



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE
PROCESOS DE LA EMPRESA SUPERMERCADO “SU
ECONOMÍA TOTAL JG” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

NELLY REBECA ROCHE INGA

Riobamba-Ecuador

2022



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE
PROCESOS DE LA EMPRESA SUPERMERCADO “SU
ECONOMÍA TOTAL JG” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: NELLY REBECA ROCHE INGA

DIRECTOR: ING. STALIN EFRÉN ARGUELLO ERAZO, PH.D.

Riobamba-Ecuador

2022

©2022, Nelly Rebeca Roche Inga

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autora.

Yo, NELLY REBECA ROCHE INGA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 18 de julio del 2022

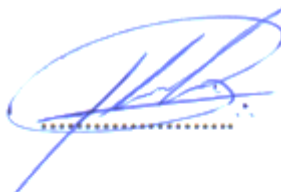




Nelly Rebeca Roche Inga

C.I. 0605729219

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE PROCESOS DE LA EMPRESA SUPERMERCADO “SU ECONOMÍA TOTAL JG” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA**, realizado por la señorita **NELLY REBECA ROCHE INGA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Juan Carlos Alarcón Gavilanes, Ph.D PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2022-07-18
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo, Ph.D DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		2022-07-18
Lcda. Mónica Alejandra Logroño Becerra MIEMBRO TRIBUNAL		2022-07-18

DEDICATORIA

A Dios por su amor y sus bendiciones, cada día en este proceso educativo me ha dado las fuerzas para seguir adelante sin desmayar, por más grande dificultad que se ha presentado, enseñándome a afrontar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni perder batallas.

A mis gigantes que son mis padres Pedro Roche Pilatuña y María Rosario Inga Yungan, todo lo que pueda conseguir en esta vida es gracias a las oportunidades que ellos me dieron, no solamente materiales si no por la oportunidad de conocer a Jesús.

Especialmente dedico a mi madre quien siempre ha corregido mis errores, me ha demostrado su amor y su apoyo incondicional, cada día ha sido mi inspiración y mi deleite, mis triunfos es gracias a mi madre.

A mis hermanos Mario, Jorge, Fabián, Darío, Daniel quienes han sido un apoyo importante en mi vida, sus motivaciones y consejos he podido tener los valores, principios y ser una mujer de bien, son una gran bendición para mí, sus enseñanzas de vida fueron importantes para no desmayar y siempre luchar por mis sueños.

A mi esposo Jorge Alexis Guanolema Pasto por su apoyo incondicional en todo mi proceso académico con sus sabios consejos y sabiduría.

Finalmente quiero dedicar a toda la familia “Roche Inga”, quienes se han caracterizado por ser una familia solidaria y unida, siempre están en mi corazón los amo mucho y que la gracia de Dios abunde bendiciones en cada uno de nuestros hogares.

Nelly

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme cumplir un paso muy importante dentro de mi vida estudiantil, además un agradecimiento muy especial al ingeniero Stalin Arguello, director del Proyecto de Investigación; a la Ing. Mónica Alejandra Logroño, miembro de la Tesis, ellos quienes han sabido guiarme el desenvolvimiento investigativo, con la responsabilidad que las caracteriza.

Agradezco a nuestros maestros, compañeros y todas las personas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo quienes aportaron para que los estudiantes podamos profesionalizarnos y podamos ser útiles para la sociedad en general.

Expreso mi agradecimiento al Señor Jorge Rodrigo Guanolema Villa gerente propietario de la empresa Supermercado “Su Economía Total JG” quien supo dar la apertura para que se lleven a cabo el presente proyecto de investigación.

Para terminar, extendiendo mis agradecimientos a mis compañeros, quienes formaron parte de mi vida estudiantil.

Nelly

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	5
1.1. Marco teórico.....	5
1.1.1. Organización	5
1.1.2. Estructura organizacional	5
1.1.3. Parámetros para diseñar una estructura organizacional.....	6
1.1.4. Progreso organizacional	7
1.1.5. Clima organizacional	8
1.1.6. Comunicación organizacional.....	8
1.1.7. Características de la estructura organizacional.....	9
1.1.8. Tipos de estructura organizacional	9
1.1.9. Importancia del diseño de la estructura organizacional	10
1.1.10. Pasos para establecer la estructura organizacional	11
1.1.10.1. Elementos estructurales	11
1.1.10.2. Relaciones estructurales	11
1.1.10.3. Sistema de dirección	11
1.1.11. Organigrama	11
1.1.11.1. Funciones del organigrama	12
1.1.12. Proceso.....	12
1.1.12.1. Medidas de identificación de procesos	12
1.1.13. Mapa de procesos	13
1.1.14. Clases de procesos	13
1.1.15. Análisis de seguimiento y cotejo de los procesos	14
1.1.16. Desarrollo del mapa de procesos para la prestación de servicios	15
1.1.17. Gestión por procesos	16

1.1.18.	<i>Importancia del diagrama de flujo en el proceso de gestión</i>	16
1.1.19.	<i>Ficha de procesos</i>	17
1.1.20.	<i>Ficha de indicadores</i>	19
1.2.	Marco conceptual	19
1.2.1.	<i>Administración</i>	19
1.2.2.	<i>Dirección</i>	19
1.2.3.	<i>Empresa</i>	20
1.2.4.	<i>Organización</i>	20
1.2.5.	<i>Planificación</i>	20

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	21
2.1.	Enfoque de investigación	21
2.1.1.	<i>Cuantitativo</i>	21
2.2.	Nivel de Investigación	21
2.3.	Diseño de investigación	22
2.4.	Tipo de estudio	23
2.4.1.	<i>Estudio documental</i>	23
2.4.2.	<i>Estudio de campo</i>	23
2.5.	Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	23
2.5.1.	<i>Población objeto de estudio</i>	23
2.5.2.	<i>Selección de la muestra</i>	24
2.5.3.	<i>Tamaño de la muestra</i>	24
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	24
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	24
2.6.2.	<i>Técnicas e instrumentos</i>	25

CAPITULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	26
3.1.	Resultados	26
3.1.1.	<i>Resultados de la encuesta</i>	26
3.1.2.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta</i>	27
3.1.3.	<i>Análisis e interpretación de la entrevista</i>	42
3.1.4.	<i>Discusión de resultados</i>	43
3.2.	Propuesta	45

3.2.1.	<i>Nombre de la propuesta</i>	45
3.2.1.1.	<i>Estructura organizacional y desarrollo de procesos de la empresa supermercado “Su Economía Total JG.” de la ciudad de Riobamba</i>	45
3.2.1.2.	<i>Sistema de monitoreo para evaluar la consecución o el logro eficiente de la estrategia</i>	48
3.2.2.	<i>Antecedentes de la organización</i>	49
3.2.3.	<i>Misión actual</i>	49
3.2.4.	<i>Misión propuesta</i>	49
3.2.5.	<i>Visión actual</i>	49
3.2.6.	<i>Visión propuesta</i>	49
3.2.7.	<i>Valores actuales</i>	50
3.2.8.	<i>Valores propuestos</i>	50
3.2.8.1.	<i>Respeto</i>	50
3.2.8.2.	<i>Compromiso</i>	50
3.2.8.3.	<i>Puntualidad</i>	50
3.2.8.4.	<i>Responsabilidad</i>	50
3.2.8.5.	<i>Innovación</i>	51
3.2.8.6.	<i>Honestidad</i>	51
3.2.8.7.	<i>Servicio al cliente</i>	51
3.2.8.8.	<i>Compromiso</i>	51
3.2.9.	<i>Objetivo general de la propuesta</i>	51
3.2.10.	<i>Objetivos específicos de la propuesta</i>	51
3.2.11.	<i>Diseño de la propuesta del modelo de estructura organizacional, funcional y de procesos</i>	52
3.2.11.1.	<i>Área operativa</i>	53
3.2.11.2.	<i>Área administrativa</i>	53
3.2.12.	<i>Manual de funciones según el cargo</i>	54
3.2.13.	<i>Diseño de la estructura organizacional por procesos</i>	61
3.2.13.1.	<i>Políticas empresariales</i>	61
3.2.13.2.	<i>Mapa de procesos de la empresa</i>	69
3.2.14.	<i>Actividades del proceso de planificación de ventas</i>	70
3.2.15.	<i>Diagrama de flujo del proceso de planificación de ventas</i>	72
3.2.16.	<i>Ficha de procesos de planificación de ventas</i>	73
3.2.17.	<i>Ficha de indicadores del proceso de planificación de ventas</i>	74
3.2.18.	<i>Actividades del proceso de compras</i>	74
3.2.19.	<i>Diagrama de flujo del proceso de compras</i>	75
3.2.20.	<i>Ficha de procesos de compras</i>	76

3.2.21.	<i>Ficha de indicadores del proceso de compras</i>	76
3.2.22.	<i>Actividades del proceso de almacenamiento</i>	77
3.2.23.	<i>Diagrama de flujo del proceso de almacenamiento</i>	78
3.2.24.	<i>Ficha de procesos de almacenamiento</i>	79
3.2.25.	<i>Ficha de indicadores del proceso de almacenamiento</i>	79
3.2.26.	<i>Actividades del proceso de inventarios</i>	80
3.2.27.	<i>Diagrama de flujo del proceso de inventarios</i>	81
3.2.28.	<i>Ficha de procesos de inventarios</i>	82
3.2.29.	<i>Ficha de indicadores del proceso de inventarios</i>	82
3.2.30.	<i>Actividades del proceso de ventas</i>	83
3.2.31.	<i>Diagrama de flujo del proceso de ventas</i>	84
3.2.32.	<i>Ficha de procesos de ventas</i>	85
3.2.33.	<i>Ficha de indicadores del proceso de ventas</i>	85
3.2.34.	<i>Actividades del proceso de registro de información contable</i>	86
3.2.35.	<i>Diagrama de flujo del proceso de registro de información contable</i>	87
3.2.36.	<i>Ficha de procesos de registro de información contable</i>	88
3.2.37.	<i>Ficha de indicadores del proceso de registro de información contable</i>	88
3.2.38.	<i>Fichas de reclutamiento</i>	89
3.2.39.	<i>Conclusiones de la propuesta</i>	92
	CONCLUSIONES	93
	RECOMENDACIONES	94
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Nómina de trabajadores.....	24
Tabla 1-3:	Estructura organizacional de la empresa	27
Tabla 2-3:	Funciones de las autoridades de la empresa	28
Tabla 3-3:	Objetivos de la empresa	29
Tabla 4-3:	Resultados obtenidos.....	30
Tabla 5-3:	Cumplimiento de los objetivos empresariales.....	31
Tabla 6-3:	Cargo de funciones.....	32
Tabla 7-3:	Responsabilidades por área	33
Tabla 8-3:	Especificación de funciones	34
Tabla 9-3:	Designación de funciones.....	35
Tabla 10-3:	Verificación de cumplimiento	36
Tabla 11-3:	Capacitación de inducción.....	37
Tabla 12-3:	Procesos por cargo.....	38
Tabla 13-3:	Procesos por áreas	39
Tabla 14-3:	Conocimiento de los organigramas funcional y estructural	40
Tabla 15-3:	Importancia de una capacitación periódica	41
Tabla 16-3:	Análisis e interpretación de la entrevista.....	42
Tabla 17-3:	Táctica para desarrollar la propuesta.....	45
Tabla 18-3:	Presupuesto para cada actividad de la propuesta.....	47
Tabla 19-3:	Presupuesto general de las estrategias planteadas	48
Tabla 20-3:	Manual de Funciones del gerente.....	54
Tabla 21-3:	Manual de Funciones del jefe de ventas.....	55
Tabla 22-3:	Manual de Funciones de los vendedores	56
Tabla 23-3:	Manual de Funciones de jefe de logística	57
Tabla 24-3:	Manual de Funciones de jefe financiero.....	58
Tabla 25-3:	Manual de Funciones del contador.....	59
Tabla 26-3:	Manual de Funciones del jefe de sistemas	60
Tabla 27-3:	Manual de políticas generales	61
Tabla 28-3:	Manual de desarrollo organizacional	62
Tabla 29-3:	Manual de políticas internas.....	62
Tabla 30-3:	Manual de política salarial	63
Tabla 31-3:	Manual de política de contratación y selección de personal	63
Tabla 32-3:	Manual de política de vacaciones.....	64
Tabla 33-3:	Manual de política de capacitación	64

Tabla 34-3:	Manual de política seguridad y confidencialidad.....	65
Tabla 35-3:	Manual de política operacionales	65
Tabla 36-3:	Manual de atención al cliente.....	66
Tabla 37-3:	Manual de políticas financieras.....	66
Tabla 38-3:	Manual de políticas de presupuestos	67
Tabla 39-3:	Manual de políticas administrativas.....	67
Tabla 40-3:	Manual de políticas jurídicas.....	68
Tabla 41-3:	Manual de política de pagos.....	68
Tabla 42-3:	Manual de políticas de control por área	69
Tabla 43-3:	Ficha de procesos de planificación de ventas.....	73
Tabla 44-3:	Ficha de indicadores de planificación de ventas	74
Tabla 45-3:	Ficha de indicadores de compras.....	76
Tabla 46-3:	Ficha de indicadores de compras.....	76
Tabla 47-3:	Ficha de indicadores de almacenamiento	79
Tabla 48-3:	Ficha de indicadores de almacenamiento	79
Tabla 49-3:	Ficha de indicadores de inventarios	82
Tabla 50-3:	Ficha de indicadores de inventarios	82
Tabla 51-3:	Ficha de indicadores de ventas.....	85
Tabla 52-3:	Ficha de indicadores de ventas.....	85
Tabla 53-3:	Ficha de indicadores de registro de información contable	88
Tabla 54-3:	Ficha de indicadores de registro de información contable	88
Tabla 55-3:	Ficha de reclutamiento para el cargo de gerente	89
Tabla 56-3:	Ficha de reclutamiento para el cargo jefe de ventas.....	89
Tabla 57-3:	Ficha de reclutamiento para el cargo de vendedor	90
Tabla 58-3:	Ficha de reclutamiento para el cargo de contador	90
Tabla 59-3:	Ficha de reclutamiento para el cargo de bodeguero	91
Tabla 60-3:	Ficha de reclutamiento para el cargo de perchero	91
Tabla 61-3:	Ficha de reclutamiento para el cargo de digitador	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Mapa de procesos	13
Figura 2-1:	Mapa de procesos para prestación de servicios.....	15
Figura 3-1:	Simbología de un diagrama de flujo.....	17
Figura 4-1:	Ficha de procesos.	18
Figura 5-1:	Ejemplo de ficha de indicadores	19

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Estructura organizacional de la empresa.....	27
Gráfico 2-3:	Funciones de autoridades de la empresa	28
Gráfico 3-3:	Objetivos de la empresa	29
Gráfico 4-3:	Resultados de la empresa	30
Gráfico 5-3:	Cumplimiento de los objetivos empresariales.....	31
Gráfico 6-3:	Cargo de funciones.....	32
Gráfico 7-3:	Responsabilidades por área	33
Gráfico 8-3:	Especificación de funciones	34
Gráfico 9-3:	Designación de funciones.....	35
Gráfico 10-3:	Cumplimiento de funciones	36
Gráfico 11-3:	Capacitación de inducción	37
Gráfico 12-3:	Procesos por cargo	38
Gráfico 13-3:	Procesos por áreas	39
Gráfico 14-3:	Conocimiento de los organigramas funcional y estructural.....	40
Gráfico 15-3:	Importancias de una capacitación periódica.....	41
Gráfico 16-3:	Organigrama actual de la empresa supermercado “Su Economía Total JG”	52
Gráfico 17-3:	Organigrama organizacional empresa supermercado “Su Economía Total JG”	52
Gráfico 18-3:	Organigrama estructural de la empresa supermercado “Su Economía Total JG”.....	53
Gráfico 19-3:	Proceso propuesto de la empresa supermercado “Su Economía Total JG” ..	69
Gráfico 20-3:	Proceso de planificación de ventas del supermercado “Su Economía Total JG”	72
Gráfico 21-3:	Proceso de compras del supermercado “Su Economía Total JG”	75
Gráfico 22-3:	Proceso de almacenamiento del supermercado “Su Economía Total JG”	78
Gráfico 23-3:	Proceso de inventarios del supermercado “Su Economía Total JG”	81
Gráfico 24-3:	Proceso de ventas del supermercado “Su Economía Total JG”	84
Gráfico 25-3:	Proceso de ventas del supermercado “Su Economía Total JG”	87

ÍNDICE DE ANEXOS

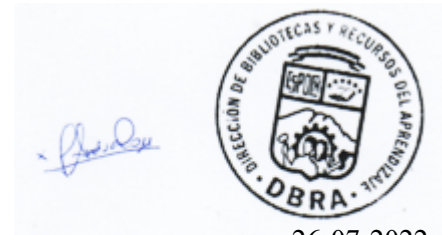
ANEXO A: ENCUESTA

ANEXO B: ENTREVISTA

RESUMEN

La presente investigación se realizó en el supermercado Su Economía Total JG del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, esta empresa presenta problemas en su estructura organizacional y desarrollo de procesos, se observó que tienen fallas en cuanto al diseño organizacional no definido, y el desarrollo de procesos no se desarrollaban de una manera coordinada y adecuada, lo cual generaba dificultad en todos los miembros del equipo para ejecutar sus funciones, lo que dio lugar a la duplicidad de funciones al ejecutar alguna orden en su puesto de trabajo. El objetivo de este trabajo de investigación es Diseñar la Estructura Organizacional y Desarrollo de Procesos de la empresa Supermercado Su Economía Total JG de la ciudad de Riobamba, que optimizará los recursos. La metodología aplicada fue experimental, por la participación que se tuvo en la empresa, y la interacción con cada uno de los integrantes de los miembros del equipo, todo esto se respaldó con la recolección de datos a los miembros del equipo, para poder generar información valiosa previo a un análisis y discusión de resultados. El 50% de los miembros del equipo encuestados consideran que siempre es importante especificar funciones, bajo consideración de concordancia de criterios el 25% mencionan que casi siempre y rara vez las especificaciones de funciones son importantes. La estructura organizacional y desarrollo de procesos dentro de la empresa permitió una adecuada identificación para designar funciones y responsabilidades según el área de trabajo.

Palabras clave: <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL>, <DISEÑO DE PROCESOS>, <JERARQUÍA>, <COORDINACIÓN>, <FUNCIONES>, <SUPERMERCADO>, <ORGANIGRAMA>.



26-07-2022

1621-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

This research was conducted at the Su Economía Total JG supermarket in Riobamba city, Chimborazo province. This company has problems in its organizational structure and process development. It was observed that they have defects in terms of undefined organizational design, and the development of processes was not developed in a coordinated and adequate manner, which generated difficulty for all team members to perform their functions, which resulted in duplication of functions when executing any order in their job. The objective of this research work is to design the Organizational Structure and Process Development of the company Su Economía supermarket Total JG in the city of Riobamba, which will optimize resources. The methodology applied was experimental, due to the participation in the company, and the interaction with each of the team members, all this was supported by the collection of data to generate valuable information before an analysis and discussion of the results. 50% of the team members surveyed consider that it is always important to specify functions and under consideration of criteria concordance 25% mention that almost always and rarely function specifications are important. The organizational structure and development of processes within the company allowed an adequate identification to designate roles and responsibilities according to the work area.

Keywords: <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <PROCESS DESIGN>, <JERARCHY>, <COORDINATION>, <FUNCTIONS>, <SUPERMARKET>, <ORGANIGRAM>.



Lic. María Eugenia Rodríguez Duran

C.I.0603914797

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas necesitan tener una evolución constante, lo cual implica que las mismas deben crecer a medida de los requerimientos de los clientes y usuarios lo demanden, es muy importante realizar un mejoramiento de los aspectos relacionados con el desempeño, crecimiento y productividad de cada uno de los miembros del equipo en cuanto a su estructura organizacional y desarrollo de procesos principalmente. Es importante considerar que las empresas deben expandirse y para ello cada cambio en pos de la mejora activa es necesario para que los procesos se puedan ir desarrollando de una manera adecuada y posibiliten la sostenibilidad del negocio.

Todo proceso puede describir algunos tipos de falencias dentro de la empresa, esto se puede ir evidenciando desde las responsabilidades y funciones de los cargos, los cuales no presentan las funciones definidas, esto muchas veces se debe a que los puestos de trabajo son improvisados o creados de manera aleatoria por el implemento urgente de la empresa al crear nuevos servicios y con ello nuevos puestos de trabajo, al considerar esto se nota de forma clara la negación a practicar un estudio de factibilidad para que la organización y cada uno de sus puestos de trabajo estén definidos de manera correcta, su organigrama se estructure correctamente y cada puesto de trabajo quede definido con sus respectivas funciones. En muchas empresas debido a la carga horaria y poca disponibilidad de tiempo no se generan capacitaciones para asumir los cargos y funciones de manera responsable, por lo cual en el desarrollo de los procesos se nota un poco coordinación al realizarlos y estos no cumplen adecuadamente lo establecido dentro de la empresa, generando pasos innecesarios o repetitivos dentro de una misma área de trabajo, siendo categorizados como ineficientes, creando una desorganización y hasta un inadecuado manejo de recursos dentro de la empresa. Hoy en día dentro de muchas instituciones se nota un incremento de tiempo para realizar actividades definidas, esto se debe principalmente al desconocimiento de procesos que impiden la realización de las actividades como se han establecido desde un comienzo y a la mala distribución del organigrama funcional, responsabilidades y asignación de funciones. Las consecuencias detectadas por estos procesos influyen en la toma de decisiones, en el cambio inapropiado de tiempo para realizar trámites, y que el ambiente administrativo se torne ineficiente. Considerando estos antecedentes y con el objetivo de realizar la presente investigación se realiza el estudio de la empresa supermercado Su Economía Total JG en la ciudad de Riobamba, ya que se han identificado problemas de estructura funcional y desarrollo de procesos por desorganización y desconocimiento, esto es un apartado que dificulta mejorar la productividad, rentabilidad y poder brindar un mejor servicio a sus clientes, se nota un empleo inadecuado del tiempo, una distribución no apropiada de talento, errores en las ejecuciones de procesos desconocimiento de las funciones que tienen cada departamento, poco conocimiento del

organigrama estructural y funcional de la empresa , escasa comunicación entre departamentos y funcionarios, no existe una colaboración dual de ciertos miembros del equipo al realizar sus funciones de manera inclusiva, lo cual ha fundamentado la realización del tema de investigación titulado ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO DE PROCESOS DE LA EMPRESA SUPERMERCADO “SU ECONOMÍA TOTAL JG” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, para poder emplear técnicas modernas de administración, organización y ejecución de procesos, lo cual contribuirá al mejor manejo de esta empresa direccionada al aumento de la calidad, productividad y eficiencia, dando una perspectiva diferente a la de la situación actual. Dentro de este trabajo se describe un estudio de tipo administrativo que se basa en todos los principios generales de la administración, que busca mejorar y racionalizar la estructura organizacional de esta empresa, así como los procesos empleados por parte de los miembros del equipo, para ello se procede a realizar un diagnóstico situacional actual de la empresa para determinar e identificar su estructura organizacional, funcional, así como los diferentes procesos empleados en las actividades de este supermercado, marcando una idea clara de la situación se realiza una propuesta de mejora en su estructura organizacional y desarrollo de procesos , incluyendo nuevos formatos para la descripción de cada proceso disminuyendo errores, la ejecución errónea de procesos, el inapropiado uso de recursos de la empresa y la generación de costos no favorables.

En el capítulo I de la presente investigación se encuentra identificado el marco teórico referencial, en cual se toma en consideración algunos autores para fundamentarlo de manera correcta, describiendo conceptos importantes como organigrama, estructura de procesos, diseño, procesos, mapa de procesos, organización, entre otros que tienen relación directa con el tema.

En el capítulo II se desarrolla el marco metodológico en el que se describe; el método de investigación, las diferentes técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de datos, los procedimientos para procesar y generar un análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo III se encuentra la propuesta de la investigación, es decir la estructura organizacional y desarrollo de procesos, con la cual se diferencian los diferentes aspectos de la empresa respecto a su misión, visión, objetivos, organigramas funcional y estructural, el mapa de procesos las fichas de funciones, de reclutamiento de personal y la aplicación correcta de cada uno de estos aspectos a la realidad de la empresa.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones que la autora ha realizado de acuerdo a los resultados generados y obtenido para poder aplicar la propuesta, tanto para esta

empresa, como para estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, o varias empresas que lo requieran

Antecedentes de investigación

El problema del supermercado nace de la carencia de una estructura organizacional; ya que carece de un modelo adecuado, aunque existe un modelo de manera empírica, por lo cual el presente trabajo se realizó con el propósito de dar a conocer un direccionamiento más claro de las líneas de mandos, funciones para su debida aplicación en beneficio del local. Mediante la observación se encontró los principales problemas que afectan a establecimiento de igual manera se evidenció actividades desempeñadas por los empleados no están ligadas a la función de cargo o rol puesto que ocupa el personal , muchos de esos son realizados de manera empírica u observación, así mismo la coordinación y planeación de las tareas no es la más idónea esto le da a la empresa desventajas que se ve reflejada en los clientes a la hora de atenderlos o despachar de manera lenta evitando que él mismo no se sienta satisfechos con las actividades, ocasionando que los empleados realizan múltiples tareas al mismo tiempo y otras q realizan en esa momento quede a medias. (Vásquez, 2017)

En el supermercado se presenta varios problemas debido a que no cuenta con una estructura organizacional y su administración es de una manera práctica por esta razón se ha optado por elaborar una estructura organizacional con el fin de tener una mejor distribución de su personal. Se ha podido determinar que la empresa NEW BLESSINGS CORPORATION TEXTIL CIA. LTDA. existen diferentes problemas, producto de una administración informal que se ha venido llevando desde su existencia, en la misma se ha podido evidenciar una desorganización de las actividades por falta de comunicación, coordinación y la delegación de funciones, así como también la falta de una línea de autoridad.

