



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA EL SUPERMERCADO “SUMESA” EN LA CIUDAD DE
SHUSHUFINDI, CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE
SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**

*Tesis, previo a la obtención del
Título de Ingeniera Comercial*

AUTORA:

Carla Lorena Macías Carpio

DIRECTOR:

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg Sc.

Loja - Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN


Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

En calidad de Director de Tesis, certifico que la postulante **Carla Lorena Macías Carpio**, ha desarrollado la tesis de Grado Titulada: **“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SUPERMERCADO “SUMESA” EN LA CIUDAD DE SHUSHUFINDI, CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**; observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regula esta actividad académica, por lo que autorizo al mencionado aspirante para que sea presentado al respectivo tribunal de grado para su revisión.

Loja, noviembre del 2017



Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Carla Lorena Macías Carpio declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autor: Carla Lorena Macías Carpio

Firma: .....

Cédula: 2100191937

Fecha: Loja, noviembre del 2017

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **Carla Lorena Macías Carpio**, declaro ser autora de la tesis titulada **“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SUPERMERCADO “SUMESA” EN LA CIUDAD DE SHUSHUFINDI, CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”** como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 13 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete, firma la autora.

Firma: 

Autora: Carla Lorena Macías Carpio

Cédula: 2100191937

Dirección: Provincia de Sucumbios, cantón Shushufidi, barrio 24 de mayo, Av. 11 de julio.

Correo Electrónico: carmacar@hotmail.com

Teléfono: 0982577338

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.

Tribunal de grado:

- Ing. Edwin Hernández Quezada Mg. Sc. (Presidente de Tribunal)
- Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc. Vocal
- Ing. Julio Arévalo Camacho Mg. Sc. Vocal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, Tus esfuerzos son impresionantes y tu amor es para mí invaluable me has proporcionado todo y cada cosa que he necesitado gracias por la confianza y el apoyo brindado por demostrarme siempre tu cariño y apoyo incondicional. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí, fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis. A mi hija, tu afecto y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo de mis ganas de buscar lo mejor para ti. A mis hermanos les agradezco no solo por estar presentes aportando buenas cosas en mi vida, si no por los grandes lotes de felicidad y de diversas emociones que siempre me han causado. A mi familia en general porque me han brindado su apoyo y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Carla Lorena Macías Carpio

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, prestigiosa institución que da la apertura a la juventud ecuatoriana para llevar a cabo sus estudios universitarios, haciendo posible alcanzar los sueños de superación profesional.

A su planta docente y personal administrativo, quienes realizan la noble tarea de guiar a los estudiantes por el maravilloso del conocimiento, formado profesionales capaces de enfrentar la vida profesional, brindando soluciones en el campo administrativo.

A todas las personas que de alguna manera colaboraron en la realización de la presente tesis, gracias por su ayuda.

Carla Lorena Macías Carpio

a. TITULO

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA EL SUPERMERCADO “SUMESA” EN LA CIUDAD DE
SHUSHUFINDI, CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE
SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”**

b. RESUMEN

La administración moderna manifiesta que el éxito de toda empresa u organización, dependen básicamente de la dinámica de sus administradores y del buen uso y aprovechamiento de los diferentes sistemas de gestión, tomando como referencia esta premisa se dio inicio a la elaboración del presente trabajo de tesis, cuyo objetivo general fue “Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para el Supermercado “SUMESA” de la Ciudad de Shushufindi” con el fin de aumentar la eficacia en la gestión de los servicios que ofrece, mejorando la satisfacción del cliente interno y externo.

La metodología utilizada durante el desarrollo de la presente investigación, se sustentó en la utilización de los métodos: deductivo, inductivo, analítico y estadístico mientras que para la recolección de la información se aplicó la observación, entrevista a la Gerente y encuesta los 14 trabajadores.

En el diagnóstico interno efectuado se evidencia que en el Supermercado “Sumesa” sus procesos administrativos carecen del aval técnico administrativo que garanticen su continuidad y desarrollo empresarial ya que no se ejecutan actividades de planificación que garanticen el cumplimiento efectivo y eficaz de sus principales metas y objetivos corporativos lo que no permite que se dinamice y garantice plenamente lo propuesto.

Se evidenció una limitada aplicación del proceso administrativo, por cuanto poseen misión y visión pero no cuentan con un organigrama estructural, manual de funciones ni procedimientos, así lo señala el gerente y lo ratifica el 100% de los empleados y trabajadores; los objetivos y estrategias se plantea en base a experiencias más no previo a un análisis técnico que contribuya a mejorar la toma de decisiones. No se ha definido un perfil de puestos para el reclutamiento de personal. Al 93% del personal no se le ofrece motivación para que su trabajo sea más eficiente, y el 100% del personal informa que no se le da oportunidad de ascender en la empresa, finalmente el 80% de los trabajadores no reciben capacitación.

Frente a estas necesidades se planteó un modelo mismo que contempla las cuatro fases del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. En cada una de las fases se plantean herramientas que contribuirán a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos que dispone el supermercado, lo cual a su vez mejorará su rentabilidad.

Finalmente se recomienda implementar el modelo de gestión administrativa propuesto, ya que el mismo garantizará y asegurará que todas las actividades laborales desplegadas se ajusten a los planes y objetivos del Supermercado.

ABSTRACT

The modern administration states that the success of any company or organization, basically depend on the dynamics of its administrators and the proper use and use of different management systems, taking this premise as a starting point for the preparation of this thesis work , whose general objective was "Design an Administrative Management Model for the Supermarket" SUMESA "of the City of Shushufindi" in order to increase the efficiency in the management of the services offered, improving the internal and external customer satisfaction.

The methodology used during the development of the present investigation was based on the use of the methods: deductive, inductive, analytical and statistical, while for the collection of the information the observation was applied, the Manager interviewed and the 15 workers polled.

In the internal diagnosis made it is evident that in the Supermarket "Sumesa" their administrative processes lack the administrative technical guarantee that guarantee their continuity and business development since they do not execute planning activities that guarantee the effective and efficient fulfillment of their main goals and objectives which does not allow it to be dynamic and fully guarantee what is proposed.

There was a limited application of the administrative process, as they have mission and vision but do not have a structural organization chart, manual functions or procedures, as stated by the manager and ratified by 100% of employees and workers; The objectives and strategies are based on experiences rather than prior to a technical analysis that contributes to improving decision making. A job profile has not been defined for the recruitment of personnel. 93% of the staff is not offered motivation to make their work more efficient, and 100% of the staff report that they are not given the opportunity to advance in the company, finally 80% of the workers do not receive training.

Faced with these needs, a model was considered that contemplates the four phases of the administrative process: planning, organization, direction and control. In each of the phases, tools are proposed that will contribute to improving the efficiency in the use of the resources available to the supermarket, which in turn will improve its profitability.

Finally, it is recommended to implement the proposed administrative management model, since it will guarantee and ensure that all the work activities deployed comply with the plans and objectives of the Supermarket.

c. INTRODUCCIÓN

Actualmente el Supermercado “SUMESA” desempeña sus actividades de forma espontánea, basándose en las operaciones que se generan diariamente y cumpliendo las instrucciones de su propietaria; en los últimos meses ha disminuido el flujo de clientes al local, lo cual ha causado una gran incertidumbre puesto que se han generado bajas ventas y por ende obtención de los resultados económicos negativos. En un entorno cada vez más competitivo, el Supermercado necesita gestionar de manera adecuada sus diferentes actividades empresariales siendo necesaria la “elaboración de un modelo de gestión administrativa para el supermercado” el cual busca corregir oportunamente el desempeño de sus actividades para alcanzar los objetivos planteados como empresa y así garantizar la consecución de los resultados esperados.

El presente informe se encuentra estructurado por: Título: “Elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa para la el Supermercado “SUMESA” de la Ciudad de Shushufindi; Resumen constituido por una breve referencia al cumplimiento del objetivo general que es la elaboración del manual de gestión administrativa, metodología utilizada, resultados más relevantes y recomendaciones; Introducción contiene la problemática que motivó la elaboración de la investigación, los objetivos específicos del proyecto y la estructura del informe; Revisión de Literatura expone una

amplia variedad de contenidos científicos, los cuales se relacionan directamente con el tema mismo de la investigación; Materiales y Métodos aquí se hacen constar los principales materiales de escritorio y equipos de oficina utilizados durante la elaboración de la investigación; además contiene un breve resumen de los métodos y de las técnicas utilizadas durante el desarrollo del trabajo investigativo; Resultados comprende un breve análisis de la situación actual del Supermercado "SUMESA" de la Ciudad de Shushufindi; además contiene las diferentes encuestas debidamente analizadas, tabuladas e interpretadas con sus respectivos gráficos estadísticos, las cuales fueron planteadas a todos los 15 trabajadores del Supermercado y la entrevista realizada al Gerente de esta prestigiosa empresa; Discusión compuesto por la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa del Supermercado "SUMESA" de la Ciudad de Shushufindi; Conclusiones constituidas por un breve corolario de los criterios más relevantes a los que se logró acceder mediante todo el desarrollo de la investigación; Recomendaciones contiene una serie de exhortaciones que se realiza al Gerente del Supermercado "SUMESA" de la Ciudad de Shushufindi; Bibliografía constituido por un amplio listado de textos de varios autores y estudiosos de la administración de empresas, los cuales versan principalmente en la gestión y el proceso administrativo en general; Anexos contiene, en primera instancia la ficha resumen del proyecto de investigación, así como también el formato de la encuesta y entrevista realizada a empleados y Gerente respectivamente.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Referencial

Supermercado

El Observatorio de Corporaciones Transnacionales (2011) define al supermercado como “un establecimiento ubicado dentro de los cascos urbanos de la ciudad y que vende principalmente bienes de consumo como alimentación, limpieza, higiene personal, y perfumería” (p. 14).

Brenes (2012), afirma:

El mundo de los supermercados ha sido uno de los modelos detallistas más exitosos. El concepto presentaba una clara atención a dos de las megatendencias del consumidor, ya que ha ofrecido velocidad de respuesta y flexibilidad, apoyada en una gran variedad. (p. 216)

Historia

Es en Estados Unidos, en donde se creó el primer mercado de autoservicio. Creado por Clarence Saunders el 16 de septiembre de 1916, a quien se le ocurrió hacer una tienda en la que el cliente se sirviera todo lo que necesitaba, pasando a pagarlo posteriormente ante un

empleado, que se encargaba de revisarlo y cobrarlo saliendo el cliente plenamente satisfecho. Es así que nació el autoservicio, pero en realidad dicen que no fue con la finalidad de hacer la vida más fácil y rápida al cliente como sucede hoy en día, sino que es de esta forma como redujo el número de dependientes que atendían su tienda ahorrando tiempo y dinero en la venta de productos, productos que otros empleados solo debían reponer en los estantes del establecimiento.

Nació Piggly Wiggly (cerdito ondulado), la primera cadena de supermercados del mundo, nadie supo por qué eligió este nombre tan sui géneris para su cadena de tiendas, pero hay quienes cuentan, que se le ocurrió cuando vio a unos cerditos intentar pasar por debajo de una valla.

Es el 21 de Octubre del mismo año (1916), que patentó el supermercado asegurándose así, el que los clientes puedan ver todos los productos en su comercio antes de salir, evitando enseñarles los productos uno a uno en el mostrador, perdiendo así tiempo y dinero.

Objetivo del Supermercado

El autor Borja & Reyes (2015), destaca que el objetivo de un supermercado es “la comercialización de alimentos y otros productos de consumo masivo y corriente en una región o zona determinada. Sin dejar de lado que existen mercados como los de vestuario, cosméticos, juguetería, ferretería, electrodomésticos y artículos del hogar” (p. 2).

Sector de Supermercados en Ecuador

Los autores Villamar, Cepeda, & Garcia (2010) afirman que “las cifras del INEC a nivel nacional señalan que por cada 220.000 habitantes hay un supermercado, y las clases económicas media-alta (...) normalmente se dirigen a estos establecimientos y parece ser que este es el principal mercado objetivo de las cadenas más grandes del país” (p. 1).

Marco Conceptual

Empresa

Zerillilli (1992, citado en Gil & Giner, 2010) define a la empresa como “un conjunto de medios humanos y materiales que se disponen para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias entre los diferentes elementos que la componen” (p. 29)

Importancia

Las empresas son un pilar fundamental de la economía de un país, ya que son el motor del ciclo.

Las empresas generan empleo y producción, con el empleo los trabajadores perciben ingresos, con sus ingresos consumen los productos

de las empresas, y las empresas se ven en la necesidad de producir más o menos dependiendo de la demanda del producto.

Empresa Comercial

Sala (2015) sostiene que estas empresas, como indica su nombre, van a comercializar los bienes que compran previamente. Pueden incorporar algo al bien comprado, pero no existe un cambio importante en dicho bien. O sea, que van a vender el bien que antes han adquirido sin ninguna modificación sustancial. (p. 7)

Modelo de Gestión Administrativa

Definición

El autor Bachenheimer (2015) define a la gestión Administrativa como “el proceso de toma de decisiones realizado por los órganos de dirección, administración y control de una entidad, basado en los principios y métodos de administración, en su capacidad corporativa” (p. 7)

Para Hurtado (2008) “la gestión administrativa es una ACCIÓN HUMANA que depende del conocimiento de las ciencias administrativa, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo” (p. 47).

