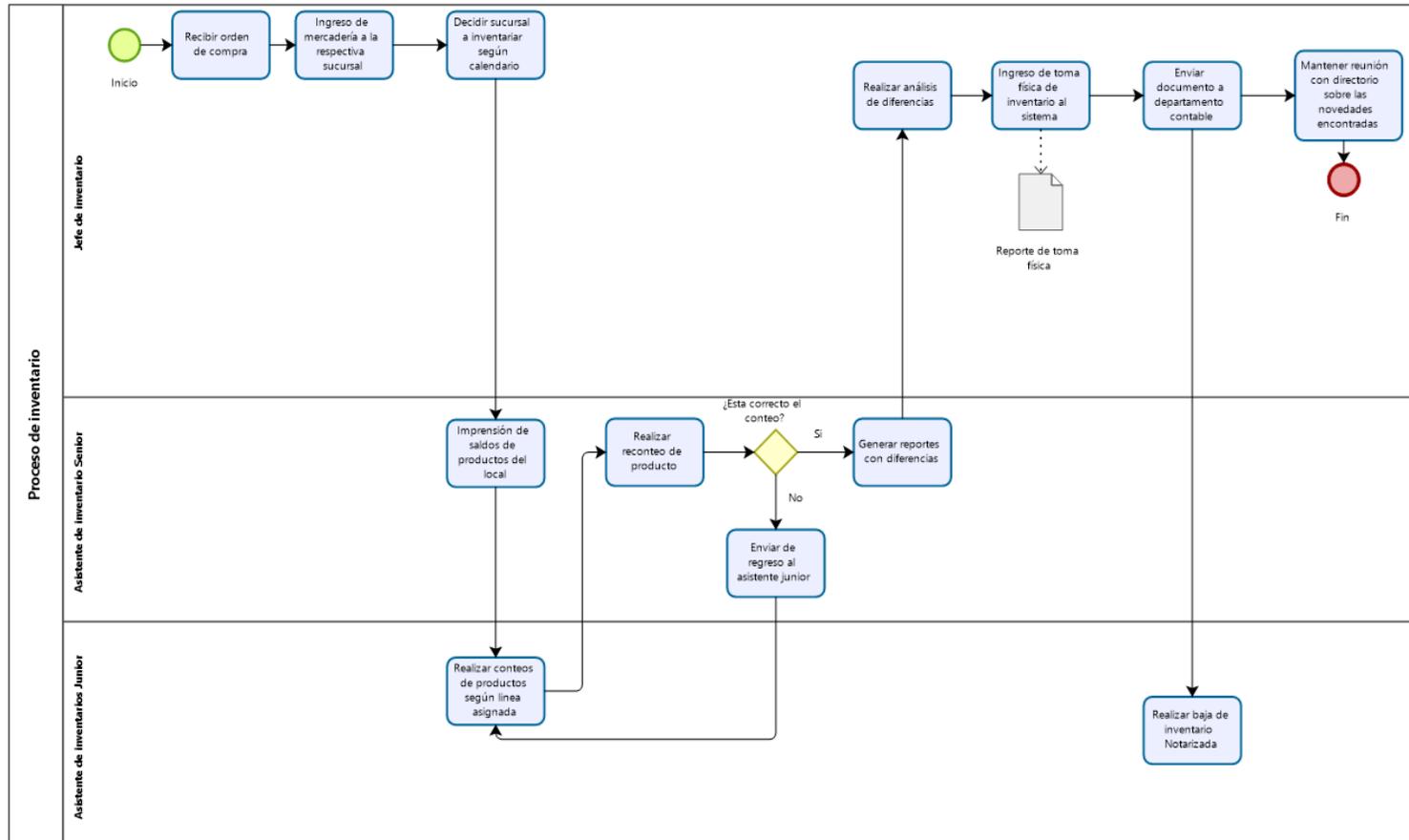
*Subproceso de abastecimiento entre sucursales.*



Con este análisis AVA realizado en el subproceso de abastecimiento entre sucursales, pudimos observar varias mejoras las cuales ayudarán en la obtención de un flujograma mejor estructurado, con tiempos acordes a la actividad y permitirá poner atención en las actividades más importantes.

## Ilustración 40

Flujograma del proceso de inventario mejorado enfocado en el subproceso abastecimiento entre sucursales



### 3.3.3 Indicadores del subproceso Control de Stock

**Tabla 16**

*Indicadores del subproceso Control de Stock*

Nombre del indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia
Rotación de inventario	Efectividad	Evalúa la eficiencia del proceso de gestión del stock midiendo cuántas veces se renueva el inventario en un período determinado	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Promedio de inventario}} \times 100$	Trimestral
Porcentaje de productos de poca duración caducados	Efectividad	Ayudará en la reducción de pérdidas y la mejora en el manejo de productos perecederos	$\frac{\text{Productos caducados}}{\text{Productos perecederos totales}} \times 100$	Trimestral

Para el cumplimiento de este indicador, se realizó levantamiento de información a través de los análisis realizados con el proceso de inventario para identificar los puntos de mejoras en dicho proceso y control de mercadería.

#### **Oportunidades de Mejora Identificadas:**

- Implementar herramientas digitales para la recepción y registro de mercadería, reduciendo errores manuales.
- Envío del detalle de ingreso de mercadería al departamento de compras
- Simplificación de Validaciones: Eliminar pasos innecesarios en la verificación documental para agilizar el proceso.
- Optimizar la comunicación entre el proveedor, el equipo de bodega y el departamento contable para minimizar demoras y asegurar un flujo eficiente.

**Análisis del valor agregado de la situación mejorada del área de mercadería enfocado en el subproceso de control de stock.**

**Tabla 14**

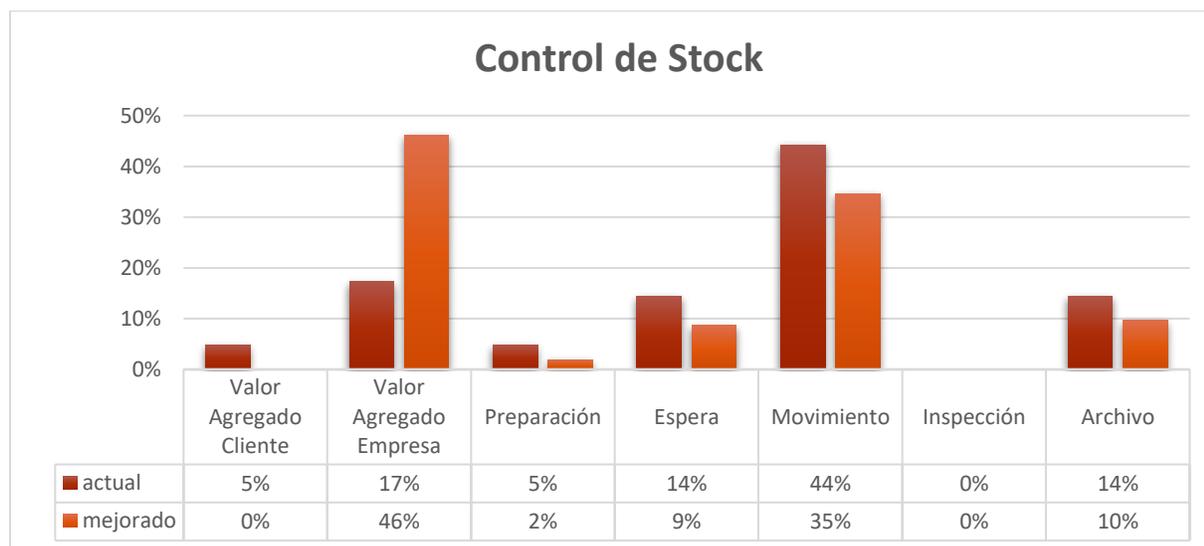
*AVA del subproceso mejorado de control de stock.*

No	VAP		SVA					ACTIVIDAD	TIEMPO EFECTIVO (EN MINUTOS)	
	VAC	VAE	P	E	M	I	A			
1			x					Proveedor se acerca a local	2	
2				x				Verificar si proveedor se encuentra agendado	4	
3				x				Revisar orden de compra	5	
4		x						Solicitar factura y guía de remisión a proveedor	8	
5		x						Revisar que prod de fact. coincida con OC	10	
6		x						Realizar ndb interna para descontar productos no receptados	10	
7							x	Realizar ingreso de mercadería al sistema	10	
8					x			Enviar productos a bodega	10	
9					x			Enviar mercadería a perchas de bodega	10	
10							x	Ingreso de mercadería a través de un sistema	6	
11		x						Clasificación de mercadería	20	
12					x			Envío detalle de ingreso de mercadería dpto compras	9	
13					x			Enviar doc a contabilidad	7	
TOTAL								TIEMPOS TOTALES	104	
<b>COMPOSICION DE ACTIVIDADES</b>								<b>No</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>%</b>
VAC	Valor Agregado Cliente							0	0	0%
VAE	Valor Agregado Empresa							4	48	46%
P	Preparación							1	2	2%
E	Espera							2	9	9%
M	Movimiento							3	36	35%
I	Inspección							0	0	0%
A	Archivo							1	10	10%
TT	Tiempo Total							11	105	101%
VAP	Valor Agregado del Proceso							4	48	34%
SVA	Sin Valor Agregado							7	57	40%

