



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL PARA LA CADENA DE SUPERMERCADOS
GRAN ABASTOS, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA:

ZAIDA ABIGAIL VILLA SÁEZ

Riobamba – Ecuador

2022



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

DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO
ORGANIZACIONAL PARA LA CADENA DE SUPERMERCADOS
GRAN ABASTOS, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA
DE CHIMBORAZO.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA DE EMPRESAS

AUTORA: ZAIDA ABIGAIL VILLA SÁEZ

DIRECTOR: Ing. EDISON VINICIO CALDERÓN MORAN

Riobamba – Ecuador

2022

©2022, Zaida Abigail Villa Sáez

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 Autor.

Yo, ZAIDA ABIGAIL VILLA SÁEZ, 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 otra fuente 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, 25 de octubre del 2022

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a horizontal line across the middle. The signature is somewhat stylized and difficult to read, but it appears to be the name 'Abigail Villa Sáez'.

Zaida Abigail Villa Sáez

C.I. 060438190-5

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 **DISEÑO DE UN PLAN DE FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL PARA LA CADENA DE SUPERMERCADOS GRAN ABASTOS, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**, realizado por la señorita. **ZAIDA ABIGAIL VILLA SÁEZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros 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. Stalin Efrén Arguello Erazo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL |  | 2022-10-25 |
| Ing. MDE. Edison Vinicio Calderón Moran DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN |  | 2022-10-25 |
| Ing. Diego Ramiro Barba Bayas MIEMBRO TRIBUNAL |  | 2022-10-25 |

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mis padres Raúl y Margarita por el apoyo incondicional, paciencia, amor, comprensión que tuvieron conmigo en este proceso universitario. Gracias por tanto papitos.

A mi esposo Dany quien estuvo junto a mí en los últimos semestres de la carrera y en todo el trayecto de la elaboración de esta tesis. Eres mi amor, mi fuerza y mi ilusión.

Zaida

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por darme sabiduría en mi vida estudiantil y haber guiado mi camino. A mis padres quienes fueron mi principal apoyo emocional y económico, mi padre quien es mi inspiración y mi aliento a seguir adelante, a mi madre por su paciencia y esas palabras sabias que ha sabido brindarme en el momento exacto, por ayudarme a cumplir mi anhelo. A mis tres hermanos por darme ánimo y amor, de manera especial a mi hermana Jacqueline por haber sido quien pasó conmigo en las buenas y malas apoyándome incondicionalmente, Este logro también es de ustedes. Gracias a mis abuelitos Rosita, Alejandro, Miguel quienes con unas pocas palabras me hacían sentir que yo podía conseguirlo, y que nunca dejaron de preguntarme como iba en la universidad, a mi ángel en el cielo Manuelita, sé que desde arriba guiaste e iluminaste mi camino.

A todos con mucho cariño.

Zaida

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE DE TABLAS | ix |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | xii |
| RESUMEN..... | xiii |
| ABSTRACT..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| CAPÍTULO I..... | 7 |
| 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 7 |
| 1.1. Marco teórico..... | 7 |
| 1.1.1. Empresa..... | 7 |
| 1.1.1.1. Definiciones..... | 7 |
| 1.1.1.2. Objetivos de empresa..... | 8 |
| 1.1.1.3. Clasificación de la empresa..... | 9 |
| 1.1.1.4. Características de la administración..... | 10 |
| 1.1.2. Administración..... | 10 |
| 1.1.2.1. Definiciones..... | 10 |
| 1.1.2.2. Características de la administración..... | 10 |
| 1.1.2.3. Importancia de la administración..... | 11 |
| 1.1.2.4. Elementos del proceso administrativo..... | 12 |
| 1.1.3. Planeación..... | 13 |
| 1.1.3.1. Definiciones..... | 13 |
| 1.1.3.2. Importancia de la planeación..... | 14 |
| 1.1.3.3. Planeación estratégica..... | 15 |
| 1.1.3.4. Fases del plan estratégico..... | 15 |
| 1.1.4. Plan de fortalecimiento..... | 16 |
| 1.1.4.1. Definiciones..... | 16 |
| 1.1.4.2. Elementos del plan de fortalecimiento..... | 17 |
| 1.1.4.3. Proceso de planeación..... | 17 |
| 1.1.4.4. Desarrollo del plan de fortalecimiento..... | 17 |
| 1.1.4.5. Administración del talento humano..... | 19 |
| 1.1.4.6. Procesos de la administración del talento humano..... | 19 |
| 1.1.4.7. Organigrama estructural..... | 20 |
| 1.1.4.8. Tipos de organigramas..... | 20 |

| | | |
|---------------------------|--|-----------|
| 1.1.4.9. | <i>Puesto de trabajo</i> | 22 |
| 1.1.4.10. | <i>Manual de funciones</i> | 22 |
| 1.1.5. | <i>Retail</i> | 23 |
| 1.1.5.1. | <i>Definiciones</i> | 23 |
| 1.1.5.2. | <i>Clasificación de retail</i> | 23 |
| 1.1.5.3. | <i>Características de retail</i> | 24 |
| 1.1.5.4. | <i>Tipos de retail</i> | 25 |
| 1.2. | Marco conceptual | 26 |
| CAPITULO II | | 28 |
| 2. | MARCO METODOLÓGICO | 28 |
| 2.1. | Enfoque de investigación | 28 |
| 2.1.1. | <i>Enfoque cuantitativo</i> | 28 |
| 2.1.2. | <i>Enfoque cualitativo</i> | 28 |
| 2.2. | Nivel de investigación | 28 |
| 2.2.1. | <i>Inductivo</i> | 28 |
| 2.2.2. | <i>Deductivo</i> | 29 |
| 2.3. | Diseño de investigación | 29 |
| 2.3.1. | <i>No experimental</i> | 29 |
| 2.4. | Tipo de estudio | 29 |
| 2.4.1. | <i>Bibliográfica</i> | 29 |
| 2.4.2. | <i>De campo</i> | 29 |
| 2.5. | Población y muestra | 30 |
| 2.5.1. | <i>Población</i> | 30 |
| 2.5.2. | <i>Muestra</i> | 30 |
| 2.6. | Métodos, técnicas e instrumentos de investigación | 31 |
| 2.6.1. | <i>Técnicas</i> | 31 |
| 2.6.1.1. | <i>Encuesta</i> | 31 |
| 2.6.1.2. | <i>Entrevista</i> | 32 |
| 2.6.2. | <i>Instrumentos</i> | 32 |
| 2.6.2.1. | <i>Cuestionario</i> | 32 |
| 2.6.2.2. | <i>Entrevista</i> | 32 |
| CAPITULO III | | 33 |
| 3. | MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 33 |
| 3.1. | Resultados y discusión de resultados | 33 |
| 3.1.1. | <i>Análisis de resultados</i> | 33 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.1.1.1. | <i>Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la cadena de supermercados</i> | 33 |
| 3.1.1.2. | <i>Resultados obtenidos de la encuesta aplicada al área operativa de la cadena de supermercados</i> | 44 |
| 3.1.2. | Discusión de resultados | 55 |
| 3.2. | Propuesta | 56 |
| 3.2.1. | Tema de la propuesta | 56 |
| 3.2.2. | Objetivo de la propuesta: | 56 |
| 3.3. | Contenido de la propuesta | 57 |
| 3.3.1. | Antecedentes | 58 |
| 3.3.1.1. | <i>Datos generales del supermercado</i> | 58 |
| 3.3.1.2. | <i>Antecedentes históricos</i> | 58 |
| 3.3.2. | Filosofía institucional | 58 |
| 3.3.2.1. | <i>Misión, visión y valores Corporativos</i> | 58 |
| 3.3.2.2. | <i>Estructura organizacional de supermercados Gran Abastos</i> | 59 |
| 3.3.3. | Diagnostico interno | 59 |
| 3.3.3.1. | <i>FODA</i> | 59 |
| 3.3.3.2. | <i>Matriz EFI de gran abastos</i> | 60 |
| 3.3.3.3. | <i>Matriz EFE de gran abastos</i> | 61 |
| 3.3.4. | Políticas empresariales | 62 |
| 3.3.4.1. | <i>Financieras</i> | 62 |
| 3.3.4.2. | <i>Clientes</i> | 62 |
| 3.3.4.3. | <i>Comercialización</i> | 62 |
| 3.3.4.4. | <i>Distribución</i> | 63 |
| 3.3.4.5. | <i>Calidad</i> | 63 |
| 3.3.5. | Objetivos organizacionales | 63 |
| 3.3.5.1. | <i>Estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos</i> | 65 |
| 3.4. | Cuadro de mando integral | 71 |
| 3.5. | Fases de presentación de la propuesta sobre el fortaleciendo organizacional | 71 |
| | CONCLUSIONES | 74 |
| | RECOMENDACIONES | 75 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 76 |
| | ANEXOS | 78 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabla 1-1: | Fases del plan estratégico..... | 16 |
| Tabla 1-3: | Significado para el Fortalecimiento Organizacional..... | 33 |
| Tabla 2-3: | Satisfacción de los trabajadores con el nivel organizativo..... | 34 |
| Tabla 3-3: | Logros y Objetivos de la empresa cumplidos..... | 35 |
| Tabla 4-3: | Fortalecimiento Organizativo para el desarrollo y económico..... | 36 |
| Tabla 5-3: | Liderazgo de los jefes de la organización..... | 37 |
| Tabla 6-3: | Nivel de Instrucción de un líder..... | 38 |
| Tabla 7-3: | Capacidad de Gestión de la Empresa..... | 39 |
| Tabla 8-3: | Delegación de responsabilidades..... | 40 |
| Tabla 9-3: | Estrategias en el desempeño diario para alcanzar objetivos personales..... | 41 |
| Tabla 10-3: | Compromiso organizacional de los trabajadores..... | 42 |
| Tabla 11-3: | Organización de los trabajadores..... | 43 |
| Tabla 12-3: | Significado para el Fortalecimiento Organizacional..... | 44 |
| Tabla 13-3: | Satisfacción de los trabajadores con el nivel organizativo..... | 45 |
| Tabla 14-3: | Logros y Objetivos de la empresa cumplidos..... | 46 |
| Tabla 15-3: | Fortalecimiento Organizativo para el desarrollo económico y laboral..... | 47 |
| Tabla 16-3: | Liderazgo de los jefes de la organización..... | 48 |
| Tabla 17-3: | Nivel de Instrucción de un líder..... | 49 |
| Tabla 18-3: | Capacidad de Gestión de la Empresa..... | 50 |
| Tabla 19-3: | Delegación de Responsabilidades..... | 51 |
| Tabla 20-3: | Estrategias en el desempeño diario para alcanzar objetivos personales..... | 52 |
| Tabla 21-3: | Compromiso organizacional de los trabajadores..... | 53 |
| Tabla 22-3: | Organización de los trabajadores..... | 54 |
| Tabla 23-3: | Propuesta de diseño estratégico..... | 58 |
| Tabla 24-3: | Matriz FODA..... | 59 |
| Tabla 25-3: | Matriz EFI..... | 60 |
| Tabla 26-3: | Matriz EFE..... | 61 |
| Tabla 27-3: | Objetivos financieros..... | 65 |
| Tabla 28-3: | Objetivos de calidad..... | 66 |
| Tabla 29-3: | Objetivos de distribución..... | 66 |
| Tabla 30-3: | Socialización del plan de fortalecimiento organizacional..... | 67 |
| Tabla 31-3: | Control en el liderazgo interno..... | 67 |
| Tabla 32-3: | Inserción laboral..... | 68 |

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabla 33-3: | Personal competente..... | 69 |
| Tabla 34-3: | Cumplimiento de metas y objetivos | 69 |
| Tabla 35-3: | Matriz de evaluación de cumplimiento | 73 |
| Tabla 36-3: | Cronograma y presupuesto estimado | 73 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|---------------|--|----|
| Gráfico 1-1. | Elementos del proceso administrativo..... | 12 |
| Gráfico 2-1. | Elementos del plan de fortalecimiento | 17 |
| Gráfico 3-1. | Proceso de administración de talento humano | 19 |
| Gráfico 4-1. | Organigrama por forma..... | 21 |
| Gráfico 5-1. | Elementos del manual de funciones | 23 |
| Gráfico 6-1. | Tipos de Retail | 25 |
| Gráfico 1-3. | Significado para el fortalecimiento organizacional..... | 33 |
| Gráfico 2-3. | Satisfacción de los trabajadores con el nivel organizativo | 34 |
| Gráfico 3-3. | Logros y Objetivos de la empresa | 35 |
| Gráfico 4-3. | Fortalecimiento Organizativo para el desarrollo económico y laboral | 36 |
| Gráfico 5-3. | Liderazgo de los jefes de la organización | 37 |
| Gráfico 6-3. | Nivel de Instrucción de un líder | 38 |
| Gráfico 7-3. | Capacidad de Gestión de la Empresa | 39 |
| Gráfico 8-3. | Delegación de responsabilidades | 40 |
| Gráfico 9-3. | Estrategias en el desempeño diario para alcanzar objetivos personales..... | 41 |
| Gráfico 10-3. | Compromiso organizacional de los trabajadores | 42 |
| Gráfico 11-3. | Organización de los trabajadores | 43 |
| Gráfico 12-3. | Significado para el Fortalecimiento Organizacional..... | 44 |
| Gráfico 13-3. | Satisfacción de los trabajadores con el nivel organizativo..... | 45 |
| Gráfico 14-3. | Logros y Objetivos de la empresa | 46 |
| Gráfico 15-3. | Fortalecimiento Organizativo para el desarrollo económico y laboral | 47 |
| Gráfico 16-3. | Liderazgo de los jefes de la organización | 48 |
| Gráfico 17-3. | Nivel de Instrucción de un líder | 49 |
| Gráfico 18-3. | Capacidad de Gestión de la Empresa | 50 |
| Gráfico 19-3. | Delegación de Responsabilidades | 51 |
| Gráfico 20-3. | Estrategias en el desempeño diario para alcanzar objetivos personales..... | 52 |
| Gráfico 21-3. | Compromiso organizacional de los trabajadores | 53 |
| Gráfico 22-3. | Organización de los trabajadores | 54 |
| Gráfico 23-3. | Contenido del plan de Fortalecimiento organizacional | 57 |
| Gráfico 24-3. | Organigrama propuesto (elaboración propia). | 59 |
| Gráfico 25-3. | Cuadro de mando integral de Supermercados Gran Abasto..... | 71 |

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA

ANEXO B: FORMATO DE ENTREVISTA

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal diseñar el plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, ya que, la investigación será de utilidad para los administradores de la Cadena de Supermercados Gran Abastos, puesto que tendrá un documento con las estrategias de fortalecimiento organizacional siendo el mercado objetivo la ciudad de Riobamba, para establecer competitividad en calidad, precio y servicio frente a otros supermercados, mediante un análisis diagnóstico situacional de la Cadena de Supermercados Gran Abastos, donde se aplicó la metodología de tipo cualitativo y cuantitativo, con la aplicación de la técnica la encuesta a los clientes de la cadena y los colaboradores de la empresa, con el fin de identificar los diferentes puntos de vista relacionados a las variables de estudio, donde se concluye que se debe implementar el presente plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Palabras clave: <SUPERMERCADO>, <FORTALECIMIENTO>, <PLAN>, <ORGANIZACIONAL>, <CRECIMIENTO>, <PROYECCIÓN>.



14-11-2022

2139-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The main objective of this research work was to design the organizational strengthening plan for the Gran Abastos Supermarket Chain to improve its administrative management and projection for its growth in Riobamba city, province of Chimborazo. This research will be helpful for the Gran Abastos Supermarket Chain administrators since it will count on a document with the organizational strengthening strategies, where the target market is the city of Riobamba. This process will enable the supermarket to establish competitiveness in quality, price and service compared to other supermarkets. The research process followed a situational diagnostic analysis of the Gran Abastos Supermarket Chain and qualitative and quantitative methodology. Also, techniques like the survey of the chain's customers and the company's collaborators were necessary to identify the different points of view related to the study variables. Then, it was possible to determine the value of implementing this organizational strengthening plan to improve the administrative management and projection in the Gran Abastos Supermarket Chain for its growth in Riobamba, province of Chimborazo.

Keywords: <SUPERMARKET>, <STRENGTHENING>, <PLAN>, <ORGANIZATIONAL>, <GROWTH>, <PROJECTION>.



Lic. Mónica Alejandra Logroño Becerra Mgs.

C.I. 060274953-3

INTRODUCCIÓN

La cadena de supermercados “Gran abastos”, es una cadena de supermercados que iniciaron bajo la iniciativa de la familia Sáez Morocho, el señor Juan Sáez Pomaquero es actualmente el gerente general de la cadena de supermercados, la cual se instituyó en la parroquia de Flores en el cantón Riobamba, que nace de la necesidad de su fundador quien con tres años de secundaria abandonó el instituto y se dedicó a la venta de productos ambulantes y agua de coco, quien con ahorro y dedicación instaló la primera tienda en el sector de San Alfonso, a continuación en Santa Rosa y el 2 de junio del 2018 se instala en la Condamine.

Sus tres locales se enfocan en proporcionar a sus clientes productos de primera necesidad al por mayor y menor, productos de aseo y limpieza, entre otros. Los precios son módicos y accesibles debido a que trabajan con los productores directos de todas las fábricas a nivel nacional, laboran ininterrumpidamente los 365 días del año de 07h00 a 20h00.

El principal objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

A razón de esto se distribuyó el desarrollo del presente plan de fortalecimiento en tres capítulos donde en el Capítulo I, está conformado por los antecedentes investigativos relacionados al tema con el fin de revisar el contexto del problema, el marco teórico y conceptual que ayudaran al lector a generar una visión completa del tema de estudio sustentado en fuentes de relevancia académica.

En el Capítulo II, el marco metodológico se establece la metodología que se aplicó en el desarrollo del trabajo de investigación, el enfoque, las técnicas e instrumentos de recolección de información y el procedimiento para tratar a dicha información.

En el Capítulo III, se determinó los resultados de la investigación y se presenta la propuesta de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Planteamiento del problema

De acuerdo a Nicolás (2018), las cadenas de supermercado son un tipo de comercio que se caracteriza por vender al por menor; Lo llevan a cabo aquellas empresas cuyo objetivo es vender a múltiples clientes finales un stock masivo. Según la Revista Líderes (2019), en nuestro país las ventas en este segmento del retail han mantenido una evolución estable, debido a que en 2013 las ventas fueron por USD 15.727,00 millones y el 2014 alcanzaron los USD 16.863,00 millones, con un crecimiento anual de 1,3% según datos que maneja Euromonitor International, una firma de investigación de mercados con base en el Reino Unido.