Importancia

Ventura (2012) sostiene que “la gestión administrativa es imprescindible en todas las empresas, independientemente del sector productivo al que pertenezcan” (p. 4), puesto que la administración imparte eficiencia y eficacia a los esfuerzos humanos a través de los logros de metas oportunas, con los menores costos y gastos posibles.

De su parte Blandez (2016) afirman que el éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que ésta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones; también indica obstáculos a vencer y determina soluciones para los problemas que se detecten. (p. 25)

Objetivo

Según Rosero (2012), la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la

toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.

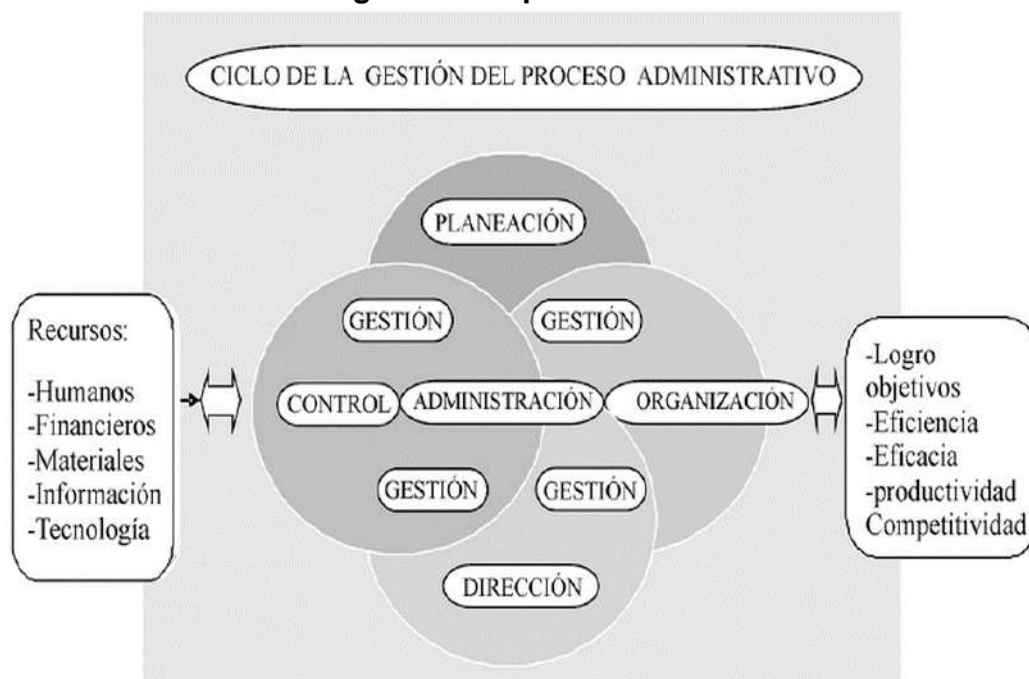
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios. (p. 2)

La incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

Ciclo de la gestión del proceso administrativo

La gestión administrativa “es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control. Desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (Hurtado, 2008, pág. 46).

Gráfica 1
Ciclo de la gestión del proceso Administrativo



Fuente: (Hurtado, 2008, pág. 46).
Elaborado por: La Autora

Proceso Administrativo

Blandez (2016) define al proceso administrativo como la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa. (p. 27)

Cada una de las etapas proporciona información a las otras, y el proceso en sí no ha de utilizarse como un fin, sino como un medio, para conseguir los fines de la institución en la que nos enmarquemos.

Planificación

Según la SENPLADES (2012) “la planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos” (p. 11)

Para Hernández & Yáñez (2014) “la planeación puede ser vista como una de las funciones decisorias de mayor importancia que debe realizar el administrador o gerente. La planeación concreta las metas de la organización y decide los procedimientos para alcanzarlas” (p. 55)

Filosofía institucional

“Los elementos orientadores de la institución permiten determinar a dónde queremos ir como institución, y hace posible así direccionar la acción de cada entidad hacia los objetivos y políticas institucionales” (SENPLADES, 2012, pág. 22)

De su parte Ayestarán, Rangél, & Morillas (2012) sostienen que “cualquier proceso de planificación estratégica debe comenzar por tener un conocimiento exhaustivo de la situación de la empresa y para ello es importante definir conceptos como: misión, visión, meta, objetivo, estrategia y táctica” (p. 32).

Misión

“La misión es la razón de ser de una organización, servicio o programa determinado. Bajo dicha definición, comprende lo que se pretende cumplir como razón de ser, lo que se pretende hacer y para quién se va a hacer” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118).

De su parte Ayestarán, Rangél, & Morillas (2012) la definen como la razón de ser de la institución, “es el punto inicial, es la clave de un negocio. Define por qué y para qué existe una organización, es decir, a qué se dedica la empresa” (p. 32).

Dereck F. (citado en Ayestarán, Rangél, & Morillas, 2012, pág. 32) define claramete, a través de tres preguntas clave, cual es el negocio al que se dedica la compañía.

- ¿Qué necesidad satisface? (necesidades específicas de los usuarios)
- ¿A quién satisface esa necesidad? ¿A quién se dirige? (segmento/s de mercado).
- ¿Cómo se satisfacen esas necesidades? ¿Cómo lo analiza? (destrezas, habilidades, tecnología)

Visión

“Es el rumbo por el que se dirige una organización, a través del cual se orienta el tipo de decisiones estratégicas de crecimiento” (Sánchez, Flores, & Martín, 2011, pág. 118).

Debe cumplir con las siguientes características:

- Es positiva, alentadora y comunica entusiasmo.
- Apela a valores e intereses comunes.
- Proyecta sueños, persigue un futuro mejor.
- Dimensiona el tiempo, propone un tiempo para alcanzar el futuro deseado.
- Es realista, en la medida de lo posible.

Objetivo

Por objetivo se entiende el fin que se persigue y al que se dirige toda actividad para su logro. Al respecto Ayestarán, Rangél, & Morillas (2012) sostienen que “los objetivos son metas específicas, medibles y controlables, por lo que se facilita su consecución” (p. 33).

Mientras más precisa sea nuestra medición más posibilidades tendremos de:

- Asegurarnos de estar obteniendo objetivos adecuados y válidos.
- Seleccionar correctamente entre los posibles medios a fin de conseguir trasladarnos desde donde estamos hasta donde deseamos llegar.
- Ayudarnos a confirmar nuestro progreso y resultados
- Poseer la base correcta para una evaluación y mejora continua.

Meta

“Es la dirección que se debe seguir para cumplir dicha visión o intento estratégico. El establecimiento de una meta otorga el significado y propósito a la actividad que desarrollaremos para alcanzarla” (Ayestarán, Rangél, & Morillas, 2012, pág. 35).

Estrategia

Una estrategia se define como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico. Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Táctica

“Es el conjunto de herramientas, medios, acciones, instrumentos o técnicas que se ponen a lo largo del camino (estrategia) de forma

ordenada para cumplir su objetivo. (Ayestarán, Rangél, & Morillas, 2012, pág. 35).

Política

Sánchez, Flores, & Martín (2011) sostiene que por políticas se entiende aquellos acuerdos, explícitos o no, que dirigen o canalizan el pensamiento y la acción de la toma de decisiones, dando un marco para tratar de asegurar que dichas decisiones no solo sean coherentes con un objetivo determinado, sino que también contribuyan a su logro. Dentro del proceso, existen diversos tipos de políticas: de contratación de personal, de motivación e integración de personal, de costes, etc. (p. 118)

Organización

Los autores Ribes, Patiño, Castilla, & Delgado (2006) definen a la organización como el proceso de relacionar o combinar los grupos que deben llevar a cabo las acciones que se hayan previsto con los medios necesarios para su ejecución, de forma que el trabajo se realice de manera consciente, racional y coordinada, para asegurar el logro de los objetivos propuestos. (p. 120)

De su parte los autores Sánchez, Flores, & Martín (2011) sostienen que “la organización se refiere a la definición de la estructura, funciones y

posiciones de una institución, empresa, programa, etc., así como a la definición de que relaciones y en qué forma se van a dar entre las diferentes funciones y los distintos actores” (p. 121).

Estructura orgánica

“Se refiere a la descripción ordenada y jerárquica de las unidades administrativas adscrita a una dependencia o entidad o a los órganos administrativos de una unidad administrativa” (Secretaría de la Contraloría General, 2004, pág. 12). La descripción de la estructura orgánica debe corresponder o coincidir con su representación gráfica en el organigrama.

Organigrama

“Es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva” (Terry citado en Gobierno de Jalisco, 2011).

Permite reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Manual de Funciones

Blandez (2016) afirma que “es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo” (p. 85).

Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Entre los principales beneficios que brinda un manual de funciones se tiene:

- Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador, permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, circuitos de trabajos irracionales, etc.

- Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
- Los conocimientos específicos la empresa puede poseer al elaborar el manual de funciones.

Manual de Procedimientos

Sánchez, Flores, & Martín (2011) sostiene que por procedimiento se entiende aquellos planes que establecen un método determinado para la realización de actividades. En consecuencia son vías de acción que detallan secuencial y cronológicamente la forma exacta en que deben llevarse a cabo determinada actividad. (p. 118)

De su parte Contreras, Jiménez, Arjona, Solís, & Lam (2010) sostiene que se trata de un instrumento de apoyo a la labor administrativa y académica que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en secuencia lógica las distintas actividades de cada uno de los procedimientos que la integran, señalando quien, cómo, dónde cuándo y para qué han de realizarse. (p. 9)

Los objetivos que persigue el manual de procedimientos son:

- Ser una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado;
- Establecer los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado;
- Delimitar responsabilidades y evitar desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado;
- Facilitar la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades;
- Ser una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones;
- Servir como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias;

Dirección

Blandez (2016) afirma que “dirigir es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados; es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo” (p. 87)

Los elementos de la dirección son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional

- Motivación
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión
- Alcanzar la metas de la organización

Motivación

González (2006) sostiene que “la motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (p. 79).

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Para que el trabajador realice su tarea adecuadamente existe una serie de elementos que influyen en la motivación laboral:

- Buenas condiciones laborales.
- Eliminación de tareas tediosas.
- Buena comunicación.

- Adecuada relación entre trabajador y puesto de trabajo.
- Colaboración del trabajador en desarrollo de su tarea y delegación en la toma de decisiones.
- Reconocimiento y valoración del trabajo.
- Definición de los objetivos.

Por ello el líder debe conocer varias técnicas de motivación para que sus colaboradores puedan adquirir destrezas y capacidades, y así cumplir con los objetivos deseados.

Cuadro 1
Ejemplo de elementos de motivación para los colaboradores

Motivaciones económicas	Motivaciones no económicas
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de sueldos. • Pago de bonos por obtener más clientes o usuarios. • Pago de bonos por generar ahorro de gastos. • Premios especiales por el cumplimiento de metas semanales. • Pago a colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Notas de agradecimiento y felicitación. • Placas de reconocimiento a los mejores colaboradores. • Ascensos por desempeño excelente. • Nombrar públicamente a los mejores colaboradores.

Fuente: (Dávila, 2016, pág. 107)

Elaborado por: La Autora

Control

González (2006) afirma que el control consiste en verificar, mediante la confrontación con los parámetros oportunamente fijados, si los resultados obtenidos corresponden con los previstos en los programas. Se trata de controlar progresos realizados, el cumplimiento de los plazos y los problemas encontrados, de forma que con todos estos datos se puedan adoptar medidas oportunas, tales como, corregir si es preciso el programa

inicial y formular nuevos programas sobre la base de la experiencia y los resultados obtenidos. (p. 16)

Importancia

El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través dicha función se logra lo planeado., el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

Proceso

El proceso básico de control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

- **Establecimiento de Estándares**

debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles , el primera paso lógico en el proceso de control seria elaborar planes.

Los estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeacion en lo que se realizan

mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer como van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes.

- **Medición del desempeño**

Dávila (2016) afirma que la gran labor del emprendedor con respecto al recurso humano será mantener todos los aspectos laborales en las mejores condiciones posibles con el fin de que los colaboradores trabajen en un ambiente adecuado y alcancen los objetivos propuestos, que se miden a través de las evaluaciones de desempeño. (p. 106)

Cuadro 2
Modelo de Evaluación de desempeño

Aspectos a calificar	Descripción	1	2	3	4
Conocimiento de su trabajo					
Grado de cumplimiento	Cumple diariamente las tareas asignadas				
Capacidad de resolución	Sabe resolver los problemas del día a día sin necesidad de acudir a su jefe para cualquier decisión.				
Confiabilidad	Su tarea es confiable y no requiere repetirla.				
Rendimiento	Su rendimiento global es el esperado por sus superiores.				
Conductas personales					
Trato a su clientes interno	Con las personas con las que trabaja, su trato es amable y usualmente tiene buena actitud.				
Asistencia	Asiste a su trabajo en los horarios establecidos.				
Eficiencia operacional	Aprovecha eficientemente los recursos y el tiempo del que dispone				
1 Desempeño sobre los esperado 2 Cumple lo esperado		3 Desempeño por debajo de los esperado 4 Desempeño deficiente			

Fuente: (Dávila, 2016, pág. 106)

Elaborado por: La Autora

- **Corrección de la desviaciones**

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014) afirma:

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. (p. 13)

Los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones.

Los administradores saben exactamente donde se tiene que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Métodos

Método Deductivo

Es aquel método donde se va de lo general a lo específico. A través de su utilización se realizó el planteamiento de las principales conclusiones y recomendaciones finales del presente trabajo investigativo.