## Representación gráfica comparativa del subproceso control de stock.

### Ilustración 41

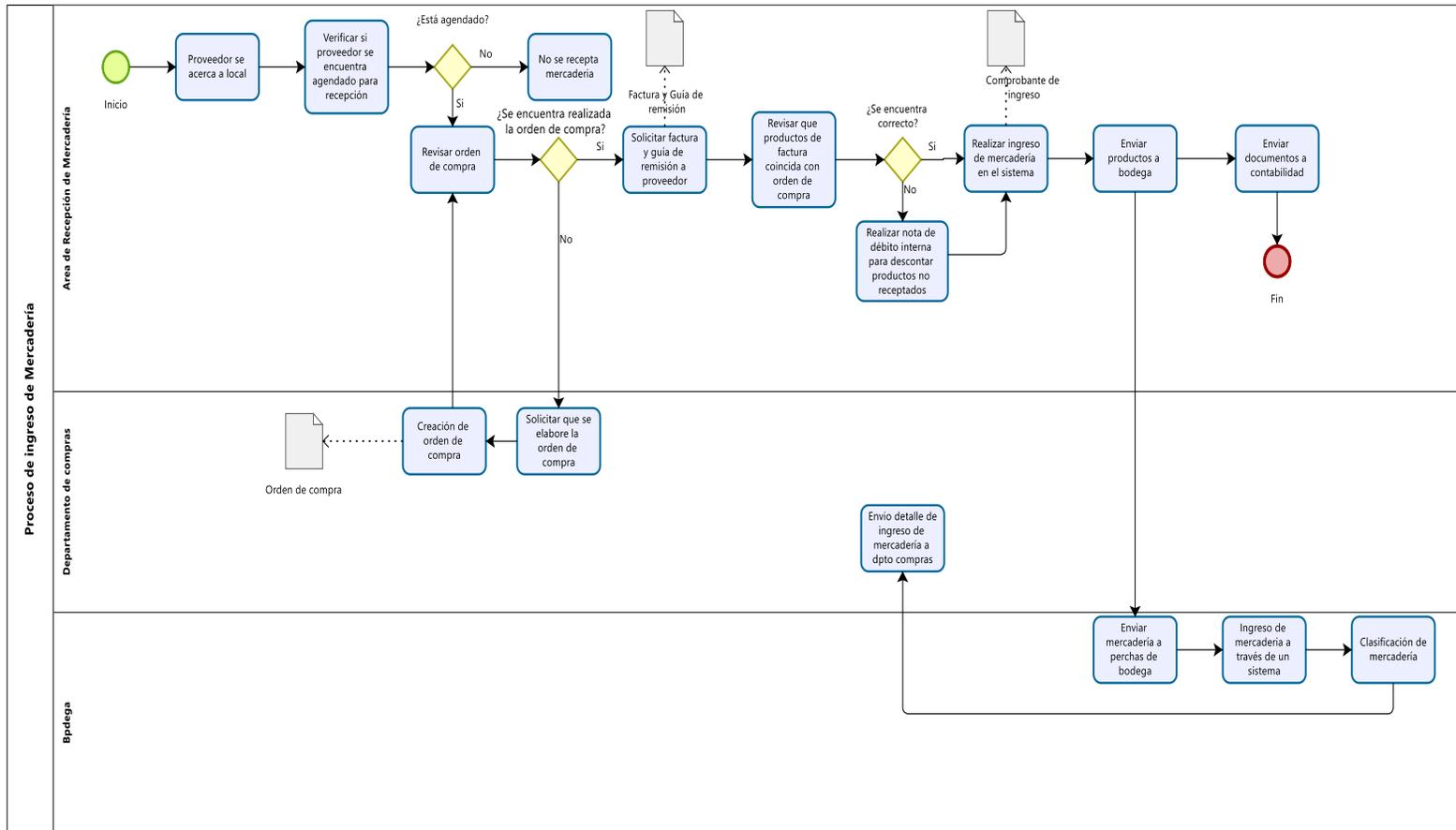
*Subproceso de control de stock.*



Con este análisis AVA realizado en el subproceso de control de stock, se logró observar varias mejoras las cuales ayudarán en la obtención de un flujograma mejor estructurado, con tiempos acordes a la actividad y permitirá poner atención en las actividades más importantes.

**Ilustración 42**

*Flujograma del proceso de mercadería mejorado enfocado en el subproceso control de stock*



### 3.4 Resultados Esperados del primero objetivo específico

- Desarrollar un enfoque sistemático para la selección, evaluación y aprobación de proveedores, que permita eliminar ineficiencias y asegurar un abastecimiento de calidad que satisfaga las demandas del mercado.

#### 3.4.1 Benchmarking

Para la validación del objetivo se realizó a través de la herramienta benchmarking, en la cual se escogieron dos empresas que pertenecen al mismo giro de negocio de Corporación Pañora, siendo la primera TIA dedicada a la comercialización de alimenticios y productos del hogar al igual que Mi Comisariato.

En las siguientes tablas se observarán los procesos que tienen estas dos empresas para la selección de los proveedores y el porcentaje el cual fue asignado por Global Ratings, una calificadora de riesgos que otorgó a Mi Comisariato la calificación de AAA para la Novena Emisión de Obligaciones (Ratings, 2022). A la compañía Tiendas Industriales Asociadas TIA S.A., se le otorgó la calificación de AAA para la Novena Emisión de Obligaciones.

**Tabla 17**

*Análisis Comparativo TIA S.A - Benchmarking*

Características	TIA	Porcentaje
Registro	A través del departamento comercial Muestra del producto	

	<p>Cumplimiento de normativas</p> <p>Lista de precios</p>	
Precio	<p>Descuentos por volumen o pago anticipado</p> <p>Precios competitivos de productos accesibles a los clientes</p>	30%
Documentación	<p>Registro Sanitario</p> <p>Cumplimiento normas INEN</p> <p>Código de barras (EAN 13, 14, 128)</p>	
Términos de pago	<p>Plazos de pago negociables según el volumen de ventas y relación comercial.</p> <p>Pagos programados.</p>	20%
Logística y almacenamiento	<p>Sistema de turnos online con reserva de 48 horas anticipación.</p> <p>Estándares de embalaje para fácil manejo en los centros de distribución</p>	15%
Calidad	<p>Normas INEN</p> <p>Etiquetado con semaforización</p> <p>Controles de calidad y políticas</p>	20%

Promociones	Participación en campañas promocionales para rotación de productos	10%
Relación a largo plazo	Revisión de condiciones comerciales y renegociadas	5%
Sostenibilidad	Fomento de prácticas sostenibles, uso de materiales reciclables y cumplimiento de normativas medioambientales	5%

Dentro de este primer benchmarking se puede observar que TIA S.A tiene un proceso de administración de proveedores, empezando por su selección hasta su gestión de altos estándares; se tiene que en la negociación con proveedores existe cuatro puntos importantes:

1. Tener precios accesibles y pagos con plazos que favorezcan a los proveedores, esto ayuda a la vez que el producto se pueda vender y sea competitivo con otras empresas.
2. Su sistema de turnos para las entregas online ayuda a controlar los tiempos de entrega y que los mismos estén disponibles cuando sean necesarios.
3. TIA mantiene los productos de calidad a través del cumplimiento de las normas tanto nacionales como internacionales, lo que permite llevar un control sanitario y de etiquetado.
4. La empresa a la vez fomenta las practicas sostenibles, en donde incentiva que sus operaciones sean lo menos dañinas que se pueda.

**Tabla 18**

*Análisis Comparativo Mi Comisariato - Benchmarking*

<b>Características</b>	<b>Mi Comisariato</b>	<b>Porcentaje</b>
Registro	A través de la página web de proveedores	
Precio	Precios negociables exclusivo por proveedor	35%
Documentación	RUC Nombramiento del representante legal Certificados de distribuidor autorizado experiencia	
Términos de pago	Plazos que oscilan entre 30 y 60 días después de la entrega de productos	20%
Logística y almacenamiento	Servicios subcontratados para distribución eficiente productos almacenados en centros de distribución	15%
Calidad	Controles de calidad	20%
Promociones	Promociones y ofertas se especifican en el contrato y son exclusivos por cada proveedor	5%
Relación a largo plazo	Colaboración en proyectos de mejora continua y desarrollo de nuevos productos	5%

Sostenibilidad	Se trabaja con los proveedores para la implementación de prácticas sostenibles	5%
----------------	--	----

En el segundo benchmarking se puede observar que Mi Comisariato tiene un proceso de administración de proveedores, empezando por su selección hasta su gestión en donde se considera lo siguiente y que según Global Ratings lo califico según su efectividad:

1. En los precios con un 35% el cual es de exclusividad para cada uno de los proveedores, esto beneficia a los proveedores ya que va según su disponibilidad de pago, lo que además ayuda en el aumento de tener una diversidad de la oferta.
2. Dentro de los términos de pago con un 20%, se puede considerar como algo práctico ya que ofrece flexibilidad financiera ya sea para los proveedores o la empresa misma, pero también puede ser desventajoso para las pequeñas empresas por tener plazos muy largos en caso de querer ser proveedor.
3. En la logística y almacenamiento con un 15% en donde se hace uso de una subcontratación de servicios para tener una distribución más eficiente entre los centros de distribución, lo que ayuda en la disminución de costos internos, pero se tendría un monitoreo constante para evitar cualquier incumplimiento.
4. Respecto a la calidad que tiene cada uno de los productos con un 20% en donde se realizan controles estrictos, para mantener la satisfacción del cliente, pero podría aumentar costos operativos.
5. Dentro de las promociones todas están incluidas dentro del contrato que son limitantes a ciertos proveedores debido a la venta de productos específicos. También existe un

compromiso con la responsabilidad ambiental a través de la creación de productos ecológicos y la promoción de su uso.

### **Análisis comparativo de TIA y Mi Comisariato contra Corporacion Pañora**

Según lo analizado en ambas empresas y en comparación con Coporación Pañora, respecto al proceso de selección a proveedores se puede contrastar una gran diferencia ya que no hay un proceso establecido dentro de la compañía. En primer lugar, la mayoría de proveedores de Pañora son locales quienes han mantenido relaciones comerciales por un buen tiempo entonces no ha existido la necesidad de una implementación de políticas para la contratación de servicios de proveedores.

En donde se observa un orden para la movilización de productos a través de sistema de turnos de entrega por TIA y contratación de servicios logísticos por parte de Mi Comisariato, dentro de Pañora se manejan con una gestión manual sin estándares lo que está generando retrasos y un mayor rango de riesgo de errores en la distribución.

Respecto a la calidad del producto, TIA se maneja a través de normativas como el INEN con etiquetado y un control sanitario, al igual que Mi Comisariato que también se rige por controles de calidad definidos; la falta de los mismos y la baja supervisión han provocado que dentro de Pañora los productos se dañen y exista ya sea un déficit o excedente dentro de los inventarios generando pérdidas en la empresa.

### **3.5 Resultados Esperados del segundo objetivo específico**

- Crear un manual de procedimientos para la gestión de inventarios relacionados a las áreas de compras y bodegas que permitan perfeccionar los procesos de compra de productos

para lograr una mayor eficiencia y efectividad, garantizando una gestión más ágil y rentable.

- Este estudio se enfoca en la creación de un manual donde se registre minuciosamente los procesos vinculados al subproceso de Control de Stock en el área de inventarios de la cadena de supermercados de Corporación Pañora. Con este manual se busca detallar los procedimientos específicos, los flujos de trabajo y las responsabilidades asignadas a cada trabajador respecto al área de inventario en relación con las áreas de compras y bodegas, para lograr una gestión de inventarios estandarizada y optimizada.

### **Importancia Estratégica**

- Con el fin de mejorar la eficiencia operativa, Corporación Pañora necesita consolidar y formalizar sus actividades, evolucionando de una estructura basada en funciones a un enfoque orientado a procesos. El manual de procedimientos es fundamental para construir una base sólida que permita gestionar de manera eficiente y efectiva el control de stock. La documentación clara de los procesos y flujos de trabajo fomenta la uniformidad en las operaciones, minimiza errores y proporciona a los colaboradores una guía precisa sobre sus responsabilidades y acciones a seguir.
- La aplicación de metodologías de análisis organizacional permitió obtener una visión integral del contexto actual de la empresa, facilitando el reconocimiento de áreas críticas y la formulación de estrategias para abordar problemáticas específicas. Como resultado, se logró documentar los procesos y rediseñar subprocesos clave, lo que implica una mejora en la calidad del servicio y un mayor control de los inventarios.