Por ende, las empresas se enfrentan en mercados a un más competitivos, el no tener una visión del futuro es un problema central para mantener la rentabilidad, por ello, necesitan tomar decisiones acertadas para adaptarse a los cambios constantes. El trabajo de investigación se centrará en La Cadena de Supermercado Gran Abastos que inicio hace 40 años, a cargo del Sr. Alejandro Sáez, con una mini tienda de abastos, ofreciendo productos de primera necesidad con el transcurso del tiempo se fundaron sucursales, hoy en día forman una cadena de ocho locales en la ciudad de Riobamba. Actualmente, estos locales cuentan con una gran oferta de productos de primera necesidad, aseo, limpieza y entre otros.

Por lo tanto, el Supermercado Gran Abastos como parte de este sector se enfrenta a supermercados más formales con respecto a la gestión, durante los periodos de funcionamiento del Supermercado Gran Abastos la administración ha sido empírica tomando en cuenta que es una empresa familiar, carece de planes que den el direccionamiento de crecimiento y organización, sumando a esto el país se enfrentó a una cuarentena por la pandemia (COVID 19), lo cual empeoro la situación reflejándose en la disminución de ventas a comparación de años anteriores.

En base a este contexto, se ve en la necesidad de generar una propuesta a través de un plan de fortalecimiento, donde se determinará la situación actual, estrategias de mejora en administración, construcción de manuales de funciones para el personal operativo como administrativo, manuales de procesos, formulación de la misión, visión, objetivos corporativos, política de calidad y valores corporativos, los organigramas para visualizar la jerarquía organizacional, planes de acción. Prácticamente se entregará un documento donde se determine los objetivos a perseguir, las actividades a realizar el ¿Cómo conseguirlos?, para mejorar la administración.

El presente trabajo de investigación es realizable, porque actualmente formo parte de la administración de la Cadena de supermercados Gran Abastos, permitiéndome acceder a la información y datos históricos, que serán recabados mediante los procedimientos, técnicas e

instrumentos de investigación, a fin de visualizar el estado actual, tomar acciones, definir estrategias para fortalecer y tener un crecimiento a largo plazo.

Formulación del problema

¿El diseño de un plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran abastos mejorará su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la Cadena de Supermercados Gran Abastos?

¿Cómo definir objetivos a largo plazo para la cadena de supermercados Gran Abastos?

¿Qué factores se debe considerar para plantear estrategias de mejora para la cadena de supermercados Gran Abastos?

¿Cómo influirá el plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar el plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Objetivos específicos

- Desarrollar un marco teórico para sustentar la investigación mediante la recopilación de información primaria y secundaria con referencias teóricas.
- Realizar el diagnóstico situacional de la Cadena de Supermercados Gran Abastos haciendo uso de técnicas, métodos e instrumentos de investigación.
- Diseñar la propuesta del plan de fortalecimiento organizacional para la Cadena de Supermercados Gran Abastos, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Justificación teórica

El presente tema de investigación se fundamenta en la parte teórica debido a que existe suficiente información y datos los cuales se recopilarán mediante fuentes bibliográficas sobre el tema de la planeación estratégica en supermercados, estableciendo información relevante para tener centrado el desarrollo de la propuesta, y constituir una fuente de investigación a futuro.

Justificación metodológica

El trabajo se justificará desde la parte metodológica con la definición y determinación del enfoque, diseño, tipo, técnica e instrumentos de investigación que se acoplen para obtener información apreciable en el desarrollo del plan de fortalecimiento organizacional para la Cadena de Supermercados Gran Abastos, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Justificación Académica

La investigación se justificará académicamente puesto a que se aplicarán todos los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, es decir prácticamente al diseñar de un plan de fortalecimiento organizacional para la cadena de supermercados gran abastos, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, realizaremos una retroalimentación de las materias impartidas por los docentes.

Justificación práctica

La investigación será de utilidad para los administradores de la Cadena de Supermercados Gran Abastos, puesto que tendrá un documento con las estrategias de fortalecimiento organizacional siendo el mercado objetivo la ciudad de Riobamba, para establecer competitividad en calidad, precio y servicio frente a otros supermercados.

Antecedentes Históricos

Para el desarrollo óptimo del tema de titulación enfocado en la realización de un plan de fortalecimiento organizacional se procede a realizar una investigación documental en diversos repositorios y revistas científicas con el fin de lograr contar con investigaciones adecuadas para la construcción de los antecedentes los mismos que será la base para la ejecución del tema planteado.

El análisis del perfil estratégico del Hotel EL SOL E.I.R.L presentó dificultades en la gestión administrativa debido al limitado direccionamiento en base a los procesos administrativos (planificación, organización, integración de personal, direccionamiento y control) dificultando alcanzar los objetivos organizacionales.

El perfil de los colaboradores del Hotel EL SOL E.I.R.L es en su gran mayoría de género masculino, en su mayoría con estudios superiores técnicos, pero ninguno inmerso a la hotelería o atención al cliente debido a la carencia de un perfil propio del hotel y al inadecuado proceso de selección de personal.

A través de las estrategias de fortalecimiento en la gestión administrativa propuestas basadas en los procesos administrativos (planificación, organización, integración de personal, direccionamiento y control) se lograría fidelizar al cliente interno del Hotel EL SOL E.I.R.L(Bances, 2018, p.113).

Por su parte Cuzco (2019) en su trabajo de investigación con el tema “Plan de fortalecimiento organizacional para el mejoramiento de la productividad y competitividad del Centro De Acopio Guaslán, en la Parroquia Punin, Provincia De Chimborazo”, concluye que:

El centro de acopio Guaslán de la parroquia Punin, cuenta con importante información respecto al tema productivo, misma que ha servido para el levantamiento de la línea base del sistema de producción de la parroquia.

Se requiere del establecimiento de estrategias que permitan el desarrollo del sistema productivo de la parroquia Rural.

Respecto a la producción asociativa, está se debe fortalecer con la finalidad de mejorar las condiciones de producción y comercialización de los productores de la parroquia (Cuzco, 2019, p.95).

En el mismo sentido Saldarriaga (2018) en su investigación de tema “Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa Distribuidora El Perno de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2017.”, donde concluye que:

La empresa DISTRIBUIDORA EL PERNO inicia sus actividades en el año1991, en la ciudad de Riobamba, ha mantenido una administración empírica no cuenta con una filosofía de negocio; es decir, no posee una misión que defina los objetivos que son, la visión que define el rumbo a seguir.

La Distribuidora el Perno, no posee un manual de funciones y un organigrama estructural, donde se defina la posición jerárquica, y cuáles son las funciones que se deben cumplir por puesto de trabajo, esto afecta el desempeño del personal debido a que existen acciones donde se dedican mucho esfuerzo y otras que son totalmente desatendidas.

Uno de los problemas encontrados es la falta de motivación y capacitación al personal lo que ha llevado a generar niveles bajos en la atención al cliente, desempeño laboral y competitividad, afectando en cierta manera la imagen de la empresa ante su clientela (Saldarriaga, 2018, p.101).

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Marco teórico

La presente investigación se basa en la teoría de plan de fortalecimiento organizacional, teoría que permite al día de hoy que las empresas puedan detectar fallos en su mejora continua, formulando mejores planes que ayuden al fortalecimiento organización permitiendo detectar el impacto que puede tener dentro del contexto interno y externo.

1.1.1. *Empresa*

1.1.1.1. *Definiciones*

El marco teórico acompaña dentro del desarrollo de la presente investigación a conocer los principales conceptos de la empresa desde un punto de vista legislativo, su clasificación y el nivel al cual pertenece dentro del orden técnico.

Para autores (García & Casanueva, 2001, pág. 4), "Prácticas de la Gestión Empresarial" la empresa es: "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"

Al considerar a la administración como parte fundamental del logro de los objetivos y metas que tiene una empresa, (Hitt B. &, 2006, pág. 11) definen a la administración como:

"Definimos a la administración como el proceso de estructurar y proceder a la utilización de los recursos para lograr la consecución de metas y objetivos estratégicos planteados por las organizaciones."

Por su parte, esta definición se subdivide en cuatro partes fundamentales según (Hitt M. B., 2006, pág. 5)

- **Administración es un proceso:** Lleva el rumbo en diversas actividades como el planear estrategias, toma de decisiones y la evaluación.

- **Administración implica estructurar y utilizar conjuntos de recursos:** es la capacidad por la cual se pone en marcha una idea mediante la utilización de diversos recursos como lo son los: humanos, financieros, materiales y de información
- **Administración significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas:** Por consiguiente, no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los de ambos. Comprenden los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados.
- **Administración implica llevar a cabo actividades en un entorno organizacional:** Este es un proceso que ocurre en organizaciones mediante las personas que con diversas acciones busca la consecución de propósitos en común.

1.1.1.2. *Objetivos de empresa*

Según (Echeverría, 1994, págs. 54-55) “la empresa busca fundamentalmente cubrir las necesidades ajenas mediante productos y servicios, y solamente por esta vía se garantiza a la larga su propio éxito. Y es aquí donde desempeña un papel importante si la empresa se mueve en un entorno competitivo o en un entorno intervenido o regulado. En un entorno competitivo, surge la empresa caracterizada por Schumpeter en la que todo empresario tiene acceso a cubrir esas necesidades. El que lo logra de forma más eficiente posee mayores posibilidades para desarrollar su actividad económica que el que tiene menores capacidades de racionalidad y de identificación de su institución con ese entorno en que se desenvuelve. Es importante señalar que solo en sistemas abiertos, competitivos, es cuando la institución empresarial, como cualquier otra institución que dispone de los recursos de una economía, puede lograr los dos objetivos clave de toda institución: (Echeverría, 1994, págs. 54-55)

- Logar el máximo de prestaciones a la sociedad
- El éxito debe venir garantizado por esta máxima contribución a la sociedad, y no situación de privilegio, de monopolio, o de cualquier otra exclusividad que origine una deficiente asignación de recursos.

El beneficio legítimo es el resultado de una mayor eficiencia, que se produce por la reducción de los costes de coordinación externos, proveedores o clientes, etc., como por la reducción de los costes de organización internos.

Por ello las empresas no competitivas, o en entornos no competitivos, desarrollan criterios administrativo-burocráticos que producen avances muy pequeños o, incluso, retrocesos en la eficiencia en la asignación de recursos. Los cambios organizativos, los problemas económicos, no surgen en instituciones y en entornos estáticos, sino que nacen en entornos bajo presión de la competitividad que obliga a cambios organizativos en las instituciones, en los procesos. Las otras instituciones no tienen problemas económicos en sí, sino que tiene problemas administrativo-burocráticos de gestión. Se desarrolla una cultura empresarial hacia dentro de la empresa.

La definición de los objetivos determina el éxito de las instituciones en sectores o entornos competitivos que implican cambios y nuevos diseños económicos. Las empresas en entornos regulados o intervencionistas no se ven “abocadas” al cambio organizativo. Por tanto, no son necesarios planteamientos o cálculos económicos que obliguen a una revisión permanente de cómo se adapta a las situaciones cambiantes. No se produce una reasignación de los recursos y no se implican cambios en los comportamientos.

La empresa es, además, una institución que tiene que asumir el riesgo del éxito o fracaso de ese proceso de adaptación. Para ello debe disponer del máximo de autonomía, dentro del marco de ese entorno, para que asuma los riesgos que le corresponden. Lo que la empresa no puede asumir son los riesgos que corresponden a los entornos, ya que la relación riesgo-empresa está en función de si la empresa dispone o no de las condiciones o escenarios que le obliguen a asumir también el riesgo. Uno de los problemas más importantes en la delimitación entre las responsabilidades de la política, de la economía, de lo social y de la política empresarial es definir, lo más exactamente posible, qué riesgos corresponden a la empresa, y qué riesgos corresponden al entorno, de manera que el entorno y la empresa introduzcan en sus correspondientes cálculos económicos los riesgos que le corresponden. El problema se centra en que no se desplacen a la empresa, ya que esos cálculos económicos serán erróneos, así como también las soluciones que se propongan”.

1.1.1.3. *Clasificación de la empresa*

Según la (PYMES, 2016, pág. 5), considera a la pequeña, mediana y gran empresa de esta manera:

- **Mediana empresa:** entre 50 a 200 trabajadores
- **Pequeña empresa:** se regula entre 11 a 50 trabajadores
- **Microempresa:** viene a ser personal y en la misma no existe más de 10 trabajadores

1.1.1.4. *Características de la administración*

Las características de la administración definidas por Agustín Reyes en su libro *Administración Moderna* señala cuatro características principales:

- “**Su universalidad.** - la administración estará presente en todos los ámbitos donde se encuentre un organismo social la misma siempre estará presente desde el estado hasta las autoridades y las bases lógicas serán las mismas, pero según la dependencia cambiara en ciertos ámbitos.
- **Su especificidad.** – se conoce que la administración varía según los fenómenos que los acompañe este será específico en sus funciones. Es importante recalcar que si se distinguen varias etapas en la administración la misma viene a ser único ya que en ella se cuenta con procesos de control y de organización.
- **Su unidad jerárquica.** – se basa en la jerarquía y pese a tener carácter de jefe siempre estarán establecidos por nivel de autoridad. (Reyes, 2004, pág. 27;28),

1.1.2. *Administración*

1.1.2.1. *Definiciones*

Para (Robbins, 2002, pág. 10) la administración se refiere a:

” es un proceso mediante el cual se busca la consecución de objetivos estos realizados por otras personas mediante un grado de eficiencia y eficacia, estos dos términos se muestran para la ejecución de los gerentes además de referirse a lo que hacemos y como lo hacemos.

Mientras que para (Sanches, 2001, pág. 4), la administración se refiere a:

“la administración es una ciencia mediante la cual las personas podrán entender las acciones para lograr predecir los resultados o simplemente lograr cambiarlos mediante el trabajo con personas del mismo equipo y que persigan un propósito en común”.

1.1.2.2. *Características de la administración*

Las características de la administración definidas según (Reyes, 2004, págs. 27-28), son las siguientes:

- **Su universalidad.** - El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da en el Estado, ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas estas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- **Su especificidad.** - Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico en sus funciones.
- **Su unidad temporal.** - Aunque se distingan etapas y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando todos los elementos administrativos. Así al hacer los planes no por eso deja de mandar, de controlar, de organizar.
- **Su unidad jerárquica.** - Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración”.

1.1.2.3. *Importancia de la administración*

La importancia de la administración se dio por los siguientes aspectos como lo establecido por (Reyes, 2004, págs. 28-29)

- La administración se da donde quiera que exista un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que este organismo cuenta.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- Para las empresas pequeñas y medianas, también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, en los que indiscutiblemente son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende por lo dicho de la adecuada administración de las

empresas, ya que, si cada cédula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formadas por ella tendrá que serlo.

- En especial para los países que están desarrollándose, quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de la administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, base esencial de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser como el punto de partida de ese desarrollo.

1.1.2.4. Elementos del proceso administrativo

Según como lo señala (Hitt M. B., 2006, pág. 5) los elementos del proceso administrativo son:

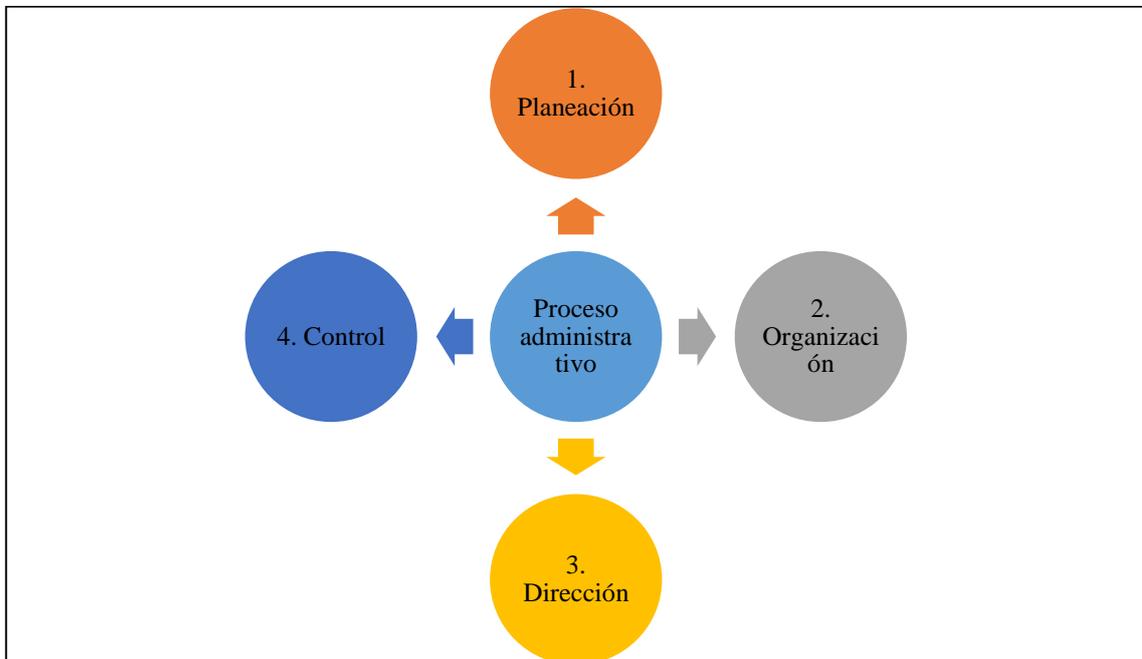


Gráfico 1-1. Elementos del proceso administrativo

Fuente: (Hitt.B, 2006, pág. 5)

Elaborado por: Villa, Z

- **Planeación.** - La planeación implica calcular las condiciones y las circunstancias futuras, y con base en esas estimaciones, tomar decisiones sobre que trabajo debe realizar el administrador y todos aquellos que están bajo su responsabilidad. Consideremos que esta función la componen tres niveles o tipos distintos: planeación estratégica, la cual prevé las acciones estratégicas diseñadas para lograr las metas trazadas a largo plazo para la organización; planeación táctica, que traduce los planes estratégicos en acciones concretas diseñadas para alcanzar metas y objetivos específicos a más corto plazo; y planeación

operativa, la cual identifica las acciones necesarias para que las unidades de la organización logren sus metas.

- **Organización.** – Para realizar el trabajo administrativo, es necesario conjuntar los recursos de manera sistemática; esta función se conoce como organización. Implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan. Así como vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. Puesto que el mundo en el que vivimos está fundamentalmente lleno de incertidumbres y ambigüedades, la función de organizar representa un desafío crítico para los administradores. En su nivel más básico, el propósito de esta función administrativa consiste en intentar poner orden en la organización. Sin ella, el ambiente sería caótico.
- **Dirección.** – A lo largo de los años, esta función se ha clasificado de diversas maneras, que incluyen el término liderazgo. Este último evidentemente no tiene las connotaciones autocráticas que se asocian con la palabra dirección. No obstante, el fundamento de dirigir o liderar es el proceso de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos. Planeamiento Organización Control Dirección Proceso administrativo 12 organizacionales. Significa motivar a los subalternos, interactuando con ellos de manera eficaz en situaciones colectivas, y comunicándose de forma estimulante sobre los esfuerzos para cumplir sus tareas y alcanzar las metas organizacionales.
- **Control.** – En las organizaciones contemporáneas, la palabra control no resulta del todo satisfactoria, ya que implica, al igual que la palabra dirección, que la actividad debería llevarse a cabo siguiendo pautas dictatoriales y autocráticas. Este, por supuesto, no es el caso, aunque en una circunstancia específica un administrador podría actuar de esa forma. La esencia de esta función consiste en regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. La regulación podría realizarse de distintas formas, incluyendo el establecimiento anticipado de estándares de desempeño, la supervisión continua (en tiempo real) del desempeño y, de manera significativa, la evaluación del desempeño general. Los resultados de la evaluación se retroalimentan al proceso de planeación. Planeación.