Método Inductivo

Es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Su utilización se refleja en los referentes teóricos, relacionados a la gestión administrativa los cuales fueron aplicados al caso en estudio.

Método Analítico

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Mediante su utilización se analizó cada una de las fases del proceso administrativo desarrolladas en el Supermercado "SUMESA" de la ciudad de Shushufindi lo cual facilitó el planteamiento de la propuesta final del presente trabajo.

Método Estadístico

Es un proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones. La utilización del método estadístico permitió la presentación de la información obtenida de las encuestas a través de tablas estadísticas y su correspondiente representación gráfica.

Técnicas

Observación Directa

Observar es un proceso que requiere atención voluntaria, selectiva, inteligente, orientado por un proceso final y organizador. Para tal efecto, se aplicó esta técnica en el Supermercado "SUMESA" con el fin de detectar la forma en que se desarrollan sus actividades diarias en sus diferentes áreas. Para tal propósito se utilizó una ficha de observación que se adjunta en el Anexo N° 1

Entrevista

La entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos y grupos con el fin de obtener

testimonios orales. En el presente proyecto de investigación se aplicó la entrevista a la Propietaria de Supermercado “SUMESA”, Sra. Clara García, para lo cual se estableció previamente un listado de preguntas que se formularon para el efecto. (Anexo N° 2)

Encuesta

Conjunto de preguntas especialmente diseñadas para un estudio específico. En el presente estudio se aplicó al personal 14 empleados y trabajadores, que labora en el Supermercado SUMESA, el modelo de encuesta adjuntado en Anexo N° 3

Población en estudio

La población objeto de estudio son los trabajadores que hacen parte del Supermercado SUMESA, que suman en total 15 personas. Por ser un número reducido de población, no fue necesario calcular muestra y se aplicó la encuesta a la población total del supermercado.

f. RESULTADOS

Contexto Institucional

Reseña Histórica del Supermercado “Sumesa”

El Supermercado “Sumesa”, negocio de la ciudad de Shushufindi, abre sus puertas al público en general el 15 de enero de 2001, con número de R.U.C. 1500315583001 esta prestigiosa empresa de Shushufindi pone a disposición de la ciudadanía en general productos de primera necesidad, actualmente se encuentra ubicada en la Av. Napo entre Río Aguarico y 11 de julio, gracias a la buena acogida que ha tenido en el sector en mes de junio del 2016 abre una sucursal en la Av. Unidad Nacional y Oriental.

La empresa inició como un negocio familiar, con el paso de los años se fue requiriendo más personal para atender la demanda por lo que fue necesario buscar un lugar más amplio, actualmente cuenta con 14 empleados y trabajadores, quienes colaboran en las diferentes actividades tanto administrativas como operativas.

La empresa cuenta con una amplia trayectoria, así como el cariño y aceptación de la ciudadanía.

Filosofía institucional

Misión

Ser la empresa líder en el mercado local y regional, orientado a ofrecer la mejor calidad y variedad de productos, brindándoles a nuestros clientes la mayor satisfacción.

Visión

Para el 2020 seremos uno de los supermercados más importantes de Sucumbíos, reconocido por nuestros clientes, proveedores y competidores y así constituirnos en una empresa líder del mercado.

Valores

No se han definido los valores institucionales, en consecuencia la empresa carece de un pilar fundamental que sirve de guía para sus colaboradores.

Nómina de personal

Actualmente en el Supermercado Sumesa laboran conforme se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 3
Nómina de Personal

N°	Nombres	Cargo
1.	García Clara	Gerente-Propietario
2.	Vásquez Merino Edmo Colón	Administrador
3.	Godoy Angulo Glenda Noemí	Supervisora
4.	Quintanilla López Mercy Janeth	Contador
5.	Coral Bravo Leidy Jhoana	Auxiliar de Contabilidad
6.	Chuqui Yumagllyya Deisy Patricia	Cajera
7.	Montiel Vásquez Edith Gabriela	Cajera
8.	Ramírez Castillo Diana Maricela	Cajera
9.	Zambrano González José Eduardo	Bodeguero
10.	Carrión Benites Jorge Valentín	Perchador
11.	Céspedes Rivera Nini Johana	Perchador
12.	Ojeda Díaz Romer Olincer	Perchador
13.	Pincay Vera Pablo Eduardo	Perchador
14.	Pinillo Cagua Pedro Pablo	Perchador
15.	Gavilanes Sánchez Stalin Javier	Guardia- Conserje

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

Estructura orgánica actual

La organización de la empresa es de carácter informal, la cual ha emergido espontánea y naturalmente a partir de las relaciones que establecen entre los ocupantes de cargos, no se ha elaborado la representación gráfica ni definida los niveles jerárquicos.

Localización

EL Supermercado “Sumesa” mantiene su servicio al cliente en la ciudad Shushufindi, cabecera cantonal de la provincia de su Sucumbíos, en el barrio San Francisco calle Napo y Rio Aguarico

Gráfica 2
Microlocalización Supermercado Sumesa



Gráfica 2: Microlocalización Supermercado Sumesa
Fuente: (Google Maps)
Elaborado por: La Autora

Infraestructura

Gráfica 3
Ingreso al Supermercado “Sumesa”



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Gráfica 4
Área de Ventas



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Gráfica 5
Área Administrativa



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Presentación de resultados de entrevista dirigida a la gerente

Planificación

1. ¿Considera usted importante la aplicación del proceso administrativo en el Supermercado SUMESA?

Si, por cuanto esto permite el desarrollo organizado de cada una de las actividades del supermercado.

2. ¿Se ha definido la misión y visión de la empresa?

Si se ha definido la misión y visión de la empresa, en la cual plantea el deseo de llegar a ser líderes en el mercado.

3. ¿Se plantean objetivos a partir de un análisis situacional?

Si, sin embargo estos se plantean en base a la experiencia, mas no en base a análisis situacionales.

4. ¿Se han planteado metas institucionales?

Se plantean metas para las ventas, ya que este es el giro principal del negocio.

5. ¿Se han establecido políticas institucionales?

No se ha establecido políticas de ningún tipo.

6. ¿Se destina tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de objetivos?

No se ha establecido políticas de ningún tipo.

Organización

7. ¿Se ha elaborado el organigrama del Supermercado “SUMESA”?

No se ha elaborado el organigrama del Supermercado.

8. ¿Se ha definido los niveles jerárquicos de los diferentes puestos que integran a la empresa?

No se ha establecido por escrito, pero cada uno conoce su nivel de autoridad.

9. ¿El supermercado dispone de un manual de funciones?

No, a cada trabajador se le indica de manera verbal las funciones que debe desempeñar en el ejercicio de su cargo.

10. ¿Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?

Considero que si, por cuánto se les informa a los trabajadores que actividades deben cumplir.

11. ¿La empresa dispone de un Manual de procedimientos, el cual permita orientar el desempeño de cada función?

No, cada trabajador conoce el proceso que debe seguir en cada una de las labores encomendadas, por tal motivo no se ha elaborado el manual procedimiento.

12. ¿Se ha establecidos los perfiles de puestos para la contratación de nuevo personal?

Cuando se requiere contratar a un nuevo trabajador se analiza que requisitos debe cumplir.

13. ¿Existen políticas con respecto a reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo?

No se ha establecido ninguna política al respecto.

Dirección

14. ¿Existe un buen ambiente laboral?

Considero que si, por cuanto existe una buena relación entre el personal.

15. ¿Se ofrece algún tipo de motivación a los trabajadores?

Se les paga una remuneración justa.

16. ¿Se brinda la oportunidad de ascenso a los trabajadores?

No, cada trabajador se contrata para un determinado puesto.

17. ¿Se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo del personal?

Cuando se contrata a nuevo personal, se le brinda indicaciones de cómo debe realizar su trabajo, por lo que considero que si se le ha dado la importancia que requiere.

18. ¿Se brinda capacitaciones a todo el personal?

Se da capacitación principalmente al personal que labora en la parte financiera, para que se mantengan actualizados con las continuas reformas tributarias y laborales.

Control

19. ¿Se ha diseñado un modelo de evaluación de desempeño del personal?

No se evalúa el desempeño del personal.

20. ¿Lleva un adecuado control del fondo de caja chica y cuentas bancarias?

Si, ya que existe una persona responsable de dicho fondo y es controlada por su jefe inmediato.

21. ¿Mantiene registros, controles y archivo de todas las operaciones de la empresa?

Si por cuánto disponemos de un sistema contable que permite mantener la información al día.

22. ¿Considera pertinente la elaboración de un modelo de Gestión Administrativa para el Supermercado SUMESA?

Si lo considero pertinente ya que se contaría con una herramienta importante para mejorar la gestión de la empresa.

Análisis Personal

De acuerdo a la declaración de la Gerente propietaria, se pone de manifiesto la importancia que se da al proceso administrativo como herramienta para el buen funcionamiento del supermercado.

La entidad ha establecido la misión y visión misma que contribuye a guiar el rumbo de la empresa, por otra parte se ha delimitado objetivos los cuales no están basados en análisis del entorno en el cual la empresa está operando.

Con respecto al planteamiento de metas la empresa las ha establecido por lo tanto dispone de una guía que da idea de hacia dónde desea enrumbarse el crecimiento de la empresa.

La empresa no dispone de políticas que delimiten su forma de gestión, de tal manera que se permita crear una imagen de marca.

En el ámbito organizacional no disponen de organigrama herramienta que permite evidenciar con claridad la estructura organizacional de la empresa, la falta de definición de niveles jerárquicos constituye una limitante para evitar la superposición de autoridad, evidenciando un problema en este aspecto.

La falta del manual de funciones puede provocar evasión de responsabilidades, en consecuencia una mala gestión del personal que labora en el supermercado.

De acuerdo a la información proporcionada por la gerente del Supermercado, se evidencia que se da las indicaciones respecto a deberes y obligaciones de manera verbal, lo cual no asegura su fiel cumplimiento.

El Manual de procedimientos describe de forma detallada cómo se realizan determinadas actividades, lo cual permite el uso de recursos con mayor eficiencia, la carencia de esta herramienta muestra deficiente gestión en el Supermercado.

Para lograr el reclutamiento de personal adecuado es necesario definir el perfil del puesto y políticas de reclutamiento, de esta manera el proceso se vuelve menos complejo.

Para lograr un buen ambiente laboral la motivación es una herramienta importante en la que se aplican una serie de estrategias que impulsa al personal realizar su trabajo de la mejor manera. No es suficiente ofrecer solo una remuneración, se debe buscar otras maneras complementarias para mantener esa motivación.

Una buena estrategia de motivación es brindar la oportunidad de ascender, la falta de esta oportunidad de crecimiento del trabajador influye mucho en la búsqueda de mejores oportunidades laborales.

Para la inserción de un nuevo trabajador se debe brindar las facilidades para que su adaptación sea mucho más rápida, en este sentido se debe delimitar los pasos a seguir para lograr este objetivo.

Se debe brindar capacitaciones a todo el personal, ya que del trabajo en equipo depende del éxito del supermercado, así mismo esta capacitación permite mejorar los conocimientos de los trabajadores, sirviendo de motivación para desarrollar de la manera más eficiente sus labores.

Es importante que el trabajador conozca las expectativas de desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje y entregas de incentivos si obtiene calificaciones altas.

Es trascendental mantener un buen control sobre todos los rubros que se manejan en la empresa, la asignación de responsabilidades permite mantener el manejo adecuada de dicho fondo.

Finalmente se muestra una buena aceptación por parte de la gerente propietaria hacia la elaboración del Modelo de Gestión, lo cual facilitará el trabajo investigativo.

Análisis e Interpretación de encuesta al personal del supermercado “SUMESA”

Planificación

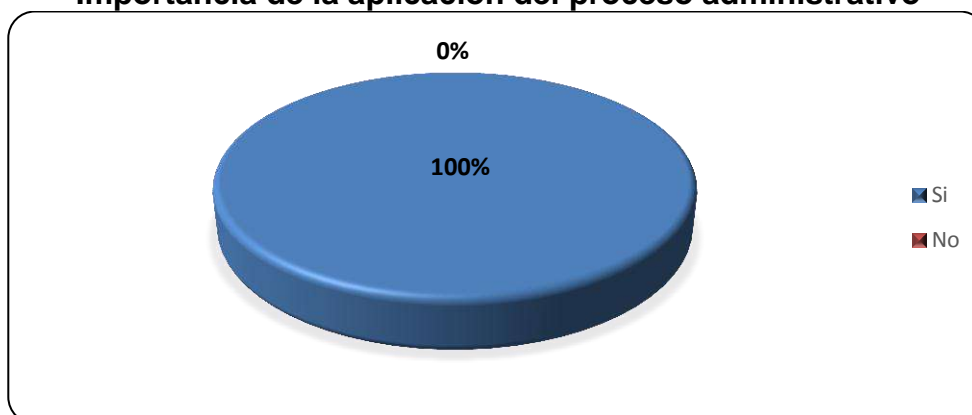
1. ¿Considera usted importante la aplicación del proceso administrativo en el Supermercado SUMESA?

Cuadro 4
Importancia de la aplicación del proceso administrativo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 6
Importancia de la aplicación del proceso administrativo



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan que si consideran importante la aplicación del proceso administrativo en el supermercado.

Los resultados muestran una buena predisposición para la aplicación del proceso administrativo.

2. ¿Usted conoce la misión y visión de la empresa?