La falta de una administración formal y la inexistencia de una estructura organizacional de la empresa no solo ha generado conflictos entre los colaboradores, sino también una pérdida económica ya que su utilidad operacional está por debajo de lo normal que una empresa como este debería ganar por su inversión. (MINTA, 2016)

En la empresa NEW BLESSING CORPRORATION TEXTIL tiene problemas de una administración informal debido a que es dirigido de manera empírica lo cual a causando inconvenientes con los propietarios de dicha empresa.

Así mismo la Empresa Camaronera JEMAREDLI S.A. no tiene un debido conocimiento del comportamiento organizacional y su influencia en el cambio, cultura y clima organizacional, el cual es de suma importancia dentro de una organización para el buen desempeño de sus labores diarias llegando a ser un factor determinante para el buen desempeño de sus integrantes. (Salcedo Valiente, 2016)

La falta de una capacitación administrativa ha ocasionado que la empresa tenga un déficit en el control de su mano de obra de los empleados que laboran en dicha organización por este motivo se ha propuesto realizar una estructura organizacional.

Se determina que es necesario la implementación de una adecuada estructura orgánica para mejorar el proceso administrativo de la Organización. Por lo que ha existido diferentes problemas tales como, producto de una administración inadecuada desde su existencia la misma que se ha podido evidenciar una desorganización de las actividades por falta de comunicación, coordinación y delegación de funciones dentro del Centro de Desarrollo Indígena CEDEIN. (LEMA, 2017)

Uno de los problemas en las empresas es la falta de una estructura organizacional y este es el caso de CEDEIN ya que al no contar con esta ayuda a asumido una desorganización en sus actividades por la falta de comunicación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

1.1.1. *Organización*

La organización se trata de un sistema en el que las personas involucradas en una actividad contribuyen de manera positiva para su mejora constante, lo cual da como resultado un mejor desempeño y agrado al realizar su acción de trabajo, estas mejoras pueden ser apreciadas en un mejor rendimiento laboral, cumplimiento de metas, respeto de las políticas, un mejor liderazgo en actividades, así como mayor efectividad en el control y dirección.

Para el trabajador es importante construir un objetivo que se consolide en los beneficios que se obtienen al tener un diseño adecuada de una estructura organizacional, la buena y adecuada distribución de los puestos de trabajo dentro de la empresa y un establecimiento metódico para ejecutar las diferentes actividades de manera eficiente, proactiva y productiva. Para todo ello se debe considerar la correcta jerarquización y distribución de responsabilidades para dar paso una organización compleja dentro de las diferentes funciones del equipo de trabajo (Bastidas Espinosa, 2018).

1.1.2. *Estructura organizacional*

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (González, 2019)

Entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado. (Barone, 2018)

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen

la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (Judge, 2009)

La estructura organizacional forma una parte importante en una empresa llegando a ser básicamente el esqueleto de la organización ayudando a una distribución correcta de puestos de trabajo y aun desempeño eficiente de sus colaboradores.

1.1.3. *Parámetros para diseñar una estructura organizacional*

Dentro del análisis del rendimiento para las empresas pequeñas y medianas es importante reconocer que la economía depende de varios aspectos y condiciones de la operación específica del trabajo dentro de la organización en cuanto a la estructura organizacional. La división de trabajo es fundamental para obtener una composición y relación apropiada en una empresa, es por ella que la estructura organizacional pueden ser una iniciativa funcional creada para poder realizar las diferentes actividades de una manera coordinada respecto a los trabajadores, permitiendo una formalización y estandarización apropiada que permite cumplir con su tarea laboral.

Terán Rosero, et al., 2017, señala que toda estructura se diseña de una manera apropiada para poder mejorar factores particulares de los individuos dentro de la organización, para que todos los colaboradores se ajusten a los grupos de trabajos y puedan ejecutar de una manera satisfactoria los diferentes requerimientos propuestos.

Pujol Romero, 2018, describe que la estructura es un espacio de valor en el cual se manifiestan las diferentes acciones de trabajo, pero diferenciando el pensar y sentir de los trabajadores en cuanto a una autonomía, razón por la cual es importante tomar en consideración una ejecución del diseño organizacional.

Chata Jilaja, 2019, hace referencia a que la estructura organizacional es una forma de dividir y disponer las diferentes tareas y puestos de trabajo al grupo de trabajo de manera que estos puedan tener una coordinación formal, este postulado implica la correcta utilización de un diseño estructural y organizacional para una empresa, con ello se pueden definir las funciones y cargos considerando las líneas de supervisión y contemplar el orden de especializaciones de puestos de trabajo.

Una función principal de la estructura organizacional es poder cumplir con los objetivos sociales, funcionales y personales de todos los involucrados del grupo, para poder llegar a tener una ventaja competitiva frente a la competencia, es primordial para ello tener recursos apropiados para

garantizar las ejecuciones de los procesos, siendo mejores en relación a los de la competencia, manteniendo una cultura organizacional estratégica que pueda satisfacer las diferentes funciones designadas a cada miembro del equipo (p.1094).

Viltard, 2018, señala que dentro de una nueva economía es importante contar con capital intelectual, algo innovador y considerada como una de las mejores inversiones dentro de una empresa, con ello es más factible conseguir el cumplimiento efectivo de los objetivos, es por ello la importancia que tiene la empresa al dar paso a la colaboración de sus trabajadores con capacitaciones constantes las cuales permitan analizar de manera más coordinada los nuevos desafíos propuestos y estos sean alcanzados con el mayor éxito posible (p.334).

Nazareno Véliz, 2020, señala que la estructura organizacional se debe establecer por medio de relaciones con sus componentes del organigrama, de tal manera que las relaciones no se vean afectadas y estas a su vez cumplan las funciones establecidas en el mismo.

Se señalan las siguientes estructuras:

- a. Designar las relaciones de tipo formal, tomando en consideración los diferentes niveles de las jerarquías en número, y los diferentes tramos de control de líneas de supervisión.
- b. Agrupar ordenadamente a los grupos de individuos por áreas, departamentos, y secciones a todo el grupo de trabajo delegando su función dentro de la organización.
- c. Los departamentos y áreas deben contar con la mejor comunicación, desarrollo de coordinación y una eficiente y efectiva integración para ejecutar las diferentes funciones designadas (p.435).

1.1.4. Progreso organizacional

Los autores Molina Sabando, Briones Véliz, & Arteaga Coello, 2016, definen como un proceso que tiene una planificación y se va desarrollando a medida que la persona de paso a integrar su pensamiento, conducta y es sobre todo responde de una manera coherente a diferentes cambios que pueden presentarse dentro de la organización, para ello es importante que cada miembro del equipo intente mejorar el desarrollo individual en sus labores y se desarrolle de manera oportuna una efectividad, eficacia y productividad para el correcto desempeño de la organización.

Toda esto tiene un fundamento lógico y crítico en la resolución de problemas que forman parte de las externalidades que afecta a la organización. Es necesario tener claro que toda organización cuenta con un ambiente externo que tiene cambios dentro del desarrollo, permitiendo que las

empresas tengan adaptaciones a la evolución de los cambios y pueden desenvolverse de una manera satisfactoria

1.1.5. *Clima organizacional*

Para los Iglesias Armenteros & Sánchez García, (2015), el ambiente o clima organizacional es un problema científico complejo, el cual cuenta con diversos enfoques en su producción, los puntos de vista para este clima de manera externa son aquellos que dan una enfática dentro de factores organizacionales objetivos, aquellos que están lejos de los individuos son los que dan indicios de la manera de su comportamiento, aquellos factores que atribuyen y perciben los individuos del grupo de trabajo son los relacionados con la opinión de cada uno, en tal virtud se pueden analizar las percepciones y de igual manera la satisfacción de todas las expectativas.

Es de vital importancia este enfoque para entender el comportamiento de un trabajador en torno a los factores organizacionales existentes, además de las diversas percepciones que el trabajador posea con respecto a estos factores, todo esto depende de las buenas medidas de las actividades realizadas, y todas las experiencias que cada persona del grupo posea con la empresa, es por ello que el clima organizacional tiene una interacción entre lo personal de cada colaborador y la de la organización

1.1.6. *Comunicación organizacional*

Guzmán Paz, (2012), propone que la comunicación es un aspecto fundamental dentro de las diferentes actividades que realizan los seres humanos, esto con la idea de concientizar a la sociedad en la determinación de problemas y la generación de las soluciones más apropiadas para los mismos. Al realizar la observación de esta necesidad dentro de las empresas se genera la existencia de la comunicación organizacional, esto con la intención de dar una correcta retroalimentación por medio de sistemas de comunicación apropiados, llenando las expectativas de manera eficaz para poder lograr el cumplimiento de los objetivos que tiene establecidas las organizaciones sean a corto o largo plazo.

La idea fundamental de todas las empresas es la supervivencia y buenas relaciones dentro de la comunicación del día a día, una buena comunicación organizacional tiene una ventaja competitiva en relación a empresas u organizaciones que no pueden definir este importante aspecto organizacional

1.1.7. Características de la estructura organizacional

Toda estructura organizacional es un orden formal, es decir, consta en los documentos de la empresa y está reflejado en su organigrama. En este último se representan las distintas personas que trabajan en ella y sus cargos específicos.

Suelen basarse en un principio de especialización y departamentalización, es decir, de construcción de bloques de trabajo en los que se llevan a cabo labores determinadas: relaciones públicas, recursos humanos, gerencia administrativa, etc. Mientras más grande sea una empresa, más especializados serán sus departamentos. (Raffino, 2020)

Crea una forma de dividir el trabajo según el grado de dificultad y las capacidades de los trabajadores en tareas, es decir las más simples a las más complicadas o específicas son agrupadas en diferentes unidades.

Estas estructuras pueden ser de dos tipos:

Centralizado. Concentra las decisiones en los altos cargos de la jerarquía.

Descentralizado. Permite a cada departamento importantes márgenes de autonomía. (Raffino, 2020)

Por otro parte generalmente responden a una idea previa de cómo organizar un equipo humano para conseguir un objetivo común en esa consideración deben tomarse en cuenta la tecnología, los recursos humanos y el espíritu o la personalidad empresarial de la organización.

1.1.8. Tipos de estructura organizacional

Generalmente se habla de cuatro tipos de estructura organizacional:

Lineal. Contempla como principio organizador la jerarquía, es decir, la autoridad directa del jefe sobre sus subordinados, ya que sobre él recaen todas las decisiones y todas las responsabilidades. Es una estructura que privilegia la rapidez, la contabilidad clara y sencilla, dado que los cargos están muy bien delimitados en la estructura, atendiendo los empleados a la guiatura de un jefe compartido. Es el modelo preferido por empresas pequeñas, de baja producción y poco capital humano.

Funcional. Propone la división de las labores de la organización en unidades especializadas, cada una al mando de un jefe independiente, que coordina su equipo de trabajo y permite la comunicación con los demás equipos. Es una estructura versátil, flexible y muy popular, especialmente para empresas de mayor envergadura y abundante personal.

De Staff. Un modelo empresarial minimalista, que prefiere depositar en contrataciones externas (outsourcing o tercerización) muchas de las funciones que en otros modelos implicarían la construcción de una unidad de trabajo. Es un modelo flexible y moderno, que sin embargo requiere de una fluidez de capitales que justifique no tener un equipo propio en vez de subcontratarlo.

Matricial. La empresa se estructura en base a equipos de trabajo autónomos y desconectados entre sí, cada uno asignado a un proyecto puntual y compuesto por un conjunto diverso de trabajadores al mando de un coordinador que se reporta individualmente a la cabeza de la organización. Es la estructura más dispersa conocida y la que más le conviene a los gigantescos consorcios empresariales transnacionales. (Raffino, 2020)

Existen diferentes formas de estructuras organizacionales que son empleadas acordes a los requerimientos de cada empresa, las más comunes son Lineal, Funcional, De Staff, Matricial cada uno cuenta con características únicas.

1.1.9. Importancia del diseño de la estructura organizacional

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, constituye los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado (Porras, 2019)

La importancia de una estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de la misma.

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. (Hill, 2017)

También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa.

1.1.10. Pasos para establecer la estructura organizacional

1.1.10.1. Elementos estructurales

Son las diferentes unidades en las que se dividen las tareas de la empresa. Aquí se encuentran los órganos de gobierno, los departamentos, los servicios de apoyo y la unidad más básica, los puestos de trabajo. (Hill, 2017)

1.1.10.2. Relaciones estructurales

Es la red que se teje alrededor de los elementos estructurales y que define las relaciones entre todos ellos. (Hill, 2017)

1.1.10.3. Sistema de dirección

Una serie de elementos gráficos buscan facilitar la comprensión del organigrama: cajas, rejas, líneas, flecha. (Hill, 2017)

Diseñar la estructura organizacional de una empresa y representarla gráficamente no es sencillo lo más complicado es hacer que la presentación sea clara y eficiente y para poder conseguirlo, primero hay que distinguir las partes que componen un organigrama.

1.1.11. Organigrama

El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes. (Adafrancys, 2019)

Podemos decir que el organigrama son útiles instrumentos de la organización que ayuda a una distribución e indica los aspectos importantes de una estructura.

1.1.11.1. *Funciones del organigrama*

- Para la ciencia de la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizacional y sus características gráficas y actualizaciones.
- Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura, así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.
- Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal. (Adafrancys, 2019)

Mediante las tres funciones podemos decir que en forma general ayuda a descubrir y eliminar defectos de la organización, también ayuda a comunicar la estructura organizacional y refleja los cambios organizativos.

1.1.12. *Proceso*

Según el trabajo de investigación realizado por Rodríguez Cirino (2015) de titulación titulado propuesta de mejora de los procesos de egreso de bienes, para transferencia gratuita, o baja por destrucción y semovientes de la universidad de Guayaquil, señala que un proceso es la realización de actividades conjuntas y planificadas en las cuales se da paso a la participación e inclusión de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, para conseguir un objetivo establecido e identificado. Para que el proceso tenga una correcta ejecución se debe considerar el estudio del diseño del servicio establecido y diseñado para gestionar y mejorar sus procesos y verificar el cumplimiento en cuanto a sus políticas y estrategias, brindando una mejor y mayor satisfacción a sus clientes.

1.1.12.1. *Medidas de identificación de procesos*

Medina et. al (2012), señala que para la identificación de medidas de identificación de procesos existen las siguientes particularidades:

- El influjo de los clientes satisfechos
- La efectividad de la calidad en el servicio

- Atribución de los valores agregados dentro del éxito
- Cumplimiento total de todos los reglamentos y leyes establecidos
- Participación activa de las estrategias y misión
- La generación de riesgos económicos
- Una correcto e impulsado uso de los recursos.

1.1.13. Mapa de procesos

Los mapas de procesos se relacionan con actividades simplificadas, con el afán de reducir varios pasos que generan desperdicios de materia prima o pérdida de tiempo, consiguiendo de esta manera un ambiente de trabajo adecuado. La mejora dentro de estos procesos se establece de forma cíclica con la planeación, ejecución, comprobación y actuación (Pico, 2006).

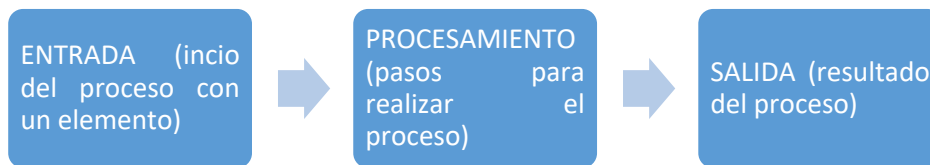


Figura 1-1. Mapa de procesos

Elaborado por: Roche, N. 2021.

Fuente: (Rodríguez Cirino, 2015)

1.1.14. Clases de procesos

La autora Sanchis,R; 2020 ha establecido los siguientes criterios de clasificación de los procesos.

Proceso de Apoyo: Se define como el proceso que da apoyo a los diferentes procesos operativos, se los relaciones con los recursos y mediciones.

Proceso Operativo: Este proceso es aquel que se identifica y relaciona de manera directa con los procesos de producción o prestación de servicios de manera directa.

Proceso Estratégico: Es aquel proceso en que el que desarrolla como parte principal la dirección y planeación de todo el proceso de una manera funcional y responsable.

1.1.15. *Análisis de seguimiento y cotejo de los procesos*

Para Gonzalez, (2016), es importante realizar una identificación de los procesos dentro de una organización, para lo cual se deben establecer diferentes parámetros en cuanto al desarrollo empresarial, para ello es necesario realizar un seguimiento y la respectiva medición de cada proceso, con la finalidad de realizar una demostración de los datos establecidos en los objetivos. Se establece un proceso de análisis de la siguiente manera:

Gestión del proceso: Dentro de este aspecto es importante la descripción de todos los objetivos establecidos por la empresa, y así gestionar la adecuada aplicación del proceso.

Importancia del proceso: Se debe definir de manera primordial los procesos y los periodos para ejecutarlos, evitando cometer errores, verificando de esta manera el alcance correspondiente. El buen análisis para definir los límites es una manera correcta de suprimir muchos problemas que se presentan en las organizaciones según la responsabilidad asignada a cada miembro del equipo. Al seguir esta propuesta se puede identificar claramente las tareas, responsabilidades y objetivos individuales.

Entradas del proceso: Las entradas forman parte de los procesos, para ello es necesario la existencia de un elemento de entrada el cual será procesado para arrojar resultados. La idea es definir los elementos de entrada correspondientes a cada proceso y así determinar el origen de las entradas o inputs.

Salidas del proceso: Tienen una similitud con las entradas, pero la idea de las salidas va en función de la manera en que los elementos definidos y procesados salen.

Responsables del proceso: La organización tiene una dependencia general por parte de todos los miembros del equipo, para es necesario centralizar y distribuir las responsabilidades y funciones a cada colaborador dentro de la correcta gestión de procesos.

Documentación aplicable al proceso: Los procesos designados a cada miembro del equipo en la realización de las actividades se necesitan la correcta recolección y orden de documentos, esta es una información escrita muchas veces que sirve de soporte para poder argumentar de una manera sencilla ciertos requerimientos que pueden generarse dentro de la organización, la idea es contar con esta información de manera rápida y práctica, localizada ágilmente.

Registro del proceso: Los registros son las evidencias de las actividades que se realizan, con ello se pueden medir de manera correcta la ejecución de procesos basados en un análisis de los datos recopilados los cuales deben estar plasmados de manera ordenada y clara. Estos documentos son los soportes que guardan una relación estrecha con cada proceso en la empresa.

Indicadores del proceso: Los datos recopilados en el proceso deben ser analizados para determinar la capacidad de los mismos. La buena gestión estaba basada en la medición de los objetivos de las actividades ejecutadas, la herramienta más exacta de esta medición permite extraer datos para su verificación correcta en cuanto a la ejecución de los procesos.

Descripción del proceso: La descripción de los procedimientos se puede realizar de manera gráfica para determinar el correcto rendimiento de los diferentes procesos realizados, lo cual es un componente necesario en las diferentes actividades de cada proceso. La idea de esta descripción es la de poder definir las fases necesarias por las cuales deben estar regidas cada una de las actividades dentro de los procesos, para ello es necesario que cada actividad se relacione con la entrada y salida del proceso.

1.1.16. Desarrollo del mapa de procesos para la prestación de servicios

Este mapa dentro de su desarrollo es una herramienta en la cual se pueden analizar las entradas y salidas de las actividades, para ello es necesario considerar que los protagonistas de estos procesos pueden proveedores o clientes (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, pág. 42).

A continuación, los autores presentan el diagrama correspondiente:

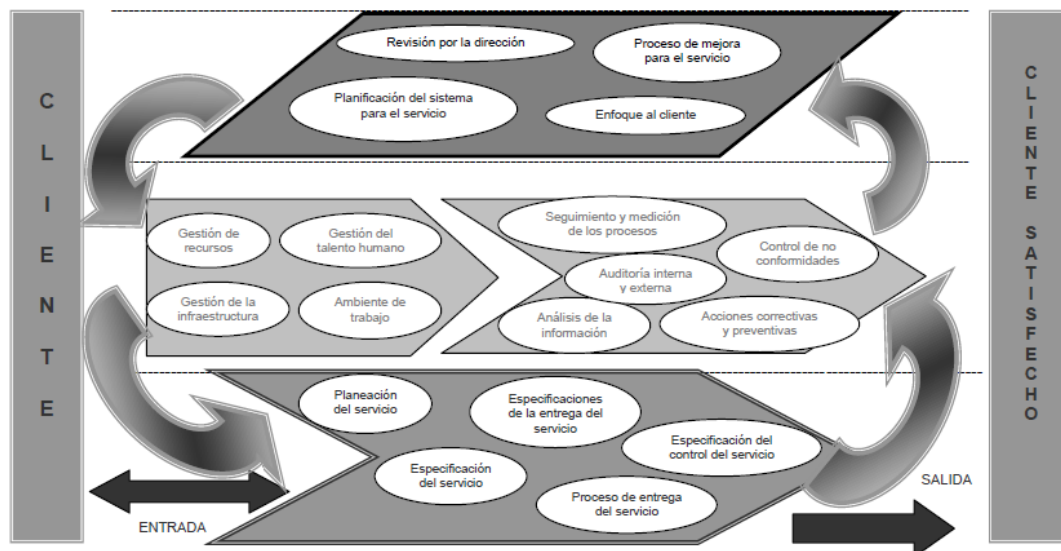


Figura 2-1. Mapa de procesos para prestación de servicios

Elaborado por: Roche, N. 2021.

Fuente: (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010, pág. 43)

1.1.17. *Gestión por procesos*

El autor Tovar (2012), describe a la gestión por procesos como una metodología que tiene la principal función de identificar, relacionar, definir, optimizar, operar y mejorar cada proceso de una organización, este manejo permite tener una administración completa de todas y cada una de las actividades que generan valor agregado a cada bien y servicio favoreciendo y priorizando al cliente tanto internos como externos, denotando una superación del enfoque tradicional en cuanto a la supervisión general. Al dar ejecutar una evaluación e identificación de los procesos, estos generan unos mejores recursos de datos tanto cualitativos como cuantitativos, cuyo objetivo es una interpretación que facilita paso a paso una evaluación de indicadores presentes y fundamentales como son la efectividad, eficiencia, productividad, competitividad, mejora en los costos, esto genera un progreso en toda la ejecución continua para tomar las mejores decisiones (p.20).

1.1.18. *Importancia del diagrama de flujo en el proceso de gestión*

En el trabajo de investigación con el tema “Desarrollo de un sistema de gestión por procesos para empresas de servicios de ingeniería y construcción orientadas a la industria” el autor Muñoz Veloz Fabián Marcelo (2018) describe la importancia del diagrama de flujo dentro de la gestión de procesos es necesaria para poder llevar una documentación ordenada del proceso, ésta sirve de base para sostener información fidedigna, para poder cumplir con este proceso es necesaria establecer pasos para todas las operaciones que se ejecutan en las actividades. Para ello es necesario la utilización del diagrama de flujo, en el cual se plasma un orden coherente y ejecutable de varios procesos, lo cual ayuda a tener un mejor entendimiento de los mismos.

El diagrama de flujo tiene la facilidad de incluir todos los procesos de información relacionada con las actividades que se realizan dentro de la empresa, para ello es importante considerar o definir esta información señala por los autores Andreu & Marinez, (2011, p.163).

- Identificar nombre y fecha, así como el responsable correspondiente
- Un objetivo claro y la misión respectiva
- Definir a los productos y servicios que no están marchando bien en el proceso
- Delimitar el comienzo y final del proceso
- Desarrollar una gráfica correspondiente de todo el proceso
- Utilizar los documentos necesarios que sustenten el desarrollo

Es importante considerar la simbología de los diagramas de flujo, para ello se describen a continuación:

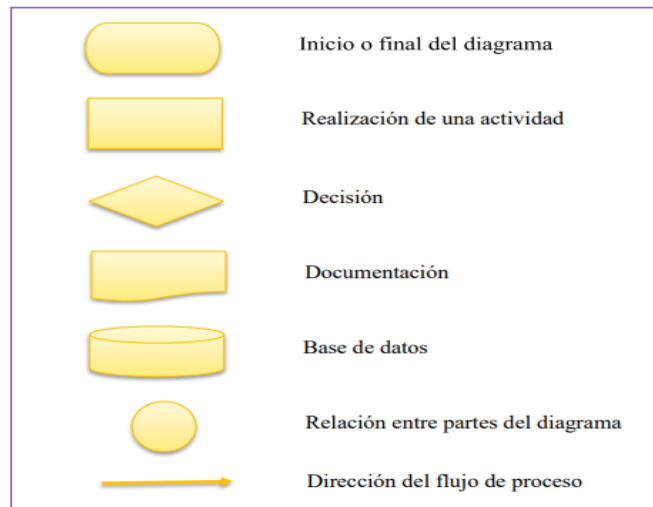


Figura 3-1. Simbología de un diagrama de flujo

Fuente: Muñoz Veloz Fabián Marcelo (2018, p.25)

1.1.19. *Ficha de procesos*

Para Lucas Alonso, (2014), son herramientas que sirven para registrar y dar soporte a la información que necesitan ser analizadas y posean características relevantes para controlar de manera oportuna las diferentes actividades definidas en el diagrama de flujo. Este registro es la recolección de los elementos que conforman al proceso, dando una implicación a compendios importantes como el alcance, agentes, actividades próximas a realizar, etc.

La información que debe tener esta ficha de procesos es la siguiente:

- **Título:** Nombre designado al proceso. Debe definirse de manera clara.
- **Código:** Es necesario generar un código para la localización respectiva de cada ficha.
- **Versión:** Se indica las veces que la ficha ha sido modificada.
- **Paginación:** Se demuestra el número de página correspondiente en el documento.
- **Fecha de la última versión:** Señala la última fecha de revisión del documento.
- **Misión u objetivo:** Es lo que se espera del proceso, denotando una inspiración de los indicadores una tipología de todos los efectos de interés.
- **Responsable del proceso:** Es el miembro del equipo encargado de asignar las funciones y responsabilidades a los otros miembros del equipo, esperando efectos y resultados favorables para la empresa.