1.1.3. *Planeación*

1.1.3.1. *Definiciones*

La administración dentro de una empresa puede estar ligada al fracaso o al éxito, esto depende fundamentalmente de las personas a cargo de la planificación de actividades para la consecución

de objetivos, por ende, es necesario conocer que es la planeación, la cual según (Reyes, 2004, pág. 9) como:

"consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

Otros autores (Fernández Arena, 2010, pág. 14) define a la planeación como:

“constituye una función básica para los administradores, ya que da origen y determina a las subsiguientes etapas del proceso administrativo. Es decir, un administrador organiza, maneja al personal, dirige y controla para asegurar que se alcancen los objetos de acuerdo con lo planeado”

Para (Terry, 1978, pág. 14) la planeación es:

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados"

1.1.3.2. *Importancia de la planeación*

La vida actualmente dentro del mundo empresarial y alrededor de las instituciones y organizaciones ha logrado tener varios cambios significativos a diferencia del siglo anterior, logrando hoy en día impulsar la planeación anticipada hacia sus actividades en busca de mejores resultados dentro de sus objetivos. Por ello se mencionen algunas cosas importantes de la planeación según (Hitt B. &., 2006, págs. 7-8):

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

1.1.3.3. *Planeación estratégica*

Al momento de comenzar a diseñar un plan de fortalecimiento para una empresa es necesario conocer que plan estratégico no es una herramienta que ayuda a elaborar planes, sino que se debería considerar como una de las herramientas principales que fomenta el cambio dentro de la administración moderna a comparación, (Sallenave, 2014, pág. 11) considera lo siguiente:

“menciona que las organizaciones no sobrepasaran a los gerentes llevando una planeación estratégica óptima para la mejora de las áreas donde se hallen falencias. No se puede establecer un modelo idóneo de planeación estratégica esta se da según cada caso para lograr determinar los objetivos estratégicos para que los ejecutivos logren tomar decisiones eficientes”.

1.1.3.4. *Fases del plan estratégico*

Según menciona (George, 1988, págs. 5-6) define las siguientes fases del plan estratégico:

Tabla 1-1: Fases del plan estratégico

| FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO | |
|---|---|
| FASES | CONTENIDO |
| “Fase I: Análisis, entorno y situación interna de la organización. Situación actual | Los responsables se tienen que centrar en la situación actual de la organización, en todos sus niveles, tanto externos como internos. A nivel externo, hay que analizar el mercado, la competencia, la tecnología disponible, el contexto legal, político y económico, el medio físico o geográfico, la demanda de los clientes, los usuarios, los financiadores, los voluntarios, los socios y los trabajadores, y la imagen social que la organización tiene. |
| Fase II: Definir la misión y los objetivos de la organización: | Los responsables deben analizar qué quieren obtener con la organización, es decir, que realicen un análisis sobre dónde quieren posicionar la organización. Para esto es necesario definir de forma clara y específica la misión de la organización y los diferentes objetivos que están detrás de ella, teniendo en cuenta los valores fundacionales, la satisfacción de los usuarios, el compromiso de los colaboradores y la situación financiera y económica de la organización. En esta fase, es necesario que los responsables definan claramente los objetivos y los comuniquen, que tengan claro que son congruentes con los objetivos individuales y que no están en conflicto, y que sean objetivos medibles y alcanzables. Se debe lograr el compromiso de toda la organización con estos objetivos. |
| Fase III: Definir las políticas, estrategias, prioridades y alternativas | Diseño de la política a seguir para lograr la misión y los objetivos; de hecho, estamos hablando de la estrategia a seguir. Esta estrategia requiere el análisis de la primera fase, puesto que se tiene que utilizar los puntos fuertes y los débiles, las amenazas y las oportunidades. Esta política tiene que verse reflejada en forma de estrategia con programas y planes de acción, con el respaldo de unos planes financieros y de recursos. También tiene que especificar las prioridades y las alternativas a seguir. |
| Fase IV: Diseño del sistema de información | Diseño del sistema de información que alimentarán a cada una de las fases anteriores. Estos instrumentos son, entre otros, los que la contabilidad de gestión facilita, como la contabilidad financiera, la analítica y el presupuesto. |
| Fase V: Definir el proceso de evaluación, seguimiento y control | Seguimiento y control de las actuaciones realizadas a través de la información que faciliten los instrumentos de control implantados. En esta fase, los responsables tienen que estar informados sobre el grado de realización de los objetivos fijados y de las causas por las cuales se ha llegado a este grado. |
| Fase VI: Toma de decisiones y comunicación | Toma de decisiones teniendo presente la fase anterior. En esta fase es adecuado revisar si el procedimiento que se ha seguido para la gestión ha sido correcto y si se puede mejorar. Se debe tener claro quién puede tomar decisiones y quién debe participar en ellas. |

Fuente: (Soldevila, 2004, pág. 5-6)

Elaborado por: Villa. Z.

1.1.4. *Plan de fortalecimiento*

1.1.4.1. *Definiciones*

Se debe tener en cuenta que conocer lo que es un plan de fortalecimiento dentro de una organización es importante por ello se da a conocer de esta manera:

Para la (CEAACES, 2016, pág. 1) “Un plan de fortalecimiento busca la consecución de una mejora continua conforme se van alcanzando los objetivos propuestos y los niveles de estándares que una empresa u organización desean sobre los desempeños más bajos.”

El plan de fortalecimiento debe contemplar un plazo de ejecución máximo de dos años para las instituciones que se encuentran en el grupo denominado “en proceso de acreditación condicionados”, y un plazo de ejecución máximo de tres años para las instituciones que se encuentran en el grupo denominado “ en proceso de acreditación fuertemente condicionados”; adjunto a lo mencionado, todas las instituciones tienen la obligación de presentar el cronograma de trabajo de manera anual, en el cual se debe incluir todos los avances de ejecución permitiendo alcanzar altos estándares de calidad”

1.1.4.2. Elementos del plan de fortalecimiento

Los elementos del plan de fortalecimiento fijados por (CEAACES, 2016, pág. 5) son los siguientes:

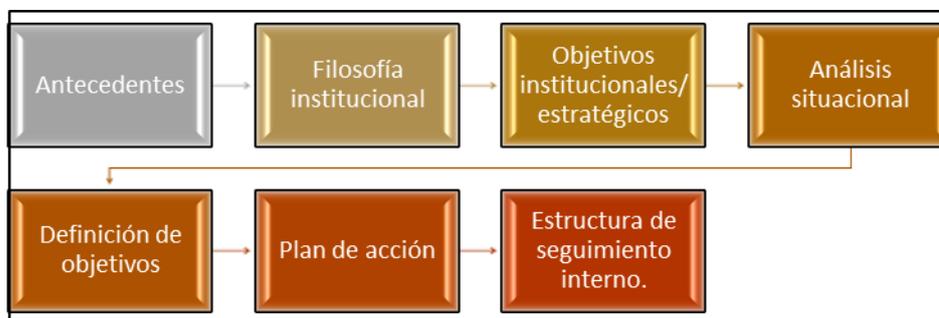


Gráfico 2-1. Elementos del plan de fortalecimiento

Fuente: (CEAACES, 2016, pág. 5)

Elaborado por: Villa. Z

1: Elementos del plan de fortalecimiento

1.1.4.3. Proceso de planeación

Por otra parte, es necesario conocer que introducir un plan de fortalecimiento en una organización conlleva un proceso, todo proceso contiene una planificación anticipada, ligada a los objetivos que se desea alcanzar, por ello autores como (Hill & Jones, 2007, pág. 10) agregan a esta definición “que el proceso de planeación es además el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar la forma en la toma de decisiones, dándole importancia al medio”

1.1.4.4. Desarrollo del plan de fortalecimiento

Las empresas del futuro tienden a considerar estrategias a corto y a largo plazo, entendiendo que es de vital importancia entender el mejoramiento continuo de las empresas y supermercados a través de la innovación.

Es deber de la gerencia administrar y nutrirse de los resultados internos y externos a través de las herramientas de apoyo que dan una perspectiva del nivel en la cual se encuentra la organización, por ello se presenta las principales herramientas que se debe tomar en cuenta que son:

- Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).
- Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).
- Matriz del Perfil de la Capacidad Interna.
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).
- Matriz DOFA.

Según (Serna, 2008, págs. 15-18), da a conocer las principales definiciones de cada una de las herramientas:

- **Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).** “La matriz POAM es el medio que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa o entidad, según su impacto e importancia”. Plan de fortalecimiento empresarial del área administrativa de la empresa, Además, permite realizar análisis del entorno corporativo esta indicará la posición de la entidad frente al medio en que se desenvuelve basándose en el impacto de los factores de la empresa (Serna, 2008, págs. 15-18),
- **Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).** Es un mecanismo el cual “resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes dentro del entorno externo de la empresa”. Para su realización se debe incluir entre diez y veinte factores claves. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (1) (Crítico) y máximo cuatro (4) (Excelente) con un promedio de 2.5; el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo externo, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte. (Serna, 2008, págs. 15-18),
- **Matriz del Perfil de la Capacidad Interna (MPCI).** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. También puede considerarse como “una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en los todos los factores que afectan su operación corporativa”. En consecuencia, esta investigación la matriz PCI examinará cuatro categorías, así: 1. La capacidad directiva. 2. La capacidad del talento humano. 3. La capacidad financiera. 4. La capacidad técnica. (Serna, 2008, págs. 15-18),

- **Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).** Es un instrumento para “formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”. Plan de fortalecimiento empresarial del área administrativa de la empresa. (Serna, 2008, págs. 15-18),
- **Matriz DOFA.** La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para “identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema”. (Serna, 2008, págs. 15-18),

1.1.4.5. Administración del talento humano

Para (Chiavenato, 2011, pág. 5) la gestión del talento humano

“Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

1.1.4.6. Procesos de la administración del talento humano

Para Chiavenato los procesos que se deben desarrollar desde la gestión del talento humano son los siguientes:

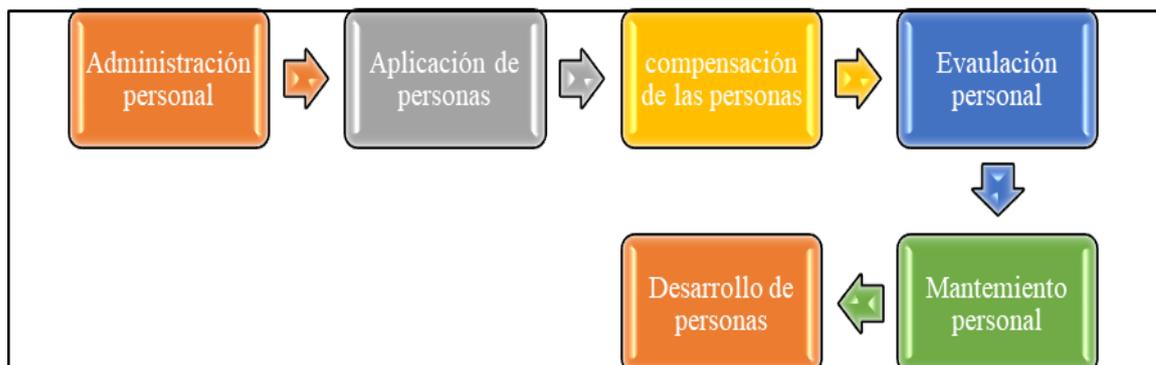


Gráfico 3-1. Proceso de administración de talento humano

Fuente: (CEAACES, 2016, pág. 7)

Elaborado por: Villa. Z

1.1.4.7. *Organigrama estructural*

Según (Hernandez, 2007, págs. 87-88) da una pauta acerca de los organigramas y además lo define como:

“una gráfica que representa la organización formal de una empresa o sea su estructura organizacional”. El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos. La palabra organigrama proviene del prefijo organi, que implica organización, y gama que significa gráfico, que quiere decir gráfico de una organización. (Hernandez, 2007, págs. 87-88)

En el organigrama, cada órgano representa una unidad de trabajo que agrupa personas y unidades menores. De acuerdo con el nivel jerárquico donde están situados, los órganos pueden ser denominados: Direcciones, Divisiones, Departamentos, Secciones. Cada cargo representa un conjunto de actividades desempeñadas por un empleado que tiene una posición definida en el organigrama, esto es, un nivel jerárquico en un determinado órgano. Las personas que ocupan esos cargos pueden ser llamados directores, Gerentes, jefes, Encargados, etc. (Hernandez, 2007, págs. 87-88)

1.1.4.8. *Tipos de organigramas*

Para (Hernandez, 2007, pág. 88) los tipos de organigramas que existen son:

Por su aspecto, los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir, tienen forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores poseen muchos niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizadores, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.

Por la forma, son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

Por las clases, los organigramas son de unidades organizativas y de cargos o de puestos. No se acostumbra a mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de cargos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación”.

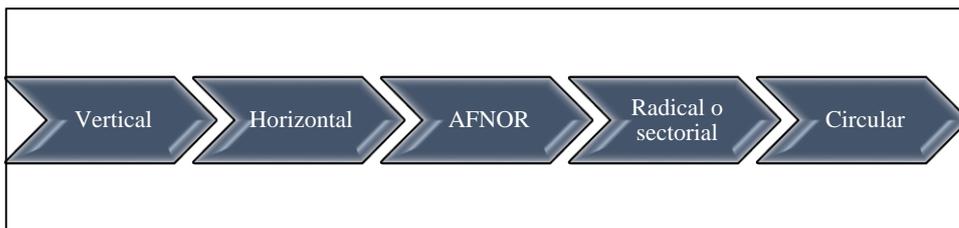


Gráfico 4-1. Organigrama por forma

Fuente: (Hernández, 2007, pág. 88)

Elaborado por: Villa. Z

Organigrama Vertical: tiene forma de pirámide regular y es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales. El máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.

Organigrama Horizontal: tiene forma de pirámide, pero acostada. El máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendiente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide.

Organigrama AFNOR: Tiene forma de red que se desplaza de izquierda a derecha. El máximo puesto jerárquico se ubica en el lado izquierdo y punto superior de una escala de niveles jerárquicos dada. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de izquierda a derecha y descendiendo hasta la base en el sector derecho de la gráfica.

Organigrama Circular: muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos que representan a los niveles jerárquicos. Tiene forma de cono visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo, los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica.

Organigrama Sectorial o Radial: Muestra la ubicación de los distintos cargos de una organización en un círculo compuesto por varios anillos segmentados que representan a los niveles jerárquicos con sus respectivas unidades departamentales. Tiene forma de cono visto desde arriba. El máximo puesto jerárquico se ubica en el centro del círculo. Los siguientes niveles, puestos o unidades organizativas se ubican en jerarquía, de mayor a menor, en anillos que se suceden desde el centro del círculo hacia afuera en la gráfica este tipo de organigrama es muy útil para establecer con mayor claridad la división especializada del trabajo.

1.1.4.9. *Puesto de trabajo*

Para (Chiavenato, 2011, pág. 11) el puesto de trabajo es “las nociones de tarea, obligación y función” dividiéndola en cuatro aspectos principales que son:

- **Tarea:** SE refiere a las actividades que es efectuada por un solo ocupante es más simples y repetitivos como por ejemplo el montar una pieza enroscar un tornillo o inyectar una pieza. (Chiavenato, 2011, pág. 11)
- **Obligación:** Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etcétera. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física. (Chiavenato, 2011, pág. 11)
- **Función:** es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos por hora) ejercidas la manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. (Chiavenato, 2011, pág. 11)
- **Puesto:** es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definitiva en una estructura organizativa, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre su puesto y de los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas”. (Chiavenato, 2011, pág. 11)

1.1.4.10. *Manual de funciones*

Según (Montalvan, 1999, pág. 25) brinda un pensamiento sobre el manual de funciones en una empresa y como es fundamental para su desarrollo.

“dentro de la estructura organizacional de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan.

A este documento se le denomina Manual de funciones. Su utilidad es muy grande cuando se sabe usar. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden

que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo, permite su fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia”.



Gráfico 5-1. Elementos del manual de funciones

Fuente: (Montalván, 1999, pág. 88)

Elaborado por: Villa. Z

1.1.5. *Retail*

1.1.5.1. *Definiciones*

Al hablar de la cadena de supermercados que optan por vincularse al negocio de vender al por mayor y menor en las diferentes ciudades, provincias, países alrededor del mundo se lo asocia con una palabra que es conocida en el mundo empresarial de ventas como es RETAIL, palabra a la cual se asocian empresas que cuyo objetivo es introducirse en la venta de un stock masivo de productos, por ello (Burruezo, 2001, pág. 5) define a Retail como:

“Es una orientación de la dirección del negocio que sostiene que las tareas clave de un minorista son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos de forma más eficiente que sus competidores”

1.1.5.2. *Clasificación de retail*

La clasificación de (Vigaray, 2005, pág. 4), plantea que el retail se clasifica

- A la venta de productos este es el impuesto por las actividades económicas.
- La clasificación de la dirección general del comercio interior y otros formatos comerciales caracterizados por los productos que venden, como las tiendas de los fabricantes u outlets.
- Según las relaciones de propiedad y vinculación que existen entre ellos, equivalentes al comercio independiente, el departamento alquilado, las cadenas voluntarias de detallistas.