- Respecto a este enfoque estratégico permitió estructurar un manual de procesos adaptado a los subprocesos claves como son control de stock, abastecimiento entre sucursales y concurso y aprobación de proveedores destacando la importancia de gestionar de manera eficiente los inventarios, el abastecimiento de productos y una buena para garantizar la disponibilidad de productos y cubrir las necesidades del mercado. La documentación completa sobre estos procesos se encuentra realizada en el Anexo B, consolidando los resultados finales de esta investigación orientada a la mejora continua en Corporación Pañora.

### **3.6 Resultados Esperados del tercer objetivo específico**

- Proponer estrategias y recomendaciones que minimice los plazos de respuesta en el abastecimiento, asegurando que los productos lleguen a tiempo para satisfacer la demanda del cliente.
- El fin de estas recomendaciones es lograr una mayor eficiencia en los procesos operativos de logística y bodega, lo que se traducirá a un mejor cumplimiento de las políticas de abastecimiento y una mayor satisfacción a la demanda

#### **3.6.1 Gestión del Cambio**

Para tener un mayor conocimiento sobre las razones del porque los trabajadores no tienen la motivación para el aprendizaje de nuevas herramientas que puedan aplicar para la realización de sus labores, se realizó una encuesta la cual se dividió en cinco secciones:

- Sección 1: Información General
- Sección 2: Conocimiento y Experiencia

- Sección 3: Actitudes hacia el Cambio
- Sección 4: Comunicación y Soporte
- Sección 5: Opinión y Sugerencias

Se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales serán presentados a través del gráfico pastel.

Recopilación de respuestas a través del siguiente gráfico de pastel:

### Ilustración 43

*Gráfico elaboración propia según datos recopilados del cuestionario.*



Dentro del gráfico podemos interpretar que entre los encuestados la mayoría del personal se encuentra entre 1 a 3 años trabajando en la Corporación Pañora, lo que puede indicar una estabilidad laboral dentro de ese rango. Hay un 25% que tiene menos de un año, entendiendo que existieron nuevas incorporaciones a la empresa.

### Ilustración 44

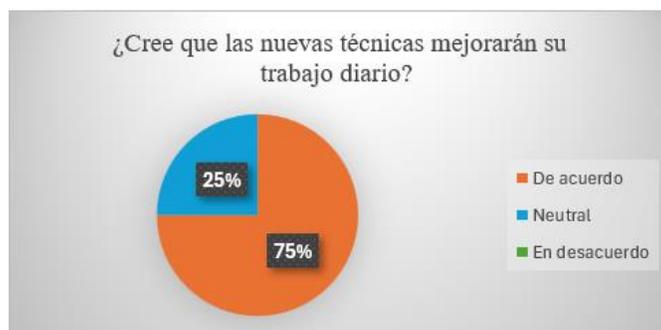
*Gráfico elaboración propia según datos recopilados del cuestionario.*



Dentro de esta gráfica se puede observar que está un 50% a favor de la implementación de nuevas técnicas dentro del proceso de abastecimiento lo que se puede interpretar que están abiertos al aprendizaje de nuevos procesos. En cambio el otro 50% tiene una estancia neutral, indicando que no opinan de forma negativa ni positiva al cambio pero que no están seguros con la idea.

#### Ilustración 45

*Gráfico elaboración propia según datos recopilados del cuestionario.*



Dentro del gráfico podemos observar que un 75% está de acuerdo en que las nuevas técnicas les traerían beneficios dentro de su trabajo diario, a diferencia del 25% que no está seguro sobre si los resultados de la aplicación ayude en la mejora de su desempeño laboral.

#### Ilustración 46

*Gráfico elaboración propia según datos recopilados del cuestionario.*



Dentro de este gráfico se puede observar que todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que el proceso actual de abastecimiento entre sucursales es poco eficiente, indicando una falta de estructuración y control en el mismo.

#### **Ilustración 47**

*Gráfico elaboración propia según datos recopilados del cuestionario.*



Dentro del gráfico podemos observar que todos los encuestados estuvieron de acuerdo de forma positiva en la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento, lo que significa que los trabajadores están abiertos al cambio y nuevos procesos.

#### **Ilustración 48**

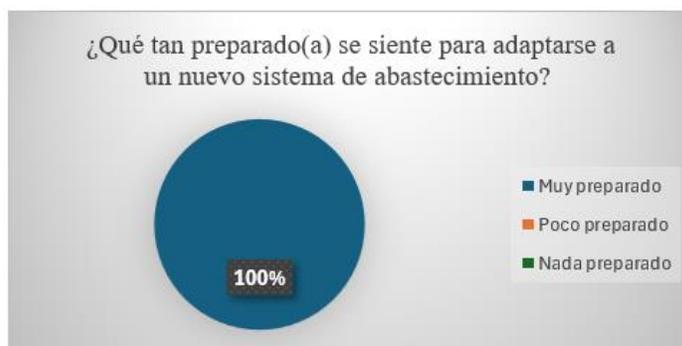
*Gráfico elaboración propia según datos recopilados del cuestionario.*



Dentro del gráfico podemos observar que hay un 40% que indica que las capacitaciones recibidas no han sido las adecuadas para el aprendizaje de nuevos procesos, el otro 40% indica que no hay claridad dentro de los procesos que puede significar una falta de manual con políticas entendibles para el personal. Por último el 20% expresa que hay complejidad en las nuevas técnicas implementadas, lo que se puede interpretar como una falta de enseñanza por parte de los supervisores.

#### Ilustración 49

*Gráfico elaboración propia según datos recopilados del cuestionario.*



Dentro del gráfico podemos observar que todos los encuestados estuvieron de acuerdo en que se sienten preparados para la puesta en marcha del nuevo procedimiento de abastecimiento, demostrando motivación en el aprendizaje de nuevas técnicas.

## Ilustración 50

Gráfico elaboración propia según datos recopilados del cuestionario.



Dentro de este gráfico se puede observar que entre el tipo de apoyo que los trabajadores consideran necesario para la exitosa implementación de nuevas técnicas, el 20% que las capacitaciones estén especializadas respecto al área que se vaya a enseñar que solo esté enfocada en un tema. El 15% opina que se tendrían que hacer talleres prácticos para poder aplicar lo enseñado en las capacitaciones antes de que se realice en el trabajo, el otro 20% dice que el uso de guías y manuales ayudará con un mejor rendimiento en la aplicación de las técnicas. De los dos últimos el 20% considera que teniendo una supervisión directa ayudaría y el 15% que con nuevos recursos tecnológicos sería posible una tasa de éxito mayor.

### Plan de Acción para la Gestión de Mejora

1. **Proceso:** Estudio y análisis de las encuestas realizadas

**Actividad:** Se realizará un análisis de las encuestas realizadas y clasificando según su importancia

**Recursos:** Herramientas de análisis de datos como Excel

**Plazo:** 1 semana

**Responsable:** Departamento de calidad

2. **Proceso:** Se dará a conocer el plan

**Actividad:** Se mantendrán reuniones con el personal correspondiente en donde se dará a conocer el plan, de que forma se debería implementar y sus beneficios.

**Recursos:** Salas de reuniones, proyectores, presentaciones, powerpoint

**Plazo:** 3 días

**Responsable:** Gerentes o supervisores de cada área

3. **Proceso:** Capacitación que será especializada por cada área

**Actividad:** Capacitaciones adaptadas a áreas específicas según las necesidades presentes y para su implementación se tendrán talleres prácticos con simulaciones

**Recursos:** Manuales de procedimientos, guías, evaluaciones de aprendizaje

**Plazo:** 2 semanas y media

**Responsable:** Recursos humanos y capacitadores especializados

4. **Proceso:** Diseño de procesos

**Actividad:** Diseño de procedimientos estandarizados con políticas claras, reduciendo el tiempo de pasos para una mayor eficiencia.

**Recursos:** Software de la BPM

**Plazo:** 1 semana

**Responsable:** Departamento de Procesos

5. **Proceso:** Empezar la implementación de lo aprendido

**Actividad:** Se realizará a través de la aplicación dentro de un área seleccionada en la cual se evaluará su efectividad.

**Recursos:** Supervisión de gerentes y responsables, uso de recursos tecnológicos

**Plazo:** 3 semanas

**Responsable:** Supervisores y gerentes de áreas

6. **Proceso:** Soporte y supervisión a las áreas aplicadas

**Actividad:** Dar soporte y supervisión a los trabajadores y lo que se está implementado dentro de la semana de prueba

**Recursos:** Supervisores

**Plazo:** 3 semana

**Responsable:** Supervisores de las áreas correspondientes

7. **Proceso:** Evaluacion de desempeño y retroalimentación

**Actividad:** Realizar evauaciones de desempeño a los empleados y trabajos que fueron realizados, además de tener una supervisión para que los indicadores de desempeño propuestos sean cumplidos.

**Recursos:** Evaluaciones para el desempeño, excel, software de análisis

**Plazo:** 2 semanas

**Responsable:** Departamento de Gestión de Calidad

### 3.7 Análisis Costo-Beneficio

Es importante la realización de una evaluación de costos y beneficios los cuales ayudarán con el conocimiento del valor del proyecto. Dentro de los costos se podrían incluir el tiempo, los recursos invertidos, el personal que estuvo involucrado dentro de la realización del trabajo.

Se realizó un análisis respecto al cobro por hora al auditor de procesos que se lo consideró por un valor de \$40 por hora, en donde se incluirá un manual de proceso de compras, flujogramas, recomendaciones para la mejora de desempeño de los empleados.

**Proceso inicial:** Análisis de la empresa y sus procesos

Consultoría	\$ 1,200.00
Encuestas y Recolección de datos	\$ 100.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1,300.00</b>

### **Mejora de flujogramas de los diferentes procesos**

Software de diagramación	\$ 150.00
Manual de Procesos	\$ 2,000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.150,00</b>

### **Implementación del Plan de Acción de la Gestión de Mejora**

<b>Capacitadores</b>	\$ 6,000.00
<b>Materiales</b>	\$ 1,000.00
<b>Supervisión</b>	\$ 500.00
<b>Evaluación de Desempeño</b>	\$ 300.00

### **Proyección y resultados a través del uso del Plan de Acción de Mejora**

<b>Meta</b>	<b>Resultados</b>
Implementación del plan de mejora en todas las áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor control de los inventarios en un 50%</li> </ul>

- Implementación de operaciones sostenibles y de mayor efectividad

  - Satisfacción del cliente de un 30%, gracias a la disponibilidad de productos.
  - Uso de prácticas sostenibles en un 65% dentro de las operaciones logísticas.
  - Incremento de ganancias de 35% por la reducción de errores y una mayor rotación de inventarios.
- Compromiso de los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos

  - Satisfacción de los trabajadores en un 20%
  - Disminución de quejas sobre la falta de supervisión y procedimientos no claros.