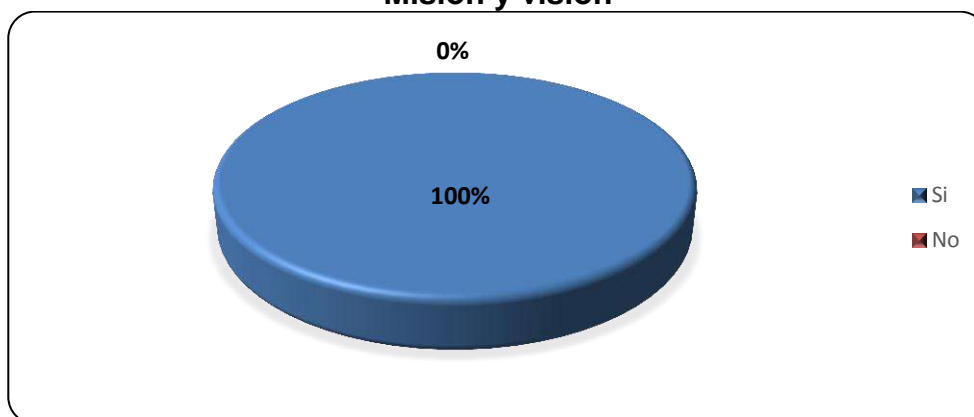
Cuadro 5
Misión y visión

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

Gráfica 7
Misión y visión



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores señalan que si conocen la misión y visión del supermercado.

Los resultados muestran una fortaleza, por cuanto los colaboradores del supermercado conocen la misión y visión lo cual permite que se unan esfuerzos para alcanzarlas.

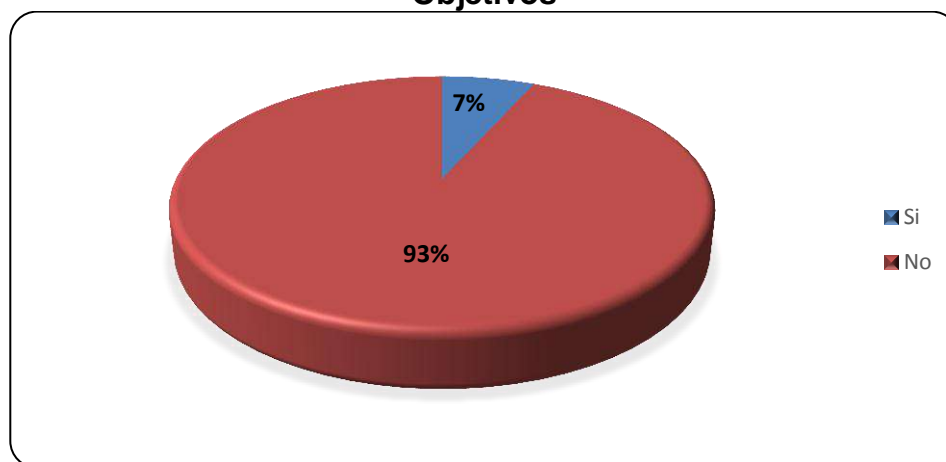
3. ¿Conoce los objetivos planteados por la administración?

Cuadro 6
Objetivos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 8
Objetivos



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 93% de los trabajadores señalan que no conocen los objetivos planteados por la administración, el 7% si conocen tales objetivos.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos es necesario que el personal tenga conocimiento de ellos, de acuerdo a los resultados se evidencia que no se dan a conocer a los trabajadores por lo tanto no saben hacia donde desea llegar la administración.

4. ¿Usted conoce las metas institucionales?

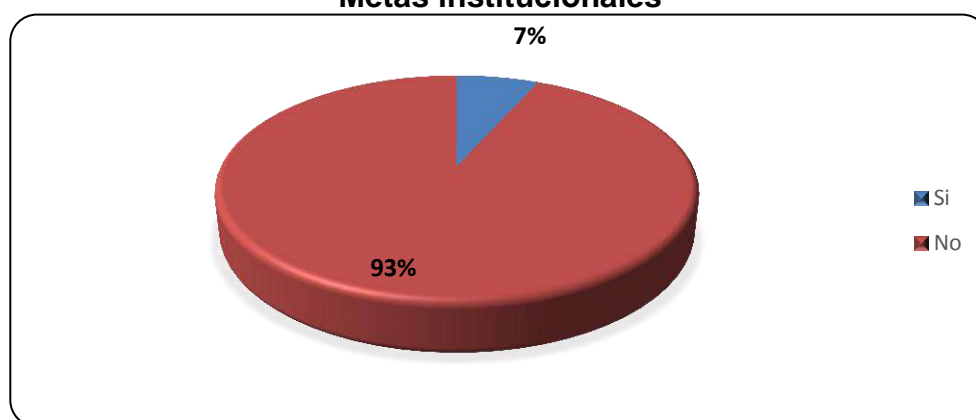
Cuadro 7
Metas institucionales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

Gráfica 9
Metas institucionales



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 93% de los trabajadores señalan que no conocen las metas institucionales mientras que el 7% señala lo contrario.

Los resultados muestran que los trabajadores no conocen las metas trazadas, por lo tanto no poseen una referencia de los resultados que deben alcanzar.

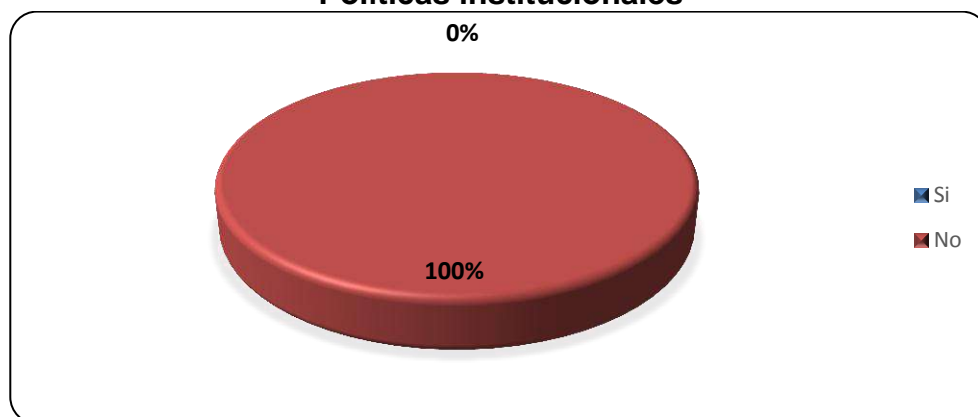
5. ¿Conoce y aplica las políticas institucionales?

Cuadro 8
Políticas institucionales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 10
Políticas institucionales



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores señalan que no conocen las políticas de la institución.

De acuerdo a los resultados los trabajadores no conoce las políticas institucionales, ello se debe a que no se las ha trazado, por lo tanto se evidencia una debilidad ya que no cuentan con un camino trazado para brindar un mejor servicio a los clientes.

Organización

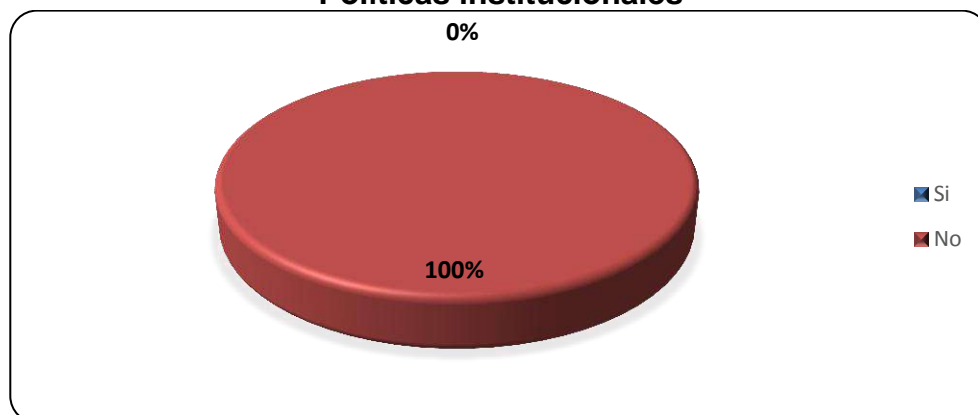
6. ¿Usted conoce el organigrama del Supermercado “SUMESA”?

Cuadro 9
Organigrama

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 11
Políticas institucionales



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan que no conocen el organigrama del supermercado.

Los resultados confirman que no existe un organigrama, por lo tanto no conocen la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa.

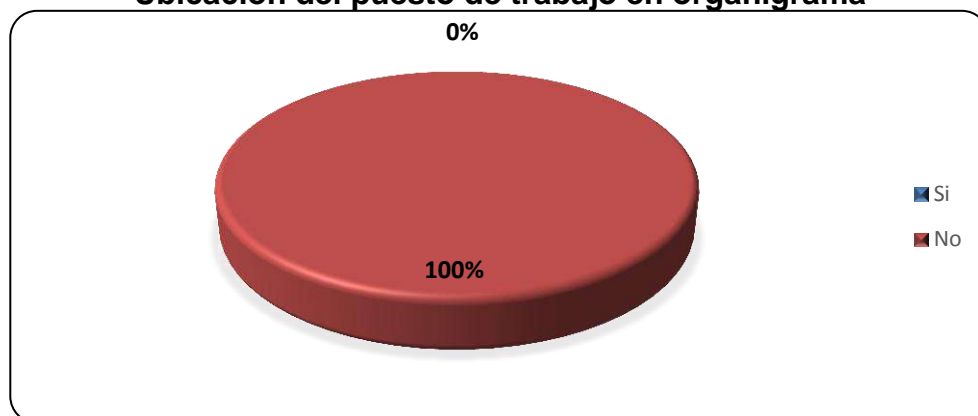
7. ¿El organigrama de la institución muestra la ubicación de su puesto de trabajo?

Cuadro 10
Ubicación del puesto de trabajo en organigrama

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 12
Ubicación del puesto de trabajo en organigrama



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan que en el organigrama no se visualiza la ubicación de su puesto de trabajo.

Los resultados confirman la inexistencia de un organigrama institucional, por lo tanto no han podido verificar la ubicación de puesto.

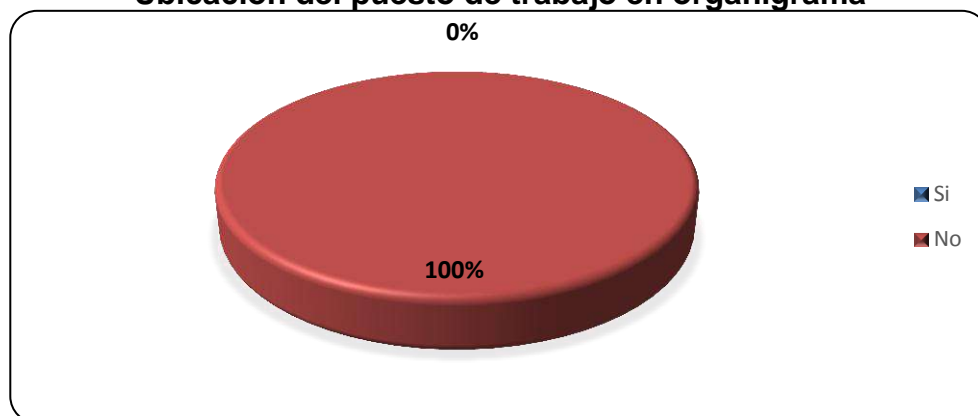
8. ¿Usted conoce el nivel jerárquico al cual pertenece su puesto de trabajo?

Cuadro 11
Ubicación del puesto de trabajo en organigrama

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 13
Ubicación del puesto de trabajo en organigrama



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan que no conocen el organigrama del supermercado.

Los resultados confirman que no existe un organigrama, por lo tanto no conocen la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa.

9. ¿El supermercado dispone de un manual de funciones?

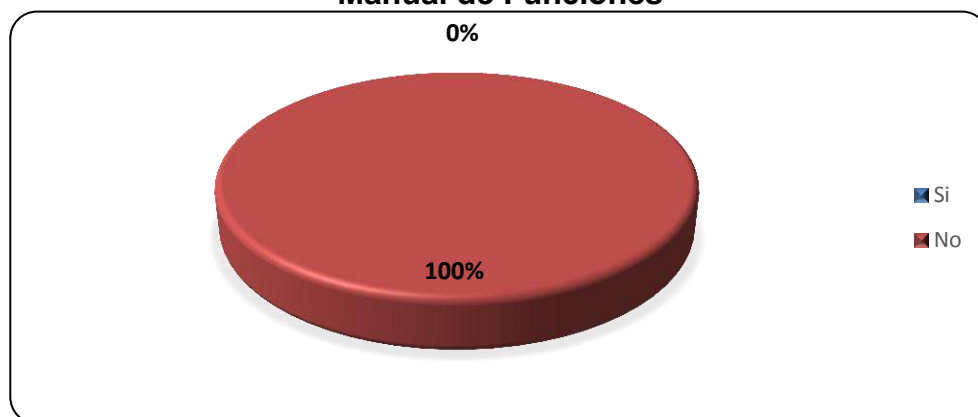
Cuadro 12
Manual de Funciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

Gráfica 14
Manual de Funciones



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan que el supermercado no dispone de un manual de funciones.

La empresa carece de un manual de funciones, en consecuencia existe un alto riesgo de evasión de responsabilidades y en consecuencia deficiente gestión del talento humano.