1.1.5.3. *Características de retail*

También se da a conocer algunas de las características mencionados por (Vigaray, 2005, pág. 20) que son:

- **“Interacción directa con el usuario final:** el trato directo con el cliente supone que la venta se realiza de una manera mucho más personal. Por otra parte, también implica que la atención del cliente y el servicio post venta son muy importantes. (Vigaray, 2005, pág. 20)
- **Mayor recurrencia:** al tratarse de compras con un volumen pequeño o mediano, suelen repetirse con mayor frecuencia. (Vigaray, 2005, pág. 20)
- **Realización de campañas de marketing y comunicación orientadas a cliente final.** Los retailers son los animadores de la publicidad y el marketing (online y offline) desde que el mercado es mercado. (Vigaray, 2005, pág. 20)
- **Compra a volumen, venta al detalle:** el “truco” para poder vender a un precio bajo es tan viejo como el de la negociación para compras de grandes volúmenes a los mayoristas. (Vigaray, 2005, pág. 20)
- **Fuerte dependencia de la logística:** de hecho, muchos de los retailers de mayor tamaño suelen disponer de sus propios centros logísticos y redes de distribución. (Vigaray, 2005, pág. 20)
- **Marcas blancas:** muchos retailers, especialmente las grandes cadenas de supermercados cuentan con sus propias marcas fruto de esa capacidad de negociación que comentábamos en puntos anteriores.” (Vigaray, 2005, pág. 20)

Según la revista (Peru Retail, 2018, pág. 1), menciona otras características ligadas a este negocio las cuales son:

- **“Interacción con el usuario:** La atención al cliente que brinda el retailer es fundamental para crear una relación afectiva con el cliente y obtener su fidelidad a la marca. Al vender al por menor, existe una mayor interacción con el consumidor, impulsando a las empresas a ser efectivas con sus procesos de servicios post venta. (Peru Retail, 2018, pág. 1)

- **Mayor frecuencia de compra:** Debido a las pequeñas cantidades en las que se compra en el sector minorista, los consumidores acuden con más frecuencia al punto de venta. Este hecho debe ser tomado en consideración para poder gestionar las estrategias de marketing dirigido al público objetivo, así como obtener información sobre como compran los clientes. (Peru Retail, 2018, pág. 1)
- **Buen manejo de la logística:** Ante los avances tecnológicos, la logística en el sector retail ha enfrentado distintos desafíos para poder entregar al cliente el producto en óptimas condiciones y en el tiempo establecido. En este sentido, los retailers buscan integrar los canales tradicionales de venta por los actuales que son ventas online, por catálogo y demás.
- **Marcas propias:** En tiendas del retail moderno como grandes cadenas de supermercado en las que se encuentran Plaza Vea, Vivanda, Metro, Wong, entre otras; es común que se encuentren las marcas propias de cada una de estas tiendas buscando potencializar sus productos y obtener ventajas competitivas mediante los mismos.

1.1.5.4. Tipos de retail

De acuerdo a (Nicolás, 2018, pág. 6), los tipos de Retail son diferenciados en tres tipos:

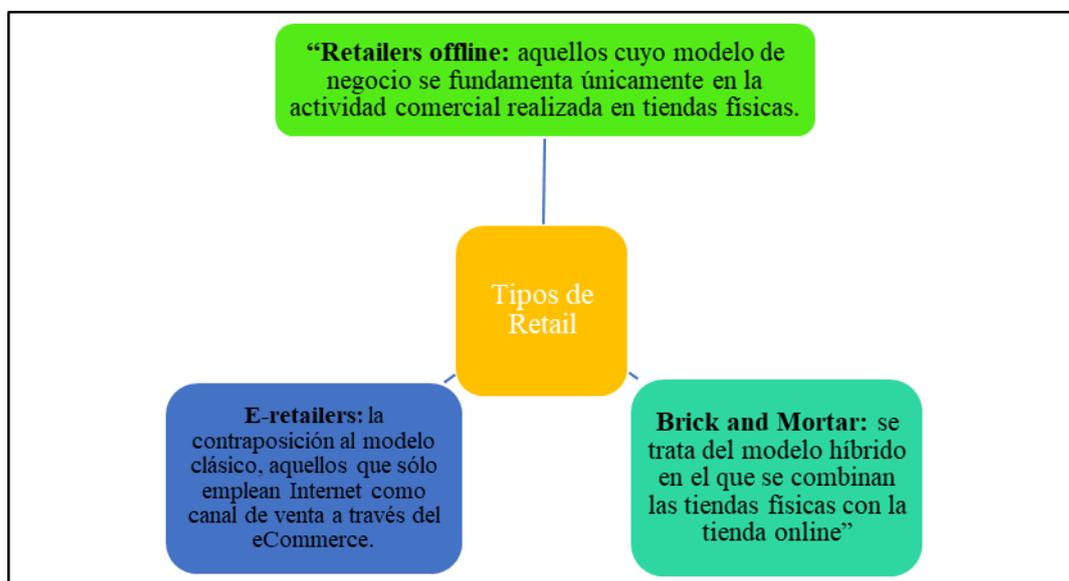


Gráfico 6-1. Tipos de Retail

Fuente: (Nicolas,2018, pág. 6)

Elaborado por: Villa, Z

1.2. Marco conceptual

Empresa

Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. (García & Casanueva, 2001, pág. 4)

Administración

Definimos administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hitt B. et al., 2006, pág. 8)

Planeación

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. (Reyes, 2004, pág. 9)

Plan de fortalecimiento

EL plan de fortalecimiento tiende a conseguir una mejora continua y progresiva conforme se alcanza los objetivos y los niveles de estándares que una empresa u organización desean sobre los desempeños más bajos. (CEAACES, 2016, pág. 1)

Retail

Es una orientación de la dirección del negocio que sostiene que las tareas clave de un minorista son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos de forma más eficiente que sus competidores. (Burruezo, 2001, pág. 5)

Matriz DOFA.

Identifica acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. (Serna, 2008, págs. 15-18)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación se centra en los enfoques cualitativo y cuantitativo, pues será de complemento cada una, con el fin de determinar la situación actual de la Cadena de Supermercados Gran Abastos y las mediciones.

2.1.1. *Enfoque cuantitativo*

Según (Mendoza, 2013, pág. 1), “Está basada en la recopilación y en el análisis de los datos que fueron obtenidos, por medio de la aplicación de instrumentos investigativos. La metodología cuantitativa permite examinar los datos de forma estadística”

Con la aplicación de este enfoque cuantitativo se pudo generar análisis basados en datos históricos sobre el nivel de ventas y la aceptación en el mercado, también nos permitirá la tabulación de datos e información relevante para presentar los resultados de la Cadena de Supermercados Gran Abastos.

2.1.2. *Enfoque cualitativo*

Para (Canive & Balet, S.f, pág. 1), “El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados”.

Aplicaremos este enfoque porque en la investigación se describirá la forma de gestionar, las características de sus colaboradores, el sector en donde se enfrenta y el nivel de aceptación con el objeto de determinar el estado organizacional de la Cadena de Supermercado Gran Abastos.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. *Inductivo*

Para (Merino & Pérez, 2012, pág. 1), “Es el método que parte desde lo general hacia lo particular”.

Al aplicar este nivel de investigación inductiva nos permitirá acceder a información particular o específico para llegar a una conclusión general sobre el estado de la Cadena de Supermercados Gran Abastos, en la ciudad de Riobamba.

2.2.2. *Deductivo*

Para (González, 2019, pág. 1), “El método deductivo busca encontrar conclusiones lógicas a partir de premisas tomando en cuenta la deducción derivada del método científico”.

Mediante este nivel de investigación se podrá estimar que los supermercados en la actualidad formulan estrategias para su mejoramiento en la gestión y demás, por tanto, se reflejará en la rentabilidad de la mayoría, de quienes actuaron antes.

2.3. Diseño de investigación

2.3.1. *No experimental*

El diseño de investigación no experimental se adapta al presente trabajo de investigación, porque no se altera ningún variable de estudio, pues se pretende recabar información de la situación actual de la empresa para formular estrategias de mejora.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. *Bibliográfica*

Sera bibliográfica pues se verá en la necesidad de acceder a información mediante la revisión en libros, revistas científicas, páginas web entre otros, para sustentar la investigación y el desarrollo de la propuesta.

2.4.2. *De campo*

Según (Jánez, 2008, pág. 124), “La investigación de campo consiste en recolectar datos, procedimientos a seguir, fuentes de datos, instrumentos, población y tratamiento estadístico para la recolección de datos directamente de la realidad donde se encuentra la organización”.

Se aplicará este tipo de estudio pues se realizará el estudio en lugar donde se genera el problema de investigación, es decir se visitará la Cadena de Supermercados Gran Abastos para la recabar datos e información esencial y relevante que nos permita realizar la investigación.

2.5. Población y muestra

2.5.1. Población

Para (Lugo, 2018, pág. 1), “Se refiere al universo, conjunto o totalidad de elementos sobre los que se investiga o hacen estudios”.

La primera población de estudio serán el personal que labora en el supermercado tanto administrativo y operativo, se cuenta con los siguientes datos:

Primera población a estudiar

| Cargo | Nº de personas |
|-------------------------|----------------|
| Personal Administrativo | 3 |
| Personal operativo | 15 |
| Total | 18 |

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Villa, Z

Para la segunda población se considera a los clientes fijos que tiene la Cadena de Supermercado Gran Abasto, para medir la aceptación que tiene y poder detectar aspectos de mejora para una mayor satisfacción en el servicio, se cuenta con los siguientes datos:

Segunda población de estudio

| | |
|---|--------------|
| Número de locales | 8 |
| Promedio de Clientes fijos (mensual) | 200 |
| Total, población | 1,600 |

Fuente: Base de datos Supermercado Gran Abastos

Realizado por: Villa, Z

2.5.2. Muestra

Según (Lugo, 2018, pág. 1), “Es una parte o subconjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio”.

Como en la primera población se cuenta con una cantidad inferior para la aplicación de la fórmula se determina como muestra a la población entera, la cual se constituye de 18 personas.

Para la segunda población se requiere aplicar la fórmula de muestreo por ser considerable la población de estudio.

Donde:

n: tamaño de la muestra.

Z: nivel de confianza; para el 95%, $Z = 1,96$

p: posibilidad de ocurrencia de un evento, en caso de no existir investigaciones previas o estudios piloto, se utiliza $p = 0,5$

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, $q = 1 - p$; para el valor de p asignado anteriormente, $q = 0,5$

E: error

$$n = \frac{Z^2 * pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 * pq}$$

$$n = \frac{1,96 * (0,5 * 0,5 * 1,600^2)}{0,05^2(1,600 - 1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 309,9 = 310$$

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Técnicas

2.6.1.1. Encuesta

La encuesta estará dirigida para el personal operativo de la Cadena de Supermercados Gran Abastos y para la población de la ciudad de Riobamba con el fin determinar la forma brindar el servicio, el cómo desempeñan sus funciones y la aceptación del mercado (*ANEXO I*).

2.6.1.2. Entrevista

La entrevista se aplicará a los administradores de la Cadena de Supermercados Gran Abastos a fin de recabar información relevante en cuanto a la gestión, con el objeto de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (*ANEXO 2*).

2.6.2. Instrumentos

2.6.2.1. Cuestionario

El cuestionario estará conformado por preguntas cerradas para no perder la objetividad de la investigación, definiendo preguntas para el personal operativo, administrativo y la población de la ciudad de Riobamba.

2.6.2.2. Entrevista

Se empleará la guía de entrevista para tener claro los parámetros a investigar durante la entrevista a los administradores

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados y discusión de resultados

3.1.1. Análisis de resultados

3.1.1.1. Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la cadena de supermercados

A continuación, se presenta la tabulación de los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los clientes de la cadena de supermercados:

1. ¿Conoce usted que significa Fortalecimiento Organizacional?

Tabla 2-3: Significado para el Fortalecimiento Organizacional

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------|----------------------------|----------------------------|
| SI | 116 | 37,42% |
| NO | 194 | 62,58% |
| TOTAL | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

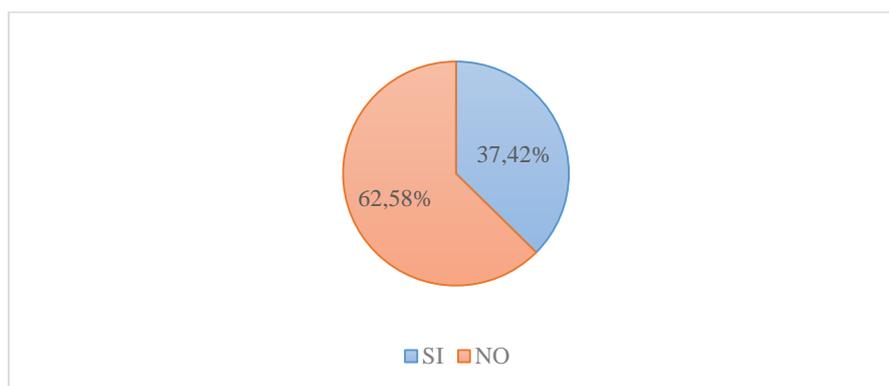


Gráfico 7-3. Significado para el fortalecimiento organizacional

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: La mayor parte de clientes que pertenecen a la cadena de supermercados desconocen lo que significa Fortalecimiento Organizacional (62,58%) mientras que el 37,42% si conoce de este significado. Es indispensable que cada persona tenga alguna noción de esta temática.

2. ¿Considera usted que los trabajadores de la empresa están satisfechos con el nivel organizativo que tiene actualmente?

Tabla 3-3: Satisfacción de los trabajadores con el nivel organizativo

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 206 | 66,45% |
| NO | 104 | 33,55% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

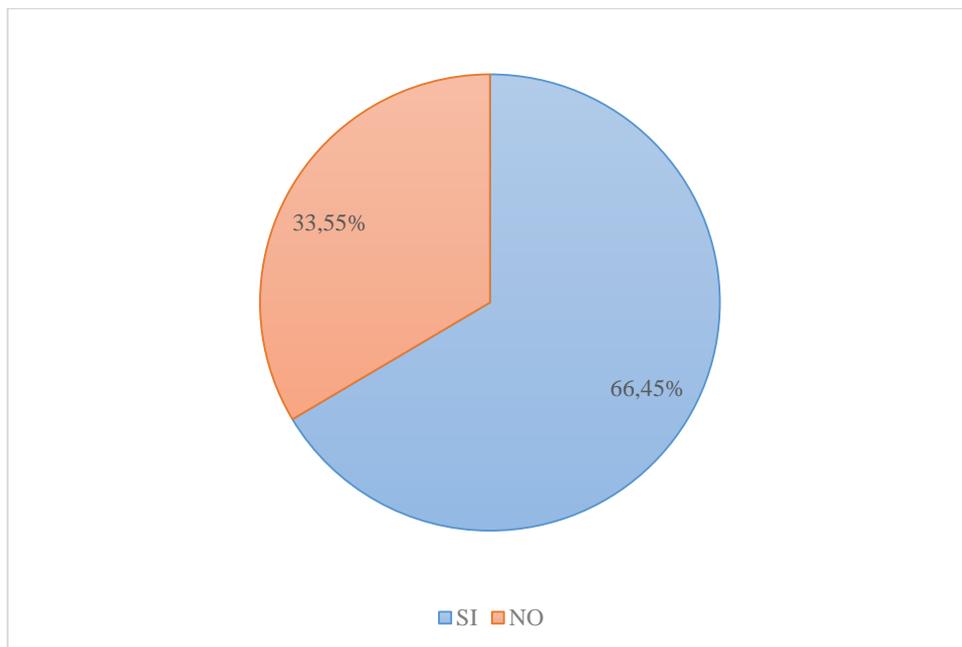


Gráfico 8-3. Satisfacción de los trabajadores con el nivel organizativo

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: En la figura 2 se detalla la opinión de los clientes sobre la satisfacción de los trabajadores del supermercado sobre el nivel organizativo. El 66,45% manifestó que, si presentan satisfacción, mientras que el 33,55% manifestó que no. En esta pregunta los clientes tienen desconocimiento el grado de satisfacción.

3. ¿Cuántos de los logros y objetivos que la empresa posee, piensa usted que en la actualidad se han cumplido?

Tabla 4-3: Logros y Objetivos de la empresa cumplidos

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 217 | 70,00% |
| NO | 93 | 30,00% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

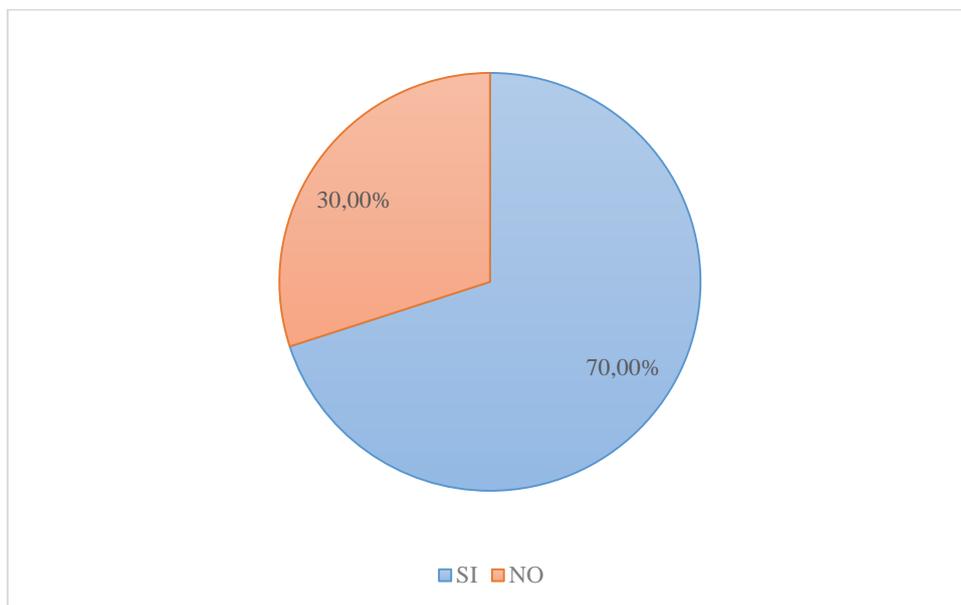


Gráfico 9-3. Logros y Objetivos de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 3 se observa si los objetivos y logros fueron cumplidos dentro del supermercado. El 70% de los clientes manifestó que si se han cumplido los objetivos y logros mientras que el 30% manifestó que no. Los clientes perciben el cumplimiento de los logros por medio de la atención al cliente.

4. ¿Piensa usted que si existe fortalecimiento organizativo empresa dará lugar al desarrollo económico y laboral de la misma?

Tabla 5-3: Fortalecimiento Organizativo para el desarrollo y económico

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 167 | 53,87% |
| NO | 143 | 46,13% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

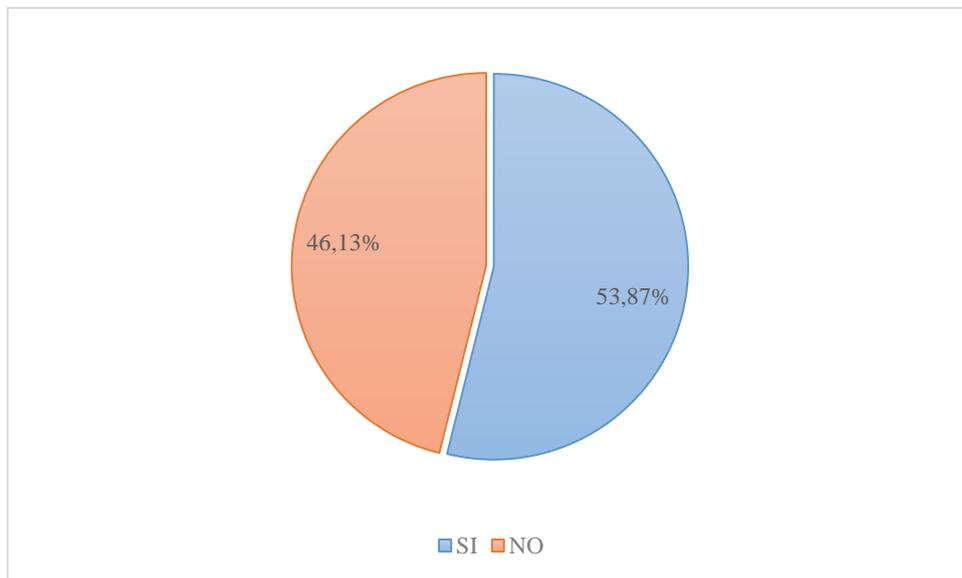


Gráfico 10-3. Fortalecimiento Organizativo para el desarrollo económico y laboral

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 4 se observa las opiniones del cliente sobre la existencia del fortalecimiento organizativo para el desarrollo y laboral del supermercado. El 53,87% manifestó que si mientras que el 46,13% manifestó que no.