- **Límites del proceso:** Se delimitan por las entradas y salidas, es decir por los proveedores como entradas y los clientes como salidas. Este límite tiene la intención de mejorar las relaciones con todo el proceso.
- **Alcance del proceso:** Se define en el inicio de la actividad y en el final de la misma, considerando la ejecución adecuada de las mismas.
- **Normativa aplicable:** Son todas las normas legales que generan un efecto en la realización del proceso
- **Indicadores del proceso:** Dan paso a la relación de una medición y un seguimiento correspondiente, para que el proceso tenga un cumplimiento en cuanto a la misión. De esta manera cada indicador genera ideas en los procesos y las tendencias de evolución en cada proceso.
- **Variables de control:** Se relacionan todas interacciones dentro del proceso, las cuales alteran el funcionamiento de éste, la idea de estas variables es conocer que pasos del proceso están mal para su correcta modificación y control.
- **Inspecciones:** Son los procesos de revisión que se realizan con la finalidad de hacer un control adecuado del mismo, en cualquier parte del proceso, es decir al inicio o al final.
- **Documentos o registros:** Son todos los pliegos generados que se vinculan al proceso, se evidencian de esta manera la buena realización en cuanto al proceso y la conformidad que prestan en las entradas y salidas.
- **Recursos:** Son todos los componentes de la empresa, recursos humanos, infraestructura, ambiente y clima laboral, los cuales deben ser los propicios para desarrollar los diferentes procesos.
-

ORGANIZACIÓN	FICHA DE PROCESO	Código
	PROCESO: PROCESO DE COMPRAS GENERALES	PROPIETARIO: RESP. DE COMPRAS
	MISIÓN: Obtener del exterior los materiales, productos y/o servicios necesarios para el funcionamiento de la organización, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado.	
	ALCANCE: <ul style="list-style-type: none"> • Empieza: Identificación de una necesidad de materiales, productos y/o servicios por cualquier personal de la organización. • Incluye: Solicitudes de compra, evaluación de ofertas y emisión de pedidos. • Termina: Enviar una orden de compra al proveedor de materiales o productos o al subcontratista de servicios. 	
	ENTRADAS: Solicitudes de compra, registro de proveedores y subcontratistas aprobados, ofertas de proveedores y subcontratistas.	
	PROVEEDORES: Organización, Proveedores y Subcontratistas.	
	SALIDAS: Petición de aprobación de un nuevo proveedor o subcontratista, solicitudes de compra aprobadas, órdenes de compra.	
	CLIENTES: Organización.	
	INSPECCIONES: Inspección mensual de las ofertas emitidas.	REGISTROS: Solicitud de Compra Orden de Compra Registro de Proveedores y Subcontratistas aprobados
	VARIABLES DE CONTROL: Proveedores y subcontratistas aprobados Formación del personal Política de Compras	INDICADORES: COD. XX - Solicitudes de compra incompletas COD. YY - Respuesta en entrega de ofertas COD. ZZ - Aprobación de solicitudes de compra

Figura 4-1. Ficha de procesos.

Fuente: (Gestión de las Empresas por Procesos, pág. 46)

1.1.20. Ficha de indicadores

Para los autores García & Carrillo , (2016), estas fichas son componentes importantes en la fijación de indicadores, los cuales tienen una relación complementaria con las fichas de procesos. La idea de desarrollar este tipo de fichas es tener un control de todos los procesos en función de indicadores de tipo numéricos que pueden generar información valiosa para determinar cada aspecto relacionado al procesos y su evolución que se enfoca en un mejoramiento continuo de las diferentes necesidades, y sobre todo en la satisfacción del cliente.

MONTAJES AERONÁUTICOS S.A.		FICHA DE INDICADOR PROCESO DE GESTIÓN DEL PROGRAMA	IC-GP-01
DATOS IDENTIFICATIVOS			
NOMBRE DEL INDICADOR	Reclamaciones de Cliente		
PROCESO ASOCIADO	Proceso de Gestión del Programa		
PERIODICIDAD	Mensual		
DEFINICIÓN	Porcentaje de Reclamaciones abiertas por Programa en curso: $\frac{\text{Número de Reclamaciones de Cliente abiertas por Programa}}{\text{Número total de productos del Programa planeados a entregar durante el año en curso}} \cdot 100 \%$		
VALOR DE CONTROL			
10%			
OBJETIVO			
5%			
DATOS DE LA MEDICIÓN			
VALOR OBTENIDO	Ver Histogramas		
FECHA	Jun/2014		
RESPONSABLE	Director de Ingeniería		
FUENTE DE INFORMACIÓN	Responsables de Programa		

Figura 5-1. Ejemplo de ficha de indicadores

Fuente: (Gestión de las Empresas por Procesos, pág. 118)

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. Administración

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (José Antonio Fernández Arena).

1.2.2. Dirección

Terry (1986), La dirección consiste en “Lograr que todos los miembros del grupo alcancen el objetivo, de acuerdo con los planes y con la organización trazados por el jefe administrativo”.

1.2.3. Empresa

Castillo Aponte (2018), en su libro menciona que es la “acción de toma de decisiones para lograr un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los elementos internos y externos que pueden influir en el beneficio de los objetivos”.

1.2.4. Organización

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas.

1.2.5. Planificación

Castillo Aponte (2018), en su libro menciona que es la “acción de toma de decisiones para lograr un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los elementos internos y externos que pueden influir en el beneficio de los objetivos”.

La planificación es entonces, en términos generales la definición de los procedimientos y estrategias a seguir para alcanzar ciertas metas.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Para el autor Mata, Luis; (2019) el enfoque de la investigación tiene una comprensión de todo el proceso investigativo, así como de todos los períodos que lo conforman, esto tiene una implicación para que cada enfoque posea diferenciación y particularidad dentro de varios aspectos de la investigación

1.1.1. *Cualitativo*

La investigación cualitativa es aquella que permite analizar las conductas y cualidades que tienen las personas relacionadas como objetos de estudio dentro de una investigación (Pilco Mosquera & Ruiz Mancero, 2015, pág. 27).

La presente investigación utilizó este enfoque al aplicar una entrevista como técnica, la cual generará datos importantes relacionados con comportamientos y actitudes, etc.

2.1.1. *Cuantitativo*

Utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Esta investigación utilizó este tipo de enfoque ya que tendrá como instrumento la aplicación de una encuesta, la cual dio lugar a la generación de información de tipo numérica.

En el presente trabajo de investigación se utilizó el enfoque mixto debido a que recolectó información cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder un planteamiento.

2.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación hace referencia al estado de profundidad en el que se encuentra un acontecimiento de estudio (Sampieri, 2016). Por ello se establecen los siguientes niveles de investigación para el presente trabajo investigativo:

Investigación Exploratoria: El tipo de investigación exploratoria permite analizar las falencias que tienen la empresa entorno a su estructura organizacional y procesos.

Es por ello que esta investigación se ajustó a este nivel al proceder a determinar mediante un análisis los objetivos de la empresa en cuanto a su dinámica en la organización y procesos.

Investigación Descriptiva: Este nivel brinda diferentes datos, indicadores y características, bajo un análisis que relaciona las preferencias de una determinada población, así como sus mecanismos.

En torno a la ejecución de esta investigación esta utilizó la recopilación de datos para la realización de varios análisis, para favorecer a un mejor funcionamiento adecuado de la empresa.

2.3. Diseño de investigación

Al no contar con una manipulación de las dos variables este diseño será no experimental.

No Experimental

Este tipo de diseño de investigación corresponde a la ejecución de la misma sin la necesidad de manipular a las variables, simplemente tiene un sustento en la observación de todos los componentes del objeto de estudio dentro de su espacio natural, para ser sometidos a un análisis (Alan Neill & Cortez Suárez, 2018).

Para el presente estudio se utilizó este diseño, ya que no se procederá a la manipulación de ninguna variable.

Meyers (2006) define al diseño longitudinal como la manera de estudio de las personas, evaluándolas y analizándolas durante cierto período de tiempo.

Para la presente investigación se dio lugar a la ejecución de un estudio de tipo longitudinal, ya que el investigador debió realizar procesos de observación a los sujetos de estudio que en este caso son los miembros del equipo del supermercado, para poder verificar la interacción que tienen y como se desenvuelven dentro del tema de estudio establecido.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Estudio documental

Uriarte, (2020) hace referencia que el estudio documental tiene una idea principal en la recopilación de documentos escritos, audiovisuales, entre otros, en los cuales exista la información necesaria de todo evento pasado los cuales permitan elaborar una indagación de toda la información para determinar las posibles conclusiones de acuerdo a esos datos.

La investigación que se realizó cumplió con este tipo de estudio por la necesidad de revisar documentos pasados para detectar algunas falencias y así poder sacar conclusiones adecuadas que permitirán un mejoramiento en la organización estructural y procesos de la empresa.

2.4.2. Estudio de campo

Este estudio tiene como finalidad la obtención de datos que parten de la realidad del objeto de estudio de manera directa, es decir esta se origina en el lugar que se procede a realizar la investigación de manera directa, sin tener alteración alguna de la información recopilada por el ejecutor de la investigación (Arias, 2012).

Para la presente investigación se ejecutó este tipo de estudio ya que toda la información fue recopilada en la misma empresa, determinando de esta manera las falencias, para lo cual fue necesario indagar en todas las falencias necesarias.

2.5. Población y planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

2.5.1. Población objeto de estudio

Tamayo (2012) describe que la población en un estudio es el total de los sujetos de estudio dentro del fenómeno del mismo, estos deben definirse de manera cuantitativa para la realización de un estudio determinado, bajo la participación de todos los involucrados en el estudio.

La presente investigación tuvo como población a los miembros del equipo de trabajo, para ello se describen a continuación:

Tabla 1-2: Nómina de trabajadores.

Nº	Nómina	Departamento	Cargo
1	Sr. Jorge Guanolema	Gerencia	Gerente
2	Ing. Santiago torres	Departamento Financiero	Contador
3	Ing. Alexis Guanolema	Departamento Informático	Control de sistema
4	Sr. Luis Zambrano	Bodega	Jefe de Bodega
5	Sr. Jaime Rodríguez	Departamento Comercial	Jefe de Perchas
6	Sr. Darío Guacho	Departamento Comercial	Agente venderor
7	Sra. Cristina Quinlli	Departamento Financiero	Cajera
8	Sra. María Pasto	Departamento Comercial	Jefe de caja

Realizado por: Roche, N. 2021.

Fuente: Supermercado Su Economía Total JG.

2.5.2. Selección de la muestra

Para la presente investigación no fue necesario la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra, ya que la muestra está en función de los miembros del equipo de trabajo del “Supermercado Su Economía Total JG.”

2.5.3. Tamaño de la muestra

Según el estudio efectuado se determina el tipo de muestra no probabilística, realizado una selección del supermercado evitando cualquier sesgo que pueda surgir en la investigación.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

Con el propósito de conseguir la información necesaria para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes métodos y técnicas que permitieron obtener la mayor cantidad de datos relacionados con la problemática de estudio, de modo que se podrá adquirir un amplio conocimiento que permitirá que esta investigación sea posible.

2.6.1. Métodos de investigación

Deductivo: Ander Egg (2015), precisa que es un raciocinio en el cual se analizan los casos particulares para llegar a un tipo de conocimiento general, de esta manera se permite tener en consideración la formulación de las distintas leyes que rigen una propuesta.

Este método se aplicó para esta investigación para poder verificar las necesidades particulares de la empresa y determinar mediante un análisis las fallas que tienen en cuanto a su estructura organizacional y procesos, para generar una adecuada corrección.

Inductivo: Según Rivas (2015), el método inductivo genera acontecimientos, situaciones, gestas, experiencias, habilidad las cuales parten de la observación a casos particulares.

En este estudio se obtuvieron datos observacionales dentro de la empresa, los mismos que fueron recopilados con la realización inspecciones rigurosas para determinar las fallas en su estructura organizacional, así como en los procesos.

2.6.2. Técnicas e instrumentos

La técnica que se va a utilizar en esta investigación son las siguientes:

Encuesta: La encuesta es una técnica que permite recopilar datos mediante un proceso de interrogación a los sujetos de estos bajo un fin, el cual es tener medidas sistemáticas de los problemas que tienen y desencadenan en una problemática investigativa (López Roldán & Fachelli, 2015, pág. 8).

Mediante esta técnica se podrá obtener información necesaria por parte de los involucrados dentro de la empresa, y así determinar las fallas para el correcto desarrollo del trabajo de investigación.

Entrevista: Esta es una herramienta para obtener datos, es una de las más usadas en la actualidad para una investigación de tipo cualitativa, mediante este instrumento se pueden recopilar datos fundamentales por parte de la población de estudio con una interacción directa con el investigador (Troncoso Pantoja & Amay Placencia, 2017, pág. 330).

De esta manera al aplicar una entrevista al gerente propietario de esta empresa se podrán obtener datos muy importantes para direccionar de mejor su estructura organizacional y sus procesos.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Mediante la implementación de las técnicas e instrumentos definidos, se logró la obtención de información adecuada de toda la empresa, la cual será de utilidad dentro de la ejecución y desarrollo de las estrategias para el presente trabajo.

3.1. Resultados

3.1.1. *Resultados de la encuesta*

Al haber aplicado la encuesta a las ocho personas de la empresa Supermercado “Su Economía Total J.G.”, se pudo determinar de forma concreta que el instrumento de investigación es fiable y permite relacionar cada ítem estructurado, generando datos estadísticos gráficos elaborados en el software Microsoft Excel en forma de pastel para poder tener una mejor comprensión y observación lectora.

3.1.2. Análisis e interpretación de la encuesta

Pregunta1: ¿Considera buena la estructura organizacional de la empresa?

Tabla 2-3: Estructura organizacional de la empresa

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Rara vez	4	50%
Nunca	0	0%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

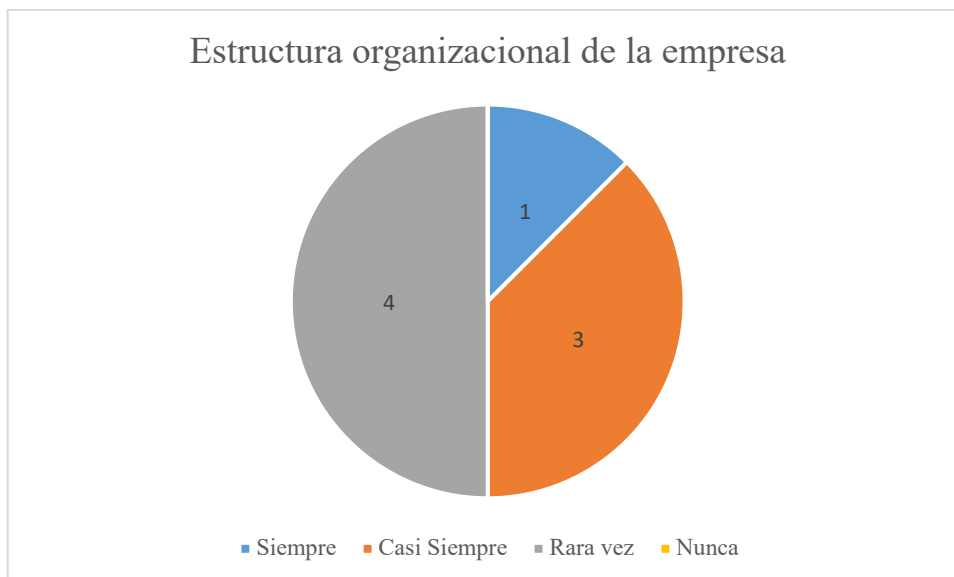


Gráfico 1-3. Estructura organizacional de la empresa

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El personal que labora en el supermercado “Su Economía Total JG” el 50% han manifestado que rara vez es buena la estructura organizacional de la empresa, el 35.5% casi siempre, y el 12,5% declararon que siempre.

Interpretación: La mitad del personal de esta empresa considera que rara vez la estructura organizacional es buena.

Pregunta 2: ¿Conoce las funciones de las autoridades de la empresa?

Tabla 3-3: Funciones de las autoridades de la empresa

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	3	37,50%
Rara vez	3	37,50%
Nunca	1	12,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado "Su Economía Total JG"

Realizado por: Roche, N. 2021.

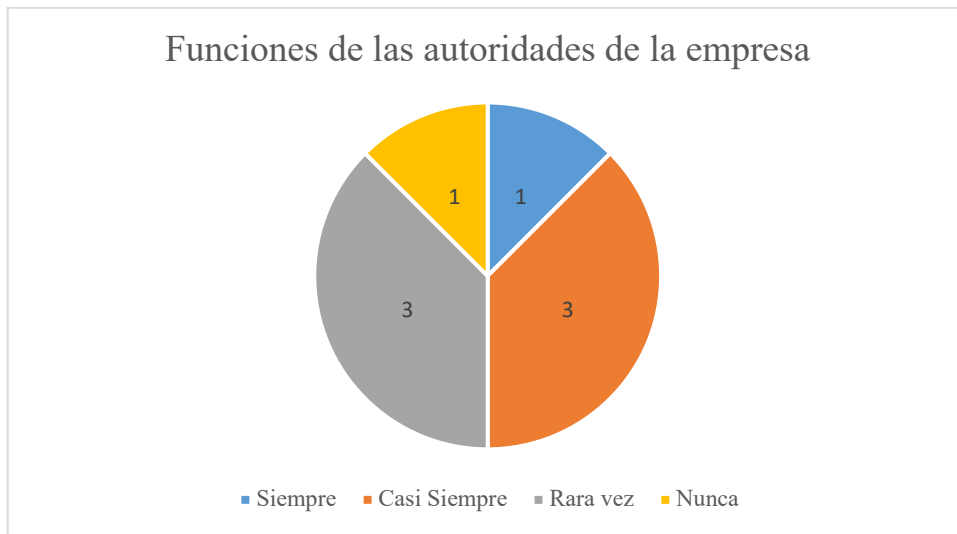


Gráfico 2-3. Funciones de autoridades de la empresa

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: Bajo un empate técnico del 37,50% se ha determinado que las funciones de las autoridades casi siempre y rara vez son conocidas, y otro empate técnico definen que siempre y nunca conocen dichas funciones.

Interpretación: Los empates técnicos obtenidos dan muestra que existe un conocimiento indeterminado de las funciones de las autoridades de la empresa.

Pregunta 3: ¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?

Tabla 4-3: Objetivos de la empresa

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	2	25,00%
Rara vez	4	50%
Nunca	1	12,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado "Su Economía Total JG"

Realizado por: Roche, N. 2021.



Gráfico 3-3. Objetivos de la empresa

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 50 % de los trabajadores expresan que rara vez tienen conocimiento de los objetivos de la empresa, el 25% casi siempre y un 12,50% respectivamente reflejado en siempre y nunca.

Interpretación: La mayoría de trabajadores no tienen conocimiento de los objetivos de la empresa.

Pregunta 4: ¿Se detalla información de los resultados obtenidos por parte de la empresa?

Tabla 5-3: Resultados obtenidos

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	1	12,50%
Rara vez	5	62,50%
Nunca	2	25,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado "Su Economía Total JG"

Realizado por: Roche, N. 2021.

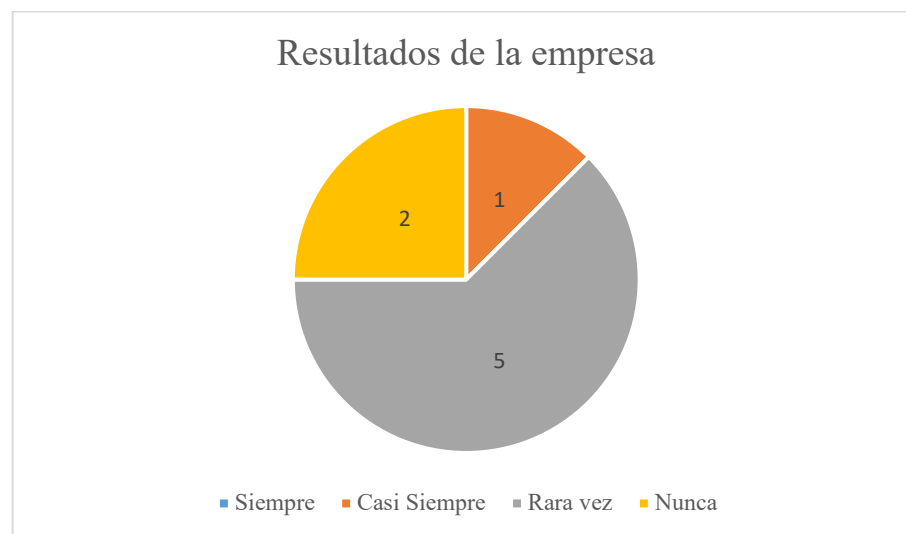


Gráfico 4-3. Resultados de la empresa

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: Para los resultados obtenidos por parte de la empresa el 65,50% indican que rara vez se detallan, el 25% manifiesta que nunca y el 12,50% expresan que casi siempre.

Interpretación: Los resultados de la empresa no se están presentando en todos los departamentos de la empresa.

Pregunta 5: ¿Considera que los objetivos de la empresa se cumplen?

Tabla 6-3: Cumplimiento de los objetivos empresariales

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Rara vez	3	37,50%
Nunca	5	62,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado "Su Economía Total JG"

Realizado por: Roche, N. 2021.

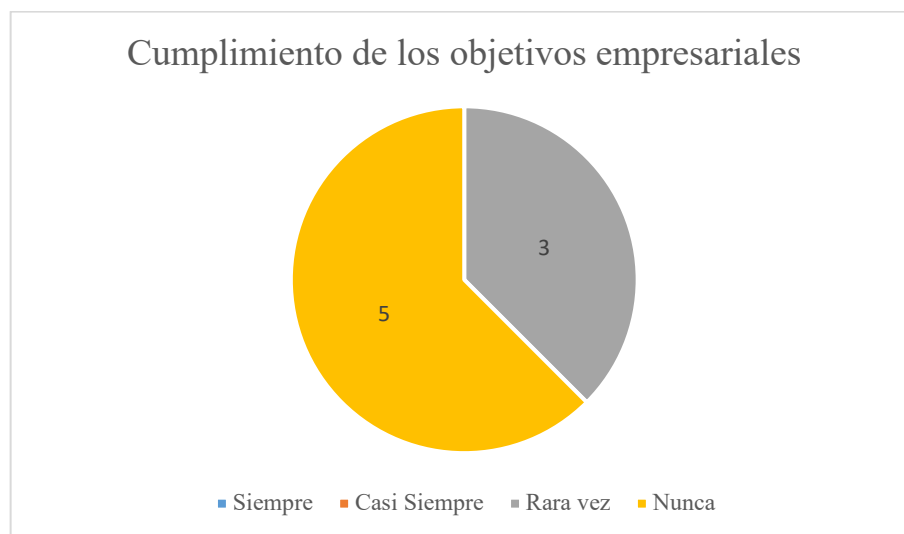


Gráfico 5-3. Cumplimiento de los objetivos empresariales

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 62,50% ha expresado que nunca se han cumplido los objetivos de la empresa, mientras que el 37,50% manifiestan que rara vez se dan cumplimiento de ellos.

Interpretación: Los resultados refleja un posible desconociendo de los objetivos de la empresa lo cual pone en duda si estos se cumplen de manera efectiva para todos los miembros del equipo.

Pregunta 6: ¿Tiene claras las funciones a su cargo dentro de la empresa, así como la de sus compañeros?

Tabla 7-3: Cargo de funciones

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	1	12,50%
Rara vez	5	62,50%
Nunca	2	25,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

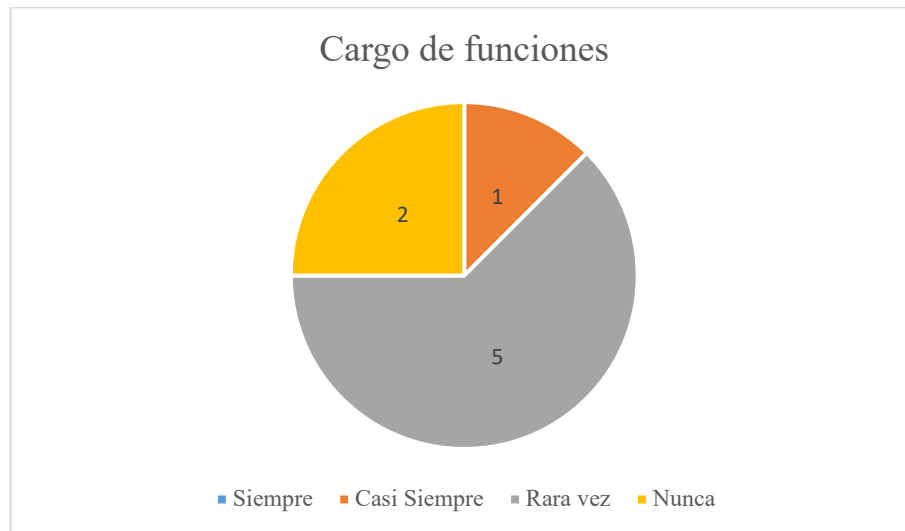


Gráfico 6-3. Cargo de funciones

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 62.50% del personal han expresado que rara vez tienen en claro las funciones a su cargo, el 25% han expresado que nunca y un 12,50% casi siempre.

Interpretación: El equipo de trabajo no tiene definidas las funciones que debe ejecutarse en torno al cargo que desempeñan.

Pregunta 7: ¿Las responsabilidades de su área de trabajo están bien distribuidas según su puesto o cargo?