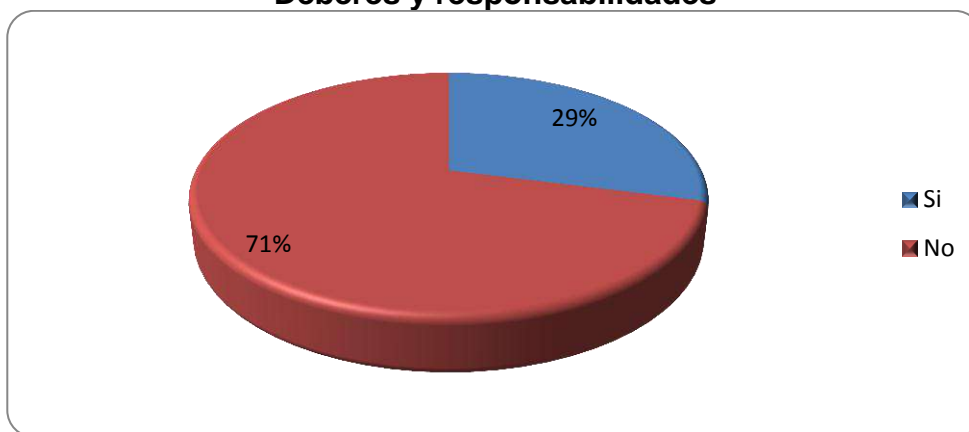
10. ¿Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?

Cuadro 13
Deberes y responsabilidades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	29%
No	10	71%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 15
Deberes y responsabilidades



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 71% de los trabajadores consideran que no se delega en forma adecuada y con claridad los deberes y responsabilidades y el 29% opina lo contrario.

Los resultados demuestran que no existe una adecuada delegación de responsabilidades, lo cual representa una debilidad en la administración de la empresa.

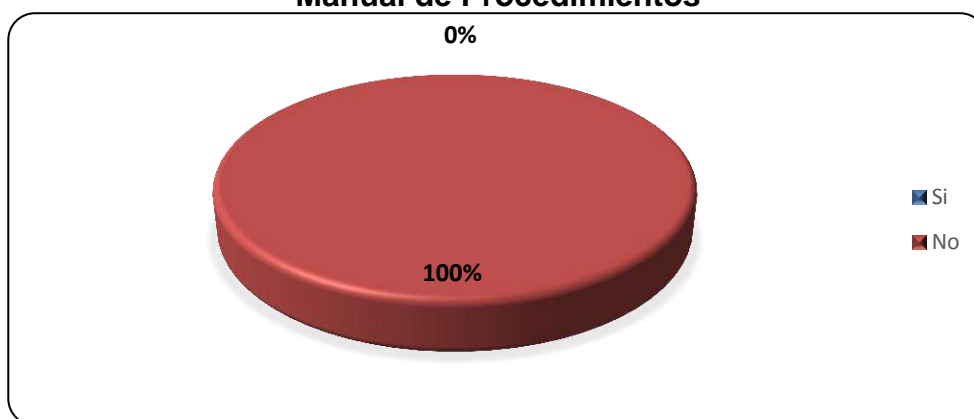
11. ¿La empresa dispone de un Manual de procedimientos, el cual permita orientar el desempeño de cada función?

Cuadro 14
Manual de Procedimientos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 16
Manual de Procedimientos



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan que no existe un manual de procedimientos.

La falta del manual de procedimientos representa una debilidad, por cuanto no se ha unificado las acciones que deben realizar en cada proceso que se ejecuta dentro del supermercado.

12. ¿Conoce el perfil que requiere su puesto de trabajo?

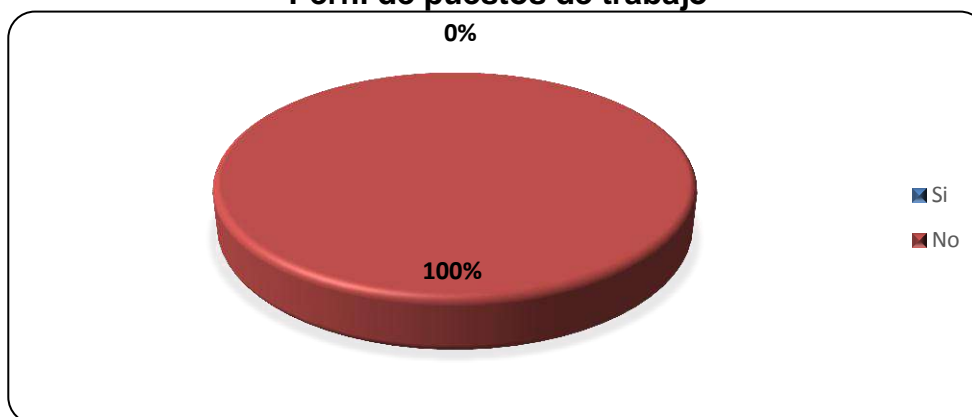
Cuadro 15
Perfil de puestos de trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

Gráfica 17
Perfil de puestos de trabajo



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan que no conoce el perfil requerido para su puesto de trabajo.

Los resultados ponen en evidencia que no existe un perfil definido para cada puesto de trabajo, por lo tanto al momento del reclutamiento no se asegura la contratación de personal idóneo para el cargo.

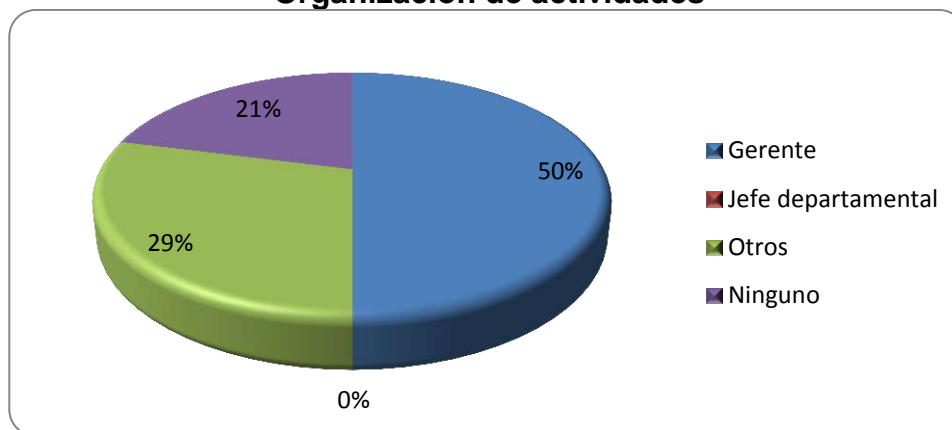
13. ¿Quién organiza las diferentes actividades que deberá cumplir en su área de trabajo?

Cuadro 16
Organización de actividades

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	7	50%
Jefe departamental	0	0%
Otros	4	29%
Ninguno	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 18
Organización de actividades



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 50% de los trabajadores informan que quien organiza las diferentes actividades es el Gerente, el 29% informa que organizan otras personas y el 21% señalan que nadie se encarga de organizar.

Los resultados apuntan a que no existe una buena organización y esto se debe a la inadecuada segregación de funciones.

Dirección

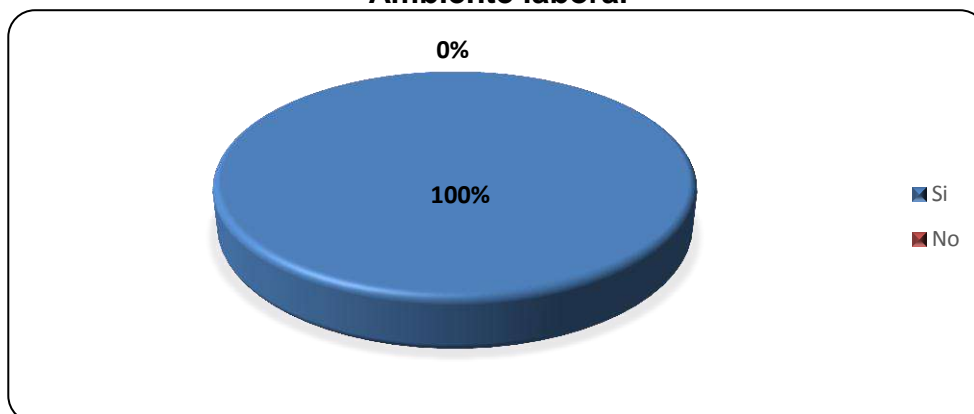
14. ¿Existe un buen ambiente laboral?

Cuadro 17
Ambiente laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 19
Ambiente laboral



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan el ambiente laboral es bueno.

Los resultados demuestran que hay un buen ambiente laboral, lo cual beneficia a las labores que desarrollan los colaboradores del supermercado.

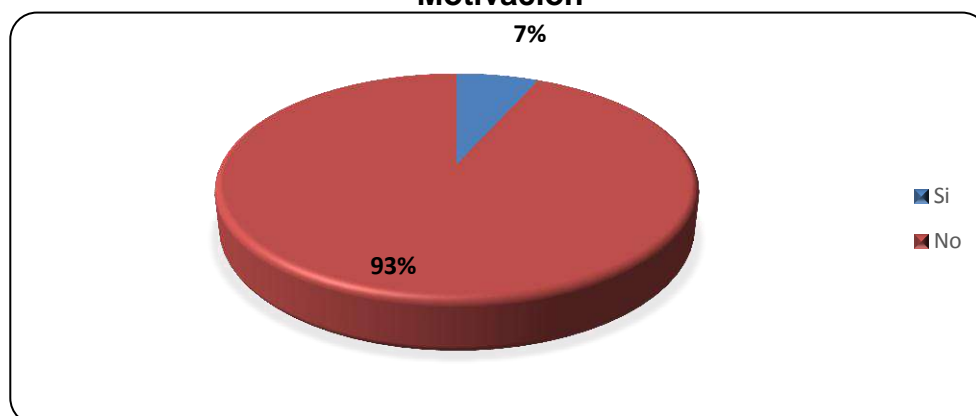
15. ¿Se ofrece algún tipo de motivación a los trabajadores?

Cuadro 18
Motivación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 20
Motivación



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 93% de los trabajadores señalan que no se ofrecen motivaciones para los trabajadores, mientras que el 7% informa lo contrario.

La falta de motivación al personal impulsa a que los trabajadores no se sientan parte de la empresa.

16. ¿Se brinda la oportunidad de ascenso a los trabajadores?

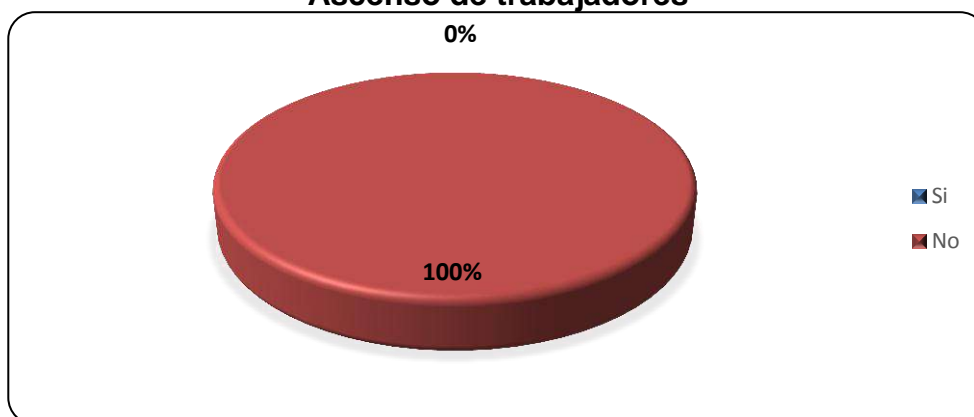
Cuadro 19
Ascenso de trabajadores

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

Gráfica 21
Ascenso de trabajadores



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores señalan que no tienen oportunidad de ascender.

Una vez más se evidencia la falta de motivación para los trabajadores, ya que no se ofrece la oportunidad de mejorar su posición dentro de la empresa.

17. ¿Ha recibido capacitaciones por parte del Supermercado?

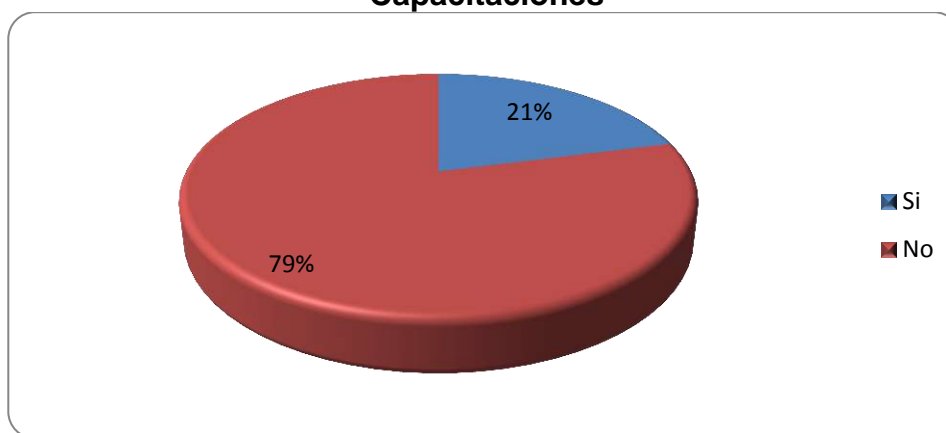
Cuadro 20
Capacitaciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	21%
No	11	79%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

Gráfica 22
Capacitaciones



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 79% de los trabajadores señalan que no han recibido capacitación por parte del supermercado, y solo el 21% señala si haber recibido capacitaciones.

Para mejorar el nivel de conocimientos de los trabajadores es importante que la empresa invierta en capacitaciones.