5. ¿Está conforme con el liderazgo de los jefes de la organización?

Tabla 6-3: Liderazgo de los jefes de la organización

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 234 | 75,48% |
| NO | 76 | 24,52% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

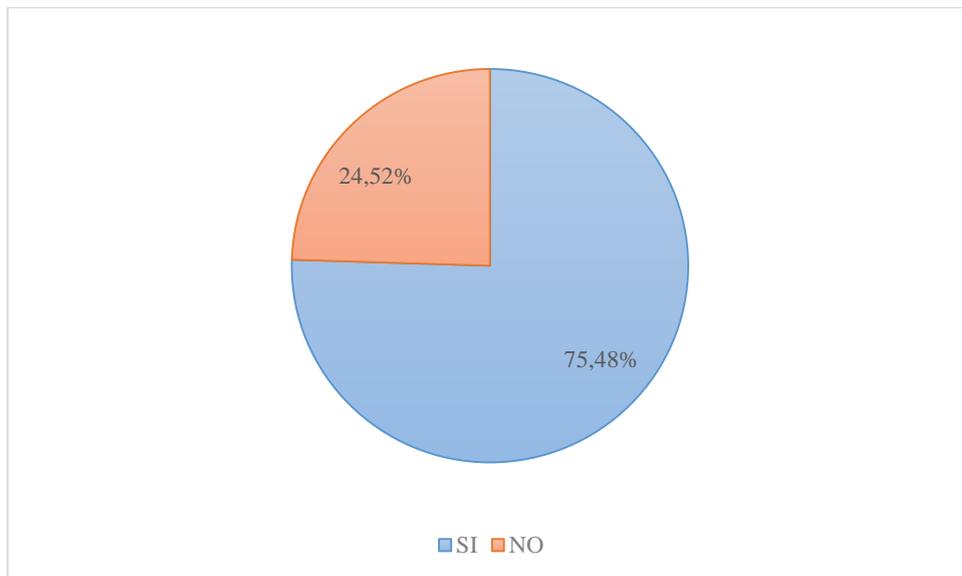


Gráfico 11-3. Liderazgo de los jefes de la organización

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 5 se detalla si los clientes se encuentran de acuerdo con el liderazgo de los jefes de la organización de los supermercados. El 75,48% manifestó que si está de acuerdo mientras que el 24,54% manifestó su desacuerdo. Esta percepción del cliente se debe a que observan la atención del cliente.

6. ¿El nivel de instrucción de un líder es necesario para que pueda desempeñar bien su función?

Tabla 7-3: Nivel de Instrucción de un líder

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 112 | 36,13% |
| NO | 198 | 63,87% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

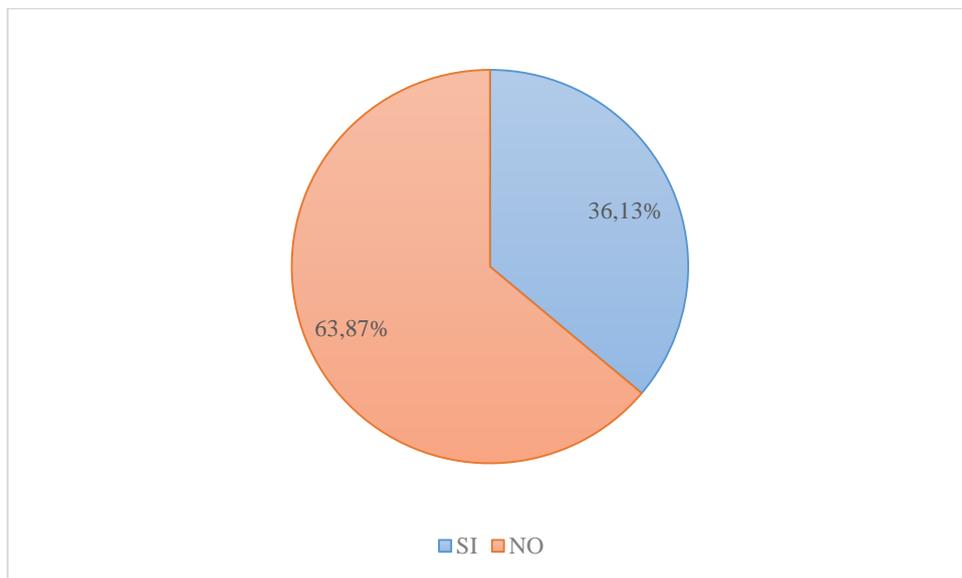


Gráfico 12-3. Nivel de Instrucción de un líder

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 6 se muestra la opinión de los clientes sobre el nivel de instrucción de un líder. El 63,87% manifestó que no tiene importancia el nivel de instrucción para ser líder mientras que el 36,3% manifestó que si es muy importante.

7. ¿Considera usted necesario mejorar la capacidad de gestión de la empresa?

Tabla 8-3: Capacidad de Gestión de la Empresa

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 187 | 60,32% |
| NO | 123 | 39,68% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

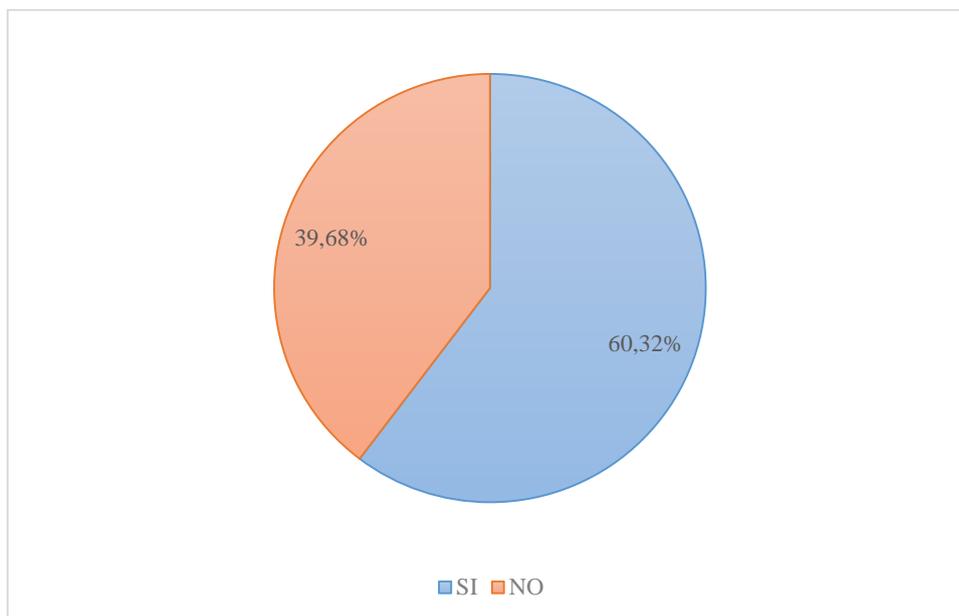


Gráfico 13-3. Capacidad de Gestión de la Empresa

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 7 se detalla si es necesario mejorar la capacidad de gestión de la empresa. El 60,32% manifestó que si es necesario mientras que el 39,68% manifestó que no es necesario.

8. ¿Considera usted que se delegan las responsabilidades adecuadamente dentro de la empresa?

Tabla 9-3: Delegación de responsabilidades

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 187 | 60,32% |
| NO | 123 | 39,68% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

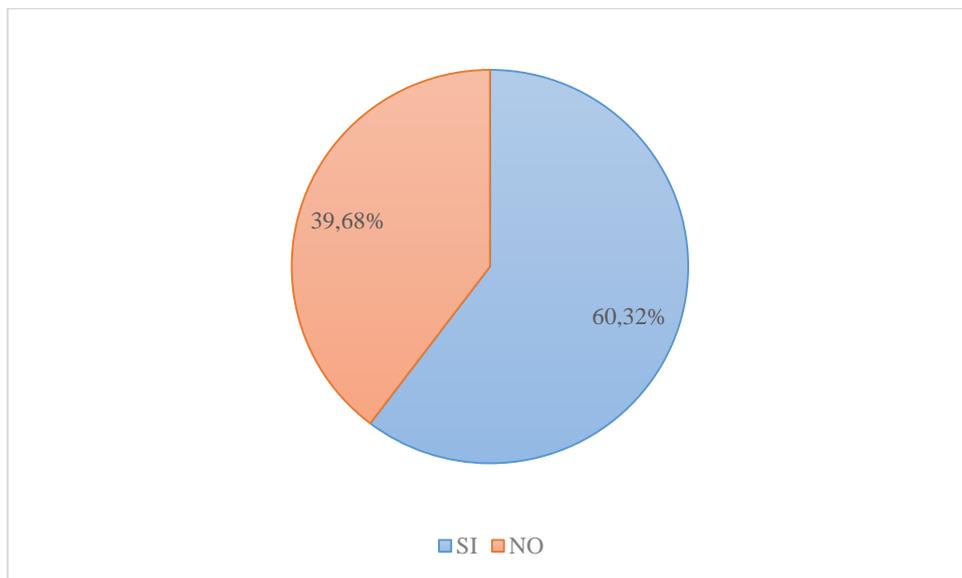


Gráfico 14-3. Delegación de responsabilidades

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 8 se detalla si en la empresa la delegación de las responsabilidades es la adecuada. El 60,32% de los clientes manifestó que la delegación de las responsabilidades es la adecuada mientras que el 39,68% manifestó que no.

9. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

Tabla 10-3: Estrategias en el desempeño diario para alcanzar objetivos personales

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Participación y cumplimiento de sus labores | 199 | 64,19% |
| Reciprocidad con la empresa | 52 | 16,77% |
| Compromiso organizacional | 59 | 19,03% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

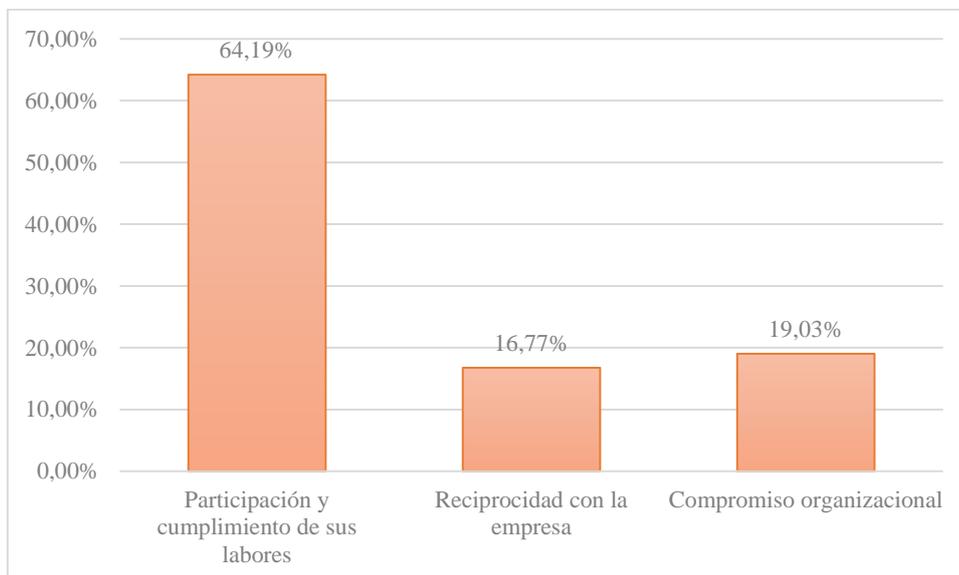


Gráfico 15-3. Estrategias en el desempeño diario para alcanzar objetivos personales

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 9 se detalla las estrategias empleadas en el desempeño diario para el alcance de los objetivos personales. El 60, 19% manifestó que la estrategia es la participación y el cumplimiento de sus valores, el 19,03% manifestó que la estrategia es el compromiso organizacional y el 16,77% manifestó que la estrategia es la reciprocidad con la empresa.

10. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

Tabla 11-3: Compromiso organizacional de los trabajadores

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Todos | 67 | 21,61% |
| Una mayoría | 187 | 60,32% |
| Una minoría | 56 | 18,06% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

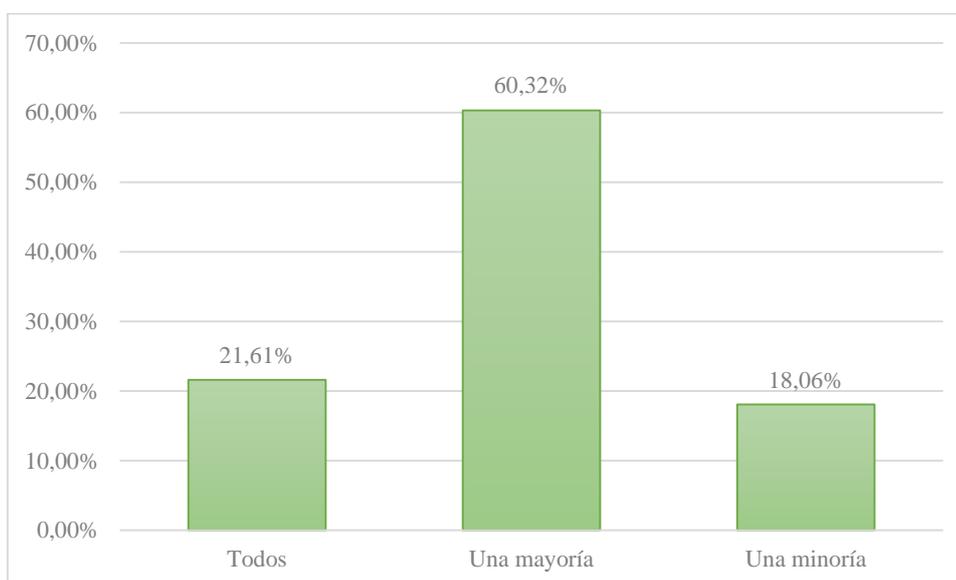


Gráfico 16-3. Compromiso organizacional de los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en el gráfico 10 se detalla la existencia del compromiso organizacional de los trabajadores del supermercado. El 60,32% manifiesta que la mayoría de los trabajadores tienen compromiso, 18,06% manifestó que son muy pocos los trabajadores y el 2,61% manifestó que todos los trabajadores tienen compromiso social.

11. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

Tabla 12-3: Organización de los trabajadores

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Todos | 50 | 16,13% |
| Una mayoría | 200 | 64,52% |
| Una minoría | 60 | 19,35% |
| | 310 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

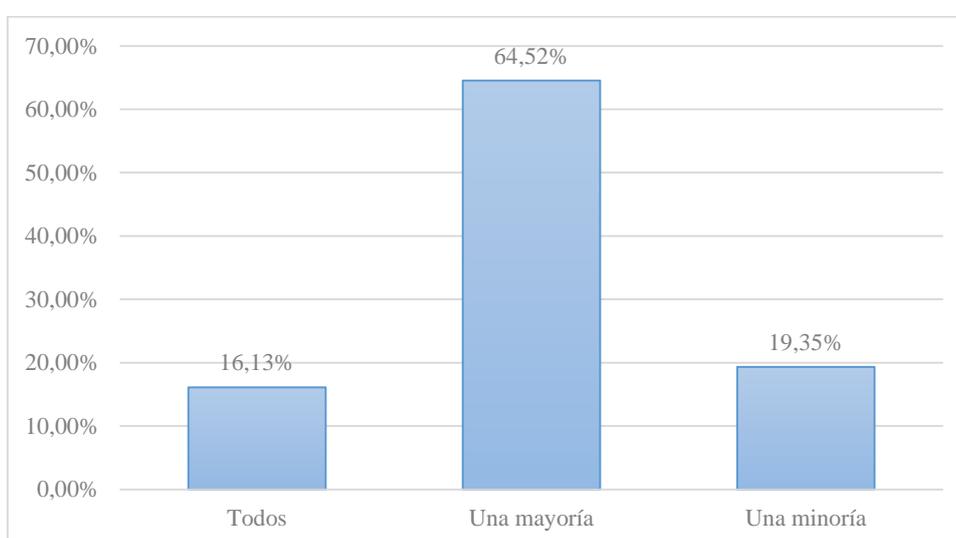


Gráfico 17-3. Organización de los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en el gráfico 11 se detallan si los trabajadores son organizados al momento de presentarse un reto. El 64,52% manifestó que la mayoría de los trabajadores son organizados, el 19,25% manifestó que un número menor de trabajadores y el 16,13% manifestaron que todos son organizados en esta cuestión.

3.1.1.2. *Resultados obtenidos de la encuesta aplicada al área operativa de la cadena de supermercados*

A continuación, se presenta la tabulación de los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los clientes de la cadena de supermercados:

1. ¿Conoce usted que significa Fortalecimiento Organizacional?

Tabla 13-3: Significado para el Fortalecimiento Organizacional

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------|----------------------------|----------------------------|
| SI | 11 | 61,11% |
| NO | 7 | 38,89% |
| TOTAL | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

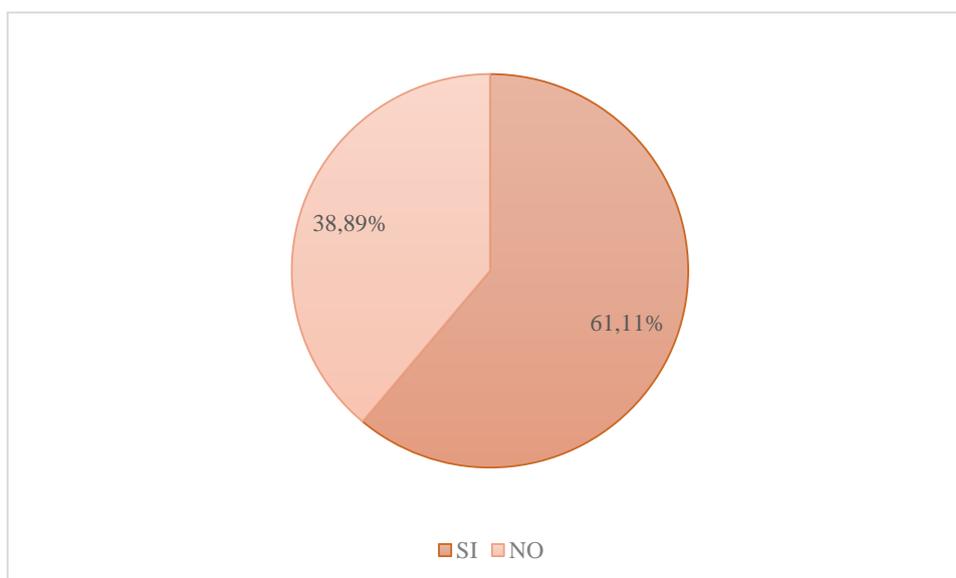


Gráfico 18-3. Significado para el Fortalecimiento Organizacional

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 12 se detalla si los empleados conocen el significado del fortalecimiento organizacional. El 61,11% manifiesta que si conocen el significado mientras que el 38,89% manifestó que no.