Tabla 8-3: Responsabilidades por área

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	3	37,50%
Rara vez	4	50,00%
Nunca	1	12,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

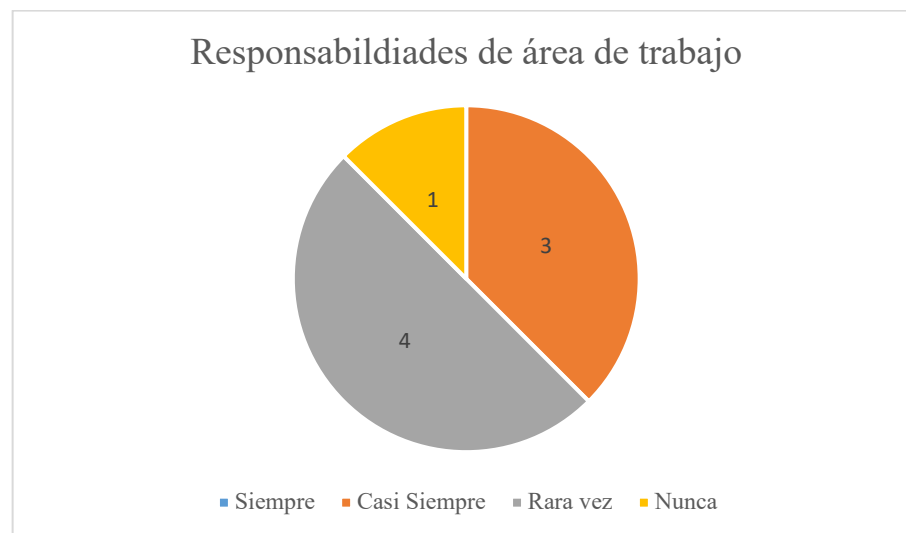


Gráfico 7-3. Responsabilidades por área

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 62.50% del personal han expresado que rara vez tienen en claro las funciones a su cargo, el 25% han expresado que nunca y un 12,50% casi siempre.

Interpretación: El equipo de trabajo no tiene definidas las funciones que debe ejecutarse en torno al cargo que desempeñan.

Pregunta 8: ¿Considera que es importante especificar las diferentes funciones para mejorar su productividad?

Tabla 9-3: Especificación de funciones

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	50,00%
Casi Siempre	2	25,00%
Rara vez	2	25,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

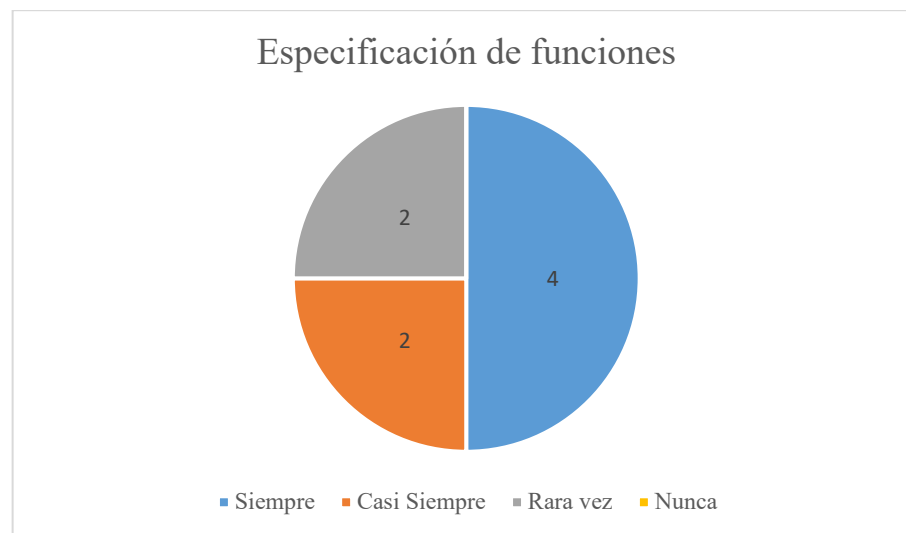


Gráfico 8-3. Especificación de funciones

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 50% de los miembros del equipo consideran que siempre es importante especificar funciones, bajo consideración de concordancia de criterios el 25% mencionan que casi siempre y rara vez las especificaciones de funciones son importantes.

Interpretación: Considerando esta situación se puede verificar que el 50% de los miembros del equipo deben tener sustentada su participación específica de funciones para mejorar su productividad.

Pregunta 9: ¿Las funciones designadas en su área de trabajo son las correctas, y se encuentran distribuidas uniformemente?

Tabla 10-3: Designación de funciones

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	75,00%
Casi Siempre	2	25,00%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

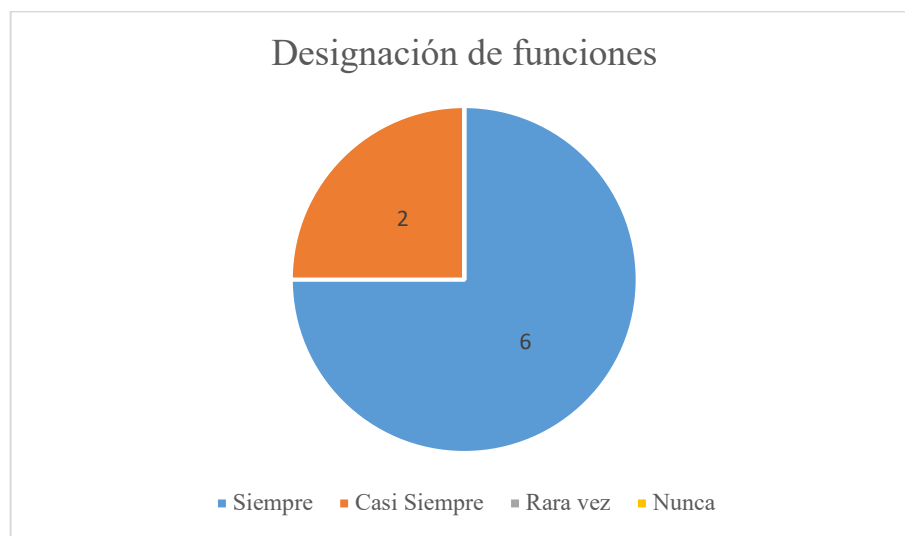


Gráfico 9-3. Designación de funciones

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: Para los miembros de equipo en un 75% consideran que las funciones en su área de trabajo, siempre están bien definidas y distribuidas, un 25% considera que sus funciones casi siempre se encuentran en esas condiciones.

Interpretación: Es importante que la determinación del 75% consideren que sus funciones dentro de su área se encuentran en una correcta definición y distribución para ejecutar su trabajo.

Pregunta 10: ¿Se aplica algún mecanismo en cuál se verifiquen el cumplimiento de sus funciones y de los demás miembros del equipo?

Tabla 11-3: Verificación de cumplimiento

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	50,00%
Casi Siempre	1	12,50%
Rara vez	3	37,50%
Nunca	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

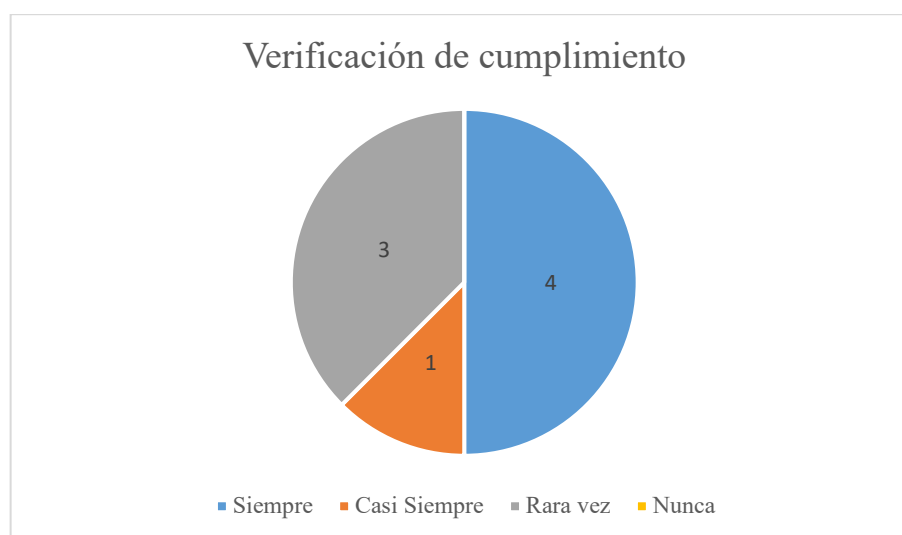


Gráfico 10-3. Cumplimiento de funciones

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 50% considera que siempre se aplica un mecanismo de control de cumplimiento dentro del desarrollo de sus actividades, seguido de un 37,50% considerando que rara vez se genera este proceso y de un 12,50% que expresa que esto se realiza casi siempre.

Interpretación: El mecanismo de control adecua una mejora dentro de la estructura funcional, es importante considerar que el 50% tiene presente que siempre se aplica este tipo de mecanismo.

Pregunta 11: ¿Recibió una capacitación de inducción al ingresar a la empresa?

Tabla 12-3: Capacitación de inducción

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Rara vez	2	25,00%
Nunca	6	75,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

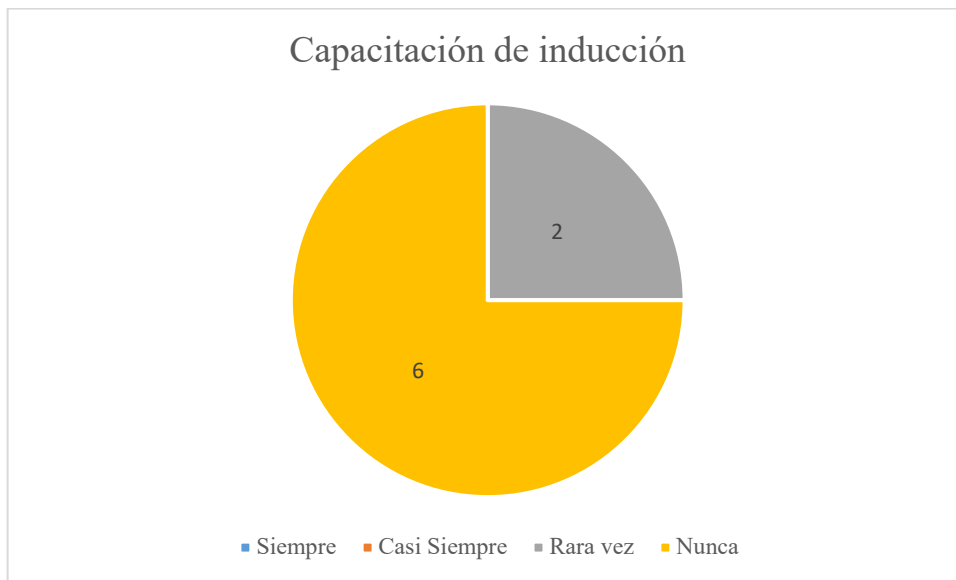


Gráfico 11-3. Capacitación de inducción

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 75% considera que nunca tuvieron un curso de inducción al ingresar a esta empresa, mientras que el 25% considera que rara vez fueron capacitados al ingresar al supermercado “Su Economía Total JG”.

Interpretación: Este dato permite tener un análisis apropiado de la necesidad requerida para que los integrantes del equipo de trabajo tengan una capacitación de inducción.

Pregunta 12: ¿Conoce los diferentes procesos dentro del cargo que desempeña?

Tabla 13-3: Procesos por cargo

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	87,50%
Casi Siempre	1	12,50%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	0	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado "Su Economía Total JG"

Realizado por: Roche, N. 2021.

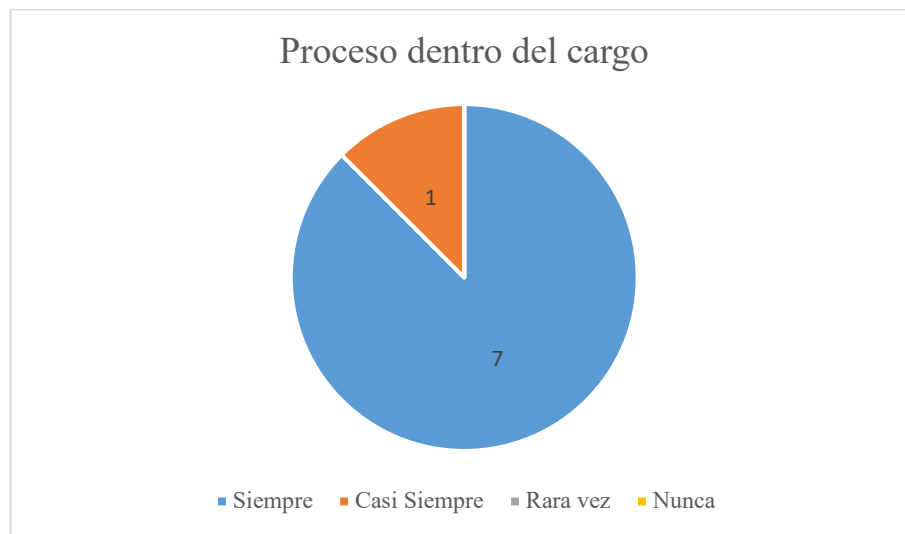


Gráfico 12-3. Procesos por cargo

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 75% expresa que siempre tienen conocimiento dentro de los procesos del cargo que desempeñan, mientras que el 25% ha expuesto que casi siempre tienen dicho conocimiento sobre los procesos dentro de su cargo.

Interpretación: La mayoría de los miembros del equipo tienen claro los procesos dentro de sus áreas de trabajo, lo cual favorece a la empresa para llevar a cabo sus procesos con un manejo apropiado.

Pregunta 13: ¿Conoce todos los procesos de las distintas áreas de la empresa?

Tabla 14-3: Procesos por áreas

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	12,50%
Casi Siempre	1	12,50%
Rara vez	2	25,00%
Nunca	4	50,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado "Su Economía Total JG"

Realizado por: Roche, N. 2021.

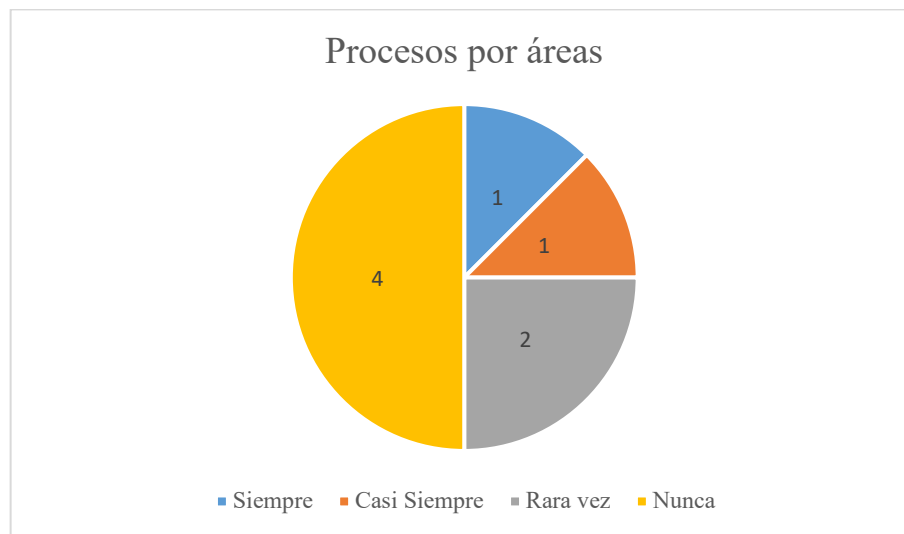


Gráfico 13-3. Procesos por áreas

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: Se ha considerado un 50% que nunca conocen los procesos de las distintas áreas de la empresa, seguido de un 25% que rara vez han conocido dichos procesos y un empate entre rara vez y nunca con un porcentaje del 12,50% para cada uno.

Interpretación: La mayoría de los miembros del equipo tienen claro los procesos dentro de sus áreas de trabajo, lo cual favorece a la empresa para llevar a cabo sus procesos con un manejo apropiado.

Pregunta 14: ¿Conoce usted el organigrama funcional y estructural de la empresa?

Tabla 15-3: Conocimiento de los organigramas funcional y estructural

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Casi Siempre	4	50,00%
Rara vez	4	50,00%
Nunca	0	0,00%
Total	0	100,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado "Su Economía Total JG"

Realizado por: Roche, N. 2021.

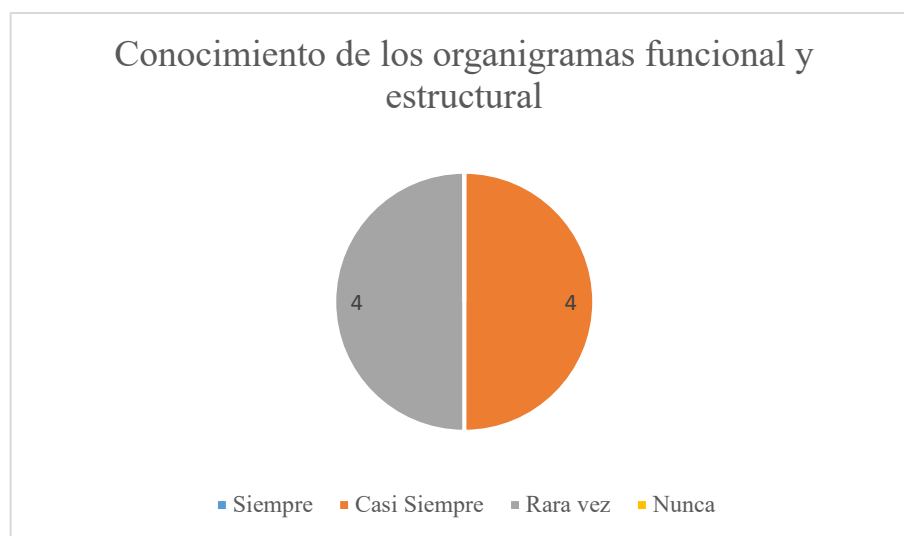


Gráfico 14-3. Conocimiento de los organigramas funcional y estructural

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El conocimiento del miembro del equipo respecto a los organigramas funcional y estructural está fragmentado en un 50% para casi siempre y un 50% en rara vez.

Interpretación: Los miembros del equipo tienen un conocimiento no muy profundo de los organigramas funcional y estructural.

Pregunta 15: ¿Considera importante mantener una capacitación periódica relacionados a procesos de la empresa?

Tabla 16-3: Importancia de una capacitación periódica

Condición del Informante	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	100,00%
Casi Siempre	0	0,00%
Rara vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	8	0,00%

Fuente: Encuesta realizada al supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

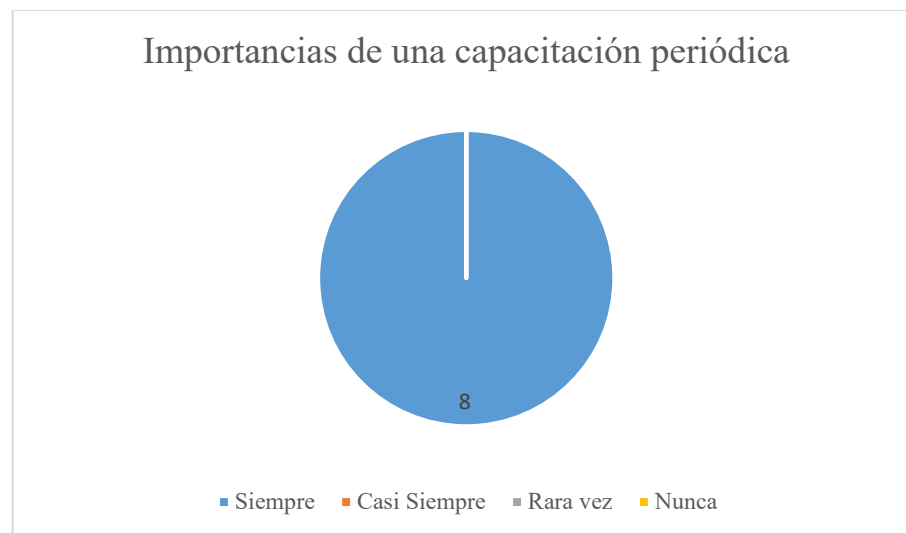


Gráfico 15-3. Importancias de una capacitación periódica

Realizado por: Roche, N. 2021.

Análisis: El 100% de los miembros del equipo ha propuesto que siempre se debe tener una capacitación periódica

Interpretación: Todos los miembros del equipo han sabido expresar que es necesario una capacitación periódica para desempeñarse de mejor manera dentro de esta empresa.

3.1.3. Análisis e interpretación de la entrevista

Tabla 17-3: Análisis e interpretación de la entrevista

	Preguntas	Respuestas
	1) ¿Considera usted existe un organigrama dentro del supermercado “Su Economía Total J.G.”?	De las 8 personas entrevistadas 4 supieron manifestar que existe un organigrama 4 dijeron que sí debe existir pero que no estaban completamente seguros simplemente estaban suponiendo ya que eso es algo básico.
	2) ¿De qué manera se comunica las diferentes funciones en su puesto de trabajo?	De las 8 personas entrevistadas todas dijeron que tienen a un superior o un compañero de trabajo quien les dice lo que hay que hacer, es decir todos tienen un supervisor que está al pendiente de lo que se debe realizar en cada área.
	3) ¿La cantidad de personas que se encuentran laborando son necesarias para realizar las diferentes actividades del supermercado “Su Economía Total J.G.”?	De las 8 personas entrevistadas, 8 trabajadores dijeron que no sabían si realmente eran todas necesarias, porque no conocen todos los procesos.
	4) ¿Considera usted necesario un diseño organizacional en el cual se describan las diferentes actividades y responsabilidades que deben cumplir cada miembro del equipo?	De las 8 personas entrevistadas 6 dijeron que sí sería necesario un diseño organizacional porque muchas veces un trabajador se limita hacer solo su trabajo y no ayuda en algo extra o también puede surgir el problema de que un trabajador se tome atribuciones que no le corresponde y esto provoque problemas en el trabajo. 2 personas por su parte dicen que las actividades están bien definidas pero que sería bueno un diseño organizacional para evitar malos entendidos.
	5) ¿Considera usted qué es importante la comunicación dentro del supermercado “Su Economía Total J.G.”?	Todos los entrevistados coinciden con este criterio y las razones que manifiestan son las siguientes: la comunicación ayuda a resolver conflictos, mejora la productividad, hace un ambiente más ameno, crea lazos de confianza y amistad, además de ver el trabajo como algo positivo y no una tarea tediosa ya que pasan 8 horas diarias allí.
	6) ¿Conoce de manera específica sus funciones?	De las 8 personas entrevistadas, 6 trabajadores dijeron que conocían sus funciones, aunque a veces tenían dudas de realizar algunas actividades que nadie las hacía, 2 personas dijeron que se les habían indicado sus funciones pero que han ido cambiando y además no sabían si todo lo que hacían les correspondía.
	7) ¿Cuál es la responsabilidad principal que tiene usted	1. Gerente: Manejo de todo el supermercado 2. Contador: Control de área financiera 3. Control de sistema: Control de todos los procesos 4. Jefe de Bodega: Control de inventario

	dentro de su puesto de trabajo?	<p>5. Jefe de Perchas: Control del lugar de los productos y de la rotación</p> <p>6. Agente vendedor: Conseguir nuevos clientes y aumentar las ventas.</p> <p>7. Cajera: Cobro de los productos y atención</p> <p>8. Jefe de caja: Control de cuentas y movimientos diarios.</p>
	8) ¿Conoce usted si la empresa tiene establecidos procesos y manuales para cada una de las actividades que se realizan?	De las 8 personas entrevistadas todo dijeron que la empresa si tiene establecidos los procesos además de evalúan el cumplimiento de los mismos. En otro aspecto en el cual coincidieron todos es que no existen manuales para los procesos todo es verbal.
	9) ¿Conoce los procesos que ejecuta la empresa a manera general?	De las 8 personas entrevistadas 4 personas dijeron que no saben todos los procesos que se realizan en la empresa, 2 personas dijeron que creían saberlo, pero no estaban seguros, y finalmente 2 personas dijeron que si conocían de manera general los procesos.
	10) ¿Considera que su gestión dentro de su puesto de trabajo se encuentra bien definida y es de fácil ejecución para usted?	De las 8 personas entrevistadas, todas dijeron que sí efectivamente su gestión y sus funciones son las correctas y se encuentran bien definidas, aunque no dijeron que es fácil supieron manifestar que la pueden realizar adecuadamente.
	11) ¿Cree que es necesario una retroalimentación de funciones descrita en cada puesto de trabajo?	De las 8 personas entrevistadas, todas estaban de acuerdo con una retroalimentación ya que como realizan la función durante mucho tiempo tienen sugerencias para mejorar los procesos.
	12) ¿Realizan capacitación al personal para especializar el puesto de trabajo las funciones asignadas?	De las 8 personas entrevistadas, 8 dijeron que no se los capacita, simplemente les dicen cuando se cambian los procesos, pero de manera muy general o con simples indicaciones de un supervisor.
	13) ¿Piensa usted que el diseño de una estructura organizacional y de procesos para la empresa optimizará los recursos?	De las 8 personas entrevistadas, sin duda todos los entrevistados dijeron que toda actividad en pro de la empresa es bien recibida y que tener una mejor organización mejorará los tiempos de respuesta y se utilizará los recursos de manera más eficiente.

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.1.4. *Discusión de resultados*

Se ha determinado mediante la entrevista (Anexo B) y de la recopilación de datos por la encuesta que la empresa supermercado “Su Economía Total JG”, tiene varios aspectos que deben ser analizados y mejorados para su correcto funcionamiento institucional. Los datos de la entrevista se encuentran en la tabla 16-3.

Los principales datos de la encuesta y la entrevista que se relacionan con la idea a defender se muestran a continuación.

En relación a la encuesta, Se redactaron los resultados de las preguntas: 1-6-7-8-9-10-12 respectivamente porque son las que se relacionan con la idea a defender.