**Proyección de Beneficios con un Enfoque Estratégico de Mejora. (Anual)**

Reducción por errores	\$ 25.000,00
Ingresos por disponibilidad de productos	\$ 45.000,00
Ahorro en tiempos	\$ 15.000,00

# Capítulo 4

## 4 Conclusiones y Recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

- Gestión por Procesos: Debido a una falta de manuales de procesos y políticas claras han existido ineficiencias significativas lo cual ha tenido gran efecto en la operatividad de Pañora
- Con la metodología usada la BPM ayudará en la estructuración y mejora de los procesos, donde a la vez ayudará con la buena ejecución de los objetivos planteados por la organización.
- Gestión de Inventarios: La falta de control y manuales para un buen manejo de inventarios, ha causado que tengan excedentes y ausencia de productos, lo que estaría causando una baja satisfacción del cliente.
- El uso de diagrama de flujos y los KPi s han ayudado para la identificación de áreas que necesitan mejoras.
- Selección / Relación con los proveedores: En este punto también se resalta la falta de políticas claras para un proceso eficiente, lo que podría dificultar las negociaciones con los proveedores y el abastecimiento de productos.
- Los procesos de selección de proveedores de TIA y Mi comisariato, se muestran con buena estructura y automatizados lo cual sirve de referencia para tomar como ejemplo pudiendo ser aplicado dentro de la compañía.

### 4.2 Recomendaciones

- Es recomendable el implementar un sistema de gestión que sea específico para los procesos, ya que con el mismo ayudará en proporcionar manuales con políticas claras,

procedimientos estandarizados para un abastecimiento eficiente entre sucursales y flujogramas estructurados correctamente.

- Crear políticas que estén directamente relacionadas con la evaluación y selección de proveedores, donde se tenga en cuenta normas de calidad, sostenibilidad y costos.
- Hacer un empleo de herramientas informáticas para la supervisión efectiva de inventarios y órdenes de compra, con el cual se pueda observar en tiempo real sobre los flujos operativos con el fin de evitar excedentes o ausencias dentro de las bodegas.
- Implementar programas de capacitación especializados a cada área, el cual contenga talleres prácticos y la realización de evaluaciones de desempeño a los trabajadores. A través de incentivos y buen desempeño, dar motivación al personal para el uso de nuevas formas de trabajo y sistemas.
- Respecto a las relaciones con los proveedores, se podría crear acuerdos a largo plazo con proveedores claves en donde se realice una renovación en el contrato que tenga mejores condiciones de precios y calidad.

# **Anexos**

**Anexo 1: Encuesta en el Subproceso de Abastecimiento entre Sucursales****Sección 1: Información General**

1. ¿Cuál es su cargo actual en la empresa?

- Supervisor(a) de bodega
- Encargado(a) de logística
- Operador(a) de transporte
- Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta cadena de supermercados?

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- Más de 4 años

**Sección 2: Conocimiento y Experiencia**

3. ¿Cómo se siente con respecto a la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?

- A favor
- Neutral
- En contra

4. ¿Cree que las nuevas técnicas mejorarán su trabajo diario?

- De acuerdo
- Neutral

En desacuerdo

5. ¿Considera que el proceso actual de abastecimiento entre sucursales es eficiente?

Muy eficiente

Poco eficiente

No eficiente

### **Sección 3: Actitudes hacia el Cambio**

6. ¿Cómo percibe la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?

Positiva

Neutral

Negativa

7. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones ante este cambio? (puede seleccionar más de una opción)

Incremento en la carga de trabajo

Falta de capacitación adecuada

Falta de claridad en los procesos

Complejidad de las nuevas técnicas

Pérdida de control sobre sus funciones actuales

Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué tan preparado(a) se siente para adaptarse a un nuevo sistema de abastecimiento?

- Muy preparado(a)
- Poco preparado(a)
- Nada preparado(a)

#### **Sección 4: Comunicación y Soporte**

9. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para implementar con éxito las nuevas técnicas?

(puede seleccionar más de una opción)

- Capacitación especializada
- Talleres prácticos
- Guías y manuales de uso
- Supervisión directa
- Recursos tecnológicos adicionales
- Otros: \_\_\_\_\_

#### **Sección 5: Opinión y Sugerencias**

11. ¿Qué sugerencias tiene para hacer más fácil la transición hacia estas nuevas técnicas?

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

12. ¿Qué aspectos del proceso actual cree que deben mantenerse en el nuevo sistema?

Respuesta abierta: \_\_\_\_\_

Respuesta #1:

## Encuesta en el Subproceso de Abastecimiento entre Sucursales

### Sección 1: Información General

1. ¿Cuál es su cargo actual en la empresa?

- Supervisor(a) de bodega
- Encargado(a) de logística
- Operador(a) de transporte
- Otro: Cuadre.

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta cadena de supermercados?

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- Más de 4 años

### Sección 2: Conocimiento y Experiencia

3. ¿Cómo se siente con respecto a la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?

- A favor
- Neutral
- En contra

4. ¿Cree que las nuevas técnicas mejorarán su trabajo diario?

- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

5. ¿Considera que el proceso actual de abastecimiento entre sucursales es eficiente?

- Muy eficiente
- Poco eficiente
- No eficiente

**Sección 3: Actitudes hacia el Cambio**

6. ¿Cómo percibe la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?
- Positiva
- Neutral
- Negativa
7. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones ante este cambio? (puede seleccionar más de una opción)
- Incremento en la carga de trabajo
- Falta de capacitación adecuada
- Falta de claridad en los procesos
- Complejidad de las nuevas técnicas
- Pérdida de control sobre sus funciones actuales
- Otros: \_\_\_\_\_
8. ¿Qué tan preparado(a) se siente para adaptarse a un nuevo sistema de abastecimiento?
- Muy preparado(a)
- Poco preparado(a)
- Nada preparado(a)

**Sección 4: Comunicación y Soporte**

9. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para implementar con éxito las nuevas técnicas? (puede seleccionar más de una opción)

- Capacitación especializada
- Talleres prácticos
- Guías y manuales de uso
- Supervisión directa
- Recursos tecnológicos adicionales
- Otros: \_\_\_\_\_

**Sección 5: Opinión y Sugerencias**

11. ¿Qué sugerencias tiene para hacer más fácil la transición hacia estas nuevas técnicas?

o Respuesta abierta: Personal adecuado en dirección de bodegas.

12. ¿Qué aspectos del proceso actual cree que deben mantenerse en el nuevo sistema?

o Respuesta abierta: Mantener personal adecuado en liderazgo.

Respuesta #2:

## Encuesta en el Subproceso de Abastecimiento entre Sucursales

### Sección 1: Información General

1. ¿Cuál es su cargo actual en la empresa?

- Supervisor(a) de bodega  
 Encargado(a) de logística  
 Operador(a) de transporte  
 Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta cadena de supermercados?

- Menos de 1 año  
 1 a 3 años  
 Más de 4 años

### Sección 2: Conocimiento y Experiencia

3. ¿Cómo se siente con respecto a la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?

- A favor  
 Neutral  
 En contra

4. ¿Cree que las nuevas técnicas mejorarán su trabajo diario?

- De acuerdo  
 Neutral  
 En desacuerdo

5. ¿Considera que el proceso actual de abastecimiento entre sucursales es eficiente?

- Muy eficiente  
 Poco eficiente  
 No eficiente

**Sección 3: Actitudes hacia el Cambio**

6. ¿Cómo percibe la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?
- Positiva
- Neutral
- Negativa
7. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones ante este cambio? (puede seleccionar más de una opción)
- Incremento en la carga de trabajo
- Falta de capacitación adecuada
- Falta de claridad en los procesos
- Complejidad de las nuevas técnicas
- Pérdida de control sobre sus funciones actuales
- Otros: \_\_\_\_\_
8. ¿Qué tan preparado(a) se siente para adaptarse a un nuevo sistema de abastecimiento?
- Muy preparado(a)
- Poco preparado(a)
- Nada preparado(a)

#### Sección 4: Comunicación y Soporte

9. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para implementar con éxito las nuevas técnicas? (puede seleccionar más de una opción)

- Capacitación especializada
- Talleres prácticos
- Guías y manuales de uso
- Supervisión directa
- Recursos tecnológicos adicionales
- Otros: \_\_\_\_\_

#### Sección 5: Opinión y Sugerencias

11. ¿Qué sugerencias tiene para hacer más fácil la transición hacia estas nuevas técnicas?

- o Respuesta abierta: Buscar técnicas de mejoras que permitan mejorar la adaptación a las nuevas técnicas.

12. ¿Qué aspectos del proceso actual cree que deben mantenerse en el nuevo sistema?

- o Respuesta abierta: La predisposición del Supervisor para adaptarse a los nuevos cambios de mejoras en el sistema y sus labores diarias para él y su equipo de trabajo.

Respuesta #3:

## Encuesta en el Subproceso de Abastecimiento entre Sucursales

### Sección 1: Información General

1. ¿Cuál es su cargo actual en la empresa?

- Supervisor(a) de bodega
- Encargado(a) de logística
- Operador(a) de transporte
- Otro: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta cadena de supermercados?

- Menos de 1 año
- 1 a 3 años
- Más de 4 años

### Sección 2: Conocimiento y Experiencia

3. ¿Cómo se siente con respecto a la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?

- A favor
- Neutral
- En contra

4. ¿Cree que las nuevas técnicas mejorarán su trabajo diario?

- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

5. ¿Considera que el proceso actual de abastecimiento entre sucursales es eficiente?

- Muy eficiente
- Poco eficiente
- No eficiente

**Sección 3: Actitudes hacia el Cambio**

6. ¿Cómo percibe la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?
- Positiva
- Neutral
- Negativa
7. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones ante este cambio? (puede seleccionar más de una opción)
- Incremento en la carga de trabajo
- Falta de capacitación adecuada
- Falta de claridad en los procesos
- Complejidad de las nuevas técnicas
- Pérdida de control sobre sus funciones actuales
- Otros: \_\_\_\_\_
8. ¿Qué tan preparado(a) se siente para adaptarse a un nuevo sistema de abastecimiento?
- Muy preparado(a)
- Poco preparado(a)
- Nada preparado(a)

#### Sección 4: Comunicación y Soporte

9. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para implementar con éxito las nuevas técnicas? (puede seleccionar más de una opción)

- Capacitación especializada
- Talleres prácticos
- Guías y manuales de uso
- Supervisión directa
- Recursos tecnológicos adicionales
- Otros: \_\_\_\_\_

#### Sección 5: Opinión y Sugerencias

11. ¿Qué sugerencias tiene para hacer más fácil la transición hacia estas nuevas técnicas?