2. ¿Considera usted que los trabajadores de la empresa están satisfechos con el nivel organizativo que tiene actualmente?

Tabla 14-3: Satisfacción de los trabajadores con el nivel organizativo

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 5 | 27,78% |
| NO | 13 | 72,22% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

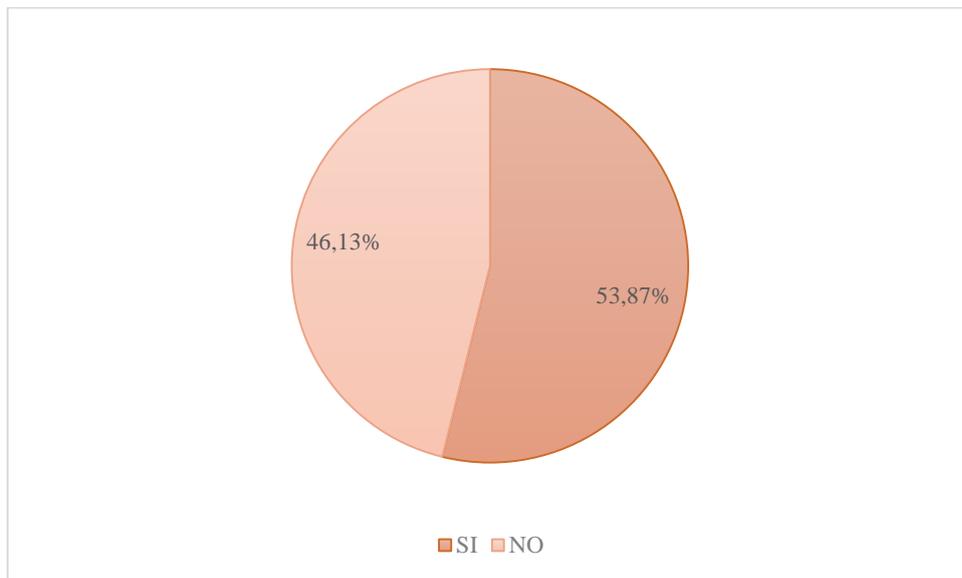


Gráfico 19-3. Satisfacción de los trabajadores con el nivel organizativo

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: En la figura 13 se detalla la opinión sobre la satisfacción de los trabajadores del supermercado sobre el nivel organizativo. El 52,87% manifestó que no están satisfechos con el nivel organizativo mientras que el 46,13% manifestó que si están satisfechos.

3. ¿Cuántos de los logros y objetivos que la empresa posee, piensa usted que en la actualidad se han cumplido?

Tabla 15-3: Logros y Objetivos de la empresa cumplidos

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 9 | 50,00% |
| NO | 9 | 50,00% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

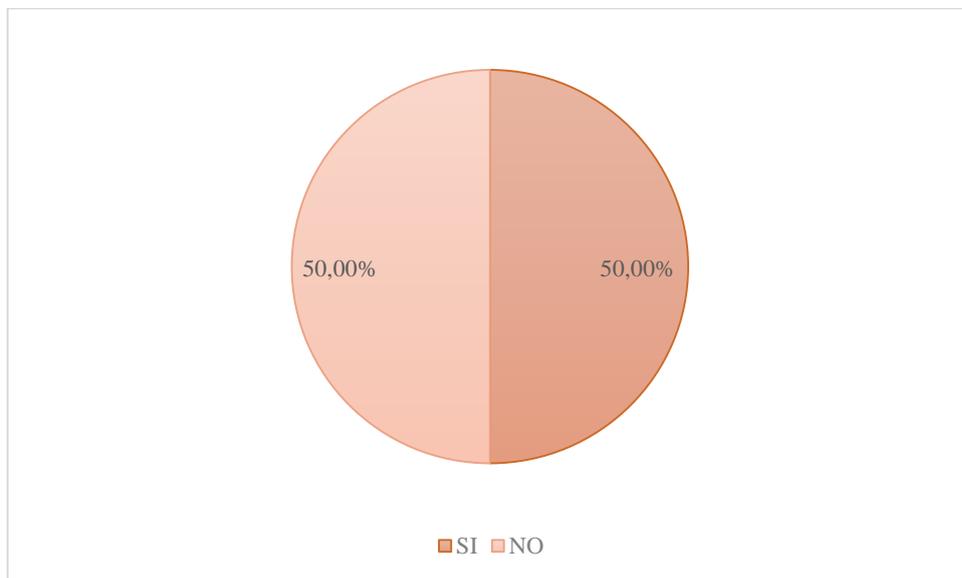


Gráfico 20-3. Logros y Objetivos de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 14 se observa si los objetivos y logros fueron cumplidos dentro del supermercado. El 50% de los empleados manifestaron que si se da el cumplimiento mientras que el otro 50% manifestó que no.

4. ¿Piensa usted que si existe fortalecimiento organizativo empresa dará lugar al desarrollo económico y laboral de la misma?

Tabla 16-3: Fortalecimiento Organizativo para el desarrollo económico y laboral

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 15 | 83,33% |
| NO | 3 | 16,67% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

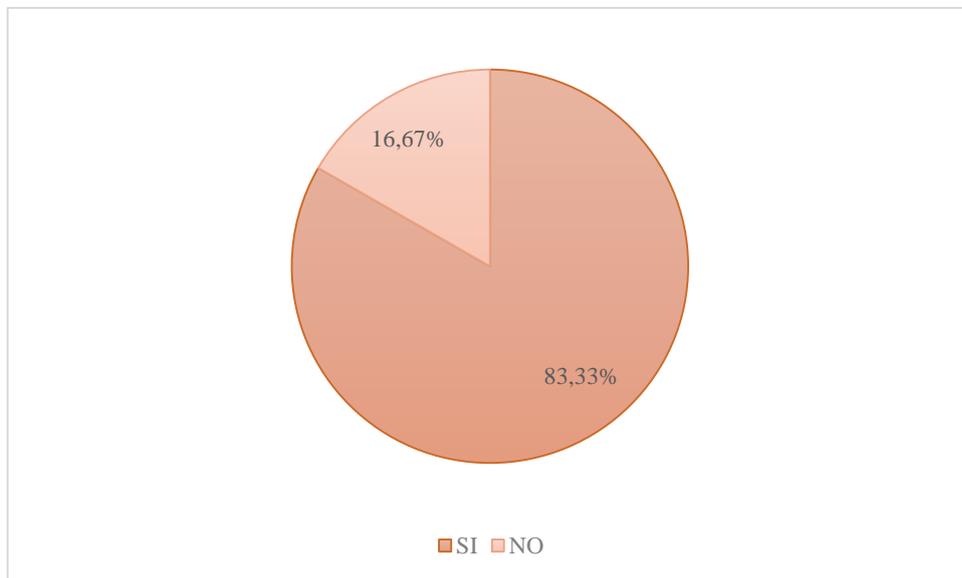


Gráfico 21-3. Fortalecimiento Organizativo para el desarrollo económico y laboral

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 15 se observa las opiniones de los empleados sobre la existencia del fortalecimiento organizativo para el desarrollo y laboral del supermercado. El 83,33% manifestó que por medio de este fortalecimiento la empresa tendrá un desarrollo económico y laboral mientras que el 16,67% manifestó que no.

5. ¿Está conforme con el liderazgo de los jefes de la organización?

Tabla 17-3: Liderazgo de los jefes de la organización

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 5 | 27,78% |
| NO | 13 | 72,22% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

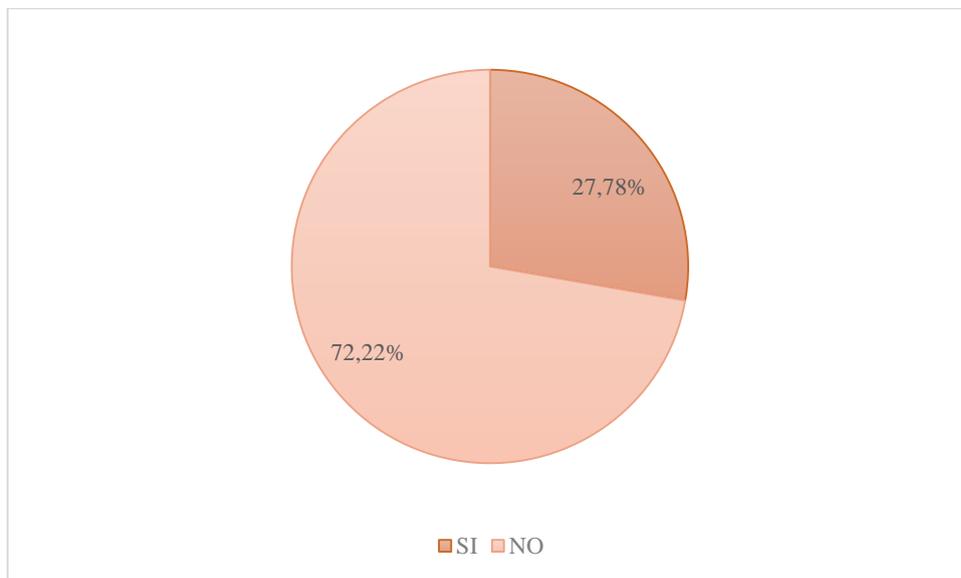


Gráfico 22-3. Liderazgo de los jefes de la organización

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 16 se detalla si los clientes se encuentran de acuerdo con el liderazgo de los jefes de la organización de los supermercados. El 72,22% manifestó que no se encuentran de acuerdo con el liderazgo mientras que el 27,78% manifestó que si está de acuerdo.

6. ¿El nivel de instrucción de un líder es necesario para que pueda desempeñar bien su función?

Tabla 18-3: Nivel de Instrucción de un líder

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 10 | 55,56% |
| NO | 8 | 44,44% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

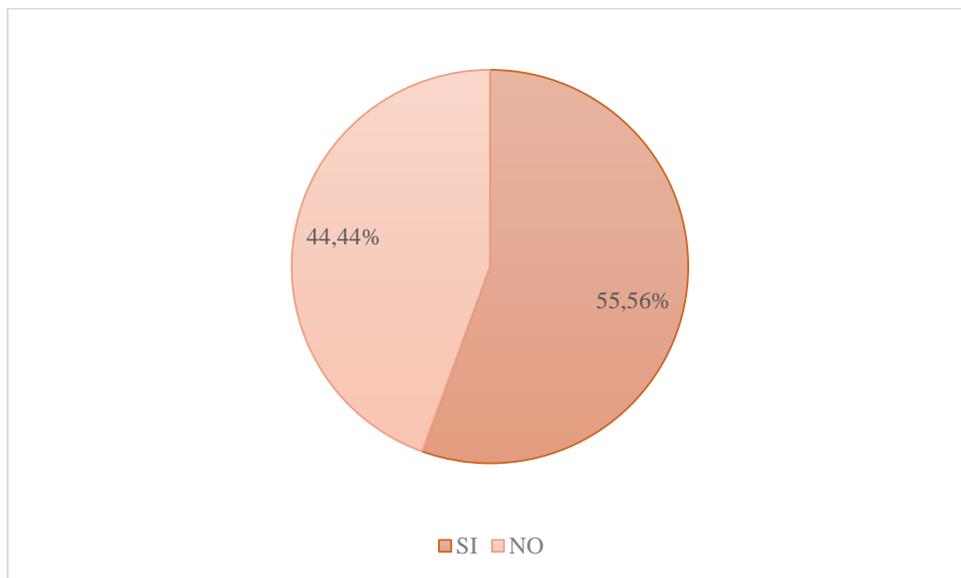


Gráfico 23-3. Nivel de Instrucción de un líder

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 17 se detalla la opinión de los empleados sobre el nivel de instrucción de un líder. El 55,56% manifestó que si es necesario que los empleados necesitan instrucción y el 44,44% manifestó que no es necesario.

7. ¿Considera usted necesario mejorar la capacidad de gestión de la empresa?

Tabla 19-3: Capacidad de Gestión de la Empresa

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 14 | 77,78% |
| NO | 4 | 22,22% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

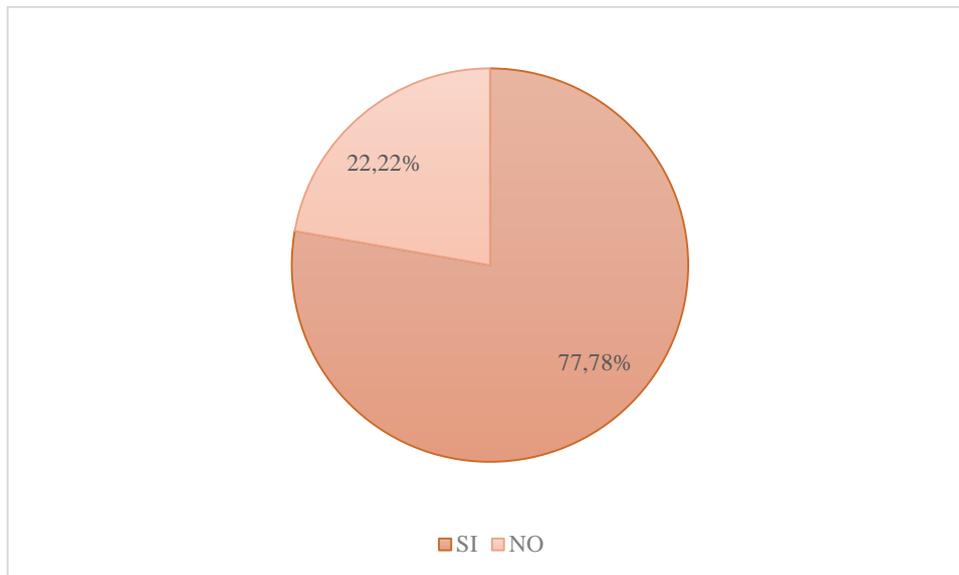


Gráfico 24-3. Capacidad de Gestión de la Empresa

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 18 se detalla si es necesario mejorar la capacidad de gestión de la empresa. El 77,78% manifestó que si es necesario mientras que el 22,22% manifestó que no.

8. ¿Considera usted que se delegan las responsabilidades adecuadamente dentro de la empresa?

Tabla 20-3: Delegación de Responsabilidades

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|----|----------------------------|----------------------------|
| SI | 7 | 38,89% |
| NO | 11 | 61,11% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

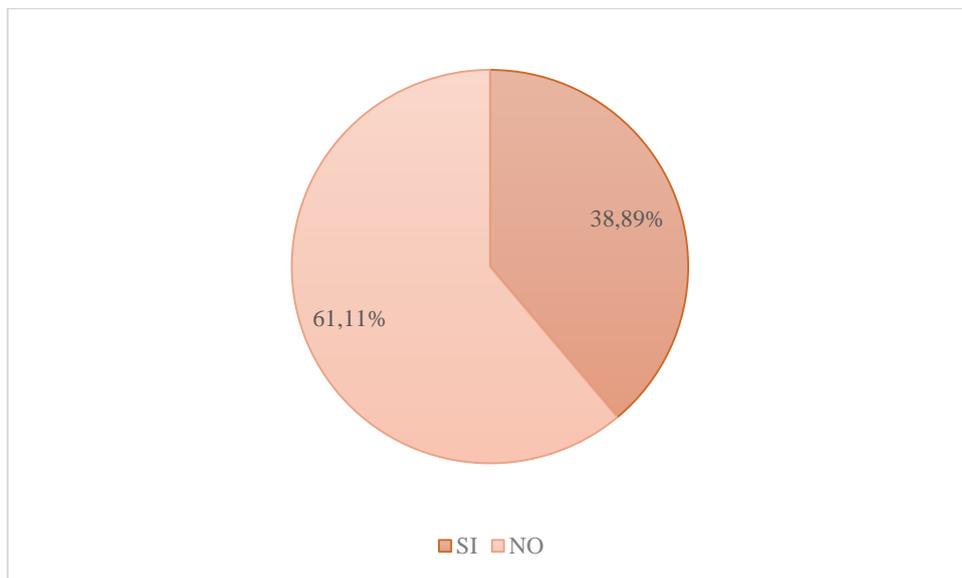


Gráfico 25-3. Delegación de Responsabilidades

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en la figura 19 se detalla si en la empresa la delegación de las responsabilidades es la adecuada. El 61,11% manifestó que las responsabilidades no es de forma adecuada mientras que el 38,89% manifestó que si es la adecuada.

9. ¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?

Tabla 21-3: Estrategias en el desempeño diario para alcanzar objetivos personales

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Participación y cumplimiento de sus labores | 8 | 44,44% |
| Reciprocidad con la empresa | 6 | 33,33% |
| Compromiso organizacional | 4 | 22,22% |
| | 18 | 5,81% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

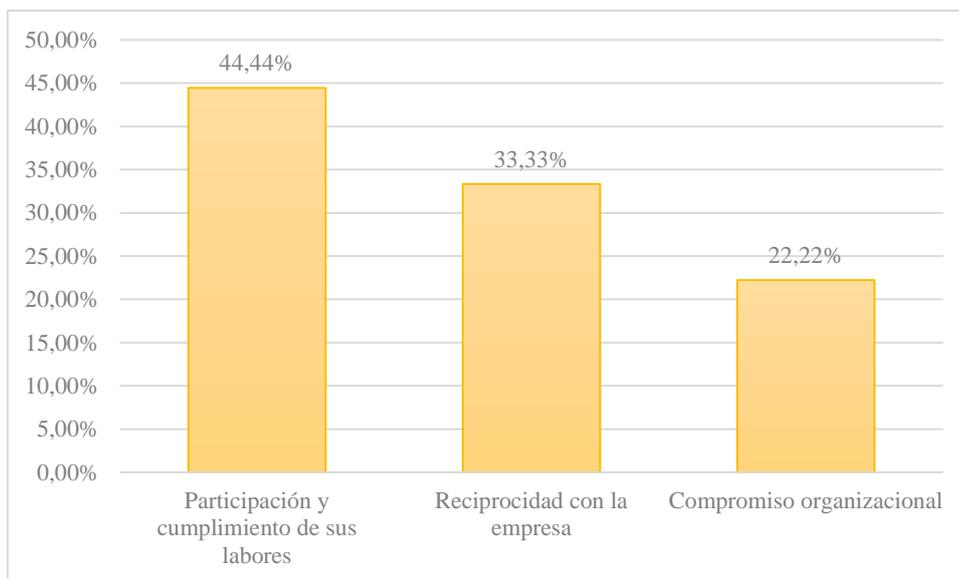


Gráfico 26-3. Estrategias en el desempeño diario para alcanzar objetivos personales

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en el gráfico 20 se detalla las estrategias empleadas en el desempeño diario para el alcance de los objetivos personales. El 44,44% manifestó que la estrategia es la participación y el cumplimiento de sus valores, el 33,33% manifestó que la estrategia es el compromiso organizacional y el 22,22% manifestó que la estrategia es la reciprocidad con la empresa.

10. ¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?

Tabla 22-3: Compromiso organizacional de los trabajadores

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Todos | 15 | 83,33% |
| Una mayoría | 2 | 11,11% |
| Una minoría | 1 | 5,56% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

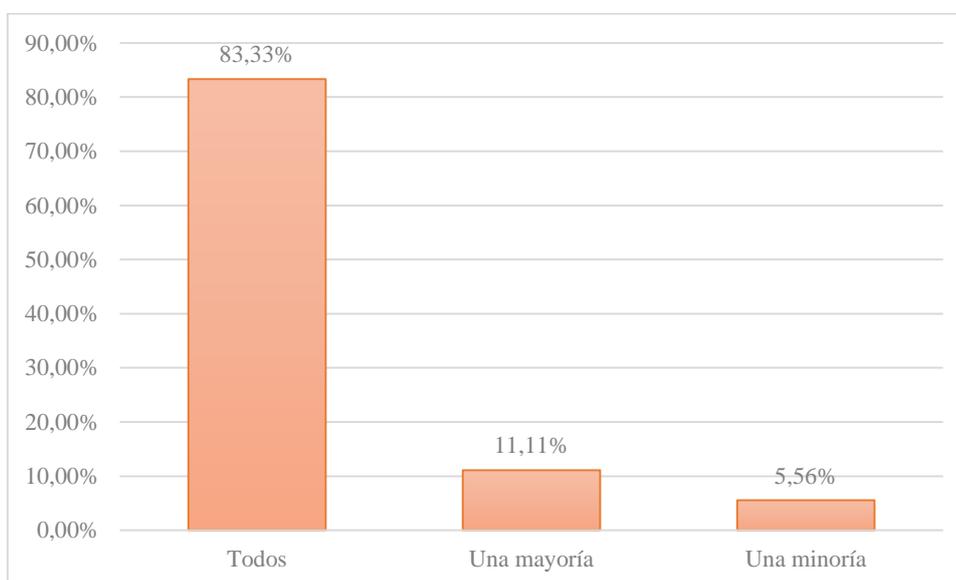


Gráfico 27-3. Compromiso organizacional de los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en el gráfico 21 se detalla la existencia del compromiso organizacional de los trabajadores del supermercado. El 83,33% manifestó que todos los empleados presentan un compromiso, el 11,11% manifestó que la mayoría de empleados y el 5,56% manifestó que muy pocos empleados.

11. ¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?

Tabla 23-3: Organización de los trabajadores

| | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------|----------------------------|----------------------------|
| Todos | 10 | 55,56% |
| Una mayoría | 3 | 16,67% |
| Una minoría | 5 | 27,78% |
| | 18 | 100,00% |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

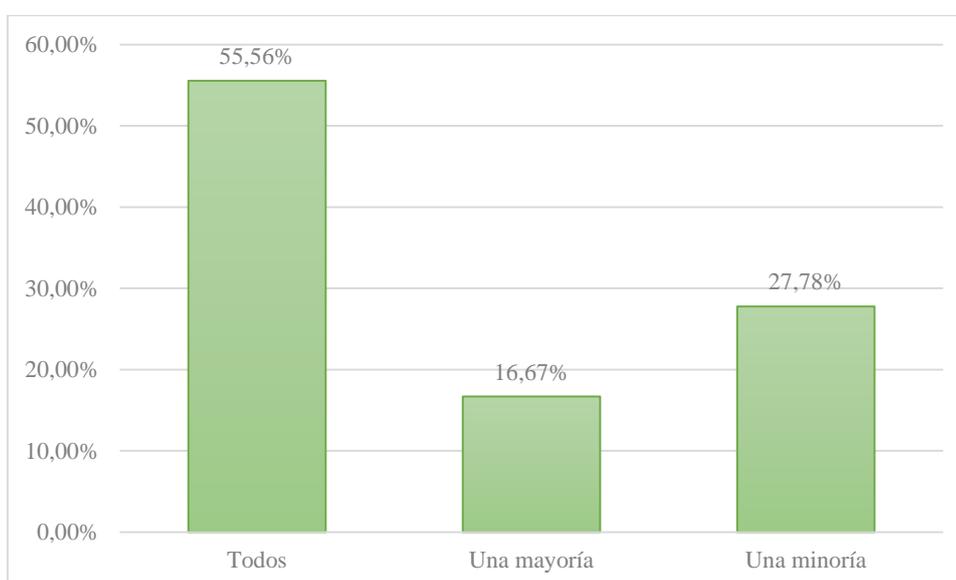


Gráfico 28-3. Organización de los trabajadores

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

Interpretación: en el gráfico 22 se detallan si los trabajadores son organizados al momento de presentarse un reto. El 55,56% manifestó que todos son organizados, el 27,78% manifestó que muy pocos y el 16,67% manifestó que la mayor parte.

3.1.2. *Discusión de resultados*

Sobre la información recabada a los clientes de la cadena de supermercados, se detectó que más de la mitad de la población de clientes encuestados no conocen sobre el significado de fortalecimiento organizacional, mientras que los trabajadores evidencian que si conocen el significado del fortalecimiento organizacional.

Sobre la satisfacción de los trabajadores de la empresa los clientes mencionan que, si perciben la satisfacción en los mismos, que de igual forma al cumplimiento de los objetivos, los clientes consideran que si se han cumplido ya que a percepción del cliente este se manifiesta mediante la atención al cliente, mientras que los trabajadores presentaron que no están satisfechos con el nivel organizativo que mantiene actualmente y que el cumplimiento de los objetivos se encuentran de forma neutral su percepción, es decir que la satisfacción del trabajador no incide de forma directa en la atención al cliente y denota el profesionalismos de los colaboradores.

Sobre la opinión de los clientes sobre la existencia del fortalecimiento organizativo para el desarrollo y laboral del supermercado consideran que, si existe, asimismo sobre la percepción del cliente sobre el liderazgo de los jefes de la organización de los supermercados concuerdan que es efectivo. Asimismo, los trabajadores consideran que, si existe fortalecimiento organizativo para el desarrollo económico y laboral de la organización, mientras que sobre el liderazgo de los jefes de la organización los trabajadores evidencian que no se encuentra de acuerdo con el liderazgo de los jefes.

Por otro lado, sobre el nivel de instrucción de un líder los clientes mencionaron que no es relevante, mientras que los trabajadores evidencian que si es importante el nivel de instrucción del líder puesto que la visión de este fomenta al crecimiento y desarrollo organizacional e individual.

Así también sobre la percepción sobre la mejora de la capacidad de gestión de la empresa, los clientes consideran que, si es necesario realizarlo, pese a que ellos consideran que se delegan funciones y responsabilidades de forma adecuada dentro de la organización, por otro lado, los trabajadores consideran que si es necesario mejorar la capacidad de gestión de la empresa ya que no existe una correcta forma de delegar las responsabilidades dentro de la organización.

Sobre la percepción de las diferentes estrategias que aplican los trabajadores en el desempeño diario para alcanzar los objetivos personales los clientes consideran que es la participación y cumplimiento de sus labores, dejando por debajo el compromiso organizacional. Mientras que

desde el punto de vista de los colaboradores las estrategias que se implementa son la participación y cumplimiento de sus labores y la reciprocidad con la empresa, ejecutándose a diario.

Sobre el compromiso organizacional los clientes perciben que existe cierta mayoría que trabajan con este enfoque. Así como con su organización al momento de enfrentar algún reto. Mientras que de parte de los trabajadores consideran que son todos quienes laboran con compromiso organizacional y de igual forma son todos quienes responden ante cualquier reto para la organización participando de forma activa para cumplirlo.

3.2. Propuesta

3.2.1. *Tema de la propuesta*

Plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.2.2. *Objetivo de la propuesta:*

Fortalecer a nivel organizacional la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.3. Contenido de la propuesta



Gráfico 29-3. Contenido del plan de Fortalecimiento organizacional

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa,

3.3.1. Antecedentes

3.3.1.1. Datos generales del supermercado

Empresa: Cadena de Supermercados Gran Abastos

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Dirección: Esmeraldas y Juan Montalvo, Riobamba, Ecuador

Teléfono: +593 93 900 4955

Correo: lennyn_gr18@hotmail.com

3.3.1.2. Antecedentes históricos

La Cadena de Supermercado Gran Abastos que inicio hace 40 años, a cargo del Sr. Alejandro Sáez, con una mini tienda de abastos, ofreciendo productos de primera necesidad con el transcurso del tiempo se fundaron sucursales, hoy en día forman una cadena de ocho locales en la ciudad de Riobamba. Actualmente, estos locales cuentan con una gran oferta de productos de primera necesidad, aseo, limpieza y entre otros.

3.3.2. Filosofía institucional

3.3.2.1. Misión, visión y valores Corporativos

Tabla 24-3: Propuesta de diseño estratégico

| Elemento | Descripción |
|-----------------|--|
| Visión | La Cadena de Supermercados Gran Abastos, busca para el año 2025 ser una de las principales cadenas de supermercado a nivel Nacional, brindando un buen trato, y cordialidad para sus clientes internos y externos. |
| Misión | La Cadena de Supermercados Gran Abastos, es una organización que busca servir a nuestros clientes con productos de calidad, con precios competitivos y en un ambiente familiar y agradable. |
| Valores | <ul style="list-style-type: none">- Seguridad- Honestidad- Confianza- Limpieza- Comodidad- Atención |

Fuente: Encuesta aplicada al personal operativo de la cadena de Supermercados

Realizado por: Villa, Z

3.3.2.2. Estructura organizacional de supermercados Gran Abastos



Figura 30-3. Organigrama propuesto (elaboración propia).

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

3.3.3. Diagnóstico interno

3.3.3.1. FODA

Una vez aplicado las encuestas en el Supermercado se procede a la realización de la Matriz FODA mostrado a continuación; donde se resaltarán los puntos fuertes y débiles con los que cuenta actualmente Gran Abastos esto ayudará a la toma efectiva de decisiones por parte de la gerencia.

Tabla 25-3: Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|--|--|
| F1. Talento Humano altamente capacitado F2. Contamos con una alta gama de Productos F3. Liderazgo optimo en la toma de decisiones F4. Cuenta con equipo Computarizado de alta gama. F5. Satisface las necesidades de los clientes | O1. Abastecerse de productos de alta calidad O2. Contar con proveedores para cada sección de productos. O3. Cuenta con una ubicación privilegiada O4. Crecimiento en el sector de supermercados O5. facilidad financiera para abrir nuevas sucursales |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |

| | |
|---|---|
| D1. Optimización en los tiempos de cobranza. | A1. Nueva competencia en el mercado de abastecimiento de productos |
| D2. Deficiencia en el fortalecimiento organizacional | A2. Incertidumbre en los clientes en adquirir nuestros productos. |
| D3. Bajo compromiso por el accionar de los jefes | A3. Disminución de clientes producto de la economía actual. |
| | A4. Cierre de alguna de las sucursales de Gran abastos |
| | A5. Aumentos abruptos en los precios de los productos de consumo masivo. |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

3.3.3.2. Matriz EFI de Gran Abastos

Una vez que se ha especificado la matriz foda procedemos a realizar la matriz EFI donde señalaremos los factores internos con los que cuenta el supermercado, donde se establecerá las respectivas calificaciones donde 0,0 significará no cuenta con importancia y 1,0 corresponderá a la calificación absoluta y mediante la calificación se podrá observar el éxito de la organización.

Tabla 26-3: Matriz EFI

| MATRIZ EFI | | | | |
|--------------------------|--|--------------------|---------------------|--------------------------------|
| Factores internos | | Ponderación | Calificación | Puntuaciones Ponderadas |
| FORTALEZAS | Talento Humano altamente capacitado | 0,17 | 4 | 0,68 |
| | Contamos con una alta gama de Productos | 0,17 | 4 | 0,68 |
| | Liderazgo optimo en la toma de decisiones | 0,15 | 4 | 0,6 |
| | Cuenta con equipo Computarizado de alta gama. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| | Satisface las necesidades de los clientes | 0,13 | 4 | 0,52 |
| DEBILIDADES | Optimización en los tiempos de cobranza. | 0,1 | 3 | 0,3 |
| | Deficiencia en el fortalecimiento organizacional | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | Bajo compromiso por el accionar de los jefes | 0,08 | 1 | 0,08 |
| | | 1 | | 3,5 |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Como se puede observar en la tabla 27, una vez analizado los factores internos de la empresa y en base a las calificaciones establecidas obtenemos un resultado de 3,5 lo que señala que las fortalezas con las que cuenta Gran Abastos son mayores a las debilidades contando con puntos fuertes para la toma de decisiones, pero es necesario el establecer políticas para mitigar las afecciones que puedan ocasionar las debilidades actuales.

3.3.3.3. Matriz EFE de Gran Abastos

Tabla 27-3: Matriz EFE

| MATRIZ EFE | | | | |
|--------------------------|--|--------------------|---------------------|--------------------------------|
| Factores internos | | Ponderación | Calificación | Puntuaciones Ponderadas |
| OORTUNIDADES | Abastecerse de productos de alta calidad | 0,15 | 4 | 0,6 |
| | Contar con proveedores para cada sección de productos. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| | Liderazgo optimo en la toma de decisiones | 0,12 | 4 | 0,48 |
| | Cuenta con una ubicación privilegiada | 0,12 | 4 | 0,48 |
| | Facilidad financiera para abrir nuevas sucursales | 0,17 | 4 | 0,68 |
| AMENAZAS | Nueva competencia en el mercado de abastecimiento de productos | 0,06 | 3 | 0,18 |
| | Incertidumbre en los clientes en adquirir nuestros productos | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | Disminución de clientes producto de la economía actual. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| | Cierre de alguna de las sucursales de Gran abastos | 0,04 | 1 | 0,04 |
| | Aumentos abruptos en los precios de los productos de consumo masivo. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| | | 1 | | 3,3 |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Ya establecido un análisis de las situaciones externas referente a las oportunidades y amenazas de Gran Abastos podemos observar que contamos con una calificación de 3,3 siendo las

oportunidades mayores a las amenazas lo cual indica que las acciones tomadas por Gran Abastos son las correctas, pero hay que tomar en cuenta que las mismas se deben aprovechar al máximo evitando que las amenazas tomen presencia en la empresa.

3.3.4. Políticas empresariales

Las políticas empresariales determinadas para supermercados gran abastos se basa en principios que ayudan a la empresa a la toma de decisiones para lograr los resultados esperados mediante la consecución de objetivos organizacionales planteados para la mejora continua y la consecución de una ventaja competitiva en el mercado.

3.3.4.1. Financieras

- Eficiencia Administrativa.
- Planificar las necesidades financieras para lograr el acceso a nuevos mercados.
- Establecer estudios para definir la estructura del capital en nuevos proyectos.
- Establecer estudios de mercado donde se efectuó si la implementación de nuevos productos es óptima.

3.3.4.2. Clientes

- Proceder a la realización de estudios de mercado donde se definan los productos según la necesidad de clientes.
- Manejar reembolsos y devoluciones por productos caducados o en mal estado
- Establecer buzones donde los clientes puedan establecer sus recomendaciones.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Retención de los clientes y llegar a más potenciales clientes.

3.3.4.3. Comercialización

- Realizar un pronóstico de ventas y programas de Compras efectivas para no contar con un stock detenido.
- Establecer precios óptimos de venta al público
- Establecer garantías en los servicios que se venden en supermercados gran abastos
- Contar con diversas opciones de pago.
- Contar con más de un proveedor para la adquisición de productos.

3.3.4.4. *Distribución*

- Contar con una cobertura optima de distribución de los productos en los locales de Supermercados Gran Abastos.
- Establecer el número de compradores potenciales.
- Determinar el tamaño de los pedidos para enfocarse en una distribución optima
- Establecer precios según las cantidades de pedidos.

3.3.4.5. *Calidad*

- Compromiso con las normas de calidad
- Integridad del personal de supermercados gran abastos
- Trato optimo a clientes
- Productos bajo la norma Iso 9001

3.3.5. ***Objetivos organizacionales***

Una vez que se realizó el análisis FODA de Supermercados Gran Abastos procedemos a la realización de los objetivos estratégicos que servirán para lograr mitigar las afectaciones actuales con las que se encuentra la empresa por tanto las oportunidades y fortalezas serán la base para establecer cada objetivo a implementarse en la organización con mira al cumplimiento de las metas propuestas.

- Planificación optima de financiación por parte de Supermercados gran abastos.
- Establecer canales de distribución óptimos acorde a los productos que se oferten en Gran Abastos.
- Contar con una comercialización justa y efectiva generando valor a la empresa y productos que se ofertan.
- Contar con productos de alta calidad enfocados en la satisfacción de los clientes de supermercados gran abastos
- Fortalecer el nivel organizativo de la empresa mediante la propuesta desarrollada en el presente trabajó de titulación.
- Establecer métodos de control y mando por parte de los jefes inmediatos garantizando el liderazgo interno.
- Establecer un proceso detallado de selección de personal para el nivel administrativo.

- Contar con personal altamente competente para el cumplimiento de diversas funciones en Supermercados Gran Abastos.
- Incentivar a los trabajadores en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la empresa.