1 trabajador considera que siempre se ha visto una buena estructura organizacional, 3 trabajadores piensan que casi siempre ha sido así y 4 consideran que rara vez hay una buena estructura. También solo 1 trabajador considera que casi siempre tiene claro sus funciones es decir 7 de los encuestados aún dudan de todo lo que les compete realizar. En otro aspecto similar solo 3 personas creen que casi siempre se destruyen bien las responsabilidades en el área de trabajo esto no muestra que 5 trabajadores creen que no es correcto en su totalidad. Lo antes mencionado se apoya con que solo 2 personas consideran que rara vez es importante especificar las funciones para mejorar la productividad y el restante apoyan lo antes dicho. 6 de los encuestados dicen que siempre se designan correctamente las funciones. 4 trabajadores dicen que siempre y 1 trabajador que casi siempre se verifica el cumplimiento de las funciones.

Finalmente 7 de los encuestados dicen que conocen muy bien los procesos dentro de su cargo.

En relación a la entrevista, Se redactaron los resultados de las preguntas: 1-2-4-6-8-9-13 respectivamente porque son las que se relacionan con la idea a defender.

4 entrevistados dijeron que si existe un organigrama dentro del supermercado y la otra mitad no estaba segura de ello. Por su parte los 8 entrevistados dijeron sus funciones eran comunicadas por su superior o supervisor es decir no están estipuladas a la vista de todos. 6 trabajadores consideran necesario un diseño organizacional para trabajar adecuadamente sin tomarse atribuciones y también evitar trabajar menos que los demás eso quiere decir que 2 personas dicen que las actividades están bien definidas. Adicional a eso 6 trabajadores dijeron que conocían perfectamente sus funciones y solo 2 que no estaban completamente seguros, por ese lado no habría problema en la organización. Por otra parte, los 8 trabajadores dijeron que no se constaba con manuales en la empresa por lo cual afecta negativamente a la estructura organizacional. 6 trabajadores no tenían un conocimiento concreto de todas las funciones de la empresa evidenciando una falta de socialización de los procesos.

Finalmente, la pregunta 13 de la entrevista respalda lo antes dicho pues todos los entrevistados coinciden en que el diseño de una estructura organizacional y de procesos para la empresa optimizará los recursos.

3.2. Propuesta

3.2.1. Nombre de la propuesta

3.2.1.1. Estructura organizacional y desarrollo de procesos de la empresa supermercado “Su Economía Total JG.” de la ciudad de Riobamba.

Tabla 18-3: Táctica para desarrollar la propuesta

FASE	FECHA	LUGAR	HORAS			ACTIVIDADES PLANIFICADAS Y EJECUTADAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
			DE:	A:	TOTAL		
INICIACIÓN	1-09-2021	Supermercado “Su Economía Total JG.”	08h00	12h00	4	Identificación de la estructura organizacional	Apuntes
	2-09-2021	Supermercado “Su Economía Total JG.”	08h00	12h00	4	Análisis cada área con sus respectivos procesos	Apuntes
	3-09-2021	Supermercado “Su Economía Total JG.”	08h00	12h00	4	Realización de encuestas y entrevistas	Cuestionario y entrevistas
PLANIFICACIÓN	4-09-2021	Supermercado “Su Economía Total JG.”	08h00	12h00	4	Elaboración un informe y socializarlo	Documento del informe, fotos de la socialización y lista de asistentes
	5-09-2021	Supermercado “Su Economía Total JG.”	08h00	12h00	4	Realización de los nuevos procesos	Diagramas de flujo
	6-09-2021	Supermercado “Su Economía Total JG.”	08h00	12h00	4	Elaboración del sistema de monitoreo acorde	Fichas o reportes o un Excel

EJECUCIÓN	7-09-2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Puesta en marcha de la estrategia	Documento de la estrategia a emplearse
EVALUACIÓN	8-09-2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Seguimiento semanal del cumplimiento de procesos	Fichas
	9-09-2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Verificación del cumplimiento de metas y mejora en la eficiencia	Planilla de resultados
FINALIZACIÓN	10-09-2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Entrega del producto final al Gerente	Documento final
TOTAL DE HORAS					40		

Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 19-3: Presupuesto para cada actividad de la propuesta

FECHA	LUGAR	HORAS			ACTIVIDADES PLANIFICADAS Y EJECUTADAS	COSTO
		DE:	A:	TOTAL		
1-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Identificación de la estructura organizacional	\$20
2-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Análisis cada área con sus respectivos procesos	\$20
3-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Realización de encuestas y entrevistas	\$20
4-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Elaboración un informe y socializarlo	\$20
5-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Realización de los nuevos procesos	\$20
6-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Elaboración del sistema de monitoreo acorde	\$20
7-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Puesta en marcha de la estrategia	\$20
8-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Seguimiento semanal del cumplimiento de procesos	\$20
9-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Verificación del cumplimiento de metas y mejora en la eficiencia	\$20
10-09- 2021	Supermercado "Su Economía Total JG."	08h00	12h00	4	Entrega del producto final al Gerente	\$20
TOTAL HORAS				40	TOTAL PRESUPUESTO	\$200

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.1.2. *Sistema de monitoreo para evaluar la consecución o el logro eficiente de la estrategia*

El sistema de monitoreo se basa en 2 ejes:

1. Fichas de cumplimiento de tareas, en la cuales se lleva el registro diario de las actividades.
2. Sistema automatizado en Excel el cual se alimenta de los datos diarios, obtenidos en las fichas.

Tabla 20-3: Presupuesto general de las estrategias planteadas

<i>Estrategia</i>	<i>Presupuesto General</i>
<i>Estructura organizacional y desarrollo de procesos del Supermercado "Su Economía Total JG." de la ciudad de Riobamba</i>	\$200

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.2. Antecedentes de la organización

“Su Economía Total JG”, se creó en el año de 1994 por una iniciativa de María Pasto, en los inicios de la constitución del local comercial se le conoció con el nombre de “Abarrotes Junior´s”, ubicado en las calles Chile y Carabobo, mismo que era arrendado.

Al transcurrir el tiempo experimenta muchos altibajos, en menos de 10 años quebró 3 veces. Para el año 2006 adquiere un terreno en el cual más adelante construiría el supermercado en el que se sitúa en la actualidad el supermercado Su Economía Total JG.

En el año 2008 construye en el terreno adquirido el supermercado, la construcción cubre los 200 metros cuadrados, y desde esa fecha ofertan productos de primera necesidad a una escala mucho mayor que en el anterior local cuenta con 8 empleados y posee una gran base de datos de productos, clientes y proveedores.

3.2.3. Misión actual

Somos un negocio responsable y honesto, dedicado a la comercialización de una amplia variedad de productos de consumo de calidad, que mejoran la forma de vida de las familias y negocios de la ciudad de Riobamba, en formatos de mostrador y reparto, siendo los precios accesibles, atención al cliente y servicios de valor agregado su principal característica.

3.2.4. Misión propuesta

Somos una empresa dedicada a ofertar un servicio que satisfaga las necesidades de todos los clientes con productos de la mejor calidad y al mejor precio, basándose en el mejor acorde a los requerimientos de los clientes, con la intención de generar fuentes de empleo, creciendo activamente conjuntamente con nuestros proveedores y colaboradores.

3.2.5. Visión actual

En el año 2017 ser líder abarrotero en el mercado local, que trascienda por la preferencia del cliente, al presentarle productos de calidad e innovadores, y por nuestra distinción en la responsabilidad social y rentabilidad.

3.2.6. Visión propuesta

Consolidarnos como una empresa solida e innovadora a nivel local, en la venta de productos de consumo masivo, en donde el cliente pueda acceder a los mejores productos y servicios de calidad.

3.2.7. *Valores actuales*

- Honestidad
- Cordialidad
- Respeto
- Trato Justo
- Trabajo en Equipo
- Calidad
- Calidez

3.2.8. *Valores propuestos*

3.2.8.1. *Respeto*

Se brindará una cordial atención a nuestros clientes, de esta manera se fomentará un ambiente de confianza, además se aceptará y respetará las opiniones internas y externas.

3.2.8.2. *Compromiso*

Nuestro compromiso con nuestros clientes es ofrecerles productos de consumo masivo que cumplan con los estándares de calidad a unos precios competitivos.

3.2.8.3. *Puntualidad*

Se cumplirá a cabalidad con los horarios establecidos, con la finalidad de brindar una atención permanente a nuestros clientes.

3.2.8.4. *Responsabilidad*

Nuestros empleados llevaran a cabo cada una de las tareas asignadas, realizándolas de forma eficaz y eficiente satisfaciendo de esta forma las necesidades de nuestros clientes.

3.2.8.5. *Innovación*

La empresa debe estar pendiente de los cambios que se genera en los mercados en los que desarrollamos nuestra actividad, esto con la finalidad de anticiparnos con medidas innovadoras y creativas.

3.2.8.6. *Honestidad*

La empresa desarrollara sus actividades bajo los principios de transparencia y respeto hacia las personas y la ley.

3.2.8.7. *Servicio al cliente*

Cada uno de los empleados de la empresa deberá dar respuestas inmediatas y oportunas a las diferentes necesidades y demandas de nuestros clientes.

3.2.8.8. *Compromiso*

La empresa tiene como objetivo primordial satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles productos y servicios de calidad.

3.2.9. ***Objetivo general de la propuesta***

- Diseñar una propuesta para la estructura organizacional, funcional y de procesos mediante la aplicación de organigramas, y gestión por procesos para diferenciar las diferentes áreas y funciones de la empresa

3.2.10. ***Objetivos específicos de la propuesta***

- Analizar la estructura organizacional y funcional apropiada para la empresa.
- Elaborar el diseño de una estructura organizacional que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- Determinar el desarrollo de la estructura funcional para cada cargo que tiene la empresa.
- Definir los procesos idóneos para realizar las diversas actividades de la empresa.

Para iniciar con el desarrollo de la propuesta es importante conocer a que se dedica la misma:

El supermercado “Su Economía Total JG” es una empresa que se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad, exponiendo a su clientela los mejores precios del mercado, siempre considerando que la atención al cliente es una parte fundamental por lo cual lo realizan con eficiencia y eficacia. Esta empresa desde su inicio ha tenido un cumplimiento responsable en sus obligaciones, demostrando una contribución correcta que aporta al desarrollo de la empresa, sus proveedores y sobre todo de sus clientes. Por sus años de experiencia ofertan productos de alta calidad, con una atención de alta calidad y brindando siempre un valor agregado como una característica principal.

La empresa cuenta con un total de 8 miembros del equipo identificados de la siguiente manera en su organigrama actual.

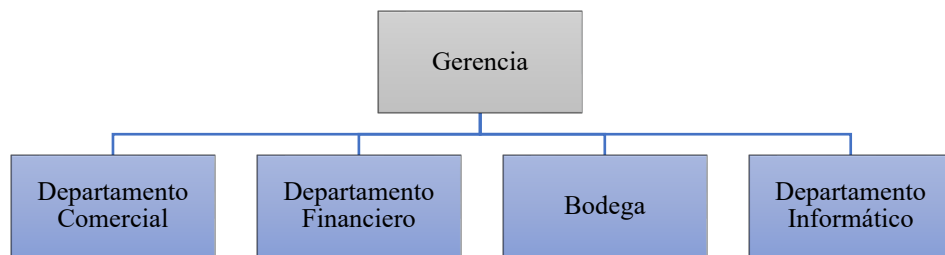


Gráfico 16-3. Organigrama actual de la empresa supermercado “Su Economía Total JG”

Fuente: “Su Economía Total JG”

3.2.11. Diseño de la propuesta del modelo de estructura organizacional, funcional y de procesos.

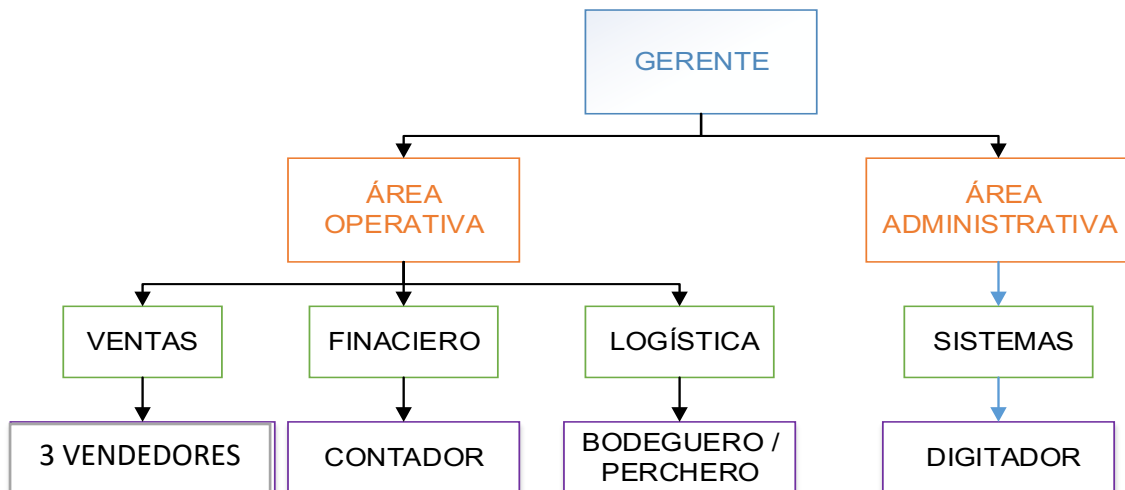


Gráfico 17-3. Organigrama organizacional de la empresa supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

Según el autor Aponte, J., (2018), considera que es importante tener una distribución por áreas, puestos y funciones las cuales se hallen en departamentos definidos. Para la presente propuesta se han distribuido de la siguiente manera:

3.2.11.1. Área operativa

- **Departamento de ventas** con sus respectivos vendedores
- **Departamento financiero** a cargo de un contador
- **Departamento de logística** con su bodeguero / perchero

3.2.11.2. Área administrativa

- **Departamento de sistemas** con su respectivo digitador.

La idea del presente organigrama es señalar una visión clara de cada uno de los puestos de la empresa, y verificar si tiene la necesidad de crear algún otro, señalando la relación existente entre las áreas de tal manera que se pueda fortalecer la colaboración y la distribución de actividades de trabajo para cada uno de los miembros del equipo, mejorando todo el proceso y ejecutando cada uno de los objetivos de la empresa.

En el presente organigrama se presenta la definición de los cargos de las diferentes áreas de la empresa para designar y establecer las funciones adecuadas.

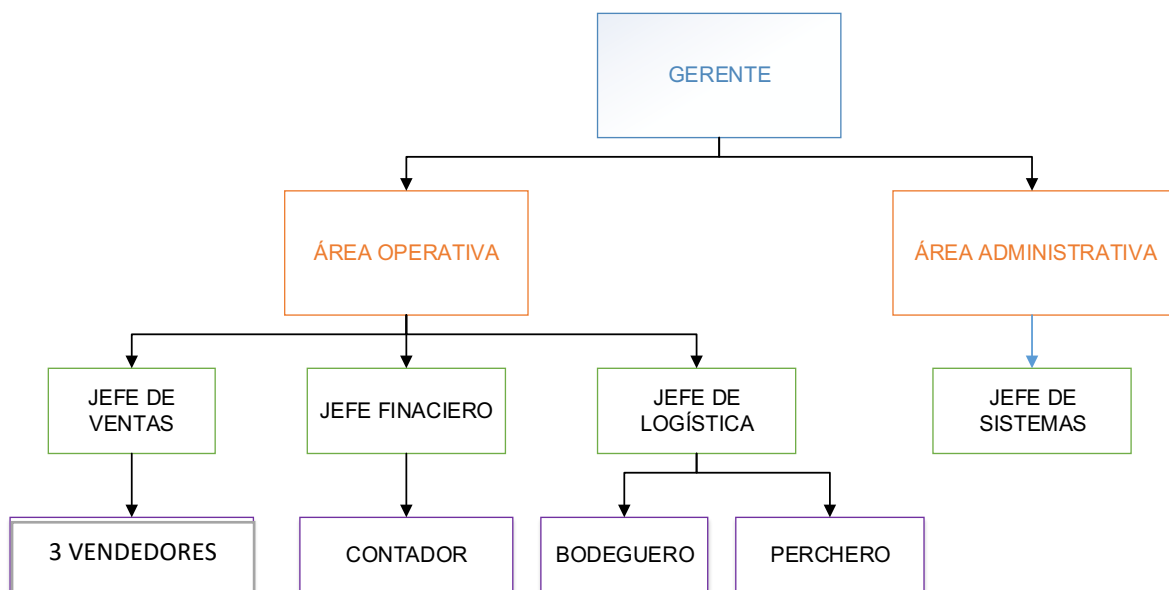



Gráfico 18-3. Propuesta del organigrama estructural de la empresa supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.


3.2.12. Manual de funciones según el cargo

Tabla 21-3: Manual de Funciones del gerente

<p>Supermercado Su Economía Total JG</p> 	<p>Manual de Funciones</p>	<p>Cód.: SSJG – E1 Página.: 1 de 1 Vigente: 2023</p>
<p>Descripción del Cargo</p>		
<p>Nombre del Cargo: Gerente</p>		
<p>Área: Administrativa</p>		
<p>Dependencia: Gerente</p>		
<p>Supervisión: Todo el equipo</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Manejo, dirección y control de las actividades administrativas y todas las operaciones de la empresa</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Conocimiento de todos los productos que oferta la empresa Desarrollo del mercado de la empresa Mitigación y exploración de nuevos mercados Conocimiento de estrategias de ventas Celebrar los contratos suscitados en la empresa Revisión y análisis de la situación financiera de la empresa Ejecutar planes financieros y estratégicos para la empresa Encabezar reuniones Autorizar pagos a empleados y proveedores Elaborar informes y balances para el análisis correspondiente de la empresa</p>		
<p>Requisitos: Título de cuarto nivel: Dirección de empresas. Título Profesional: Ingeniero/Licenciado en administración de empresas, ingeniería comercial, marketing y ventas o carreras afines a administración</p>		
<p>Experiencia: 4 años mínimo en cargos similares</p>		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 22-3: Manual de Funciones del jefe de ventas

<p>Supermercado Su Economía Total JG</p> 	<p>Manual de Funciones</p>	<p>Cód.: SSJG – E2 Página.: 1 de 1 Vigente: 2023</p>
<p>Descripción del Cargo</p>		
<p>Nombre del Cargo: Jefe de Ventas</p>		
<p>Área: Operativa</p>		
<p>Dependencia: Gerente</p>		
<p>Supervisión: Vendedores</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Dirección de las personas que conforman el cuerpo de ventas, encargado de velar el incremento o disminución en las ventas.</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Desarrollar los diferentes planes, presupuestos y las respectivas proyecciones de ventas, considerando los recursos a su disposición.</p> <p>Determinar objetivos y metas para que todos los equipos de ventas tengan un alcance apropiado a lo establecido.</p> <p>Tener contacto con el gerente realizar las reuniones apropiadas para la toma de decisiones y generar estrategias.</p> <p>Supervisión de todo el equipo de ventas y la correcta verificación de los procesos de manera idónea.</p> <p>Realizar reportes de manera periódica, los cuales generen información valiosa para verificar el volumen de ventas</p> <p>Coordinar propuestas de marketing para la venta</p> <p>Coordinación de recursos económicos y humanos</p> <p>Control del producto y verificación de canales de distribución</p> <p>Elaboración de planes de ventas, publicidad y promoción.</p>		
<p>Requisitos: Título Profesional: Ingeniero/Licenciado en administración de empresas, ingeniería comercial, marketing y ventas o carreras afines a administración</p>		
<p>Experiencia: 3 años mínimo en cargos similares</p>		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 23-3: Manual de Funciones de los vendedores

<p>Supermercado Su Economía Total JG</p> 	<p>Manual de Funciones</p>	<p>Cód.: SSJG – E3 Página.: 1 de 1 Vigente: 2023</p>
<p>Descripción del Cargo</p>		
<p>Nombre del Cargo: Vendedores</p>		
<p>Área: Operativa</p>		
<p>Dependencia: Gerente</p>		
<p>Supervisión: Jefe de ventas</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Encargado de generar relaciones con el cliente y velar por la comercialización de los mismos, consiguiendo una correcta fidelización de todos los clientes.</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Búsqueda de fidelización de nuevos clientes, para incrementar sus ventas. Saber describir los productos que se ofertan, considerar capacitaciones en estrategias de venta. Tener una buena administración de la cartera de clientes Realizar informes de las ventas para analizarlos y estudiarlos Ejecutar un servicio de cálido y eficiente Capacitarse de manera obligatoria cada quince días en lo que respecta a ventas y atención al cliente Informar todas las novedades a su línea de supervisión de todo lo concerniente a ventas. Aplicar una gestión adecuada en cuanto a la búsqueda de clientes potenciales. Dar información concreta de las diferentes circunstancias que se presenten conforme las ventas realizadas. Formar un equipo de trabajo con las líneas de supervisión</p>		
<p>Requisitos: Título Profesional: Ingeniero / Licenciado en marketing y ventas, comercial o carreras afines a administración</p>		
<p>Experiencia: 2 años mínimo en cargos similares</p>		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 24-3: Manual de Funciones de jefe de logística

<p>Supermercado Su Economía Total JG</p> 	<p>Manual de Funciones</p>	<p>Cód.: SSJG – E4 Página.: 1 de 1 Vigente: 2023</p>
<p>Descripción del Cargo</p>		
<p>Nombre del Cargo: Jefe de logística</p>		
<p>Área: Operativa</p>		
<p>Dependencia: Gerente</p>		
<p>Supervisión: Bodeguero / perchero</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Coordinación de todos los procesos de adquisición, el contacto con los proveedores y la actualización documental para realizar diferentes pedidos.</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Encargado de realizar los pedidos, verificar las cantidades y pesos y almacenarlos en la bodega. Tener contacto con los proveedores Realizar la verificación de los inventarios de todos los productos, surtiendo el stock. Estar alerta de nuevos proveedores que oferten precios bajos y estándares adecuados en función de las exigencias de la empresa. Evitar desórdenes en los stocks de la empresa, revisar siempre los máximos, mínimos y par stock. Analizar cada procedimiento dentro de su área y mejorarlo. Realizar informes y compartirlos en reuniones junto con el gerente para el análisis correspondiente y la posterior toma de decisiones Clasificar y ordenar la documentación generada por el equipo de trabajo Gestionar reuniones con el departamento de ventas y gerencia para el análisis de resultados</p>		
<p>Requisitos: Título Profesional: Ingeniero/Licenciado en administración de empresas, ingeniería comercial, contabilidad o carreras afines a administración</p>		
<p>Experiencia: 5 años mínimo en cargos similares</p>		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 25-3: Manual de Funciones de jefe financiero

<p>Supermercado Su Economía Total JG</p> 	<p>Manual de Funciones</p>	<p>Cód.: SSJG – E5 Página.: 1 de 1 Vigente: 2023</p>
<p>Descripción del Cargo</p>		
<p>Nombre del Cargo: Jefe Financiero</p>		
<p>Área: Operativa</p>		
<p>Dependencia: Gerente</p>		
<p>Supervisión: Contador</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Encargado de llevar y realizar los procesos contables, gestión de pago de impuestos, costos internos y externos, elaboración de documentos contables, control exhaustivo de ingresos y egresos</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Realizar, analizar e interpretar estados financieros Revisión y aprobación de los documentos contables Dar instrucciones claras a los empleados para evitar errores Brindar informes oportunos de los ingresos, egresos que se presentan en la empresa. Utilizar de manera responsable los recursos monetarios de la empresa. Realizar los presupuestos destinados para cada área. Verificar los pagos de la empresa, constatando que estos se realicen al día Gestionar el control fiscal dentro de la empresa Verificar el cumplimiento de los empleados en cuanto a sus objetivos Presentar todos los archivos e informes respectivos al gerente de la empresa</p>		
<p>Requisitos: Título Profesional: Ingeniero / Licenciado en contabilidad o carreras afines</p> <p>Experiencia: 6 años mínimo en cargos similares</p>		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 26-3: Manual de Funciones del contador

<p>Supermercado Su Economía Total JG</p> 	<p>Manual de Funciones</p>	<p>Cód.: SSJG – E6 Página.: 1 de 1 Vigente: 2023</p>
<p>Descripción del Cargo</p>		
<p>Nombre del Cargo: Contador</p>		
<p>Área: Operativa</p>		
<p>Dependencia: Gerente</p>		
<p>Supervisión: Ninguno</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Persona responsable de la adecuación y manejo de todas las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa.</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Elaborar los estados financieros Ordenar todos los servicios necesarios en el área de contabilidad Ejecutar procesos de orden para las actividades contables Elaboración de los roles de pago Dar soporte en la dirección de servicios financieros Desarrollar con exactitud todos los documentos contables Elabora todos los documentos contables y justificar sus declaraciones ante el SRI. Gestionar las normas contables a seguir dentro de la empresa Archivar y ordenar los diferentes documentos contables que se generan en la empresa Realizar los informes de situación financiera necesarios, y los solicitados por gerencia</p>		
<p>Requisitos: Título Profesional: Ingeniero / Licenciado en Contabilidad y Auditoría, tecnólogo en contabilidad</p>		
<p>Experiencia: 3 años mínimo en cargos similares</p>		

Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 27-3: Manual de Funciones del jefe de sistemas


<p>Supermercado Su Economía Total JG</p> 	<p>Manual de Funciones</p>	<p>Cód.: SSJG – E7 Página.: 1 de 1 Vigente: 2023</p>
<p>Descripción del Cargo</p>		
<p>Nombre del Cargo: Jefe de sistemas</p>		
<p>Área: Administrativa</p>		
<p>Dependencia: Gerente</p>		
<p>Supervisión: Ninguno</p>		
<p>Naturaleza del Cargo: Encargado de diseñar, controlar e implementar el funcionamiento adecuado del sistema operativo y administrativo, así como de los equipos de cómputo que utilizan las diferentes áreas.</p>		
<p>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</p>		
<p>Buscar mejoras tecnológicas Control de todos los equipos de cómputo de la empresa Verificar la funcionalidad de la red interna Dar un buen uso de las herramientas tecnológicas Distribuir los usuarios para cada uno de los miembros del equipo Capacitar al equipo de trabajo con lo referente al uso de herramientas tecnológicas Diseño de programas adecuados para cada área Brindar el soporte técnico solicitado por parte de los miembros del equipo Realizar informes en los que se indiquen las diferentes novedades decretadas dentro de la organización Coordinar reuniones con el gerente para indicarle los informes correspondientes y realizar la carga de la información administrativa de la empresa</p>		
<p>Requisitos: Título Profesional: Ingeniero/Licenciado en sistemas</p>		
<p>Experiencia: 7 años mínimo en cargos similares</p>		

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.13. Diseño de la estructura organizacional por procesos


3.2.13.1. Políticas empresariales

Tabla 28-3: Manual de Políticas Generales

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PG Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas Generales	
Propósito: Establecer políticas que ayuden al mejor funcionamiento interno del supermercado, que permitan mantener el buen clima laboral y la ejecución adecuada de procesos.	
<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar las mejores soluciones a los usuarios que se encuentren dentro del requerimiento de los productos y servicios de la empresa.• Ofertar de manera clara los precios de todos los productos, señalando que son los mejores dentro este mercado• Proveer a los usuarios los productos que requiriera.• Los miembros del equipo deben apoyar un ambiente de trabajo agradable, solidario en la cual se ejecuten todas sus tareas con un estímulo adecuado.• Facilitar para la realización de cursos de capacitación del personal, tanto de inducción, como a las personas que se encuentran laborando anteriormente.• Valorar todas las oportunidades financieras que se presenten en el mercado.• Rechazar actos de corrupción o inapropiados que perjudiquen tanto a la empresa como al personal.• Participar activamente en actividades que promuevan un ambiente laboral estable, garantizando un excelente funcionamiento dentro del supermercado.• Capacitar y formar a los miembros del equipo para tener un desarrollo empresarial óptimo.	