- o Respuesta abierta: Realizar etapas de capacitación, para que el personal pueda adoptar mejor el nuevo sistema!

12. ¿Qué aspectos del proceso actual cree que deben mantenerse en el nuevo sistema?

- o Respuesta abierta: El Control del Combustible.

Respuesta #4:

## Encuesta en el Subproceso de Abastecimiento entre Sucursales

### Sección 1: Información General

1. ¿Cuál es su cargo actual en la empresa?
  - Supervisor(a) de bodega
  - Encargado(a) de logística
  - Operador(a) de transporte
  - Otro: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta cadena de supermercados?
  - Menos de 1 año
  - 1 a 3 años
  - Más de 4 años

### Sección 2: Conocimiento y Experiencia

3. ¿Cómo se siente con respecto a la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?
  - A favor
  - Neutral
  - En contra
4. ¿Cree que las nuevas técnicas mejorarán su trabajo diario?
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
5. ¿Considera que el proceso actual de abastecimiento entre sucursales es eficiente?
  - Muy eficiente
  - Poco eficiente
  - No eficiente

**Sección 3: Actitudes hacia el Cambio**

6. ¿Cómo percibe la implementación de nuevas técnicas en el proceso de abastecimiento?
- Positiva
  - Neutral
  - Negativa
7. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones ante este cambio? (puede seleccionar más de una opción)
- Incremento en la carga de trabajo
  - Falta de capacitación adecuada
  - Falta de claridad en los procesos
  - Complejidad de las nuevas técnicas
  - Pérdida de control sobre sus funciones actuales
  - Otros: \_\_\_\_\_
8. ¿Qué tan preparado(a) se siente para adaptarse a un nuevo sistema de abastecimiento?
- Muy preparado(a)
  - Poco preparado(a)
  - Nada preparado(a)

#### Sección 4: Comunicación y Soporte

9. ¿Qué tipo de apoyo considera necesario para implementar con éxito las nuevas técnicas? (puede seleccionar más de una opción)

- Capacitación especializada
- Talleres prácticos
- Guías y manuales de uso
- Supervisión directa
- Recursos tecnológicos adicionales
- Otros: \_\_\_\_\_

#### Sección 5: Opinión y Sugerencias

11. ¿Qué sugerencias tiene para hacer más fácil la transición hacia estas nuevas técnicas?

- o Respuesta abierta: Buscar un punto medio entre la anterior hacia las nuevas técnicas

12. ¿Qué aspectos del proceso actual cree que deben mantenerse en el nuevo sistema?

- o Respuesta abierta: Gestión de transporte de mercaderías

**Anexo 2: Manual de Proceso de Compras**



# PAÑORA S.A.



## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Elaborado por:

Nayeli Encalada

María Gracia López

Año

2024

	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p align="center">VERSION 1.0</p>
<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p align="center">19 de "Enero" 2025</p>	<p align="center">Página 1 de 28</p>

**Tabla de Contenido**

- 1. Introducción ..... 3
- 2. Objetivo..... 3
  - Objetivos Específicos..... 4
- 3. Alcance..... 4
- 4. Simbología Aplicada..... 4
- 5. Misión ..... 10
- 6. Visión ..... 10
- 7. Objetivos Estratégicos ..... 10
  - Perspectiva Financiera: ..... 10
  - Perspectiva del Cliente:.....11
  - Perspectiva de Procesos Internos: .....11
  - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ..... 12
- 8. Mapa de Procesos ..... 12
- 9. Metodología ..... 13
- 10. Identificación de Procesos Claves ..... 13
- 11. Listado de subprocesos críticos..... 14
- 12. Estructura Organizacional..... 14
- 13. Subproceso: Concurso y aprobación de proveedores ..... 15
  - Objetivo: ..... 15
  - Políticas:..... 16
  - Entrada: ..... 16
  - Salida: ..... 16
  - Recursos:..... 17

	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p align="center">VERSION 1.0</p>
<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p align="center">19 de “Enero” 2025</p>	<p align="center">Página <b>2</b> de 28</p>

- 14. Diagrama de Flujos mejorado del Proceso de Compras enfocado en el proceso Concurso y aprobación de proveedores ..... 18
- 15. Descripción de indicadores del subproceso concurso y aprobación de proveedores.....23
- 16. Descripción de actividades Subproceso: Concurso y aprobación de proveedores ..... 19
- 17. Subproceso: Abastecimiento entre sucursales.....25
- 18. Diagrama de Flujos mejorado del Proceso de Compras enfocado en el subproceso abastecimiento entre sucursales ..... 23
- 19. Descripción de indicadores del subproceso abastecimiento entre sucursales..... 24
- 20. Descripción de actividades Subproceso: abastecimiento entre sucursales ..... 24
- 22. Subproceso control de stock ..... 25
- 21. Diagrama de Flujos mejorado del Proceso de Compras enfocado en el subproceso control de stock ..... 27
- 21. Indicadores en el subproceso control de stock..... 28
- 22. Descripción de actividades Subproceso: control de stock ..... 28

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 3 de 28

**1. Introducción**

Este manual de procedimientos tiene como objetivo principal ser una guía esencial para las actividades de la organización se realicen de manera eficiente. En el cual se asegure una gestión bien organizada y en línea con la filosofía de mejora continua. Está especialmente diseñado para optimizar los procesos clave de bodega, inventario y compras, asegurando una ejecución coherente, que se les dé el debido seguimiento y que los recursos se utilicen de la mejor manera posible.

Mediante el uso de herramientas visuales, se busca simplificar la comprensión de cada fase operativa, en el cual se facilite la identificación de puntos clave y medidas preventivas para la optimización de procesos de forma continua. A la vez, se establece de manera clara las funciones y responsabilidades del personal, promoviendo una gestión más eficiente de los recursos y garantizando que las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

**2. Objetivo**

Proporcionar un manual de procedimientos que siga principios de mejora continua para hacer más eficientes las actividades de bodega, inventario y compras en la cadena de supermercados. Esto permitirá optimizar el trabajo, disminuir gastos y que siempre haya disponibilidad de productos a tiempo.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 4 de 28

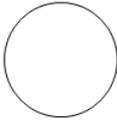
**Objetivos Específicos**

- Documentar y estandarizar los procesos clave de bodega, inventario y compras mediante la realización de los diagramas de flujos, matrices sobre las responsabilidades y directrices operativas.
- Definir roles y responsabilidades para garantizar la correcta ejecución de cada actividad, mejorando la asignación de recursos y la trazabilidad de las operaciones.

**3. Alcance**

Este manual de procedimientos incluye la gestión integral de las áreas de bodega, inventario y compras, documentando cada actividad de estas.

**4. Simbología Aplicada**

<b>Ilustración 51</b> <i>Símbolo de inicio de evento</i> (Lucidchart, s.f.)	
	<b>Indicador de inicio de evento:</b> Señala el punto inicial del proceso.
<b>Ilustración 52</b> <i>Indicador de evento intermedio</i> (Lucidchart, s.f.)	

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p>VERSION 1.0</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>19 de "Enero" 2025</p>	<p>Página 5 de 28</p>

	<p><b>Indicador de evento intermedio:</b> Representan acciones o sucesos que ocurren durante la ejecución de un proceso</p>
<p><b>Ilustración 53</b> <i>Símbolo de evento de finalización</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Indicador de fin de evento:</b> Este símbolo representa el punto final de un proceso</p>
<p align="center"><b>Elementos gráficos de BPMN para actividades</b></p>	
<p><b>Ilustración 54</b> <i>Símbolo de tarea</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Símbolo de tarea:</b> Es la unidad más simple, no puede dividirse en componentes más pequeños.</p>
<p><b>Ilustración 55</b> <i>Símbolo de subproceso</i> (Lucidchart, s.f.).</p>	
	<p><b>Símbolo de subproceso:</b> Es un conjunto de tareas relacionadas las cuales funcionan como un bloque, pueden aparecer de dos</p>

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p>VERSION 1.0</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>19 de "Enero" 2025</p>	<p>Página 6 de 28</p>

formas: contraído (con un signo "+" para expandir detalles) o ampliado (describiendo todas las tareas del subproceso).

**Ilustración 56**  
*Símbolo de transacción* (Lucidchart, s.f.).

	<p><b>Símbolo de transacción:</b> Es un tipo especial de subproceso en la cual implica realizar un pago.</p>
---	--

**Ilustración 57**  
*Símbolo de llamada* (Lucidchart, s.f.).

	<p><b>Símbolo de llamada:</b> Es un subproceso el cual es reutilizable para que se emplee en diferentes partes del flujo de trabajo.</p>
---	--

**Objetos de conexión en un diagrama BPMN**

**Ilustración 58**  
*Símbolo de flujo de secuencia* (Lucidchart, s.f.).

	<p><b>Indicador de secuencia:</b> Establece el orden adecuado entre los elementos del flujo.</p>
---	--

**Ilustración 59**

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p>VERSION 1.0</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>19 de "Enero" 2025</p>	<p>Página 7 de 28</p>

*Símbolo de flujo de mensaje* (Lucidchart, s.f.).

	<p><b>Indicador de flujo de mensaje:</b> Ilustra cómo se comunican los diferentes actores involucrados en el proceso.</p>
---	---

**Ilustración 60**  
*Símbolo de asociación* (Lucidchart, s.f.).

	<p><b>Símbolo de asociación:</b> Indica relaciones entre artefactos y objetos de flujo.</p>
---	---

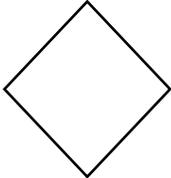
**División en un diagrama BPMN**

**Ilustración 61**  
*División en un diagrama BPMN* (Lucidchart, s.f.).

	<p>Sirven para dividir y organizar las actividades de un proceso, los mismos pueden ser horizontales o verticales, además de categorizar actividades, ayudan en la identificación de retrasos, ineficiencias, etc.</p>
---	--

**Ilustración 62**  
*Símbolo de compuerta* (Lucidchart, s.f.).

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p>VERSION 1.0</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>19 de "Enero" 2025</p>	<p>Página 8 de 28</p>

	<p><b>Símbolo de compuerta:</b> Son elementos que controlan el flujo del proceso, dividiéndolo o juntándolo según ciertas condiciones.</p>
---	--

**Elementos de soporte en un diagrama BPMN**

**Ilustración 63**  
*Elementos de soporte en un diagrama (Lucidchart, s.f).*

	<p>Entre los tres tipos de artefactos están:</p> <p><b>Anotaciones:</b> Proporcionan información adicional, pequeños comentarios que son añadidos en diferentes partes del proceso.</p> <p><b>Grupos:</b> Contenedores que organizan y agrupan visualmente subprocesos relacionados entre sí.</p> <p><b>Objetos de datos:</b> Hacen una representación a los datos ubicados en el proceso, los resultantes del proceso y los que deben almacenarse.</p>
---	---

**Ilustración 64**

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p>VERSION 1.0</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>19 de "Enero" 2025</p>	<p>Página 9 de 28</p>

<p><i>Símbolo de entrada de datos (Lucidchart, s.f.).</i></p>	
	<p><b>Indicador de datos de entrada:</b> El símbolo señala los datos necesarios para el proceso.</p>
<p><b>Ilustración 65</b> <i>Símbolo de salida de datos (Lucidchart, s.f.).</i></p>	
	<p><b>Símbolo de salida de datos:</b> Exhibe los datos recopilados a lo largo del proceso</p>
<p><b>Ilustración 66</b> <i>Símbolo de recopilación de datos (Lucidchart, s.f.).</i></p>	
	<p><b>Símbolo de datos recopilados:</b> Presenta la información que se ha reunido durante el desarrollo del proceso.</p>
<p><b>Ilustración 67</b> <i>Símbolo de almacenamiento de datos (Lucidchart, s.f.).</i></p>	
	<p><b>Símbolo de datos almacenados:</b> Representa la habilidad para guardar o consultar los datos asociados a un proceso.</p>

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 10 de 28

**5. Misión**

Ofrecer al cliente una mejor opción de productos de primera necesidad, de hogar y artículos varios, con precios módicos, cubriendo las necesidades de nuestros clientes y el bienestar de su familia, contribuyendo a la satisfacción y calidad de vida de cada uno de ellos.