Control

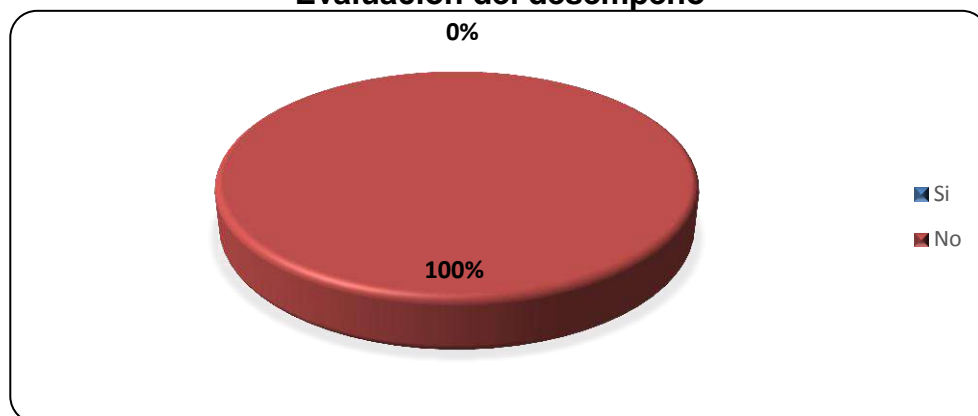
18. ¿Se evalúa su de desempeño en base a un modelo preestablecido?

Cuadro 21
Evaluación del desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa
Elaboración: La Autora

Gráfica 23
Evaluación del desempeño



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores informan que no se evalúa su desempeño.

Con el fin de establecer un buen control en el desempeño de los trabajadores es importante establecer un modelo que permita evidenciar los avances que presentan en el desempeño de sus labores, y de esta manera brindar incentivos que promuevan una mayor eficiencia.

19. ¿Considera pertinente la elaboración de un modelo de Gestión Administrativa para el Supermercado SUMESA?

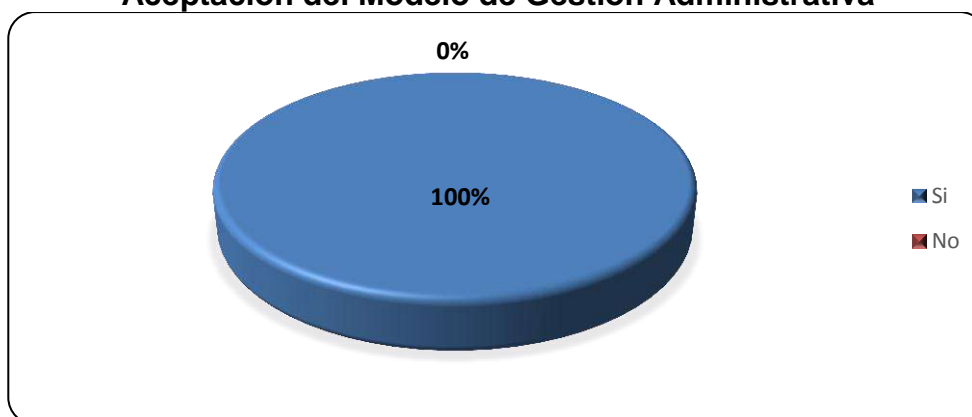
Cuadro 22
Aceptación del Modelo de Gestión Administrativa

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

Gráfica 24
Aceptación del Modelo de Gestión Administrativa



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Análisis e Interpretación

El 100% de los trabajadores señalan que si están de acuerdo con que se implemente un Modelos de Gestión Administrativa.

Los resultados muestran un buen nivel de aceptación de los trabajadores respecto al modelo a implantarse, situación que favorecerá su aplicabilidad.

Matriz Resumen de resultados de Análisis Interno

En el siguiente cuadro se indica un resumen de resultados de la entrevista al gerente y encuesta a trabajadores.

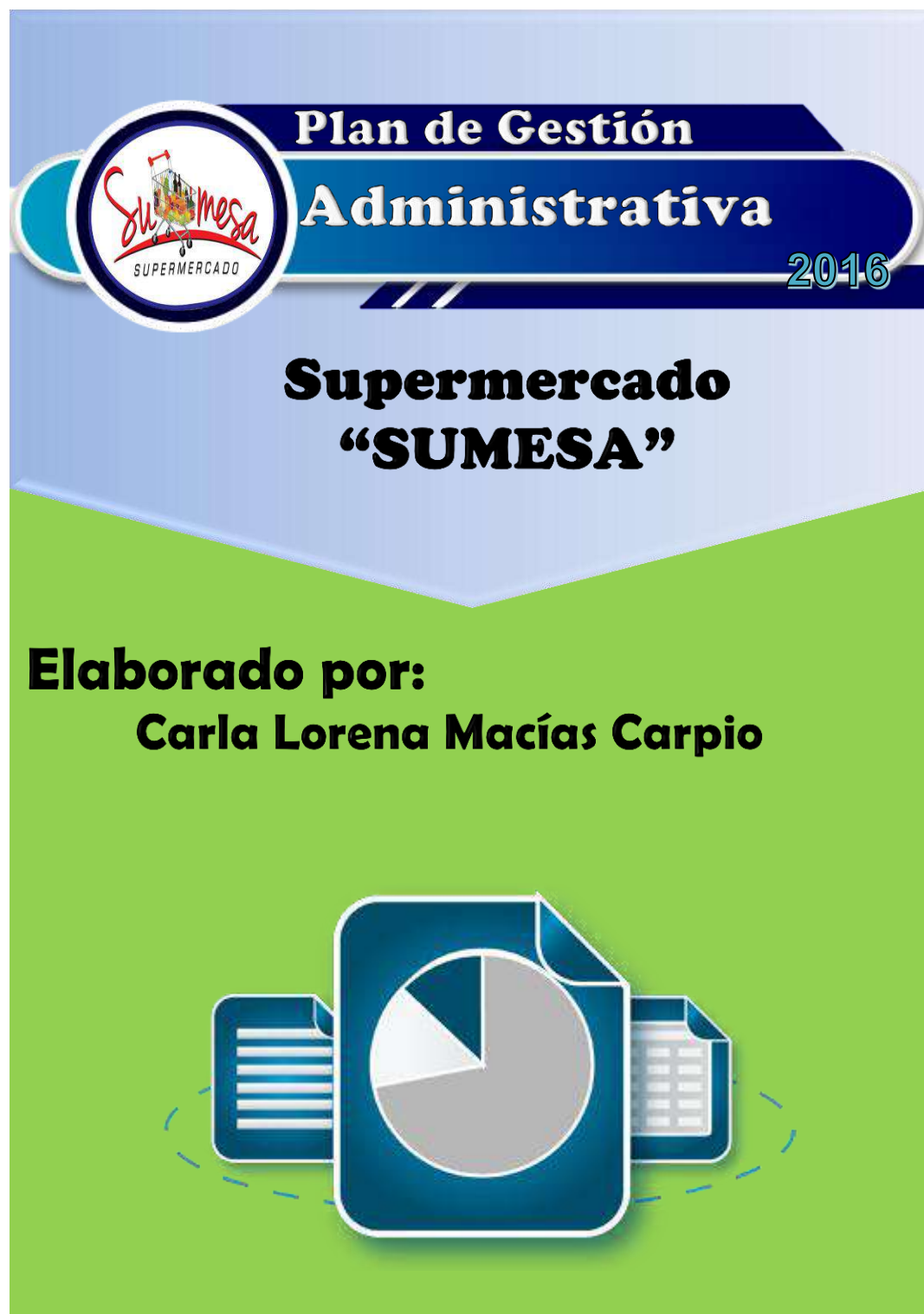
Cuadro 23
Matriz de Fortalezas y Debilidades

PROCESO ADMINIST.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> El supermercado posee misión y visión. Conocimiento por parte de los empleados de la misión y visión del supermercado. Se plantean metas para las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos son planteados en base a la experiencia y no a partir de análisis situacionales. Desconocimiento de objetivos y metas institucionales por parte de los empleados. No poseen políticas institucionales.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> No posee organigrama. No se han definido los niveles jerárquicos del supermercado. No dispone de manual de funciones. Falta de manual de procedimientos. Falta de delimitación de perfil de puestos. Ausencia de políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal. Centralización en toma de decisiones.
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Buen ambiente laboral 	<ul style="list-style-type: none"> No se brinda oportunidad de ascenso a los trabajadores. Deficiente capacitación al personal.
CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> Control de caja chica y cuentas bancarias adecuado Dispone de sistema contable el cual ayuda a mantener el registro y control de todas las operaciones financieras de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Carece de modelos de evaluación de desempeño.

Fuente: Entrevista a Gerente y encuesta a trabajadores
Elaborado por: La Autora

g. DISCUSIÓN

Propuesta: Plan de Gestión Administrativa



Presentación

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización de los procesos, con el fin de aumentar la eficacia en la gestión de los servicios que realiza, mejorando la satisfacción del cliente interno y externo.

El trabajo de campo efectuado dentro del Supermercado "SUMESA" de la ciudad de Shushufindi, unido a la colaboración permanente de su Gerente y trabajadores, facilitó elaborar con éxito el presente trabajo de tesis, el mismo que se constituye por sí solo en un magnífico aporte administrativo al desarrollo empresarial de esta prestigiosa empresa, a continuación se realiza la propuesta de un modelo de Gestión Administrativa para el Supermercado "SUMESA" de la ciudad de Shushufindi, dicha propuesta contribuirá a dinamizar todos los procesos internos y externos de la organización y a fomentar su posicionamiento dentro del mercado empresarial de la región Oriental.

El modelo propuesto contempla las cuatro fases del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. En cada una de las fases se plantean herramientas que contribuirán a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos que dispone el supermercado, lo cual a su vez mejorará su rentabilidad.

Objetivo

El Modelo de Gestión Administrativa, tiene como objetivo sentar las bases y lineamientos para que la Supermercado Sumesa, cuente con una verdadera herramienta administrativa, que le permita direccionar correctamente sus actividades administrativas, financieras, operativas y logísticas, para lograr el cumplimiento de objetivos planteados.

Alcance

El presente documento contiene directrices que deberán ser acogidas por todos los departamentos que integran el Supermercado Sumesa.

Normativa

La normativa legal sobre la cual se rige es la siguiente:

- Constitución Política del Estado
- Código de Trabajo
- Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Tributario Interno y a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador. Registro Oficial Suplemento 744 de 29 de abril de 2016.

Fase de Planificación

El objetivo de esta fase es trazar el rumbo para el logro de objetivos, promoviendo el trabajo en equipo involucrando a cada uno de los colaboradores de la empresa.

Filosofía Institucional

La filosofía institucional plasma el compromiso de la organización ante la sociedad, reflejándose en dos elementos básicos como son: misión y visión, apoyándose en la práctica de valores que conducen a alcanzar el éxito empresarial.

Una buena declaración de misión y visión puede tener un impacto positivo para establecer un marco de referencia para un comportamiento ético de los trabajadores.

Planteamiento de la misión

Monge (2013) afirma que “el definir una adecuada misión aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, así como llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes. (p. 7)

Cuadro 23
Matriz de Planteamiento de Misión

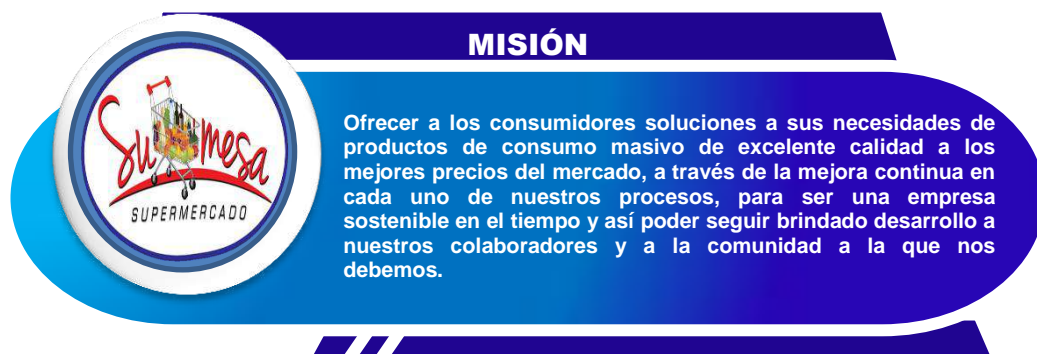
Variable	Frecuencia
¿Qué necesidad satisface?	Ofrecer a los consumidores soluciones a sus necesidades de productos de consumo masivo
¿A quién satisface esa necesidad?	Satisfacer a nuestros empleados, proveedores y accionistas
¿Cómo se satisfacen esas necesidades?	Excelente calidad a los mejores precios del mercado
¿Cómo lo realiza?	A través de la mejora continua en cada uno de nuestros procesos, para ser una empresa sostenible en el tiempo y así poder seguir brindando desarrollo a nuestros colaboradores y a la comunidad a la que nos debemos.

Fuente: Investigación de campo.