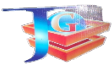
Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 29-3: Manual de Desarrollo Organizacional

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PO Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Desarrollo Organizacional	
Propósito: Realizar los procesos establecidos, mejorándolos y actualizándolos, para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.	
<ul style="list-style-type: none">• La gerencia debe establecer objetivos claros enfocados en el cliente, partiendo del principio de cercanía, interactuando para satisfacer sus requerimientos.• Las modificaciones por sugerencias y estudios de los miembros del equipo deben ser aprobadas por el gerente de la empresa.• La empresa está bajo el mando del gerente para proceder de manera activa en las capacitaciones tanto de inducción como de desarrollo interno.• Todos los miembros del equipo deben someterse a los procesos establecidos y dar cumplimiento a los mismos.• Los miembros del equipo deben estar actualizados en cuanto a uso de la tecnología disponible en la empresa, y de ser necesario solicitar una retroalimentación para el efecto.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 30-3: Manual de Políticas Internas

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE – PI Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas Internas	
Propósito: Definir algunas actividades a realizarse dentro de la empresa, contemplándose su prioridad para el respectivo cumplimiento de las mismas.	
<ul style="list-style-type: none">• Analizar los procesos establecidos dentro de un período mensual y constatar su correcta realización mediante la observación en cada puesto de trabajo• Buscar el fortalecimiento de los procesos en las diferentes actividades de la empresa, para desarrollar uniformidad en cada parte del proceso.• La participación de las áreas tanto administrativas como operativas deben tener un enlace o nexo para codificar los procesos y desarrollar documentos consolidados de la información generada.• Los procesos establecidos en cada área deben ser ejecutados conforme la capacitación realizada, para ello es necesaria la participación de cada miembro del equipo en la ejecución de la misma.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 31-3: Manual de Política Salarial

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PS Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Política Salarial	
Propósito: Establecer los salarios correspondientes para cada miembro del equipo, considerando los puestos de trabajo dentro de la empresa	
<ul style="list-style-type: none">• Cada salario está establecido en función de los niveles jerárquicos, responsabilidades y ejecución de actividades dentro de la empresa.• Todos los miembros del equipo tienen derecho a recibir su rol de pagos, y verificar los descuentos correspondientes, su carga laboral y su cumplimiento de horas extras con su respectiva retribución monetaria.• Los miembros del equipo que requieran transporte, la empresa está en la obligación de correr con ese gasto.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 32-3: Manual de Política de Contratación y Selección de Personal

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - CSP Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Contratación y Selección de Personal	
Propósito: Determinar el personal idóneo para la empresa mediante la comparación de su perfil contra los requisitos necesarios para ocupar el cargo.	
<ul style="list-style-type: none">• Determinar la cantidad de personal necesario para cubrir los diferentes cargos a disposición.• Verificar la necesidad de crear nuevos puestos de trabajo para una mejor ejecución de actividades y la correcta realización de procesos.• Cumplir con los procesos de reclutamiento velando siempre que la documentación presentada por el postulante sea verídica y verificable.• Los procesos de reclutamiento deben cumplir con los procesos establecidos, como entrevista en donde se revisará la hoja de vida correspondiente, aplicación de una prueba de actitud y aptitud, exponer los términos y condiciones que tiene la empresa.• De darse la selección, señalar la importancia que tiene el curso de inducción para empezar las actividades en el cargo.	

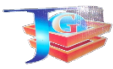
Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 33-3: Manual de Política de Vacaciones

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - VP Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas de Vacaciones	
<p>Propósito: Indicar los aspectos tomados en consideración para la realización de las vacaciones de los miembros del equipo, así como de los beneficios a los que tienen acceso por formar parte de esta empresa en lo concerniente a vacaciones.</p>	
<p>Según la ley toda persona que cumpla un año de actividades continuas dentro de la empresa tiene el derecho de 15 días de vacaciones con su respectiva remuneración.</p> <p>El registro de la bitácora es importante para tener un control adecuado de las asistencias con regularidad, dado el caso de omitir este proceso se procederá a descontar al descuento de un día del acumulado de vacaciones</p> <p>Al existir acumulación de 10 retrasos en el mes, se procederá al descuento correspondiente de la mitad de un día de sus vacaciones.</p> <p>Existen permisos especiales para miembros del equipo por razones como:</p> <p>Calamidad doméstica comprobada y justificada.</p> <p>Unión matrimonial</p> <p>Enfermedades, cuya justificación se realice con el respectivo certificado médico convalidado y regularizado en el IESS</p> <p>Muerte de familiares hasta segundo grado de consanguinidad y tercero de afinidad</p>	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 34-3: Manual de Política de Capacitación

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - CAP Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas de Capacitación	
<p>Propósito: Realizar cursos de capacitaciones tanto para trabajadores nuevos como para antiguos, con la finalidad de desarrollar un mejor control y desempeño organizacional.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Para la inducción de un nuevo miembro del equipo, la empresa está en la obligación de realizar un curso de capacitación. • Para los miembros antiguos del equipo la empresa establece una capacitación trimestral para de esta manera mantener una línea uniforme en la realización de las actividades. • Es necesario la aplicación de pruebas para medir el nivel de las capacitaciones, de ser desfavorables se procederá a retroalimentar dicha información. • Las capacitaciones se realizarán con empresas certificadas, las cuales emitirán el certificado correspondiente a cada miembro del equipo, para su uso apropiado. 	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 35-3: Manual de Política Seguridad y Confidencialidad

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PSEC Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Seguridad y Confidencialidad	
Propósito: Gestionar procesos de seguridad, tanto de información como de resolución de conflictos y problemas que pueden suscitarse dentro de la empresa.	
<ul style="list-style-type: none">• Los miembros del equipo deben cuidar y dar buen uso de todo documento, estrategia o proceso generado dentro del supermercado, velando siempre por mantener la confidencialidad evitando el acceso a personas que no forman parte del equipo de trabajo.• El uso de información debe destinarse y direccionarse con exclusividad para el supermercado.• Los documentos deben estar clasificados por niveles de seguridad conforme la codificación generada por gerencia.• Cada colaborador debe conocer en su contrato la política de seguridad y confidencialidad.• En cuanto a la seguridad los miembros del equipo deben saber cómo direccionarse al encontrarse en casos de emergencia y conocer el número de 911 para dicho particular.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 36-3: Manual de Política Operacionales

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - POS Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas Operacionales	
Propósito: Determinar los procesos necesarios para ejecutar y desarrollar todos los procesos establecidos en la empresa de una manera eficaz.	
<ul style="list-style-type: none">• Cada miembro del equipo debe comunicar novedades dentro de sus actividades diarias, considerando distintos escenarios que pueden darse en el desarrollo.• Se deben efectuar reuniones cada mes, a mediados de mes para determinar y parametrizar ciertos errores que se han generado durante los períodos propuestos.• Las exposiciones de cada problema deben dar paso a la parametrización de los problemas detectados en cuanto a la prestación de servicios y de las actividades realizadas.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 37-3: Manual de Atención al cliente

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PAC Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas de Atención al cliente	
Propósito: Realizar actividades correctas para brindar un servicio de calidad, buscar un acercamiento al cliente y mejorar las relaciones en la interacción realizada.	
<ul style="list-style-type: none">• Los miembros del equipo involucrados con atención al cliente deben realizar las acciones adecuadas, las cuales permitan realizar un acercamiento con el cliente y en lo posterior la fidelización respectiva.• Para la atención respectiva se deben presentar correctamente uniformados, con una presentación pulcra.• Responder de forma efectiva con los requerimientos del cliente, tratar de dar un valor agregado a los mismos, generando un ambiente de calidez y cercanía.• Solucionar conflictos que pueden presentarse con los clientes, esto de una manera adecuada y de ser necesario buscar soporte en línea de supervisión.• La relación con el cliente es la prioridad principal de cada miembro del equipo	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 38-3: Manual de Políticas Financieras

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PF Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas Financieras	
Propósito: Analizar los diferentes movimientos financieros y aplicar estrategias de mejora y utilización de los recursos financieros en relación al progreso de la empresa.	
<ul style="list-style-type: none">• Norma todo proceso financiero, considera la importancia de los mismo dentro de la empresa.• Los miembros del equipo relacionados directamente con la parte financiera están en la obligación de generar documentos de reporte mensuales para informar a la gerencia todos los movimientos generados en ese periodo.• El gerente es la persona responsable de analizar y establecer las diferentes estrategias para mejorar los ingresos de la empresa y verificar el desarrollo y sostenibilidad.• Se debe considerar como una obligación individual la organización idónea de todos los recursos que posee la empresa de forma responsable.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 39-3: Manual de Políticas de Presupuestos

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PPRS Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas de Presupuestos	
Propósito: Determinar el presupuesto en periodos mensuales, administrando los mismos de manera sostenible en las operaciones que realiza la empresa.	
<ul style="list-style-type: none">• La elaboración será realizada de forma mensual.• Para las estrategias presupuestales es obligación de gerencia reunirse con los jefes departamentales• El presupuesto contempla la realización de estados financieros.• Se debe considerar la información obtenida durante el mes para verificar y comparar los presupuestos con el mes anterior, con ello se comprobará la efectividad mensual de las actividades realizadas.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 40-3: Manual de Políticas Administrativas

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PPAD Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas Administrativas	
Propósito: Analizar el correcto funcionamiento de los procesos establecidos dentro de la empresa dentro de un periodo de tiempo contemplado, para medir la productividad de los miembros del equipo.	
<ul style="list-style-type: none">• Establecer un periodo de seis meses para la correspondiente vigilancia.• Verificar las acciones dadas para el correcto desarrollo de los procesos que establece la empresa por área.• El gerente es el encargado de realizar estos monitoreos, evaluar y gestionar una retroalimentación de ser necesario.• Mensualmente se ejecutará un monitoreo de cada área departamental, su cuidado de equipos, limpieza y recolección de información para generar informes.• El gerente debe realizar controles en los procesos de manera indeterminada y sorpresiva, velando que estos tengan un desarrollo normal.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 41-3: Manual de Políticas Jurídicas

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PPJJ Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas Jurídicas	
Propósito: Determinar los argumentos jurídicos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.	
<ul style="list-style-type: none">• El gerente debe solventar las dudas referentes a este aspecto, despejando las mismas a cada miembro del equipo que lo solicite.• El contrato de trabajo debe estar realizado y registrado como lo dictamina el código de trabajo.• Cada miembro del equipo goza de derechos y obligaciones estipulados dentro del código de trabajo.• Las sanciones dependen de lo establecido en el contrato de trabajo, al generarse varios incumplimientos es motivo para tomar las acciones legales pertinentes dentro código de trabajo.	


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 42-3: Manual de Política de Pagos

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PPPG Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas de Pagos	
Propósito: Realizar los pagos a proveedores y personal de manera responsable, considerando periodos de tiempo y monto según sea el acuerdo o contrato definido.	
<ul style="list-style-type: none">• Los sueldos serán cancelados los primeros días de cada mes.• El pago a proveedores se establece quincenalmente a quienes permitan ese acuerdo de pago y en efectivo para quienes establezcan esa petición.• Los pagos a proveedores se realizarán con cheques.• Los pagos a empleados serán por medio de transferencia bancaria.	

Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 43-3: Manual de Políticas de Control por Área

 Supermercado Su Economía Total JG	Código: SE - PCAA Versión: Primera Fecha: Agosto 2021
Manual de Políticas de Control por Área	
Propósito: Analizar posibles fallas que se generen el proceso establecido dentro de cada área.	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de los procesos establecidos por la empresa. • Analizar las actividades de cada departamento, velando que los procesos se cumplan de manera adecuada y continua. • Controlar que las actividades se desarrollen conforme los parámetros establecidos. • Realizar un test de evaluación para medir la objetividad que tienen las capacitaciones de manera trimestral. • Retroalimentar los procesos de ser necesario 	

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.13.2. Mapa de procesos de la empresa

Según Cruz, J., (2011), el mapa de procesos es una serie de procesos relacionados que se van desarrollando de una manera progresiva con la finalidad de lograr darle un valor mayor a los clientes.

Para el presente estudio se ve la necesidad de aplicar esta cadena, ya que la empresa por su actividad económica debe generar un alto impacto a los clientes que asisten para fidelizarlos.

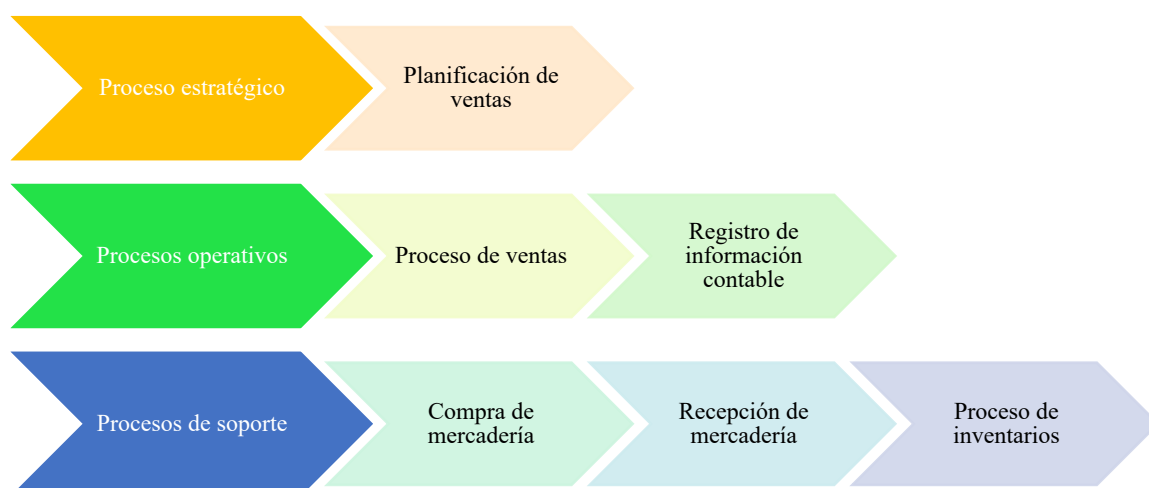


Gráfico 19-3. Proceso propuesto de la empresa supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

Fuente: (Cruz, 2011)

El autor Gallardo, E., (2011), ha diferenciado a los procesos como; estratégicos, operativos y de soporte. Para el caso de la presente propuesta se los relaciona de la siguiente manera:

Proceso estratégico: Permiten a la determinación de planes para el correcto funcionamiento *de todos los procesos que se generan en la empresa.*

- Planificación de ventas

Procesos operativos: Estos procesos son aquellos que relacionan la actividad de la empresa con los clientes, para que estos puedan ser actores del desarrollo del servicio.

- Proceso de ventas
- Registro de información contable

Procesos de soporte: Estos procesos tienen autonomía en la gestión del desarrollo de todas las actividades, se encargan de coordinar todos los recursos para el buen funcionamiento de las diligencias para que estas puedan tener un transcurso normal.

- Compra de mercadería
- Recepción de mercadería
- Procesos de inventarios

3.2.14. *Actividades del proceso de planificación de ventas*

Objetivo: Analizar los diferentes aspectos que tiene la competencia de manera responsable, buscando las mejores soluciones, impulsos de venta y ganancias apropiadas con la colaboración apropiada del personal de ventas.

Estrategias

- Determinar la situación de la competencia para fijar precios competitivos.
- Realizar un plan de ventas apropiado para el segmento de clientes que se haya determinado en un estudio previo.
- Impulsar las ventas de todos los artículos en existencia, en especial de los artículos menos vendidos.

Metas

- Tener un incremento en el margen de ventas cada tres meses.
- Generar la fidelización de clientes nuevos y segmentados con anterioridad
- Analizar a los clientes nuevos, y llevar a cabo una estrategia para su posterior fidelización.

Diligencias

- Realizar el análisis de las funciones de ventas para los colaboradores pertenecientes a esta área.
- Desarrollar estrategias apropiadas de atención al cliente.
- Generar el presupuesto objetivo de ventas para el trimestre.
- Desarrollar estrategias de impulso de ventas de artículos menos vendidos.
- Verificar la disposición y el stock adecuado dentro del área de mostrador.
- Desarrollar estrategias de promociones apropiadas según sea la temporada del año.
- Velar siempre por la satisfacción del cliente, mediante una consulta al alza del consumo realizado.
- Determinar estrategias que den paso a una fidelización al cliente.
- Capacitar al personal en períodos definidos con anterioridad.

3.2.15. Diagrama de flujo del proceso de planificación de ventas

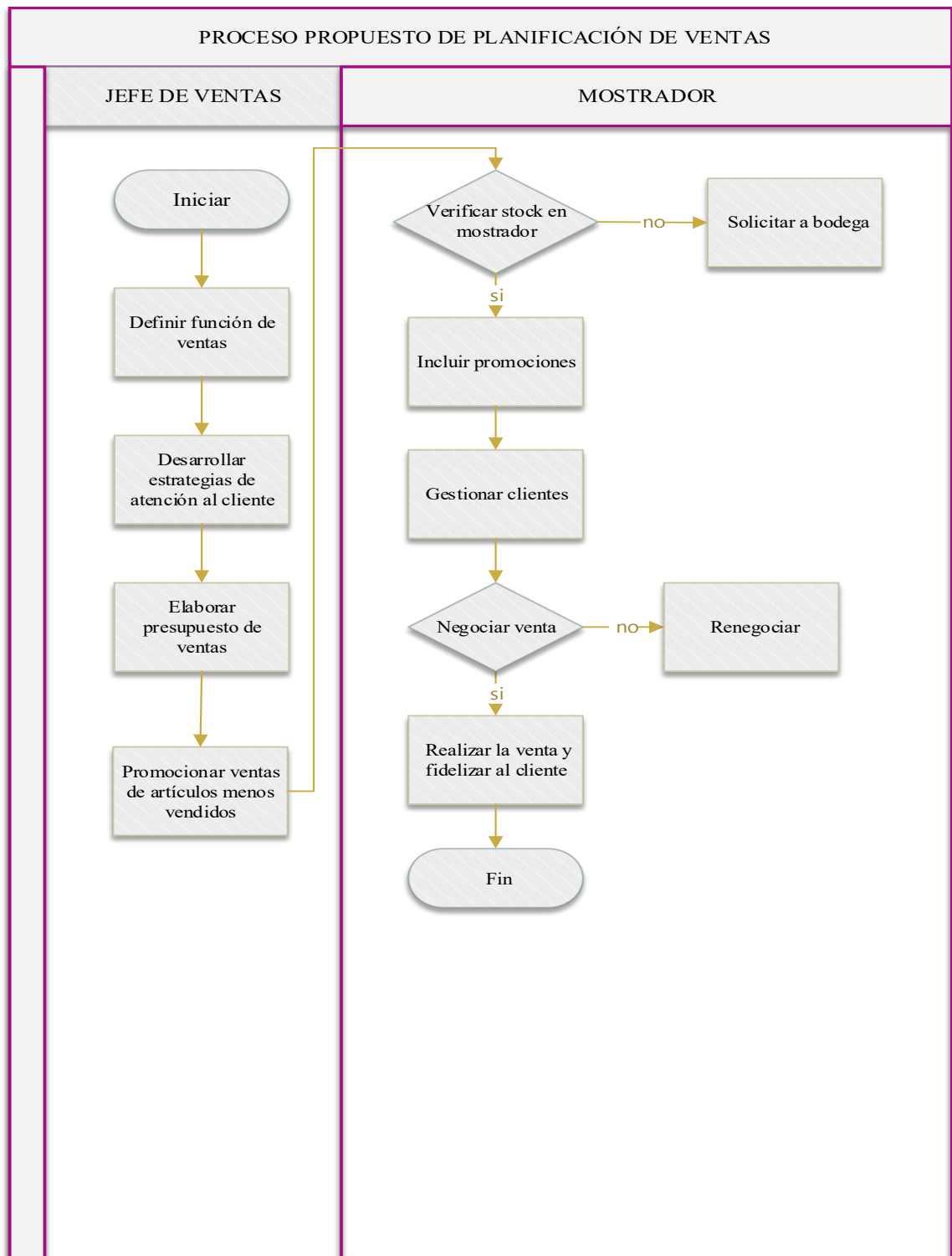


Gráfico 20-3. Proceso de planificación de ventas del supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.16. Ficha de procesos de planificación de ventas


Tabla 44-3: Ficha de procesos de planificación de ventas

 Supermercado Su Economía Total J.G.	
PROCESO Planificación de Ventas	PROPIETARIO Jefe de Ventas
MISIÓN Verificar la correcta ejecución de las estrategias de ventas establecidas durante el trimestre	DOCUMENTACIÓN PJV – 001 - SEC
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • EMPIEZA: Colocación de productos en las perchas. • INCLUYE: Revisión diaria de stock en perchas. • TERMINA: Generación de requisición de compra a bodega
ENTRADAS: Miembros del equipo del área de ventas	
PROVEEDORES: Jefe de Ventas	
SALIDAS: Clientes satisfechos	
CLIENTES: Personas que ingresan al supermercado	
INSPECCIONES <ul style="list-style-type: none"> • Diaria realizada por el encargado de percha • Trimestral con el equipo de trabajo de ventas 	REGISTROS <ul style="list-style-type: none"> • Reporte diario del stock en percha • Solicitud de compra para bodega
VARIABLES DE CONTROL <ul style="list-style-type: none"> • Ventas mensuales realizadas • Venta de artículos en promoción • Cumplimiento de metas en ventas trimestrales 	INDICADORES <ul style="list-style-type: none"> • Valor en dólares de las ventas • Requerimiento de productos a bodega • Ventas de productos poco comercializados • Fidelización de clientes

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.17. Ficha de indicadores del proceso de planificación de ventas

Tabla 45-3: Ficha de indicadores de planificación de ventas

 Supermercado Su Economía Total J.G.	ÁREA: VENTAS	UNIDAD: SSET - 001
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESOS JV - 001 CÓDIGO DE FICHA: JVSSET - 001	
RESULTADO PALNIFICADO	Ejecutar las estrategias con mejoras en la productividad a en un 95% Incrementar fidelización de clientes	
INDICADOR	Número de facturas impresas durante la jornada diaria de trabajo	
FORMA DE CÁLCULO	Número de facturas del día / Número de facturas del mes pasado * 100	
FUENTE DE INFORMACIÓN	Historial de ventas efectuadas del mes pasado respecto al mes actual	

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.18. Actividades del proceso de compras

Objetivo: Gestionar las compras responsables de insumos considerando la calidad adecuada de los mismos, considerando los procesos para una generación óptima de información y un adecuado uso de los stocks existentes dentro de la bodega.

Estrategias

- Analizar los menores precios del mercado para fijar un proveedor adecuado.
- Realizar una lista de proveedores y tener en consideración el tiempo de entrega, así como la calidad de los productos.
- Poseer información de respaldo adecuado de los stocks en bodega.

Metas

- Optimizar los recursos y menorar los gastos del supermercado.
- Disponer de productos verificados y de calidad para los clientes.
- Coordinación con el jefe financiero para el desarrollo del proceso.