(Pañora, 2013)

**6. Visión**

Ser la primera alternativa del mercado, por obtener excelentes precios y variedad de productos de primera necesidad, con la mejora atención de calidad a nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades del hogar de cada familia naranjaleño y los cantones aledaños.

(Pañora, 2019)

**7. Objetivos Estratégicos**

**Perspectiva Financiera:**

- Incrementar en un 8% los ingresos obtenidos cada año, mediante la optimización de los procesos de bodega, inventario y compras, reduciendo costos operativos y mejorando la gestión de proveedores.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 11 de 28

- Asegurar un flujo de caja positivo de manera constante durante cada uno de los trimestres, asegurando un control eficiente del stock y evitando excesos o faltantes que afecten la liquidez de la empresa.

**Perspectiva del Cliente:**

- Garantizar que al menos el 90% de los pedidos a sucursales se realicen de manera oportuna, al reducir los tiempos de respuesta y aumentar el stock de productos en la tienda.
- Fortalecer la relación con los clientes internos a través de una mejor comunicación, mediante la implementación de procesos más claros y efectivos, optimizando la coordinación entre compras, bodega e inventario.

**Perspectiva de Procesos Internos:**

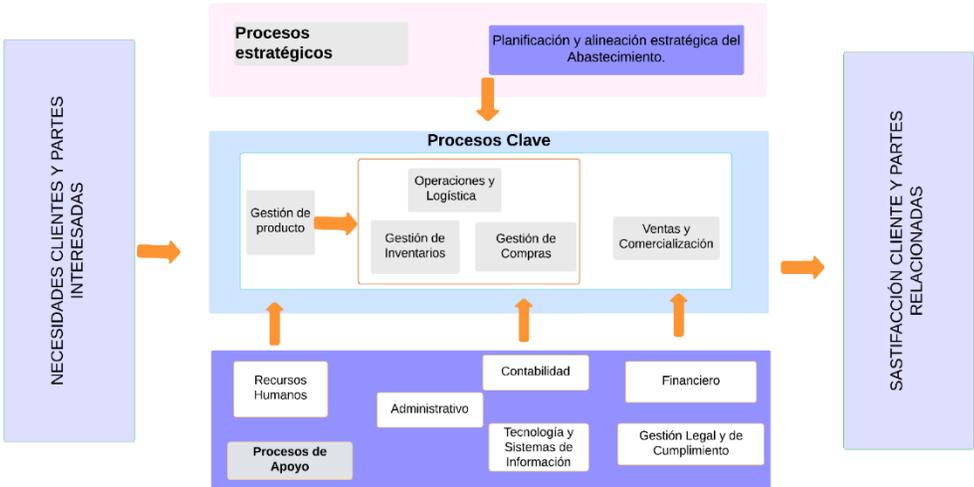
- Realizar una implementación de un sistema de gestión por procesos, la cual esté basada por estándares de mejora continua, que permita optimizar y estandarizar las actividades más importantes.
- Mejorar la eficiencia operativa reduciendo la duplicación de tareas y el uso de procedimientos manuales mediante la adopción de herramientas tecnológicas y mejores prácticas.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de “Enero” 2025	Página 12 de 28

**Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

- Mejorar la preparación del personal que se encuentren debidamente capacitados para la aplicar los nuevos procesos, promoviendo una cultura de mejora continua en todas las áreas involucradas.
- Desarrollar un sistema de monitoreo y supervisión que permita evaluar continuamente el desempeño de los procesos clave e identificar oportunidades de optimización.

**8. Mapa de Procesos**



	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p align="center">VERSION 1.0</p>
<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p align="center">19 de "Enero" 2025</p>	<p align="center">Página 13 de 28</p>

**9. Metodología**

Para la realización del manual se realizaron series de entrevistas y se hizo un seguimiento detallado de los procesos de bodega, inventario y compras, que permitió la identificación de cuellos de botella, tareas redundantes y oportunidades de mejora.

**10. Identificación de Procesos Claves**

<b>PROCESOS CLAVES</b>	
<i><b>PROCESOS</b></i>	<i><b>SUBPROCESOS</b></i>
<b>BODEGA</b>	Organización y Almacenamiento Abastecimiento entre sucursales Recepción y Registro de Productos
<b>INVENTARIOS</b>	Control de Stock Toma de inventarios Gestión de Productos Perecederos
<b>COMPRAS</b>	Planificación de Compras Gestión de Órdenes de Compra Concurso y aprobación de proveedores Negociación con Proveedores
<b>VENTAS</b>	Ventas minoristas Ventas mayoristas Cuadratura de caja Planificación y Ventas

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	19 de "Enero" 2025	Página 14 de 28

### 11. Listado de subprocesos críticos

Subproceso	Calificación
Abastecimiento entre sucursales	36
Concurso y aprobación de proveedores	31
Control de Stock	28

### 12. Estructura Organizacional

A continuación, se presentará la estructura jerárquica de la Compañía Pañora:

	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p align="center">VERSION 1.0</p>
<p align="center"><b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b></p>	<p align="center">19 de "Enero" 2025</p>	<p align="center">Página 15 de 28</p>



**13. Subproceso: Concurso y aprobación de proveedores**

**Objetivo:**

Garantizar que los proveedores seleccionados y aprobados cumplan con los requisitos establecidos por la empresa, asegurando un abastecimiento oportuno, de calidad y a costos competitivos, optimizando los procesos de compra.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 16 de 28

**Políticas:**

1. Todo proveedor nuevo debe ser evaluado conforme a los criterios de calidad, precios y tiempos de entrega establecidos por la empresa.
2. No se procesará ningún pedido sin la debida verificación y aprobación del proveedor en el sistema.
3. Las órdenes de compra deben ser aprobadas por el área de compras antes de su envío.
4. La recepción de productos debe ser documentada y validada en el sistema antes de su almacenamiento.
5. La documentación de soporte debe ser remitida al departamento de contabilidad dentro de las 48 horas siguientes a la recepción del pedido.

**Entrada:**

- Solicitud de compras.
- Catálogo de productos de proveedores.
- Requisitos y criterios de evaluación de proveedores.

**Salida:**

- Proveedor aprobado y registrado en el sistema.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	19 de "Enero" 2025	Página 17 de 28

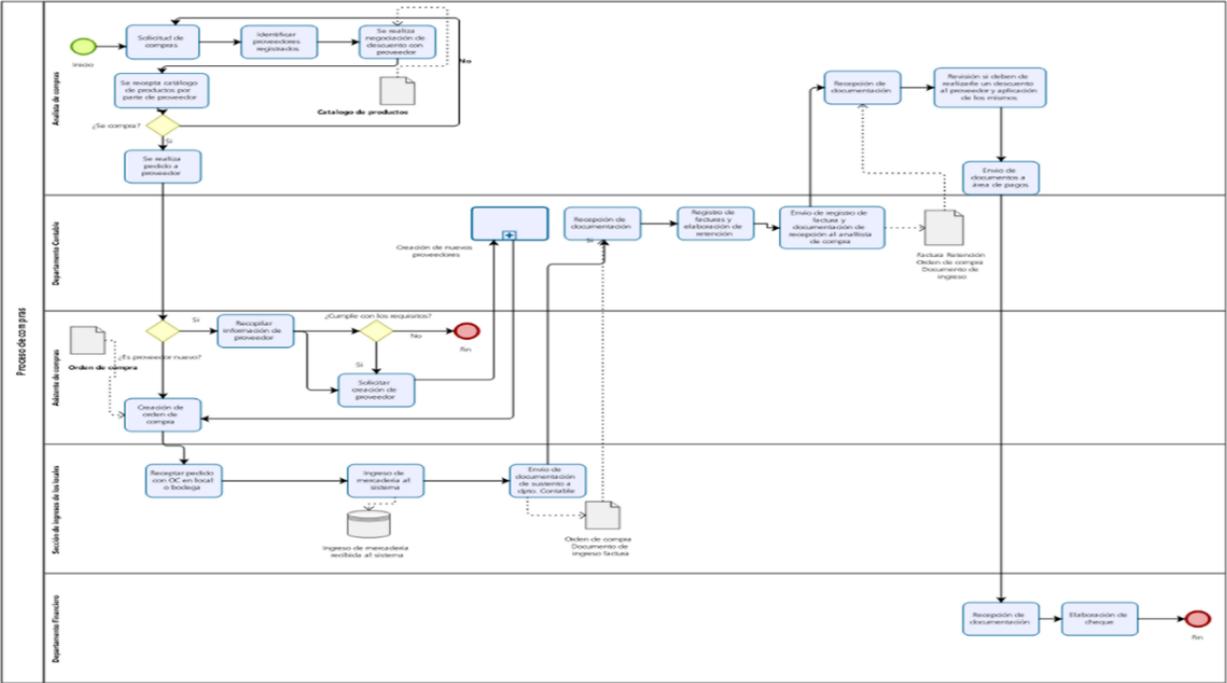
- Orden de compra generada y confirmada.
- Documentación sustentaría enviada al departamento contable.