Elaboración: La Autora

En base a la matriz anterior la misión del Supermercado queda de la siguiente manera:

Gráfica 24
Misión Propuesta



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Planteamiento de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Cuadro 24
Matriz de Planteamiento de Visión

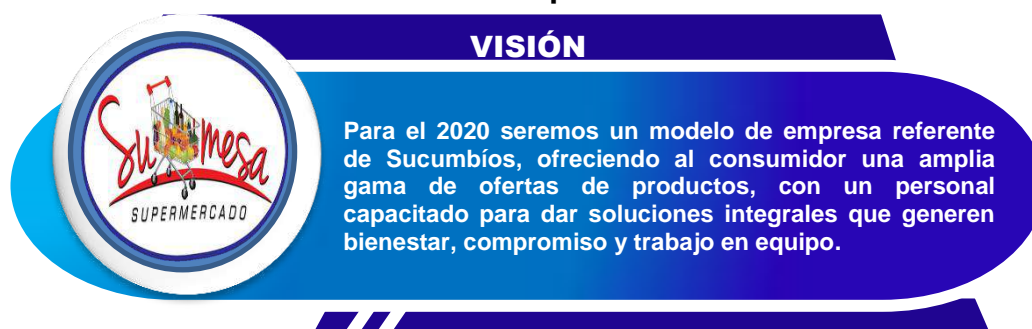
Variable	Frecuencia
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Para el 2020 seremos un modelo de empresa referente de Sucumbíos
¿Cómo produciremos resultados?	ofreciendo al consumidor una amplia gama de ofertas de productos
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar.
¿Cuáles son nuestros valores?	Compromiso y trabajo en equipo

Fuente: Supermercado Su Mesa

Elaboración: La Autora

En base a la matriz anterior la visión del Supermercado queda de la siguiente manera:

Gráfica 25
Visión Propuesta



Fuente: Supermercado SUMESA

Elaborado por: La Autora

Valores institucionales

Los valores son los principios sobre los cuales debe fundarse toda acción o actividad de una empresa o negocio. Con esta herramienta lograremos el punto de partida desde el cual es posible planificar con éxito el funcionamiento diario y de mediano y largo plazo de la vida institucional.

A continuación se plantean los valores institucionales para el Supermercado SUMESA.

- **Solidaridad:** Cooperación permanente y continua en el desarrollo de los procesos de la organización y en las relaciones interpersonales con clientes y usuarios.
- **Eficiencia:** Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles.
- **Respeto:** Respetamos nuestros compromisos. Generamos un ambiente de confianza y aceptamos la diversidad y las diferencias.
- **Compromiso:** Tenemos un doble compromiso: Nos comprometemos con el cliente a ofrecerle una amplia gama de productos de calidad a unos precios competitivos y al mismo tiempo nos implicamos con nuestros trabajadores, ofreciendo garantías de futuro en la compañía.
- **Equipo:** Trabajamos en equipo, aportando lo mejor de cada uno para lograr los máximos resultados.
- **Integridad:** actuamos con responsabilidad, honestidad y respeto a las personas y a la ley.

Objetivos

Objetivos Institucionales

Considerando que los objetivos son los resultados finales que una organización busca tener con el fin de cumplir con su misión, a continuación se plantean los objetivos del Supermercado SUMESA.

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Ofrecer y garantizar honestidad en el negocio hacia el cliente logrando una actitud de servicio que consiga fidelidad y confianza de los clientes.
- Ofrecer excelentes servicios a cada uno de los clientes.
- Satisfacer las necesidades de demanda en el sector.
- Competir por calidad no por precios.
- Preservar la seguridad e integridad del producto.
- Mejorar las competencias del personal.

Objetivos Estratégicos

De acuerdo a las falencias encontradas en el análisis interno efectuado se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- Delimitar las funciones, responsabilidades y perfil de cada puesto de trabajo, contenido en el manual de funciones.

- Elaborar el manual de procedimientos para los procesos fundamentales del supermercado.
- Definir estrategias de motivación para los colaboradores del supermercado.
- Establecer el modelo de evaluación de desempeño para el personal que labora en la empresa.

Metas

- Contar con el manual de funciones en el tercer trimestre del 2016.
- Disponer del manual de procedimientos en cuarto trimestre del 2016.
- Entregar al 30% de los trabajadores algún tipo de incentivo que sirva de motivación para el personal en el primer trimestre del año.
- Evaluar el 100% del personal cada 6 meses.

Estrategia

- Elaborar el manual de funciones de forma participativa y socializarlo previo a su aprobación.
- Elaborar el manual de procedimientos de forma participativa y socializarlo previo a su aprobación.
- Socializar las estrategias motivacionales adoptadas por la empresa, para que los trabajadores tengan pleno conocimiento de los incentivos que se ofrecen por el buen desempeño laboral.

- Dar a conocer a los trabajadores el modelo de evaluación propuesto, y los incentivos a los pueden acceder en caso de obtener un buen resultado.

Táctica

- Difundir a través del correo electrónico personal el manual de funciones y procedimientos.
- Hacer la entrega de manera pública los incentivos a los cuales acceden los trabajadores por su buen desempeño laboral.
- Establecer un cronograma para la evaluación del desempeño laboral.

Política

Las políticas proporcionan la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos, además refuerza el compromiso y la participación del personal. A continuación se plantean políticas en diferentes ámbitos de la gestión empresarial del supermercado:

Política de Calidad

Suministrar servicios y productos de consumo masivo con calidad, para satisfacer de manera oportuna las necesidades de nuestros clientes, a

través de la permanente innovación, mejoramiento continuo de nuestros procesos e infraestructura, precios competitivos y talento humano competente.

Política de Responsabilidad Social corporativa

El Desarrollo Sostenible es un factor que refleja nuestro firme compromiso con el bienestar de la sociedad presente y futura.

- Participar y contribuir de manera eficaz en el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros empleados, sus familias y las comunidades vecinas, vinculando en procesos de desarrollo a clientes, proveedores, contratistas, autoridades y comunidad en general.
- Promover el equilibrio entre los desafíos exigentes de las actividades laborales y una buena calidad de vida.
- Valorar la diversidad y promovemos la igualdad de oportunidades en contratación, empleo, desarrollo y retención.
- Asegurar la calidad de los servicios otorgados por la Empresa.
- Inculcar en la cultura institucional el cuidado y respeto al medio ambiente.
- Contribuir a la mejora del entorno no sólo económico, sino también social y medioambiental y, por ende, al interés y bienestar no sólo de las personas que trabajan en la empresa, sino a todas las personas, organizaciones y comunidades de su entorno.

Política de reclutamiento y selección de personal

Esta política tiene por objetivo definir los lineamientos para el reclutamiento y selección de personal, que permitan distinguir a las personas idóneas para cubrir los requerimientos del Supermercado SUMESA, y con esta base alcanzar los objetivos estratégicos a la vez que se asegura la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

- Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología o institución educativa, durante el proceso de reclutamiento y selección, contratación y desarrollo del personal.
- Definir y mantener actualizadas las competencias y los perfiles requeridos para el personal para cada puesto dentro de la empresa, mismas que serán la base para la evaluación de los candidatos, y para la evaluación del desempeño de cada colaborador.
- Generar procesos de reclutamiento y selección de personal transparente y efectivo, que permitan contratar al personal idóneo para cada puesto.
- Dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa, para cubrir vacantes de puestos de mando medio y alto, siempre que se cumpla con los conocimientos necesarios.
- Difundir las vacantes a través de diversos medios como son: carteles, volantes, internet, periódicos y bolsas de trabajo.

- En los procesos de selección no podrán aplicarse exámenes que tengan carácter invasivo y/o discriminatorio.
- Garantizar condiciones laborales dignas y adecuadas, comenzando con sueldos y prestaciones que van más allá de lo estipulado por la ley.
- Asegurar un proceso de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso o que cambie de puesto, tanto en los aspectos generales de la empresa, sus políticas y responsabilidades, como en lo que respecta a las actividades a desarrollar y los documentos de gestión que apliquen a su puesto.

Fase de Organización

Esta fase permite una mejor coordinación entre las diferentes unidades orgánicas de la empresa, y un mejor control del desempeño del personal así como de los resultados. En esta fase se plantea los elementos principales para lograr una organización eficiente.

Estructura Orgánica

El diseño de la estructura orgánica permite una mejor asignación y un uso más eficiente de los recursos de la empresa necesarios para llevar a cabo las actividades y tareas de manera eficiente.

Para lograr este propósito se analizó los puestos que actualmente existen en el supermercado, y considerando los resultados obtenidos en el análisis efectuado, se evidenció centralización en la toma de decisiones en gerencia, por tal motivo en primer lugar se procedió a agrupar las actividades en dos departamentos: Administrativo y financiero, y Operaciones; de esta manera se asigna un responsable para cada área, en el área de operaciones asume la responsabilidad el Administrador y se debe contratar un Jefe Administrativo y Financiero.

En el siguiente cuadro se muestran los cambios propuestos:

Cuadro 25
Análisis de la estructura orgánica

N°	Nombres	Cargo	Observaciones
	García Clara	Gerente-Propietario	
2.	Vásquez Merino Edmo Colón	Administrador	Jefe de Operaciones
3.		Jefe Administrativo y Financiero	Agregar
4.	Godoy Angulo Glenda Noemí	Secretaria	
5.	Quintanilla López Mercy Janeth	Contador	
6.	Coral Bravo Leidy Jhoana	Auxiliar de Contabilidad	
7.	Chuqui Yumagllya Deisy Patricia	Cajera	
8.	Montiel Vásquez Edith Gabriela	Cajera	
9.	Ramírez Castillo Diana Maricela	Cajera	
10.	Zambrano González José Eduardo	Bodeguero	
11.	Carrión Benites Jorge Valentín	Perchador	
12.	Céspedes Rivera Nini Johana	Perchador	
13.	Ojeda Díaz Romer Olincer	Perchador	
14.	Pincay Vera Pablo Eduardo	Perchador	
15.	Pinillo Cagua Pedro Pablo	Perchador	
16.	Gavilanes Sánchez Stalin Javier	Guardia- Conserje	

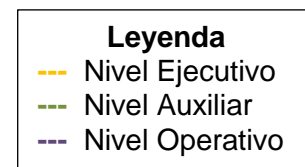
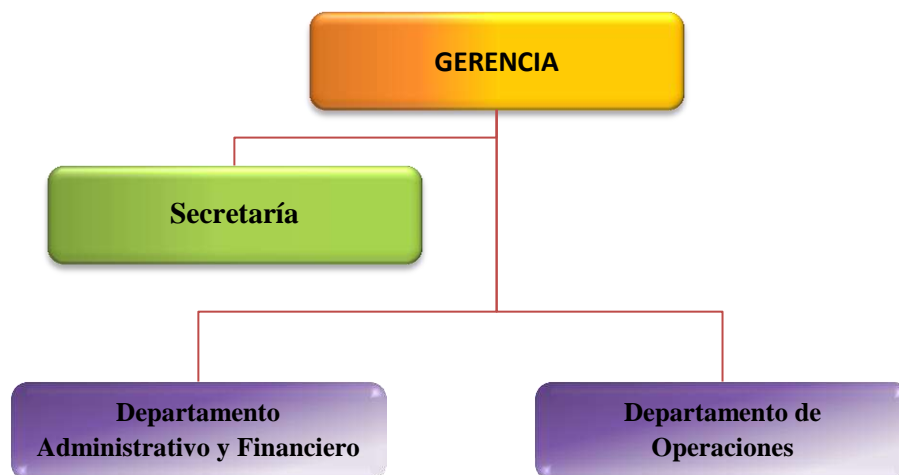
Fuente: Cuadro 3

Elaboración: La Autora

Organigrama

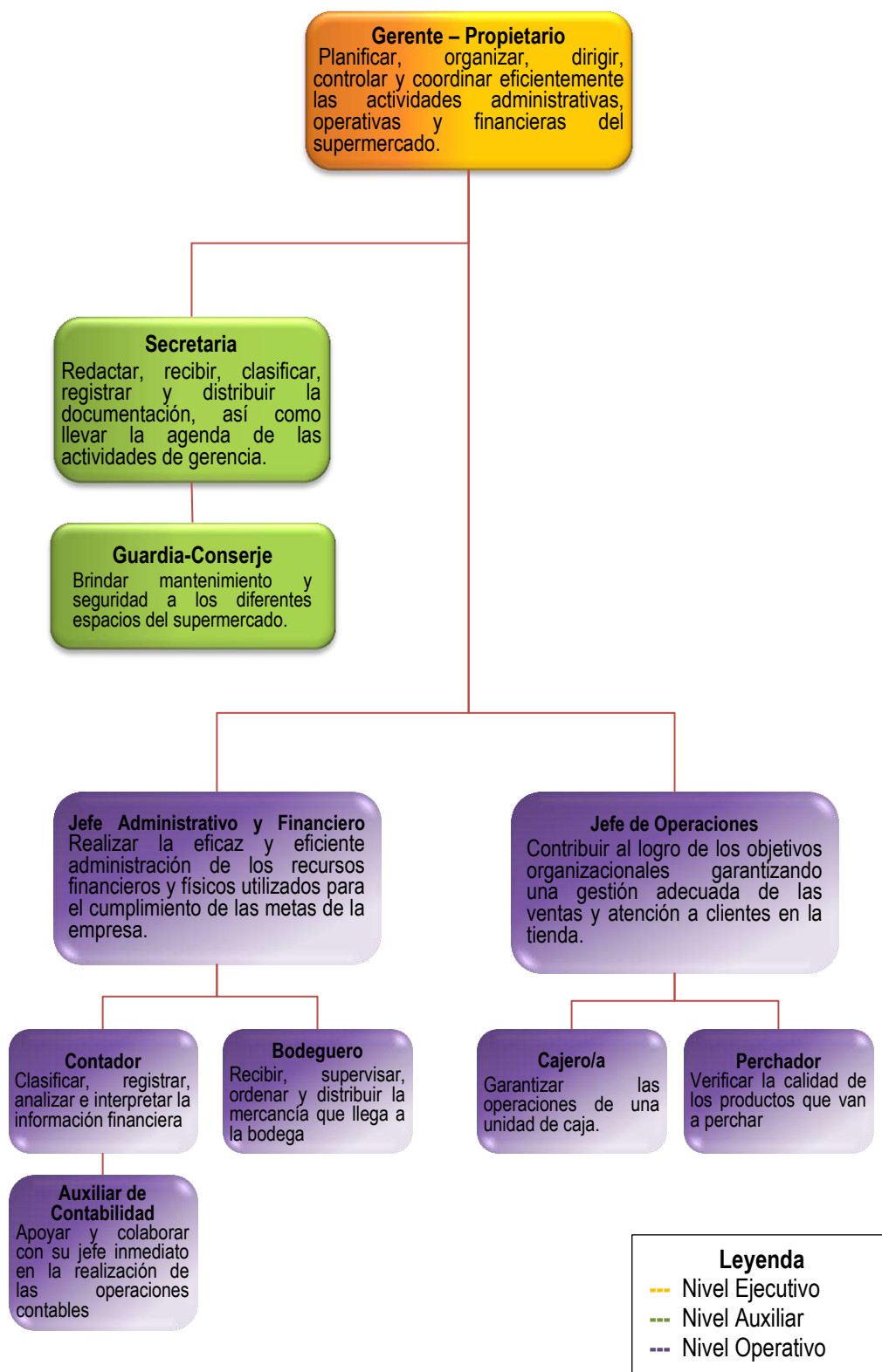
A continuación se presenta la estructura orgánica propuesta para el Supermercado SUMESA.