3.3.5.1. Estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos

Tabla 28-3: Objetivos financieros

| Objetivos Estratégicos de Gran Abastos | Responsable | Acciones a Implementar | Costo | Perioidad | Indicador de Evaluación |
|---|-------------------------------|--|---------------------------|-----------|-------------------------|
| Planificación optima de financiación por parte de Supermercados gran abastos. | Gerente/ Junta de accionistas | Establecer la introducción de nuevo capital ya sea de fondos propios (accionistas) o de adeudar con el fin de cubrir los proyectos establecidos por grandes abastos | Según el Monto a invertir | 2 años | Condiciones de créditos |
| | Gerente/ Junta de accionistas | Establecer acciones de mercadeo donde se verifique los productos que los clientes necesiten para implementar capital para la obtención de nuevos productos a ofertarse en Gran abastos | \$300 | 1 año | Estudios de mercado |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Tabla 29-3: Objetivos de calidad

| Objetivos Estratégicos de Gran Abastos | Responsable | Acciones a Implementar | Costo | Prioridad | Indicador de Evaluación |
|---|------------------------|--|-------|-----------------------------------|--|
| Contar con productos de alta calidad enfocados en la satisfacción de los clientes de supermercados gran abastos | Gerencia /Trabajadores | Proporcionar información detallada de cada producto que se ofrece en Supermercados Gran Abastos | \$500 | Cada que se requiera los clientes | Encuestas de satisfacción de los clientes |
| | | Establecer canales de atención óptimos donde se recepten quejas y sugerencias de clientes | | | # total de quejas establecidas por los usuarios |
| | | Establecer políticas de las compras para optar por los cambios o anulación de pedidos de clientes basados en casos de fuerza mayor | | | % de satisfacción = # total de quejas/ total de valoraciones obtenidas |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Tabla 30-3: Objetivos de distribución

| Objetivos Estratégicos de Gran Abastos | Responsable | Acciones a Implementar | Costo | Perioidad | Indicador de Evaluación |
|---|-------------|--|-------|-----------|-------------------------|
| Establecer canales de distribución óptimos acorde a los productos que se oferten en Gran Abastos. | Gerente | Establecer número de compradores, concentración geográfica, tipo de mercado al cual vamos a introducirnos, valores máximos que pueden pagar los clientes y establecer su | \$500 | 1 año | Estudios de mercado |

| | | | | | |
|--|--|---|--|--|--|
| | | distribución por estanterías en cada local señalado por producto o grupo de productos para contar con un mayor número de clientes | | | |
|--|--|---|--|--|--|

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Tabla 31-3: Socialización del plan de fortalecimiento organizacional

| Objetivos Estratégicos de Gran Abastos | Responsable | Acciones a Implementar | Costo | Perioidad | Indicador de Evaluación |
|---|-------------|---|-------|-----------|---|
| Fortalecer el nivel organizativo de la empresa mediante la propuesta desarrollada en el presente trabajo de titulación. | Gerente | Aplicar la propuesta establecida en el trabajo de titulación mediante la socialización a todos los trabajadores de Supermercado Gran Abastos. | \$100 | 2 años | Informes de capacitación sobre socialización del plan de fortalecimiento organizacional |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Tabla 32-3: Control en el liderazgo interno

| Objetivos Estratégicos de Gran Abastos | Responsable | Acciones a Implementar | Costo | Perioidad | Indicador de Evaluación |
|--|-------------|---|-------|------------|--|
| Establecer métodos de control y mando por parte de los jefes inmediatos garantizando el liderazgo interno. | Gerente | Realizar un seguimiento a las falencias presentadas por parte de los jefes inmediatos y planificar acciones para lograr suprimirlos | \$100 | Trimestral | Nivel de seguimiento = (# de falencias / # de |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--------------------------------|
| | | | | | planes de mitigación) * 100 |
|--|--|--|--|--|--------------------------------|

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Tabla 33-3: Inserción laboral

| Objetivos Estrategicos de Gran Abastos | Responsable | Acciones a Implementar | Costo | Perioidad | Indicadr de Evaluacion |
|--|-------------|---|-------|-------------------------------|--|
| Establecer un proceso detallado de selección de personal para el nivel administrativo. | Gerencia | Establecer un manual de funciones para la selección optima del personal administrativo | \$150 | Cada que se requiera personal | Según lo establecido en el codigo de trabajo |
| | | Tramitacion efectiva de los contratos | | | |
| | | Establecer un proceso de selección efectivo contando con la induccion para el ingreso obtener al mejor candidato para el puesto | | | |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Tabla 34-3: Personal competente

| Objetivos Estratégicos de Gran Abastos | Responsable | Acciones a Implementar | Costo | Periodicidad | Indicadores de Evaluación |
|--|-------------|---|-------|--------------|---|
| Contar con personal altamente competente para el cumplimiento de diversas funciones en Supermercados Gran Abastos. | Gerente | Realizar capacitaciones constantes para potencializar las destrezas de los trabajadores | \$400 | Trimestral | % de capacitaciones= Capacitaciones totales terminadas / Cantidad total de capacitaciones planificadas * 100 |

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

Tabla 35-3: Cumplimiento de metas y objetivos

| Objetivos Estratégicos de Gran Abastos | Responsable | Acciones a Implementar | Costo | Periodicidad | Indicadores de Evaluación |
|--|-------------|--|-------|--------------|--|
| Incentivar a los trabajadores en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la empresa. | Gerente | Otorgar incentivos por el cumplimiento de las metas propuestas por las gerencias en el cumplimiento de las funciones | \$100 | Trimestral | % de cumplimiento= metas alcanzadas / Cantidad total de metas diseñadas * 100 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | Otorgar Reconocimientos públicos a los empleados que cumplan con la totalidad de sus metas en sus funciones desempeñadas | | | |
|--|--|--|--|--|--|

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

3.4. Cuadro de mando integral

Una vez realizado los respectivos análisis y objetivos estratégicos procedemos con la realización del cuadro de mando integral para supermercados Gran abastos donde nos enfocaremos en las acciones que generen valor a la empresa en el ámbito financiero, mercado, procesos y aprendizaje.

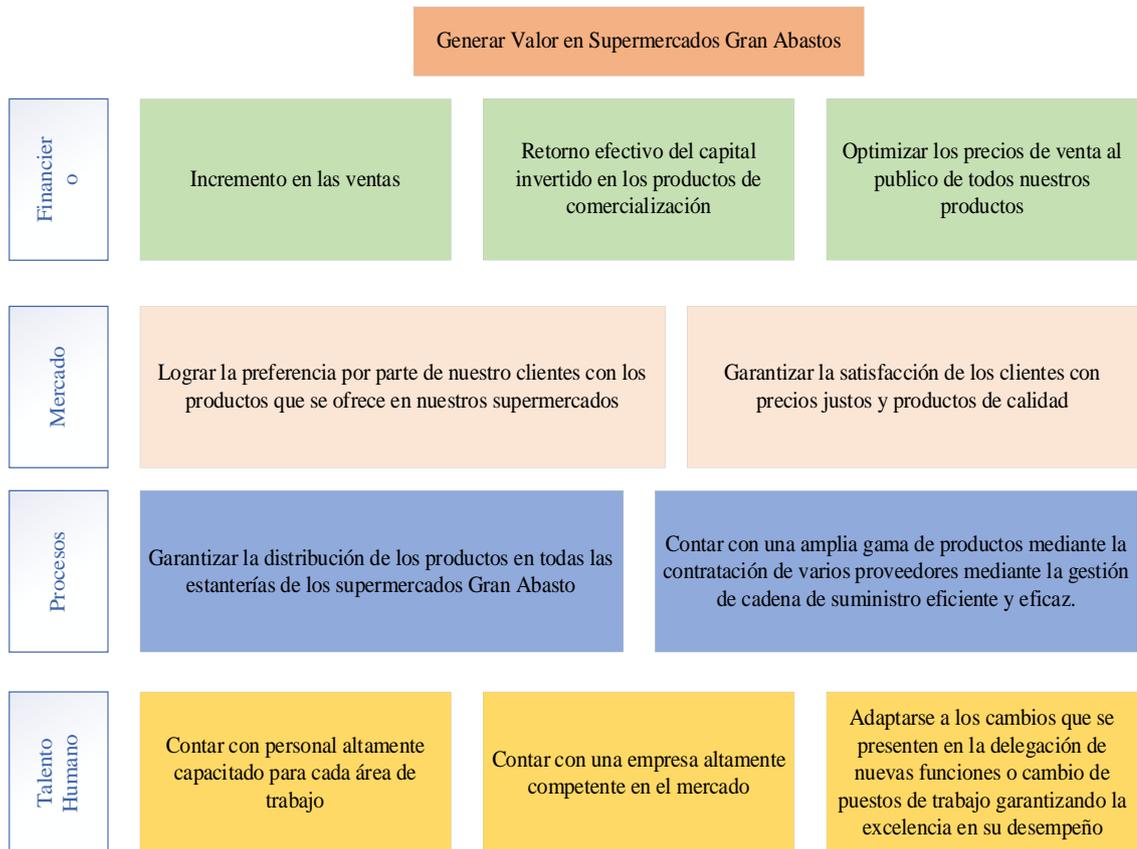


Gráfico 31-3. Cuadro de mando integral de Supermercados Gran Abasto

Fuente: Investigación de campo

Realizado por: Villa, Z

3.5. Fases de presentación de la propuesta sobre el fortaleciendo organizacional

Parala presentación y socialización de la propuesta realizada para supermercados Gran Abasto de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se establecen las siguientes fases:

- **Fase informativa**

Una vez identificada y evaluada las necesidades de la organización se procede a determinar las estrategias a incluir las cuales son:

- Propuesta de diseño estratégico para la Cadena de supermercados Gran Abasto

- Presentación de plan de Fortalecimiento organizacional

Estas estrategias fueron electas acordes a las necesidades de la cadena de supermercado Abastos, mismo que es necesario para poder establecer la estructura organizativa de la misma con el propósito de mitigar los diferentes problemas detectados en el desarrollo de la investigación.

- **Fase de planificación**

Dentro de esta fase se presenta la cronología de desarrollo de la propuesta, misma que busca coordinar las actividades regulares de la cadena de supermercados y a su vez seguir un proceso lógico y sistémico acorde a las necesidades y recursos disponibles.

Para este apartado se establece una reunión con el área de gerencia y el auxiliar administrativo para poder determinar los horarios, recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta, en esta fase se buscará identificar el propósito de la organización.

- **Fase de ejecución**

En esta fase se establecen las actividades que se implementarán en la socialización de la propuesta a utilizarse, aquí se divulgarán las actividades y coordinación de ejecución de las acciones.

- Propuesta y socialización del plan de Fortalecimiento organizacional
- Presentación y socialización de plan de capacitación.

- **Fase de monitoreo o evaluación**

En esta fase se busca determinar la evolución de las estrategias a implementarse, con el fin de tomar decisiones correctivas que mitiguen cualquier tipo de error o fallo en la implementación. Para ello se utilizará la siguiente matriz de evaluación:

Tabla 36-3: Matriz de evaluación de cumplimiento

| Descripción | Nivel de cumplimiento | | |
|--------------------------------|-----------------------|-------|------|
| | Bajo | Medio | Alto |
| Fase informativa | | | |
| Fase de planificación | | | |
| Fase de ejecución | | | |
| Fase de monitoreo o evaluación | | | |

- **Cronograma y presupuesto**

El siguiente es el cronograma estimado para el desarrollo de la propuesta y el presupuesto:

Tabla 37-3: Cronograma y presupuesto estimado

| Actividades | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | | Responsables | Presupuesto |
|--------------------------------|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|---------------------------|------------------|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | | |
| Fase informativa | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerencia | \$125,00 |
| Fase de planificación | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$250,00 |
| Fase de ejecución | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$150,00 |
| Fase de monitoreo o evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | Gerencia y talento humano | \$25,00 |
| Total | | | | | | | | | | | | | | | | | | \$550,000 |
| Observaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobado por: | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El presente trabajo de titulación se concluye con el diseño del plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, el cual se consiguió mediante el desarrollo de un marco teórico para sustentar la investigación mediante la recopilación de información primaria y secundaria con referencias teóricas.

Asimismo, para realizar el diagnóstico situacional de la Cadena de Supermercados Gran Abastos se hizo uso de la técnica la encuesta aplicada a los clientes de la cadena y los colaboradores de la empresa, con el fin de identificar los diferentes puntos de vista relacionados a las variables de estudio, donde los trabajadores pese a las consideraciones que presentan sobre la organización la atención al cliente son excelentes y se mantiene como un eje clave para el desarrollo de la misma.

Para diseñar la propuesta del plan de fortalecimiento organizacional para la Cadena de Supermercados Gran Abastos, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, se tomaron en cuenta cada una de estas consideraciones, por lo tanto, se estableció la propuesta en base a las necesidades de la empresa en este caso se trabajó en 5 partes siendo la primera la exposición de los antecedentes seguido de la construcción de la filosofía institucional, la creación del organigrama estructural, el diagnóstico interno y por último establecer los objetivos estratégicos y las acciones a implementarse.

RECOMENDACIONES

Implementar el presente plan de fortalecimiento organizacional en la Cadena de Supermercados Gran Abastos para mejorar en su gestión administrativa y la proyección para su crecimiento, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Fomentar a que los pequeños negocios busquen el crecimiento corporativo con proyectos de trabajos similares para ayudar a la economía local y regional, con el fin de que Riobamba sea una zona mayormente comercial.

Establecer la propuesta como punto de partida donde el fortalecimiento organizacional de la empresa sea optimo tomando en cuenta las consideraciones financieras, de comercialización, distribución y de calidad con el fin de lograr obtener mayor clientela y su satisfacción con los productos que ofertamos en el mercado mismos que ayudaran a obtener una ventaja competitiva ante otros mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- Bances, A. (2018). *Plan De fortalecimiento de la gestión administrativa para la fidelización del cliente interno del hotel El Sol E.I.R.L.* (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán):
Obtenido de:
<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4555/Bances%20Lloclla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burruezo, C. (2001). *La gestión moderna del comercio minorista*. Barcelona : Esic editores S.A.
- Canive, T., & Balet, R. (S.f). *Metodología de la investigación*. Obtenido de:
<https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>
- CEAACES. (2016). *Informe técnico de evaluación del plan de fortalecimiento*. Obtenido de:
https://www.caces.gob.ec/documents/20116/290150/67/6757.afsh/6757_1.0.afsh
- Chiavenato, D. (2011). *El sistema de administración de recursos humanos*. México: Mc-hill/Interamericana.
- Cuzco, D. (2019). *Plan de fortalecimiento organizacional para el mejoramiento de la productividad y competitividad del centro de acopio Guaslán, En La Parroquia Punin, Provincia De Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10270/1/12T01268.pdf>
- Echeverría, S. (1994). *Introducción a la economía*. Madrid : Días de Santos S.A.
- Fernández, J. (2010). *Administración moderna*. México : Editorial Limusa S.A.
- García, J., & Casanueva, C. (2001). *"Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- George, S. (1988). *Planificación estratégica, lo que todo director debe saber"*. México : CECOSA.
- González, G. (2019). *Metodos de la investigación*. Obtenido de:
<https://www.lifeder.com/metodo-deductivo/>
- Hernandez, C. (2007). *Análisis administrativo, técnicas y métodos*. San Jose: EUNED.
- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Administración estratégica*. Texas: Learning editores S.A.
- Hitt, B. (3 de Junio de 2006). *Administración*. Obtenido de:
<https://www.lys.lat/index.php/es/libros-pdf/libros-administracion/item/3348-administracion-pdf-michael-a-hitt-j-stewart-black-lyman-w-porter>
- Hitt, M. B. (2006). *Administración*. Mexico : Pearson Educación.
- Jánez, T. (2008). *Metodología de la investigación*. Caracas: UCAB.
- Lugo, Z. (2018). *Población y muestra*. Obtenido de: <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Mendoza, I. (2013). *Investigación cuantitativa*. Obtenido de: <https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/investigacion-cuantitativa/>

- Merino, M., & Pérez, J. (2012). *Definicion.de metodo inductivo*. Obtenido de: <https://definicion.de/metodo-inductivo/>
- Montalvan, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Mexico : McGraw Hill Interamericana.
- Nicolás, M. (2018). *Que es retail*. Obtenido de: <https://www.oleoshop.com/blog/que-es-retail>
- Peru, R. (2018). *Que es retail*. Obtenido de: <https://www.peru-retail.com/retailtv/definicion-de-retail/>
- PYMES. (3 de marzo de 2016). *Generalidades de la PYMES*. Obtenido de: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17722/Capitulo2.pdf>
- Revista Líderes. (2019). *Ventas de centros comerciales*. Obtenido de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/retail-ecuador-ventas-centros-comerciales.html>
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México: Noriega editores.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de la administración* . México : Pearson Educación.
- Saldarriaga, D. (2018). *Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional de la empresa distribuidora el Perno de la ciudad de Riobamba, Provincia De Chimborazo, período 2017*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica De Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8805/1/12T01187.pdf>
- Sallenave, J. (2014). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogota: Editorial Norma.
- Sanches, J. (2001). *La administración publica* . México : Amazónç.
- Serna, J. (2008). *Gerencia estrategica*. Bogota: 3R EDITORES.
- Terry, G. (1978). *Administración y control de oficinas*. Mexico: Redial editorial S.A.
- Vigaray, M. (2005). *Comercialización y Retailing* . México: Pearson Educación.



ANEXOS

ANEXO A: FORMATO DE ENCUESTA

MODELO DE ENCUESTA A APLICAR

Agradecemos su colaboración con la investigación titulada “Diseño de un plan de fortalecimiento organizacional para la cadena de supermercados Gran Abastos, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”. Por favor, lea detenidamente cada pregunta y marque con una X la respuesta que considere correcta.

1. **¿Conoce usted que significa Fortalecimiento Organizacional?**

| | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

2. **¿Considera usted que los trabajadores de la empresa están satisfechos con el nivel organizativo que tiene actualmente?**

| | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

3. **¿Cuántos de los logros y objetivos que la empresa posee, piensa usted que en la actualidad se han cumplido?**

| | |
|---------|--------------------------|
| Todos | <input type="checkbox"/> |
| Algunos | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno | <input type="checkbox"/> |

4. **¿Piensa usted que si existe fortalecimiento organizativo empresa dará lugar al desarrollo económico y laboral de la misma?**

| | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

5. **¿Está conforme con el liderazgo de los jefes de la organización?**

| | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

6. **¿El nivel de instrucción de un líder es necesario para que pueda desempeñar bien su función?**

| | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

7. **¿Considera usted necesario mejorar la capacidad de gestión de la empresa?**

| | |
|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> |
| NO | <input type="checkbox"/> |

8. **¿Considera usted que se delegan las responsabilidades adecuadamente dentro de la empresa?**

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

9. **¿Qué tipo de estrategias observa usted que los trabajadores utilizan en su desempeño diario para alcanzar sus objetivos personales?**

| Estrategia | Respuesta |
|---|------------------|
| Participación y cumplimiento de sus labores | |
| Reciprocidad con la empresa | |
| Compromiso organizacional | |

10. **¿Observa usted que los trabajadores tienen un fuerte compromiso organizacional?**

| Alternativas | Respuesta |
|---------------------|------------------|
| Todos | |
| Una mayoría | |
| Una minoría | |

11. **¿Cuándo hay un reto para la organización todos los trabajadores participan activamente para su cumplimiento?**

| Alternativas | Respuesta |
|---------------------|------------------|
| Todos | |
| Una mayoría | |
| Una minoría | |
| Regular | |
| Malo | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B: FORMATO DE ENTREVISTA

- 1. ¿Al momento de la creación de su empresa se fijó en las herramientas de gestión administrativa?**

- 2. ¿Alguna vez ha tenido alguna dificultad en su empresa por falta de un manual de funciones?**

- 3. ¿En su empresa cuenta con un proceso de selección, inducción y contratación para los recursos humanos?**

- 4. ¿Cuentan con información precisa y oportuna para la toma de decisiones?**

- 5. ¿Cómo calificaría usted, el ambiente de trabajo en su empresa?**

- 6. ¿La empresa cuenta con clientes fijos?**

- 7. ¿Los clientes le han expresado como se sienten con el servicio prestado en la empresa?**

- 8. ¿En lo referente a las instalaciones de la empresa, cómo usted lo calificaría?**

- 9. ¿Se ha entregado uniformes y equipo de protección a sus empleados?**

- 10. ¿Se realizan procesos de limpieza y separación de residuos a fin de cuidar el medio ambiente?**