**Recursos:**

- Sistema de gestión de compras e inventario.
- Personal de compras y contabilidad.
- Documentos de proveedores (catálogos, certificaciones, fichas técnicas).
- Infraestructura tecnológica para el ingreso de información.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p>VERSION 1.0</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>19 de "Enero" 2025</p>	<p>Página 18 de 28</p>

**14. Diagrama de Flujos mejorado del Proceso de Compras enfocado en el proceso Concurso y aprobación de proveedores**



powered by  Modeller

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</b>	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de “Enero” 2025	Página 19 de 28

### 15. Descripción de indicadores del subproceso concurso y aprobación de proveedores

Nombre del indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia
Porcentaje de proveedores aprobados.	Efectividad	Indica la proporción de proveedores aprobados en relación con el total de solicitudes recibidas.	$\frac{N^{\circ} \text{ de proveedores aprobados}}{N^{\circ} \text{ de solicitudes recibidas}} \times 100$	Trimestral
Costo promedio	Efectividad	Calcula el costo promedio que implica evaluar a cada proveedor.	$\frac{\text{Costo total del proceso de evaluación}}{\text{Número total de proveedores evaluados}} \times 100$	Trimestral

### 16. Descripción de actividades Subproceso: Concurso y aprobación de proveedores

ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Solicitud de compras	Compras	Se recibe la solicitud interna de compras por parte de las áreas que requieren insumos o productos.	Área de compras
Identificación de proveedores	Compras	Se revisa la lista de proveedores existentes o se busca nuevos proveedores según la necesidad específica.	Área de compras
Recepción catálogo de productos	Compras	Se solicitan y analizan los catálogos de productos de los proveedores para evaluar opciones.	Área de compras
Negociación con proveedor por descuentos	Compras	Se lleva a cabo la negociación de precios, condiciones de pago y descuentos aplicables.	Área de compras
Se realiza pedido a proveedor	Compras	Una vez acordadas las condiciones, se procede a realizar el pedido.	Área de compras
Se verifica si es nuevo proveedor	Compras	Se revisa si el proveedor se encuentra registrado en el sistema de la empresa.	Área de compras
Se verifica si cumple con los requisitos	Compras	En caso de ser nuevo proveedor, se comprueba si cumple con los requisitos legales, comerciales y de calidad.	Área de compras
Solicitar creación nuevo proveedor	Compras	Si el proveedor es aprobado, se solicita su registro en el sistema.	Área de compras
Creación de orden de compra	Compras	Se genera la orden de compra formal en el sistema, detallando productos, cantidades y condiciones.	Área de compras
Recepción pedida con OC en local o bodega	Compras	Se recibe la mercadería en la bodega o sucursal correspondiente, verificando que coincida con la orden de compra.	Área de compras
Ingreso de mercadería al sistema	Compras	Se registra el ingreso de la mercadería en el sistema para actualizar los niveles de inventario.	Área de compras
Envío de documentos de sustento al departamento contable	Compras	Se remiten las facturas, guías de remisión y órdenes de compra para su gestión contable.	Área de compras

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	19 de “Enero” 2025	Página 20 de 28

## 17. Subproceso: Abastecimiento entre sucursales

### 1. Objetivo

Establecer un procedimiento eficiente y estandarizado para el abastecimiento de mercadería entre sucursales, garantizando el control, registro y actualización precisa del inventario, con el fin de optimizar la gestión operativa y minimizar discrepancias en los registros contables y físicos.

### 2. Políticas

- Todas las órdenes de compra deben ser recibidas, registradas y verificadas antes del ingreso de mercadería a la sucursal.
- El inventario de cada sucursal debe ser revisado de acuerdo con el calendario establecido, sin excepciones.
- Se deben realizar conteos físicos de productos conforme a las líneas asignadas, asegurando exactitud en los registros.
- Las discrepancias detectadas durante el conteo deben ser analizadas y documentadas en un reporte formal.
- La información de toma física de inventarios debe ser ingresada al sistema en un plazo máximo de 24 horas tras la verificación.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 21 de 28

- Cualquier ajuste de inventario debe estar debidamente justificado, aprobado y documentado antes de su notificación al departamento contable.
- La baja de inventario debe ser notariada y aprobada por la dirección antes de su ejecución.
- Se debe realizar una reunión periódica con la dirección para analizar novedades y tomar decisiones correctivas.

**3. Entradas**

- Orden de compra generada por la sucursal solicitante.
- Calendario de inventarios actualizado.
- Reportes de saldo de productos por sucursal.
- Listado de productos por línea asignada.
- Reporte de diferencias preliminar.
- Documentos de toma física de inventario.

**4. Salidas**

- Mercadería ingresada y registrada en la sucursal correspondiente.
- Reporte de diferencias de inventario consolidado.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de “Enero” 2025	Página 22 de 28

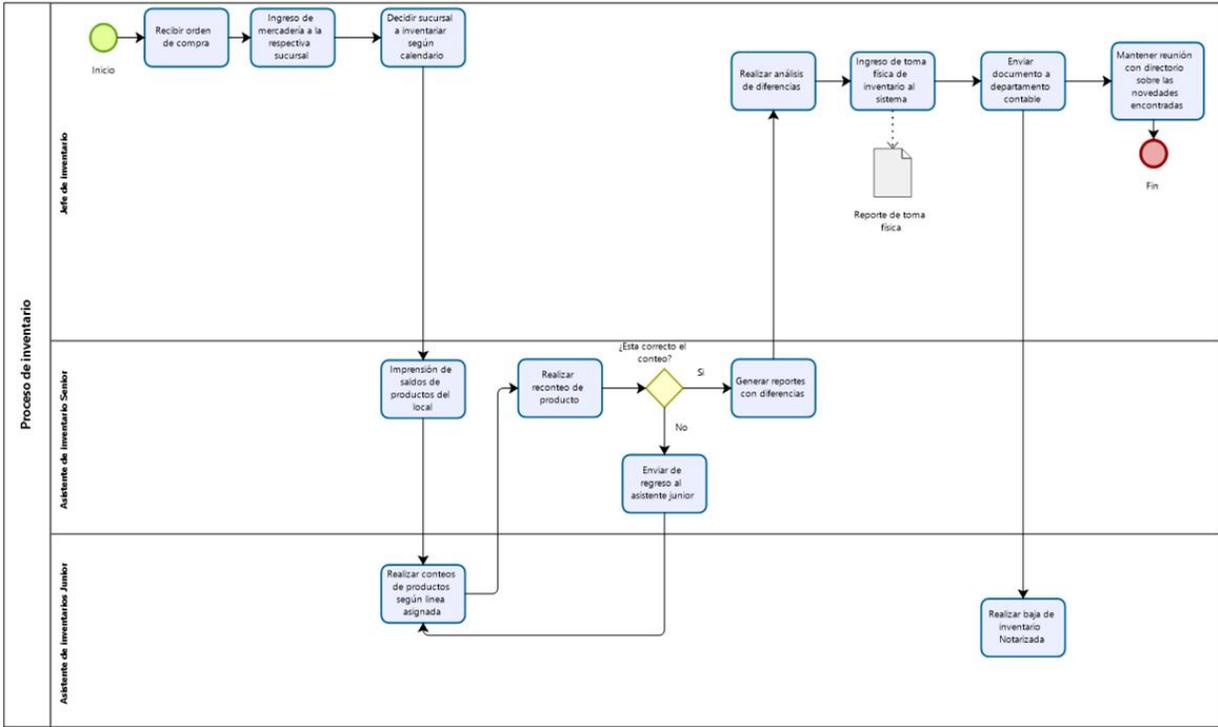
- Registro actualizado de inventario en el sistema.
- Documento contable con los ajustes realizados.
- Acta de baja de inventario debidamente notariada.
- Informe final para revisión y decisiones estratégicas de la dirección.

## 5. Recursos

- Personal de logística e inventario capacitado.
- Software de gestión de inventarios.
- Equipos de impresión para reporte de saldos y diferencias.
- Dispositivos de conteo (escáneres, tablets, etc.).
- Papelería para registros físicos.
- Espacio físico adecuado para recepción y conteo de mercadería.
- Herramientas de análisis para conciliación de diferencias.

	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</p>	<p>VERSION 1.0</p>
<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p>	<p>19 de "Enero" 2025</p>	<p>Página 23 de 28</p>

**18. Diagrama de Flujos mejorado del Proceso de Compras enfocado en el subproceso abastecimiento entre sucursales**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</b>	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de “Enero” 2025	Página 24 de 28

### 19. Descripción de indicadores del subproceso abastecimiento entre sucursales

Nombre del indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia
Tasa de Participación en Capacitaciones	Efectividad	Se realizará una medición sobre el interés y el compromiso de los trabajadores en mejorar su desempeño y habilidades	$\frac{\text{Colaboradores que completan las capacitaciones}}{\text{Total de Colaboradores}} \times 100$	Mensual
Índice de Satisfacción	Eficiencia	Se evaluarán las percepciones del personal del ambiente laboral	$\frac{\text{Respuestas positivas o negativas en encuestas de satisfacción}}{\text{Total de respuestas}} \times 100$	Mensual

### 20. Descripción de actividades Subproceso: abastecimiento entre sucursales

ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Recibir orden de compra	Inventario	Recepción y verificación de la orden de compra enviada por la sucursal.	Área de inventario
Ingreso de mercadería a la sucursal	Inventario	Recepción física de productos y registro en el sistema de inventarios.	Área de inventario
Decidir sucursal a inventariar	Inventario	Selección de la sucursal a revisar según el calendario establecido.	Área de inventario
Impresión de saldos de productos	Inventario	Generación de reportes de stock de productos antes del conteo físico.	Área de inventario
Realizar conteo de productos	Inventario	Conteo físico de productos según la línea asignada para verificar existencias.	Área de inventario
Realizar recuento de productos	Inventario	Verificación de conteo inicial para asegurar la precisión de los datos.	Área de inventario
Generar reporte con diferencias	Inventario	Registro de discrepancias encontradas entre el sistema y el conteo físico.	Área de inventario
Realizar análisis de diferencias	Inventario	Evaluación de posibles causas de las diferencias detectadas.	Área de inventario
Ingreso de toma física al sistema	Inventario	Actualización de datos de inventario según conteo físico validado.	Área de inventario
Enviar documento al dpto contable	Inventario	Remisión del reporte final de inventario para su revisión y ajustes contables.	Área de inventario
Realizar baja de inventario notariada	Inventario	Gestión de la baja formal de productos con respaldo legal.	Área de inventario
Mantener reunión sobre novedades	Inventario	Análisis y toma de decisiones basadas en los hallazgos del proceso de inventario.	Área de inventario

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 25 de 28

## **22. Subproceso control de stock**

### **1. Objetivo**

Establecer un procedimiento eficiente y estandarizado para el control de stock, asegurando la correcta recepción, verificación, registro y almacenamiento de la mercadería en la bodega. Este proceso busca minimizar errores, garantizar la precisión del inventario y facilitar la trazabilidad de los productos.