Diligencias

- Revisión de las existencias de todos los productos y ejecutar la lista de compras.
- Comunicarse con los proveedores y realizar el pedido.
- Realizar la recepción de mercadería.
- Revisar los productos con la hoja de pedido, y proceder a descargas
- Solicitar la autorización de compra.
- Generar la información de los datos de compra para revisión, y correcta recepción.
- Revisión e ingreso de documentos contables.
- Elaborar cheque impreso

3.2.19. Diagrama de flujo del proceso de compras

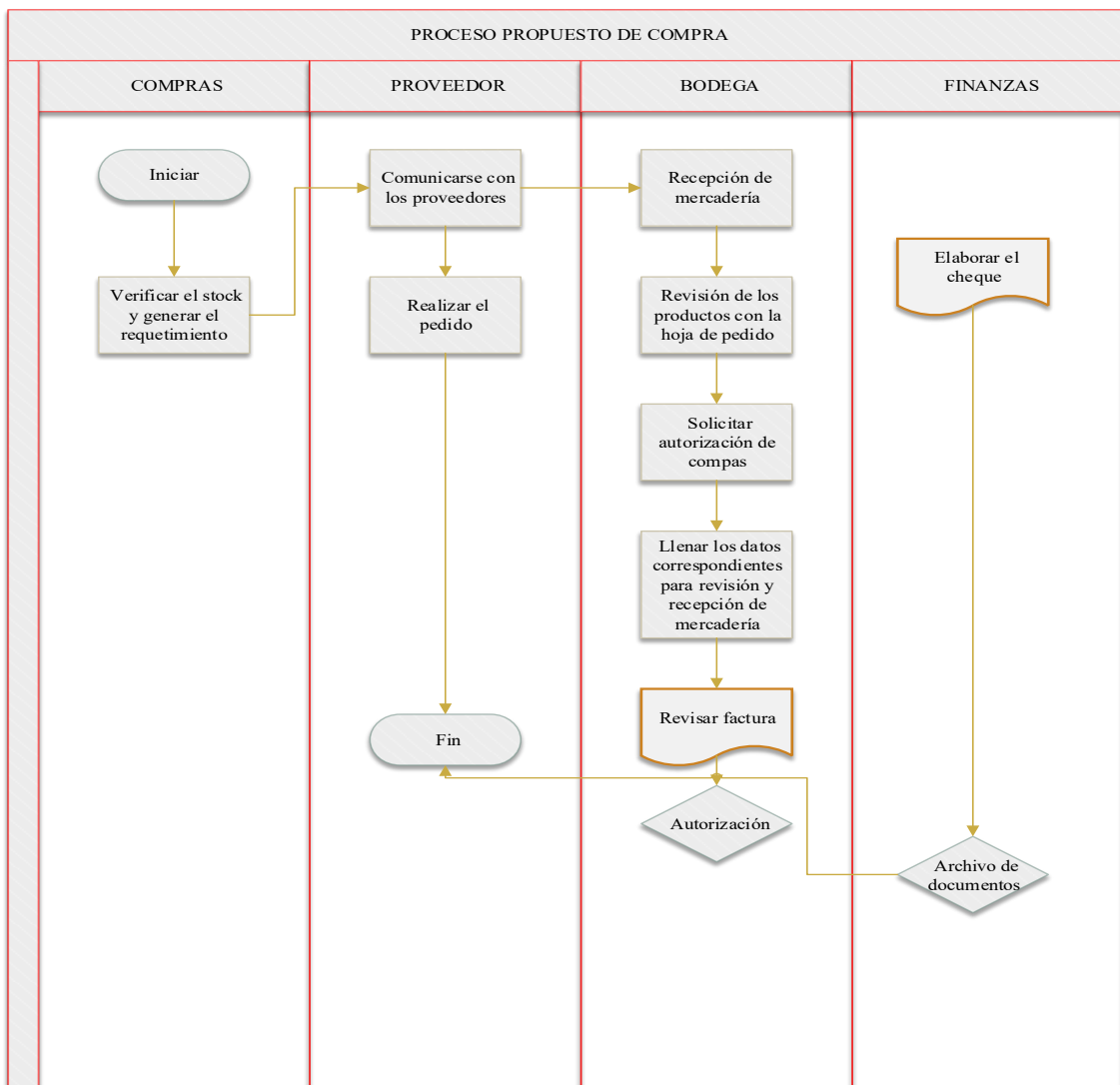


Gráfico 21-3. Proceso de compras del supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.20. Ficha de procesos de compras


Tabla 46-3: Ficha de indicadores de compras

 Supermercado Su Economía Total J.G.	
PROCESO Compras	PROPIETARIO JEFE DE LOGÍSTICA
MISIÓN Realizar las compras de manera responsable, generando información de tipo contable para su uso apropiado.	DOCUMENTACIÓN PC – 002 - SEC
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • EMPIEZA: Revisión del par stock • INCLUYE: Realización de lista de proveedores • TERMINA: Generación de requisición de compras
ENTRADAS: Requerimientos del pedido anterior	
PROVEEDORES: Bodeguero	
SALIDAS: Solicitud de pedido de requerimiento	
CLIENTES: Proveedores	
INSPECCIONES	REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la calidad de los productos • Revisión semanal del par stock 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de requerimiento • Factura del proveedor
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de requerimiento contra factura • Realización de inventarios • Separación de productos para cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Requisición y facturas • Determinación de stock máximo, mínimo y par. • Fecha de caducidad y características organolépticas

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.21. Ficha de indicadores del proceso de compras

Tabla 47-3: Ficha de indicadores de compras

 Supermercado Su Economía Total J.G.	ÁREA: BODEGA	UNIDAD: SSETT - 002
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESOS BC - 002 CÓDIGO DE FICHA: JBCSSET - 002	
RESULTADO PALNIFICADO	Realizar el proceso de compras conforme a los requerimientos necesarios por parte del supermercado mejorando el rendimiento de las mismas en un 85%	
INDICADOR	Facturas de compras del período pasado	
FORMA DE CÁLCULO	Valor en dólares de requisiciones de compra del período actual / Valor en dólares de factura de compra período pasado * 100	
FUENTE DE INFORMACIÓN	Historial de requisiciones de compras del período pasado	

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.22. Actividades del proceso de almacenamiento

Objetivo: Realizar el proceso de verificación de entrada de mercadería, calidad, fechas de caducidad, optimización del tiempo para la respectiva descarga ubicación y disposición de los productos.

Estrategias

- Realizar el proceso de limpieza y desinfección para ubicar la mercadería en los espacios correspondientes.
- Elaborar los documentos de verificación para el ingreso de la mercadería.
- Gestionar los pedidos de manera eficiente, considerando los stocks de bodega y la capacidad de almacenamiento.

Metas

- Aplicación de métodos de valoración para una rotación eficiente de los productos.
- Desarrollar una excelente comunicación e interacción de los miembros del equipo del departamento de bodega con los miembros del equipo financiero y de sistemas.
- Ejecutar los procesos de ordenamiento, limpieza y correcta ubicación de la mercadería.

Diligencias

- Realización de requerimiento de productos.
- Elección de espacios para la ubicación de productos.
- Realizar la recepción y verificación de los productos.
- Disposición u ubicación de los productos dentro de la bodega y almacén respectivamente.
- Elaboración y envío del acta entre recepción al departamento de sistemas para su ingreso y generación de documentos de soporte.
- Colocación de precios y etiquetado de productos.

3.2.23. Diagrama de flujo del proceso de almacenamiento

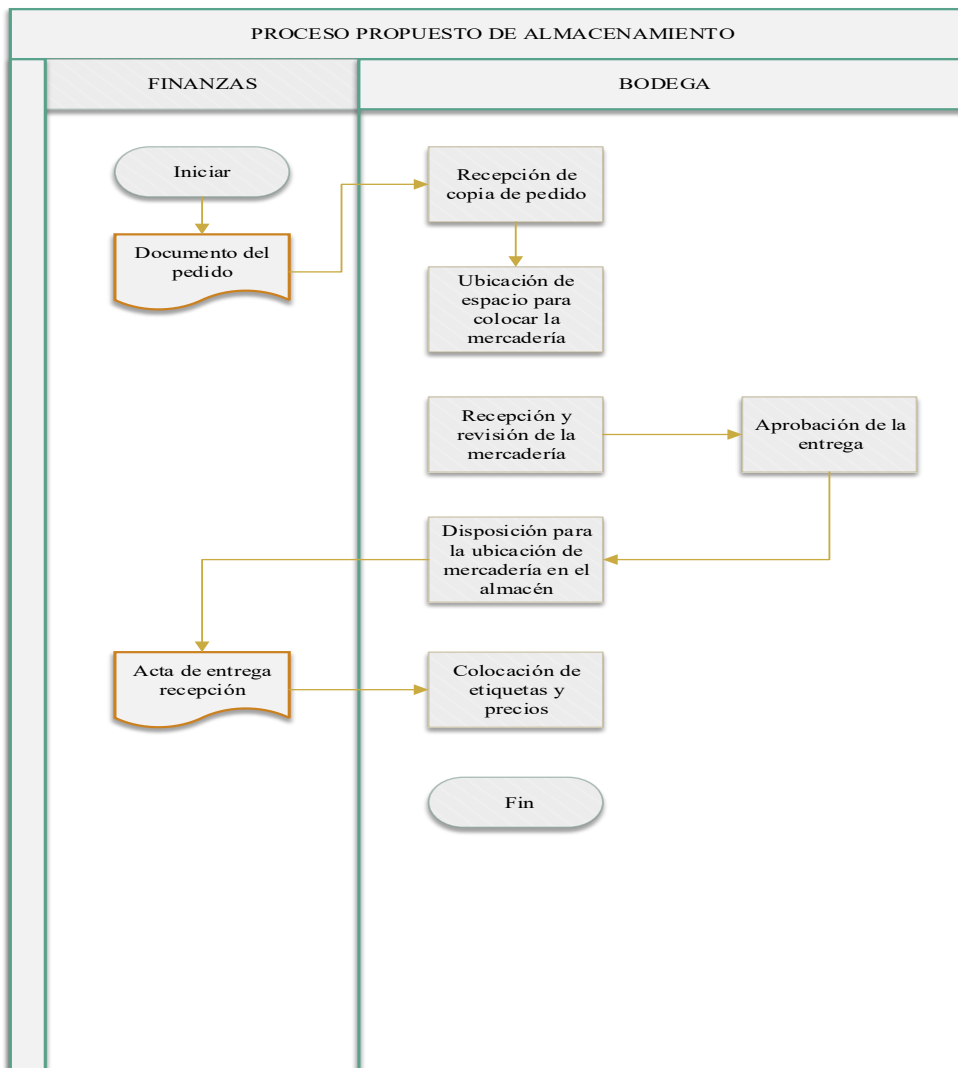


Gráfico 22-3. Proceso de almacenamiento del supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.24. Ficha de procesos de almacenamiento


Tabla 48-3: Ficha de indicadores de almacenamiento

 Supermercado Su Economía Total J.G.	
PROCESO ALMACENAMIENTO	PROPIETARIO BODEGUERO
MISIÓN Ejecutar el proceso de almacenamiento de compras de una manera adecuada, ubicando toda la mercadería de tal forma que se encuentre ordenada y tenga un fácil acceso	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • EMPIEZA: Ordenando la bodega • INCLUYE: Elaboración de stocks • TERMINA: Generando inventario inicial del período actual
ENTRADAS: Documentos de respaldo de compras, proveedor	
PROVEEDORES: Bodeguero	
SALIDAS: Requisición de cambio, proveedor	
CLIENTES: Proveedores	
INSPECCIONES	REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Separación de productos en mal estado o inapropiados • Elaboración de los stocks correspondientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de compra verificada • Documento contable de bodega
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la orden de compra • Realización del inventario • Optimización del espacio físico 	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de compra • Existencia de mercadería en bodega • Calidad de los productos durante el período

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.25. Ficha de indicadores del proceso de almacenamiento

Tabla 49-3: Ficha de indicadores de almacenamiento

 Supermercado Su Economía Total J.G.	ÁREA: BODEGA	UNIDAD: SSETT - 003
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESOS BA - 003	
	CÓDIGO DE FICHA: JBASSET - 003	
RESULTADO PALNIFICADO	Ejecutar el proceso de almacenamiento de las compras realizadas, adecuando espacios físicos los cuales mejoren la capacidad en un 90%	
INDICADOR	Documento de ingreso de compras	
FORMA DE CÁLCULO	Cantidad en números de existencias actuales / Cantidad de existencias del período pasado * 100	
FUENTE DE INFORMACIÓN	Historial de documentos de almacenamiento del período pasado	

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.26. Actividades del proceso de inventarios

Objetivo: Realizar los inventarios de mercadería aplicando los procesos adecuados en el conteo de mercadería existente optimizando la programación de pedidos.

Estrategias

- Revisión del sistema para determinar las existencias dentro de bodega.
- Elaboración de reportes para la próxima compra.
- Coordinación con bodega para recibir reportes mensuales.
- Verificación de productos no aptos para la comercialización.
- Separación y ubicación de productos no aptos, para el tratamiento correspondiente.

Metas

- Generación de inventarios continuos.
- Realización de reportes a proveedores sobre productos no aptos para la comercialización.
- Gestión de información para gerencia sobre los requerimientos necesarios.

Diligencias

- Generar el reporte una vez verificadas las existencias.
- Realizar el inventario de todos los productos en mal estado, con fecha vencida para generar el reporte.
- Separación de los productos caducados y en mal estado.
- Generación del informe respectivo al jefe de sistemas
- Comunicarse con los proveedores, gestionar el cambio y desecho de productos.
- Receptar el pedido y gestionar la devolución de los productos caducados.
- Disposición y almacenamiento de los productos recibidos.

3.2.27. Diagrama de flujo del proceso de inventarios

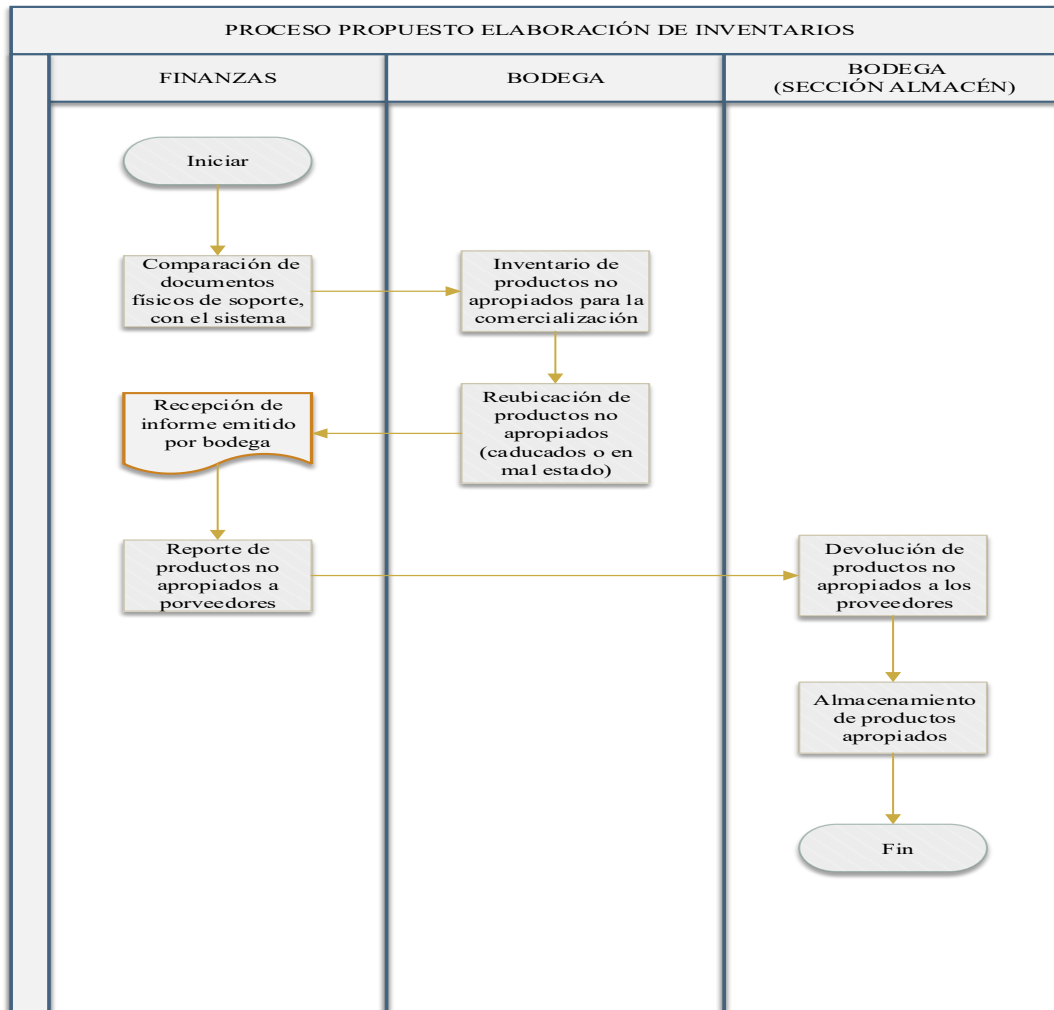


Gráfico 23-3. Proceso de inventarios del supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.28. Ficha de procesos de inventarios


Tabla 50-3: Ficha de indicadores de inventarios

 Supermercado Su Economía Total J.G.	
PROCESO Inventarios	PROPIETARIO JEFE FINANCIERO
MISIÓN Desarrollar los inventarios de tal manera que estos puedan ser interpretados de una manera correcta y para hacer un análisis del rendimiento de las adquisiciones	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • EMPIEZA: Conteo físico de la mercadería en existencia • INCLUYE: Confirmación de los stocks determinados • TERMINA: Elaboración del documento contable
ENTRADAS: Cantidades existentes en bodega	
PROVEEDORES: Bodega	
SALIDAS: Reporte de inventarios de bodega	
CLIENTES: Ventas	
INSPECCIONES	REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventarios de manera periódica • Revisión de stocks de manera semanal 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de bodega • Facturas de proveedores • Documento de inventario
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de documentos de inventario de bodega • Control de las ventas realizadas • Comparación de inventarios semanalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos contables de ingresos • Documentos contables de egresos

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.29. Ficha de indicadores del proceso de inventarios

Tabla 51-3: Ficha de indicadores de inventarios

 Supermercado Su Economía Total J.G.	ÁREA: JEFE FINANCIERO	UNIDAD: SSET - 004
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESOS JFI - 004	
	CÓDIGO DE FICHA: JFISSET – 004	
RESULTADO PALNIFICADO	Realizar los documentos contables de sustentación de existencias actuales, para el mejoramiento de los stocks y la inversión en compras en un 100%	
INDICADOR	Documentos de ingresos a almacén del período actual	
FORMA DE CÁLCULO	Cantidad en números de existencias actuales / Cantidad de existencias del periodo pasado * 100	
FUENTE DE INFORMACIÓN	Documento contable de inventarios del período pasado	

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.30. *Actividades del proceso de ventas*

Objetivo: Realizar la planificación de ventas, ejecución de estrategias para la promoción de ventas, cuidar y velar las relaciones y satisfacción de los clientes.

Estrategias

- Planificación de capacitaciones necesarias para los miembros del equipo que comprenden las fuerzas de venta.
- Gestión de la información necesaria sobre los productos y servicios del supermercado con los miembros del equipo de ventas para obtener ventas de alto rendimiento.
- Tratamiento de información adecuada respecto al comportamiento del consumidor, para llegar a los objetivos establecidos.
- Medición de los resultados de forma mensual, para realizar la evaluación de las ventas realizadas en un período mensual.
- Aumento de la promoción y de la publicidad en diferentes medios de comunicación.

Metas

- Mejoramiento continuo de la productividad individual de cada miembro del equipo.
- Aumento de ganancias netas.
- Ampliación del crecimiento de la empresa respecto al año anterior.

Diligencias

- Elaboración de plan y estrategias de ventas.
- Exposición del plan a los vendedores.
- Análisis de productos y preparación de ventas.
- Apertura de cajas
- Interacción con el usuario.
- Despedida y mención de los productos y servicios del supermercado.
- Revisión y supervisión de las ventas.
- Elaboración del reporte de ventas.
- Entrega recepción del informe de ventas al departamento de sistemas.
- Registro de documentos de soporte.
- Ingreso del reporte diario de ventas al sistema.

3.2.31. Diagrama de flujo del proceso de ventas

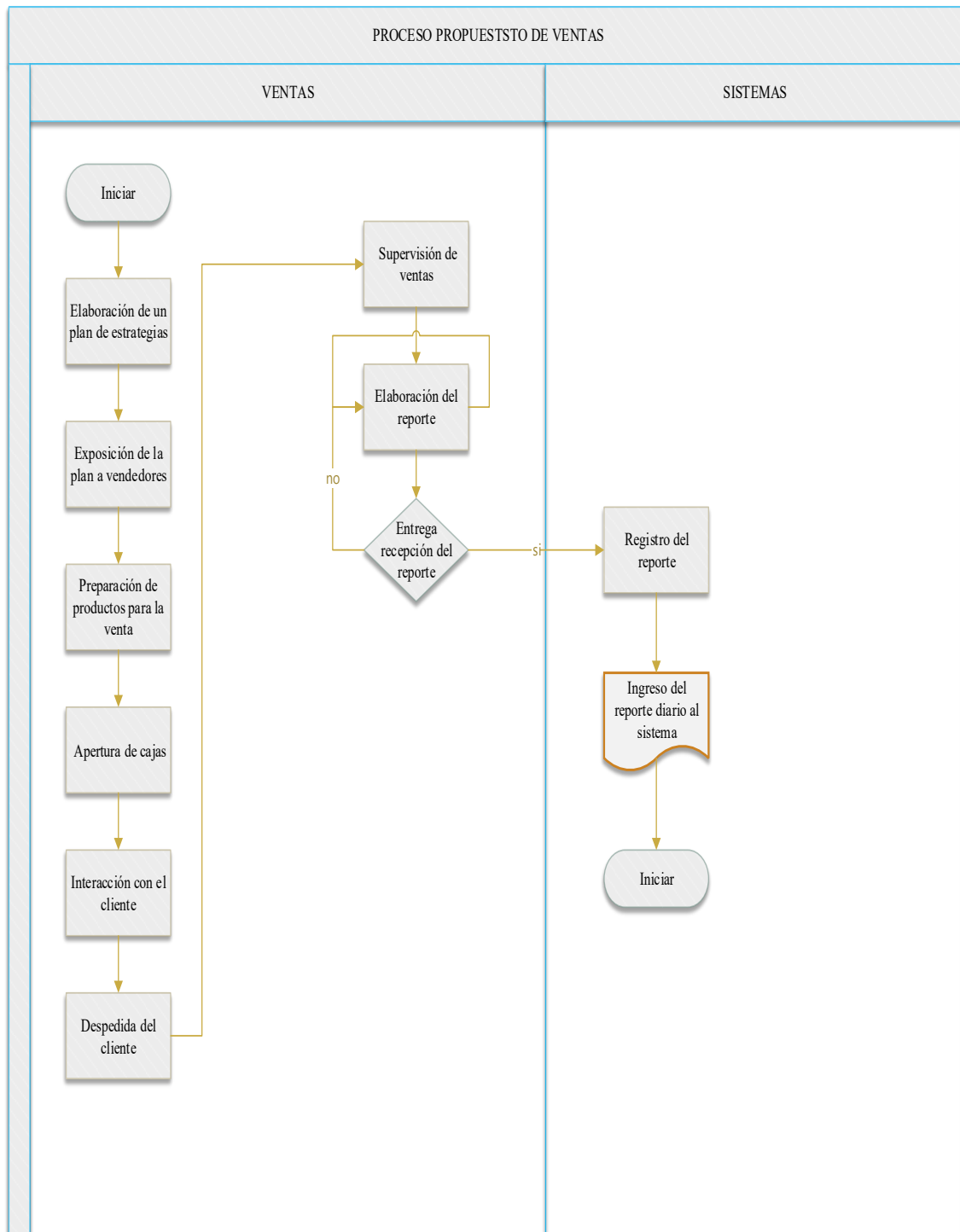


Gráfico 24-3. Proceso de ventas del supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.32. Ficha de procesos de ventas


Tabla 52-3: Ficha de indicadores de ventas

 Supermercado Su Economía Total J.G.	
PROCESO Ventas	PROPIETARIO VENDEDOR
MISIÓN Cumplir con los procesos de ventas establecidos en las estrategias, buscando siempre la fidelización del cliente, permitiendo que el mismo se sienta conforme con las compras realizadas.	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • EMPIEZA: Disposición y ubicación de la mercadería • INCLUYE: Atención personalizada al cliente • TERMINA: Venta de productos seleccionados por el cliente
ENTRADAS: Disposición y existencias de mercadería	
PROVEEDORES: Perchero	
SALIDAS: Ventas de mercadería	
CLIENTES: Compradores	
INSPECCIONES	REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de los productos • Venta de productos de bajo consumo o nuevos • Verificación trimestral del equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas de las ventas del día • Número de clientes atendidos
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Ventas diarias realizadas • Venta de promociones del día • Productividad en atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de las facturas en unidades monetarias • Cantidad de ventas efectuadas • Número de clientes atendidos

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.33. Ficha de indicadores del proceso de ventas

Tabla 53-3: Ficha de indicadores de ventas

 Supermercado Su Economía Total J.G.	ÁREA:	UNIDAD:
	VENTAS	SSTT - 005
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESOS VD - 005	
	CÓDIGO DE FICHA: VDSSET - 005	
RESULTADO PALNIFICADO	Ejecutar las estrategias de ventas planteadas con la intención de incrementar la ventas y productividad de los vendedores en un 95%	
INDICADOR	Facturas generadas en el período mensual de la jornada de trabajo	
FORMA DE CÁLCULO	Número de facturas generadas durante el período actual / Número de facturas del mes pasado *100	
FUENTE DE INFORMACIÓN	Reporte de ventas del mes	

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.34. Actividades del proceso de registro de información contable

Objetivo: Desarrollar una base de datos que den seguimiento a las actividades que se realizan dentro del proceso administrativo y contable del supermercado la cual sea accesible y ordenada para la realización de análisis y estudios posteriores.

Estrategias

- Ingreso de datos de todo documento contable existente dentro de la empresa.
- Gestión adecuada de la información la cual debe estar ordenada de tal manera que se pueda acceder de una manera fácil y rápida.
- Desarrollo de un sistema el cual permita medir la productividad de la fuerza de ventas.
- Automatización de procesos de inventarios, los cuales se deben encontrarse claramente identificados dentro de los procesos.
- Procesamiento de datos netamente digital, la cual permita tener acceso a la plataforma para verificar indicadores.