### **2. Políticas**

- Todo proveedor debe estar previamente agendado para la recepción de mercadería.
- La mercadería recibida debe ser verificada en base a la solicitud u orden de compra (OC) y documentos de respaldo (factura y guía de remisión).
- No se permitirá el ingreso de productos sin la documentación correspondiente.
- Se debe realizar una nota de débito (NDB) interna para descontar productos no receptados o rechazados.
- La mercadería ingresada debe ser clasificada y almacenada de acuerdo con las normas establecidas.
- El ingreso de mercadería al sistema debe realizarse el mismo día de la recepción.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 26 de 28

- La documentación relacionada con la recepción debe ser enviada oportunamente al departamento de compras y contabilidad.
- Se debe mantener un registro actualizado y detallado de los movimientos de stock.

### **3. Entradas**

- Proveedor con mercadería entregada.
- Orden de compra (OC) previamente aprobada.
- Factura y guía de remisión del proveedor.
- NDB interna en caso de discrepancias.
- Registro de inventario actualizado.

### **4. Salidas**

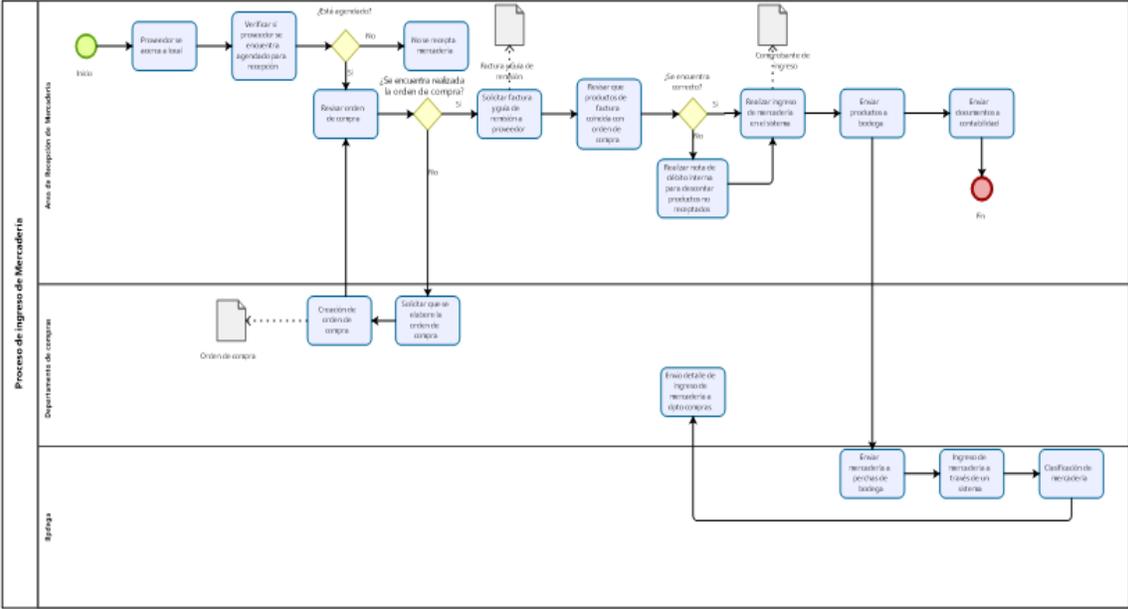
- Mercadería ingresada y registrada en el sistema.
- Productos almacenados en bodega o perchas según clasificación.
- Reporte de ingreso enviado al departamento de compras.
- Documentos de recepción enviados a contabilidad.
- Inventario actualizado con las cantidades correctas.

### **5. Recursos**

	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</b>	<b>VERSION 1.0</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de "Enero" 2025	Página 27 de 28

- Personal de recepción y bodega capacitado.
- Sistema de gestión de inventario (ERP o software especializado).
- Equipos de cómputo para el registro de datos.
- Espacios físicos adecuados para almacenamiento.
- Equipos de manipulación de carga (montacargas, estanterías, etc.).
- Formularios y documentos de registro (facturas, guías de remisión, notas de débito).

**21. Diagrama de Flujos mejorado del Proceso de Compras enfocado en el subproceso control de stock**



	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE INVENTARIO</b>	VERSION 1.0
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	19 de “Enero” 2025	Página 28 de 28

## 21. Indicadores en el subproceso control de stock

Nombre del indicador	Variable	Descripción	Fórmula	Frecuencia
Rotación de inventario	Efectividad	Evalúa la eficiencia del proceso de gestión del stock midiendo cuántas veces se renueva el inventario en un período determinado	$\frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Promedio de inventario}} \times 100$	Trimestral
Porcentaje de productos de poca duración caducados	Efectividad	Ayudará en la reducción de pérdidas y la mejora en el manejo de productos perecederos	$\frac{\text{Productos caducados}}{\text{Productos perecederos totales}} \times 100$	Trimestral

## 22. Descripción de actividades Subproceso: control de stock

ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Proveedor se acerca a local	Mercadería	El proveedor llega con la mercadería al punto de recepción.	Área de mercadería
Verificar si proveedor se encuentra agendado	Mercadería	Se revisa si el proveedor tiene cita programada para la entrega.	Área de mercadería
Revisar orden de compra	Mercadería	Se verifica que la mercadería entregada esté en conformidad con la orden de compra (OC).	Área de mercadería
Solicitar factura y guía de remisión	Mercadería	Se requiere la documentación necesaria para proceder con el ingreso.	Área de mercadería
Revisar que productos facturados coincidan con OC	Mercadería	Se compara la mercadería física con la documentación para verificar coincidencias.	Área de mercadería
Realizar NDB interna para productos no receptados	Mercadería	Se genera una nota de débito interna para descontar productos no entregados o rechazados.	Área de mercadería
Realizar ingreso de mercadería al sistema	Mercadería	Registro detallado de la mercadería en el sistema de inventario.	Área de mercadería
Enviar productos a bodega	Mercadería	Se trasladan los productos a la bodega para su almacenamiento.	Área de mercadería
Enviar mercadería a perchas de bodega	Mercadería	Colocación de productos en perchas según la categoría asignada.	Área de mercadería
Ingreso de mercadería a través del sistema	Mercadería	Registro final y validación de la mercadería en el software de gestión.	Área de mercadería
Clasificación de mercadería	Mercadería	Organización de productos según su tipo y destino.	Área de mercadería
Envío de detalle de ingreso al dpto de compras	Mercadería	Informe detallado del ingreso de mercadería para control y seguimiento.	Área de mercadería
Enviar documentos a contabilidad	Mercadería	Remisión de documentos de recepción para su procesamiento contable.	Área de mercadería

# Referencias

## Bibliografía

- ACADEMY, S. O. (2024). *SANTANDER*. Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- ACADEMY, SANTANDER OPEN. (2024). *Santander*. Obtenido de <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Aiteco Consultores. (30 de Mayo de 2014). *Elementos de un proceso [Imagen]*. Obtenido de Alteco Consultores: <https://www.aiteco.com/que-es-un-proceso/>
- Andres Mulas. (2023). *Llinkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-secreto-del-%C3%A9xito-empresarial-la-identificaci%C3%B3n-de-andr%C3%A9s-mulas/>
- Arias, A. S. (1 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/benchmarking.html>
- Asana. (2024). Obtenido de <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Cantabria, G. U. (2016). *Unican*. Obtenido de <https://web.unican.es/consejo-direccion/gerencia/Documents/gestion-por-procesos/manual-gestion-por-procesos-UC-%20v10.pdf>
- Clavijo, C. (20 de Enero de 2023). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cambio>
- Crehana. (s.f.). Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/negocios/como-hacer-benchmarking/>
- Cyril Amblard-Ladurantie. (9 de Febrero de 2023). *Ciclo de Business Process Management [Imagen]*. Obtenido de Mega: <https://www.mega.com/blog/what-is-business-process-management-bpm>
- Doménech, J. (2023). *linkendin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/an%C3%A1lisis-del-valor-a%C3%B1adido-jes%C3%BA-dom%C3%A9nech/>
- Ekeruke, U. (20 de Abril de 2023). *Visme*. Obtenido de <https://visme.co/blog/es/manual-de-procesos/>
- Estudyando*. (10 de Noviembre de 2020). Obtenido de Estudyando: <https://estudyando.com/que-es-un-analisis-organizacional-definicion-formato-y-ejemplos/>
- Global, R. (2024). Obtenido de Repsol Global: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/cadena-de-valor/index.cshtml>

- GLOBAL, R. (2024). Obtenido de REPSOL GLOBAL: <https://www.repsol.com/es/energia-futuro/personas/cadena-de-valor/index.cshtml>
- GLOBALSUITE. (2024). *GLOBALSUITE*. Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>
- Guía para la gestión por procesos 2, H. J. (s.f.).
- Guía para la gestión por procesos 2, H. J. (s.f.).
- Guía para la gestión por procesos 2, H. J. (s.f.).
- [http://www.degerencia.com/tema/indicadores\\_de\\_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion). (s.f.).
- Lucidchart*. (s.f.). Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/simbolos-bpmn>
- mideplan. (s.f.). *Guía para Elaboración Diagramas de Flujo*. Obtenido de [https://orion2020.org/archivo/competencias\\_gerenciales/pensamiento\\_sistematico/04\\_diagramasflujo.pdf](https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/pensamiento_sistematico/04_diagramasflujo.pdf)
- Miro. (2024). *miro*. Obtenido de <https://miro.com/es/diagrama/que-es-bpmn/>
- Perez, D. P. (s.f.). *El estudio comparativo en el proceso de compras*. Obtenido de ProcuOS: <https://biddown.com/estudio-comparativo-proceso-compras/>
- Postgrado UNAB*. (s.f.). Obtenido de Universidad Andres Bello: <https://www.postgradounab.cl/noticias/supply-chain-que-es-y-por-que-es-importante-para-empresas/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Supply%20Chain%20o,%20servicio%20ha%20sido%20entregado>
- pro, q. (2024). Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/paint-points/>
- QuestionPro. (2024). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/diagrama-de-ishikawa/>
- Ratings, G. (31 de Enero de 2022). Obtenido de <https://www.globalratings.com.ec/site1/Adjuntos/024-2022-INFORMEFINAL-ROSADO-9EO-ENERO.pdf>
- Rodriguez, N. (24 de Marzo de 2024). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/manual-de-procedimientos-empresa>
- Roncancio, G. (2024). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>

- Rosado, E. (s.f.). *Guía para Codificación / Descodificación de Proveedores*. Obtenido de Grupo El Rosado: <https://www.elrosado.com/Home/GuiaCodInternaG>
- Tecnologia, I. A. (2016). *Centros de Excelencia*. Obtenido de <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- TIA. (s.f.). *Proveedores Nacionales*. Obtenido de TIA Corporativo: <https://corporativo.tia.com.ec/hazte-proveedor/proveedores-nacionales>
- TOOLS, G. (s.f.). *La cadena de valor y la gestión por procesos*. Obtenido de <https://grctools.software/2012/11/12/la-cadena-de-valor-y-la-gestion-por-procesos/>
- Zendesk. (2023). *Blog de Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/>