Metas

- Vigilar la productividad de la fuerza de ventas.
- Separar indicadores de compras, almacenamiento, inventarios y ventas.
- Automatización de información para desarrollo de informes de manera automática por períodos.

Diligencias

- Ingreso al sistema de información contable.
- Verificación de cada documento contable en relación al sistema.
- Generar los documentos necesarios para cada área destinada.
- Verificación de stocks en bodega.
- Verificación de stock en perchas en función de ventas realizadas.
- Generación de documento de productividad por ventas realizadas.
- Elaboración de informe de ventas diarias y mensuales.
- Desarrollo de una plataforma digital capaz de soportar la información obtenida y generada.
- Ordenar la información obtenida, y generar claves de acceso a la misma según el cargo.
- Subir la información al sistema informático.

- Clasificación de la información por departamentos, sea contable o de ventas.

3.2.35. Diagrama de flujo del proceso de registro de información contable

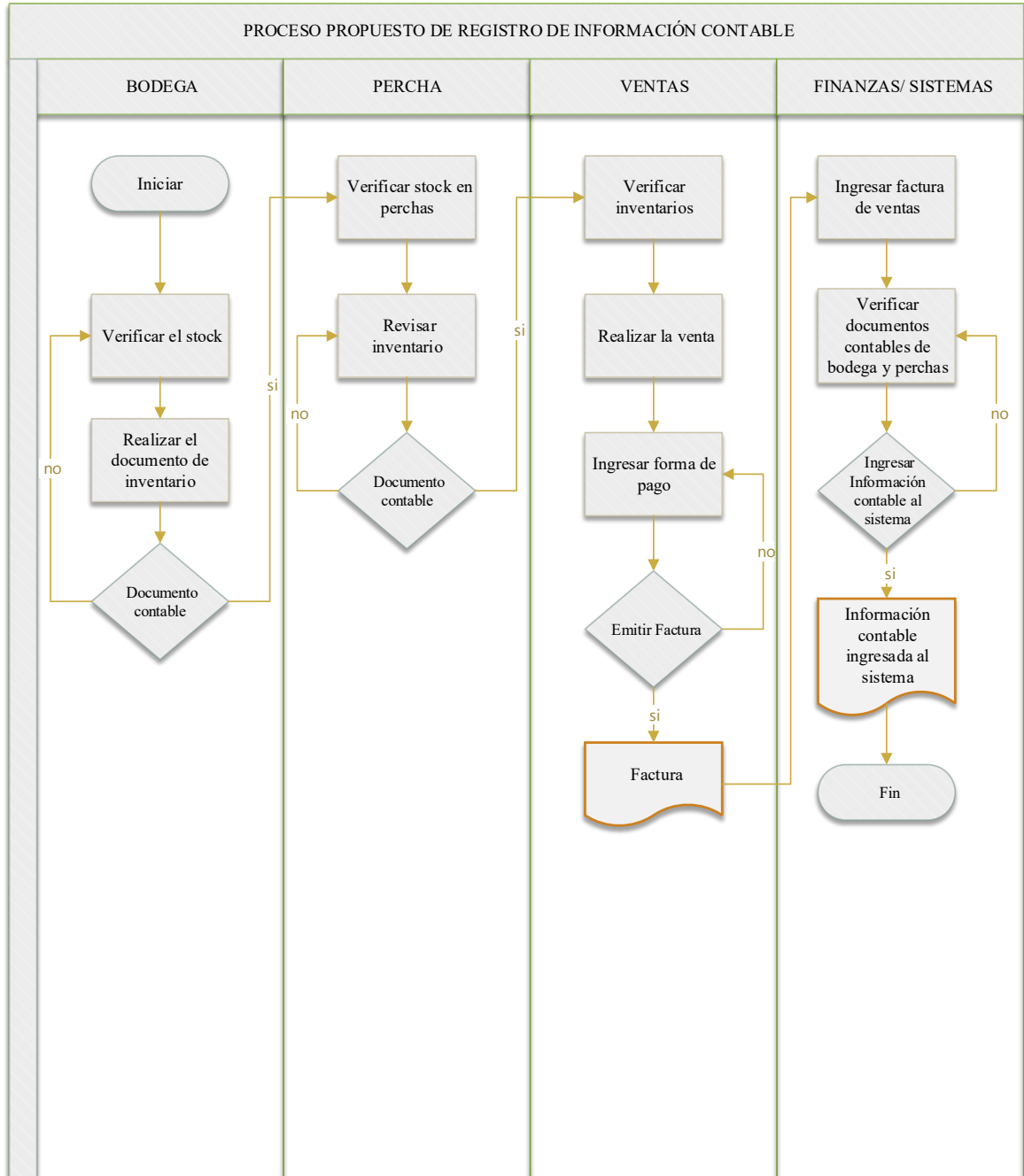


Gráfico 25-3. Proceso de ventas del supermercado “Su Economía Total JG”

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.36. Ficha de procesos de registro de información contable


Tabla 54-3: Ficha de indicadores de registro de información contable

 Supermercado Su Economía Total J.G.	
PROCESO Registro de información contable	PROPIETARIO JEFE DE SISTEMAS
MISIÓN Gestionamiento del registro de la información contable y la automatización de resultados de todos los datos que sean de carácter contable. DOCUMENTACIÓN PRC - 006	
ALCANCE	<ul style="list-style-type: none"> • EMPIEZA: Ingreso de documentos contables • INCLUYE: Revisión diaria de la plataforma digital • TERMINA: Generación de reportes diarios y mensuales
ENTRADAS: Documentos contables de todas las áreas	
PROVEEDORES: Contador	
SALIDAS: Información contable en la plataforma digital	
CLIENTES: Gerente de supermercado Su Economía Total J.G.	
INSPECCIONES	REGISTROS
<ul style="list-style-type: none"> • Diarias en la plataforma • Control de productividad diaria para vendedores • Revisión de ventas por día y en períodos de tiempo establecidos por hora 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos contables en físico • Impresión de información cargada a la plataforma • Información digital en el software
VARIABLES DE CONTROL	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Compras realizadas • Ventas realizadas • Inventarios realizados 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor en dólares de compras • Valor en dólares de ventas • Cantidad de mercadería existente

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.37. Ficha de indicadores del proceso de registro de información contable


Tabla 55-3: Ficha de indicadores de registro de información contable

 Supermercado Su Economía Total J.G.	ÁREA:	UNIDAD:
	SISTEMAS	SSTT - 006
FICHA DE INDICADOR	REFERENCIA: PROCESOS JF - 006 CÓDIGO DE FICHA: JFSSET - 006	
RESULTADO PALNIFICADO	Desarrollar una base de datos adecuada que sustente la información generada durante el periodo terminado, permitiendo el acceso adecuado en un 100%	
INDICADOR	Documentos contables de todas las áreas	
FORMA DE CÁLCULO	Documentos contables del período actual / Documentos contables del período pasado *100	
FUENTE DE INFORMACIÓN	Documentos contables del período actual	

Realizado por: Roche, N. 2021.


3.2.38. Fichas de reclutamiento

Tabla 56-3: Ficha de reclutamiento para el cargo de gerente

 Supermercado Su Economía Total JG	MANUAL DE RECLUTAMINETO	
	Fecha: dd/mm/aaaa _/ _/ _	Versión: 1.0
PERFIL PARA GERENTE DE SUPERMERCADO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
GERENTE		
PROPÓSITO DEL PUESTO:		
Gestión de todos los procedimientos administrativos y correcta utilización de los recursos humanos, tecnológicos, materias y económicos de la empresa.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocimiento de todos los productos que oferta la empresa ➤ Desarrollo del mercado de la empresa ➤ Mitigación y exploración de nuevos mercados ➤ Conocimiento de estrategias de ventas ➤ Celebrar los contratos suscitados en la empresa ➤ Revisión y análisis de la situación financiera de la empresa ➤ Ejecutar planes financieros y estratégicos para la empresa ➤ Encabezar reuniones ➤ Autorizar pagos a empleados y proveedores ➤ Elaborar informes y balances para el análisis correspondiente de la empresa 		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 57-3: Ficha de reclutamiento para el cargo jefe de ventas

 Supermercado Su Economía Total JG	MANUAL DE RECLUTAMINETO	
	Fecha: dd/mm/aaaa _/ _/ _	Versión: 1.0
PERFIL PARA GERENTE DE SUPERMERCADO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
JEFE DE VENTAS		
PROPÓSITO DEL PUESTO:		
Análisis y elaboración de estrategias para realizar ventas, control, capacitación y ejecución de procedimientos establecidos para los vendedores.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar los diferentes planes, presupuestos y las respectivas proyecciones de ventas, considerando los recursos a su disposición. ➤ Determinar objetivos y metas para que todos los equipos de ventas tengan un alcance apropiado a lo establecido. ➤ Tener contacto con el gerente realizar las reuniones apropiadas para la toma de decisiones y generar estrategias. ➤ Supervisión de todo el equipo de ventas y la correcta verificación de los procesos de manera idónea. ➤ Realizar reportes de manera periódica, los cuales generen información valiosa para verificar el volumen de ventas ➤ Coordinar propuestas de marketing para la venta ➤ Coordinación de recursos económicos y humanos ➤ Control del producto y verificación de canales de distribución ➤ Elaboración de planes de ventas, publicidad y promoción. 		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 58-3: Ficha de reclutamiento para el cargo de vendedor

 Supermercado Su Economía Total JG	MANUAL DE RECLUTAMINETO	
	Fecha: dd/mm/aaaa __/__/__	Versión: 1.0
PERFIL PARA GERENTE DE SUPERMERCADO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
VENDEDOR		
PROPÓSITO DEL PUESTO:		
Interactuar con los clientes y realizar las ventas respectivas buscando un incremento de ventas, así como llevar una buena relación y acercamiento con los clientes.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Búsqueda de fidelización de nuevos clientes, para incrementar sus ventas. ➤ Saber describir los productos que se ofertan, considerar capacitaciones en estrategias de venta. ➤ Tener una buena administración de la cartera de clientes ➤ Realizar informes de las ventas para analizarlos y estudiarlos ➤ Ejecutar un servicio de cálido y eficiente ➤ Capacitarse de manera obligatoria cada quince días en lo que respecta a ventas y atención al cliente ➤ Informar todas las novedades a su línea de supervisión de todo lo concerniente a ventas. ➤ Aplicar una gestión adecuada en cuanto a la búsqueda de clientes potenciales. ➤ Dar información concreta de las diferentes circunstancias que se presenten conforme las ventas realizadas. ➤ Formar un equipo de trabajo con las líneas de supervisión 		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 59-3: Ficha de reclutamiento para el cargo de contador

 Supermercado Su Economía Total JG	MANUAL DE RECLUTAMINETO	
	Fecha: dd/mm/aaaa __/__/__	Versión: 1.0
PERFIL PARA GERENTE DE SUPERMERCADO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Bodeguero		
PROPÓSITO DEL PUESTO:		
Realización de control de inventarios, documentos contables, elaborar reportes contables apropiados para su revisión y control		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar los estados financieros ➤ Ordenar todos los servicios necesarios en el área de contabilidad ➤ Ejecutar procesos de orden para las actividades contables ➤ Elaboración de los roles de pago ➤ Dar soporte en la dirección de servicios financieros ➤ Desarrollar con exactitud todos los documentos contables ➤ Elabora todos los documentos contables y justificar sus declaraciones ante el SRI. ➤ Gestionar las normas contables a seguir dentro de la empresa ➤ Archivar y ordenar los diferentes documentos contables que se generan en la empresa ➤ Realizar los informes de situación financiera necesarios, y los solicitados por gerencia 		

Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 60-3: Ficha de reclutamiento para el cargo de bodeguero

 Supermercado Su Economía Total JG	MANUAL DE RECLUTAMINETO	
	Fecha: dd/mm/aaaa _/ _/ _	Versión: 1.0
PERFIL PARA GERENTE DE SUPERMERCADO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
BODEGUERO		
PROPÓSITO DEL PUESTO:		
Custodio, fiscalizador y controlador de la distribución de mercadería, coordinador de inventarios de bodega.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Receptar los pedidos de mercadería ➤ Realizar los inventarios de mercadería ➤ Mantener el orden dentro de la bodega ➤ Coordinar los espacios de ubicación de mercadería ➤ Control de las existencias que existen de mercadería ➤ Tener el orden y la buena disposición de la mercadería en bodega ➤ Verificar los procesos de compra, entrega recepción ➤ Informar los stocks disponibles para su correcta generación de información 		


Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 61-3: Ficha de reclutamiento para el cargo de perchero

 Supermercado Su Economía Total JG	MANUAL DE RECLUTAMINETO	
	Fecha: dd/mm/aaaa _/ _/ _	Versión: 1.0
PERFIL PARA GERENTE DE SUPERMERCADO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
PERCHERO		
PROPÓSITO DEL PUESTO:		
Coordinar de la disposición de la mercadería dentro de la bodega y el local, encargado de verificar los estados de cada una de las perchas.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar el etiquetado de la mercadería. ➤ Controlar el orden y surtido de estanterías. ➤ Verificar el orden y aseo de las estanterías ➤ Coordinar acciones de control de inventarios existentes dentro del área de compra ➤ Gestionar el control y orden de los productos exhibidos. ➤ Ordenar la mercadería en las perchas de almacén y en el área de compras. ➤ Realizar los reportes de información de mercadería. ➤ Coordinar el ingreso de información al sistema informático. 		

Realizado por: Roche, N. 2021.

Tabla 62-3: Ficha de reclutamiento para el cargo de digitador

 Supermercado Su Economía Total JG	MANUAL DE RECLUTAMINETO	
	Fecha: dd/mm/aaaa _/_/_	Versión: 1.0
PERFIL PARA GERENTE DE SUPERMERCADO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DIGITADOR		
PROPÓSITO DEL PUESTO:		
Diseño, control y gestión de todos los aspectos relacionados a la informática, realizar de manera responsable el ingreso de información que genera el supermercado en coordinación con todas las áreas.		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buscar mejoras tecnológicas ➤ Control de todos los equipos de cómputo de la empresa ➤ Verificar la funcionalidad de la red interna ➤ Dar un buen uso de las herramientas tecnológicas ➤ Distribuir los usuarios para cada uno de los miembros del equipo ➤ Capacitar al equipo de trabajo con lo referente al uso de herramientas tecnológicas ➤ Diseño de programas adecuados para cada área ➤ Brindar el soporte técnico solicitado por parte de los miembros del equipo ➤ Realizar informes en los que se indiquen las diferentes novedades decretadas dentro de la organización ➤ Coordinar reuniones con el gerente para indicarle los informes correspondientes y realizar la carga de la información administrativa de la empresa 		

Realizado por: Roche, N. 2021.

3.2.39. Conclusiones de la propuesta

- ✓ El diseño de la estructura organizacional por procesos para la empresa supermercado “Su Economía Total J.G.”, tiene como fin la identificación de todos los niveles jerárquicos y la guía apropiada para clasificar a cada departamento en cuanto a funciones y actividades individuales.
- ✓ La implementación de buenas prácticas sobre los procesos que se desarrollaron en las funciones de los cargos de la empresa, se estableció para moldear los aspectos que tienen replicas sobre el buen funcionamiento de las actividades de la misma, con esto se sostiene la idea de simplificar los proceso y garantizar el mejor desempeño en cuanto al aspecto organizacional de los miembros del equipo. Bajo esta idea se busca mejorar el sistema de servicio para los usuarios y proveedores.
- ✓ Las etapas de la gestión por procesos tienen como describir las fallas de los procesos establecidos en la empresa, generando un catálogo base que permita mejorar los procedimientos. La idea de estas implementaciones alcanzar una organización consolidada en la funciones individuales y colectivas dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

- El marco teórico conceptual elaborado en esta investigación es de fundamentos sólidos, mismo que apoyaron la fuente de consulta para mejorar los procesos de la empresa teniendo en cuenta que está relacionado a la funcionalidad directa considerando varios de los aspectos institucionales
- El marco metodológico muestra los tipos de enfoque y muestreo que ayudaron a identificar varias interrogantes que se generaron, la recolección de información favoreciendo el hallazgo de soluciones oportunas para la empresa en el desarrollo de actividades.
- Para el desarrollo de la estructura organizacional se aplicaron organigramas y jerarquización obteniendo como resultados orden y control sobre los procesos establecidos, se dio paso al análisis completo mediante el cual se establecieron cambios adecuados en la estructura organizacional, así como en el desarrollo de las actividades principales.

RECOMENDACIONES

- Revisar todos los contenidos desarrollados en el marco conceptual para poder aplicar la teoría plasmada en ese espacio, dando paso a un mejoramiento en la práctica cuando exista alguna duda respecto al tema investigado, ya que la mayor parte de estos autores se han basado en la realidad de empresas grandes para el establecimiento de su teoría.
- Analizar el proceso correcto de recopilación de datos que se realizó para ir descubriendo las falencias en esta empresa, y verificando la importancia de utilizar buenos instrumentos y métodos para recabar y analizar cada proceso dentro de la investigación.
- Considerar la importancia que tiene el desarrollo de una estructura organizacional dentro de una empresa, de ella dependen todos los procesos a realizarse, las funciones y responsabilidades están dispuestas de manera particular por la cual radica en la importancia de realizar las cosas con definiciones generadas desde la parte alta y compleja de la empresa para obtener resultados basados en las estrategias de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Abad, M. (2016). *Investigación social cualitativa y dilemas éticos: De la ética vacía a la ética situada*. Obtenido de. <https://doi.org/10.5944/empiria.34.2016.16524>.
- Adafrancys, S. (2019). *Estructuras organizacionales y tipos de organigramas*. Perú: IND.
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá: Incontec.
- Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Machala: UTMACH.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Barone, S. (2018). *Las estructuras organizacionales: Cultura, Principios, y Modelos para la innovación*. República Dominicana: Fe y Alegría 2009.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Blasco, J. E., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación*. Alicante: Club Universitario.
- Bravo, J. (2015). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Cabezas, E., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Obtenido de: <http://repositorio.espe.edu.ec/jspui/bitstream/21000/15424/1/Introduccion%20a%20la%20Metodologia%20de%20la%20investigacion%20cientifica.pdf>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2017). *Gestión de la Calidad*. Madrid: Educación S.A.
- Canales, R. (Junio de 2015). *Criterios para la toma de decisión de inversiones*. Obtenido de: http://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/periodo-de-recuperacion_1563978353.pdf
- Carrasco, A. (Noviembre de 2012). *Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para la empresa*. (Tesi de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1758/1/T-UCE-0003-101.pdf>
- Castillo, J. (2018). *Administración de Personal*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cruz, J. (2011). *Administración de documentos y archivos*. Madrid: Cengage Learning Editores.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. México: Eumed.
- Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo*. Huancayo: Universidad Continental.
- García, G., & Carrillo, M. (2016). *Indicadores de Gestión Manual Básico de aplicaciones para PYMES*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México : Pearson Educación.

- Gomez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red tercer milenio.
- Gomez, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Red Tercer Milenio.
- Gonzalez, H. (27 de diciembre de 2016). *Calidad & Gestión*. Obtenido de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/12/27/iso-9001-2015-seguimiento-y-medicion-de-procesos/>
- Hernández, R., & Fernández, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R. (2014). *Investigación, Metodología de la; Educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Hill, B. (2017). *Importancia de una buena estructura organizacional*. Colombia. PEARSON Educación.
- Judge, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: PEARSON Educación.
- Lema, F. (16 de Marzo de 2017). *Desarrollo de la estructura organizacional de gestión empresarial solidaria del centro de desarrollo indígena CEDEIN provincia de Chimborazo, periodo 2015*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.espe.edu.ec/bitstream/123456789/8682/1/12T01119.pdf>
- López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Creative commons.
- Mariño, H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Bogotá: Alfaomega.
- Milanesi, G. (Junio de 2016). *La tasa interna de retorno promedio borrosa: desarrollos y aplicaciones*. Obtenido de: <https://doi.org/10.1016/j.jefas.2015.12.001>
- Moreira, G. (2009). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión por procesos para la empresa Licorera LIVOSONE*. (Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Nacional). Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1195/1/CD-2040.pdf>
- Muñoz, M. (2017). *Gestión de la Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Díaz de Santos.
- Naranjo, S. (11 de febrero de 2021). *Gestión Digital*. Obtenido de: <https://www.revistagestion.ec/sociedad-analisis/ecuador-asi-fueron-las-tasas-de-mortalidad-durante-2020>
- Navarro, E. (2018). *Gestión de Talento Humano*. Obtenido de: <http://gdthgrupo8.blogspot.com/2016/04/modelos-de-gestion-empresarial>
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2014). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Pacheco, J. (29 de octubre de 2019). *Gestión financiera*. Obtenido de: <https://www.webyempresas.com/plan-financiero/>
- Parella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fequipel.
- Pérez, D., & Pérez, R. (2016). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.

- Pico, G. (2006). *El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela*. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- Proaño, M. (2016). *Estudio de las metodologías para la conceptualización publicitaria y propuesta de campaña para difundir la ruta turística patrimonial del cantón Riobamba*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/5884/1/88T00205.pdf>
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (19 de Marzo de 2011). *Metodología de la investigación*. Obtenido de: <https://cape.fcfm.buap.mx/jdzf/cursos/mi2/libros/book3mi2.pdf>
- Sanz, B., & Alberto, P. (Octubre de 2014). *Definición, diseño e implementación de una tecnología y una herramienta que la soporta para manipular, controlar y administrar el flujo de información de sistemas en bloque*. (Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Madrid). Obtenido de: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/662133>
- Tamayo, L., & Tamayo, M. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Tovar, A. (2012). *Un modelo de administración por procesos: De las estrategias del negocio a la operación de los procesos*. México: Panorama Editorial.
- Van, J., & Wachowicz, J. (202). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA

Objetivo: Identificar la aceptación que tienen los miembros del equipo de la empresa supermercado “Su Economía Total J.G.” de la ciudad de Riobamba con respecto a la estructura organizacional y desarrollo de procesos.

Instrucciones:

- Lea con atención cada pregunta que se le solicita.
- Marque con una “X” el recuadro correspondiente a su respuesta.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ENCUESTADO

CARGO

GERENTE	<input type="checkbox"/>
ADMINISTADOR	<input type="checkbox"/>
CONTADOR	<input type="checkbox"/>
BODEGUERO	<input type="checkbox"/>
PERCHERO	<input type="checkbox"/>
CAJERO	<input type="checkbox"/>

GÉNERO

MASCULINO	<input type="checkbox"/>
FEMENINO	<input type="checkbox"/>

TIEMPO QUE LABORA EN LA EMPRESA

1 MESES A 5 MESES	<input type="checkbox"/>
6 MESES A 12 MESES	<input type="checkbox"/>
1 AÑO A 2 AÑOS	<input type="checkbox"/>
2 AÑOS O MÁS	<input type="checkbox"/>



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PREGUNTAS (ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
¿Considera buena la estructura organizacional de la empresa?				
¿Conoce las funciones de las autoridades de la empresa?				
¿Tiene conocimiento de los objetivos de la empresa?				
¿Se detalla información de los resultados obtenidos por parte de la empresa?				
¿Considera que los objetivos de la empresa se cumplen?				

PREGUNTAS (ESTRUCTURA FUNCIONAL)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
¿Tiene claras las funciones a su cargo dentro de la empresa, así como la de sus compañeros?				
¿Las responsabilidades de su área de trabajo están bien distribuidas según su puesto o cargo?				
¿Considera que es importante especificar las diferentes funciones para mejorar su productividad?				
¿Las funciones designadas en su área de trabajo son las correctas, y se encuentran distribuidas uniformemente?				
¿Se aplica algún mecanismo en cuál se verifiquen el cumplimiento de sus funciones y de los demás miembros del equipo?				



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PREGUNTAS (PROCESOS)	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
¿Recibió una capacitación de inducción al ingresar a la empresa?				
¿Conoce los diferentes procesos dentro del cargo que desempeña?				
¿Conoce todos los procesos de las distintas áreas de la empresa?				
¿Conoce usted el organigrama funcional y estructural de la empresa?				
¿Considera importante mantener una capacitación periódica relacionados a procesos de la empresa?				



ANEXO B: ENTREVISTA

Objetivo: Conocer los diferentes puntos de vista de los miembros del equipo de la empresa supermercado “Su Economía Total J.G.” de la ciudad de Riobamba con respecto a la estructura organizacional y desarrollo de procesos.

1. **¿Considera usted existe un organigrama dentro del supermercado “Su Economía Total J.G.”?**
2. **¿De qué manera se comunica las diferentes funciones en su puesto de trabajo?**
3. **¿La cantidad de personas que se encuentran laborando son necesarias para realizar las diferentes actividades del supermercado “Su Economía Total J.G.”?**
4. **¿Considera usted necesario un diseño organizacional en el cual se describan las diferentes actividades y responsabilidades que deben cumplir cada miembro del equipo?**
5. **¿Considera usted qué es importante la comunicación dentro del supermercado “Su Economía Total J.G.”?**
6. **¿Conoce de manera específica sus funciones?**
7. **¿Cuál es la responsabilidad principal que tiene usted dentro de su puesto de trabajo?**
8. **¿Conoce usted la si la empresa tiene establecidos procesos y manuales para cada una de las actividades que se realizan?**
9. **¿Conoce los procesos que ejecuta la empresa a manera general?**
10. **¿Considera que su gestión dentro de su puesto de trabajo se encuentra bien definida y es de fácil ejecución para usted?**
11. **¿Cree que es necesario una retroalimentación de funciones descrita en cada puesto de trabajo?**
12. **¿Realizan capacitación al personal para especializar el puesto de trabajo las funciones asignadas?**
13. **¿Piensa usted que el diseño de una estructura organizacional y de procesos para la empresa optimizará los recursos?**