Gráfica 26
Organigrama Estructural



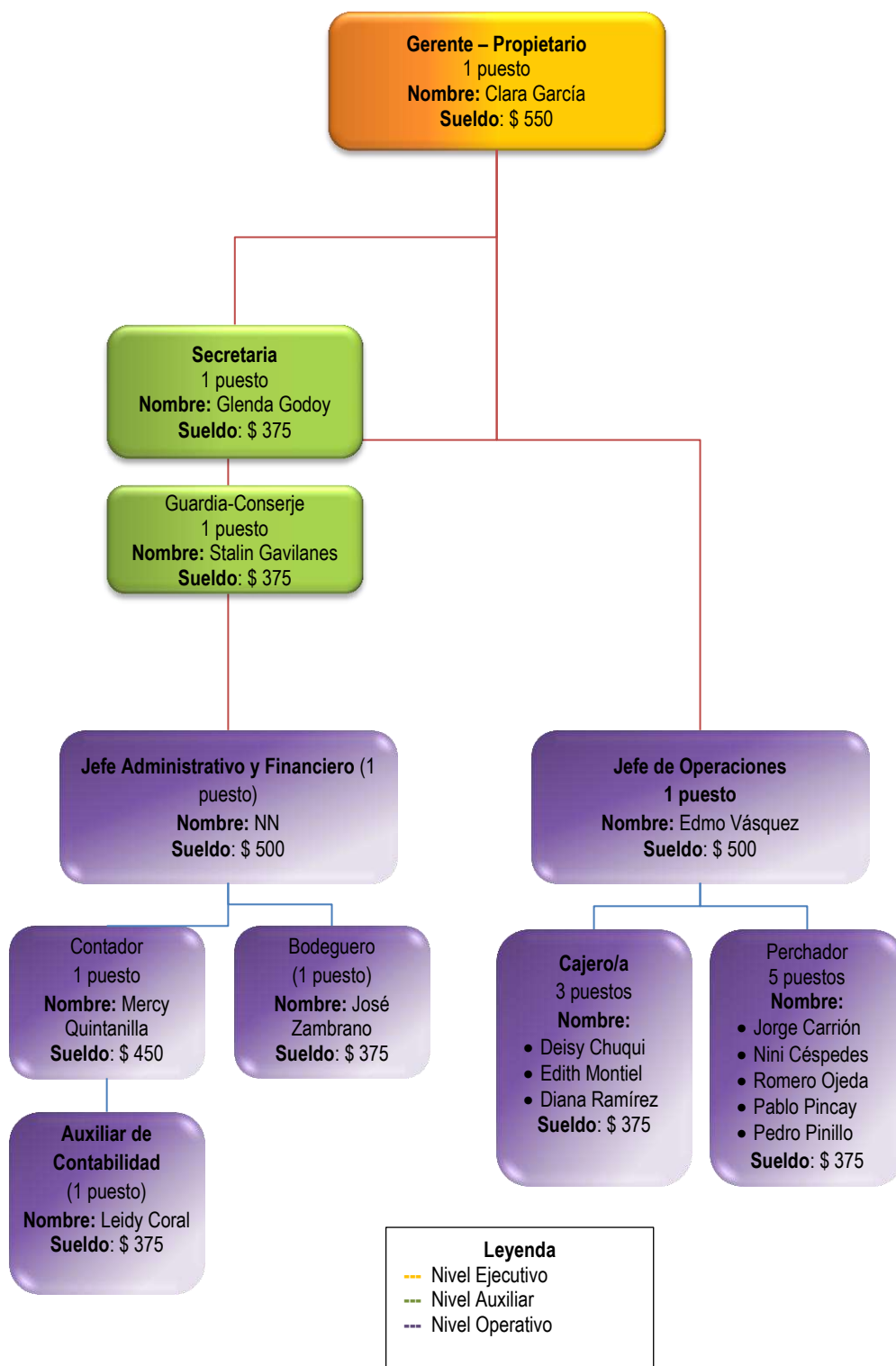
Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Gráfica 27
Organigrama Funcional



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora

Gráfica 28
Organigrama Posicional



Fuente: Supermercado SUMESA
Elaborado por: La Autora


Manual de Funciones


El manual de funciones se convierte en una herramienta importante para entender y desarrollar la organización institucional y su estructura, además permite llevar el control sobre las tareas que debe desempeñar cada uno de los colaboradores que la conforman.


El Manual de Funciones engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los Recursos Humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos.


El presente manual se ajusta a la estructura orgánica propuesta y muestra cada uno de los cargos que forman parte del supermercado.


A continuación se muestra el manual de funciones.


 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES		Código: 01
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Gerente – Propietario	
Nivel jerárquico:	Ejecutivo	
Número de cargos:	1	
Reporta a:	-	
Objetivo principal		
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente las actividades administrativas, operativas y financieras del supermercado, así como resolver los asuntos que requieran su intervención.		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Representar judicial y legalmente a la empresa. • Aprobar y difundir los documentos normativos de la empresa. • Dirigir la formulación de los planes operativos de la compañía con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. • Reclutar y seleccionar el personal, en base a las políticas establecidas. • Nombrar, promover, amonestar, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones vigentes a los empleados, así como conceder licencia al personal de acuerdo a la normatividad interna establecida. • Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas. • Orientar y apoyar a sus colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos requeridos para el cumplimiento de los objetivos previstos. • Supervisar el correcto uso y manejo de valores, equipo, maquinaria y materiales en general que utilizan las diferentes dependencias de la Empresa. • Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que desarrolle e implemente la empresa. • Realizar cualesquiera otras actividades inherentes al cargo. 		
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación:	Ingeniero en Administración de empresas, Banca y Finanzas, Contador Público CPA o afines.	
Requisitos de experiencia:	2 años en dirección de empresas.	
Competencias:	Destrezas manejo de personal Servicio al cliente. Conocimientos sólidos en administración. Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, honestidad y ética.	

	
SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES	
Código: 02	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Secretaria
Nivel jerárquico:	Auxiliar
Número de cargos:	1
Reporta a:	Gerente
Objetivo principal	
Apoyar constantemente en todas las actividades propias del trabajo secretarial, tales como redactar, recibir, clasificar, registrar y distribuir la documentación, así como llevar la agenda de las actividades de gerencia.	
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Receptar, clasificar, registrar y tramitar la correspondencia que ingrese o egrese de la Gerencia. • Tomar dictado, realizar trabajo mecanografiados, digitar y redactar los documentos que le asigne el Gerente. • Mantener debidamente clasificados los archivos de la documentación recibida y emitida por la gerencia, a fin de facilitar su rápida ubicación. • Planificar la utilización de recursos necesarios en su área de gestión. • Desarrollar mecanismos de información que posibiliten una fluida comunicación con el jefe inmediato, con otras unidades y con el personal a su cargo. • Velar por la conservación, seguridad y distribución de los bienes, útiles y materiales a su cargo. • Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato. 	
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación:	Secretariado Ejecutivo
Requisitos de experiencia:	1 año en funciones similares.
Competencias:	Manejo de office (Word, Excel y Power Point) Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, honestidad y ética.


 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES		Código: 03
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Jefe Administrativo y Financiero	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Número de cargos:	1	
Reporta a:	Gerente	
Objetivo principal		
Realizar la eficaz y eficiente administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa, controlando y evaluando las actividades de compras, suministro, costeo pago de obligaciones y registro contable que se realizan para el logro de los objetivos de la empresa.		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Planear y proyectar el presupuesto de pagos del supermercado. • Responder por la elaboración y presentación oportuna ante la Gerencia de los estados financieros. • Establecer las metas de los indicadores de gestión definidos para el área, y efectuar seguimiento al cumplimiento de los mismos. • Coordinar el manejo y actualización del inventario de los materiales, suministros y bienes utilizados por la empresa. • Elaborar informes de gestión para ser presentado a la Gerencia, así como los demás informes sobre el desarrollo de sus funciones que se le soliciten. • Verificar el registro oportuno de todas las operaciones y movimientos de impacto financiero. • Elaborar políticas de adquisiciones concordantes con el Reglamento de Adquisiciones. • Coordinar la formulación y aplicación de políticas de abastecimiento en forma oportuna. • Elaborar un informe anual de actividades desempeñadas del área. • Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación:	Ingeniero en Contabilidad y auditoría CPA., Banca y finanzas.	
Requisitos de experiencia:	2 años en cargos similares.	
Competencias:	Conocimientos sólidos en administración. Conocimientos sólidos en Contabilidad y gestión financiera. Habilidad numérica Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, honestidad y ética.	


 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES		Código: 04
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Jefe de Operaciones	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Número de cargos:	1	
Reporta a:	Gerente	
Objetivo principal		
Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la tienda		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de las cuotas de venta y margen asignadas. • Administrar eficientemente el recurso humano asignado, velando por mantener un clima laboral interno motivador y comprometido. • Asegurar que el servicio brindado a nuestros clientes sea el óptimo. • Analizar la competencia que rodea a la tienda, alertando sobre cambios en su estrategia comercial. Proponer actividades en función a este análisis. • Administrar los recursos que le asigna la empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales planteados • Velar por el cumplimiento de normas y disposiciones que la empresa ha definido al momento de desarrollar las operaciones diarias. • Asegurar un eficiente manejo y custodia del dinero que moviliza la tienda. • Realizar por lo menos dos arqueos diarios inopinados a sus terminales de venta. • Asegurar que el 100% del personal de ventas cumpla eficientemente la labor requerida, verificando que se cumplan para ello los procedimientos y normas definidos para la función. • Realizar el seguimiento y control de stock de la tienda. • Organizar la distribución física de productos más adecuada para la tienda. • Evaluar permanentemente al personal a su cargo, retroalimentando al mismo de las oportunidades de mejora. • Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación:	Ingeniero en administración de empresas.	
Requisitos de experiencia:	2 años en funciones similares.	
Competencias:	Sólidos conocimientos en Estrategias de Servicio al Cliente. Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, honestidad y ética. Alto sentido de responsabilidad, confiable y proactivo.	


 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES		Código: 05
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Contador	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Número de cargos:	1	
Reporta a:	Jefe Administrativo y Financiero	
Objetivo principal		
<p>Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.</p>		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para el supermercado. • Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido por la normativa vigente. • Preparar y presentar las declaraciones tributarias y demás obligaciones que posee la empresa. • Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. • Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. • Realizar todas las actividades relacionadas con el cierre del ejercicio del año. • Elaborar conciliaciones de Activos Fijos, Nómina y Presupuestos, así como llevar a cabo los registros correspondientes. • Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación:	Ingeniero en Contabilidad y auditoría CPA.	
Requisitos de experiencia:	3 años en cargos similares.	
Competencias:	Manejo de sistema contable. Conocimiento de la Ley de Régimen Tributario Interno, código laboral. Conocimientos sólidos en Contabilidad y gestión financiera. Habilidad numérica Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, honestidad y ética.	

 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES		Código: 06
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Auxiliar contable	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Número de cargos:	1	
Reporta a:	Contador	
Objetivo principal		
Apoyar y colaborar con su jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento del supermercado.		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). • Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución. • Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada. • Lleva el control de cuentas por pagar. • Lleva el control bancario de los ingresos de la Institución que entran por caja. • labora órdenes de pago para la reposición de caja chica de las dependencias. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía. • Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas. • Gestionar y controlar pagos a proveedores y cobro a clientes. • Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación:	Bachiller contador.	
Requisitos de experiencia:	1 año en cargos similares.	
Competencias:	Principios y prácticas de contabilidad. Aplicación y desarrollo de sistemas contables. Leyes, reglamentos y decretos con el área de contabilidad. Clasificación y análisis de la información contable. Capacidad de trabajar en equipo. Predisposición, honestidad y ética.	

 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES		Código: 07
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Bodeguero	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Número de cargos:	1	
Reporta a:	Jefe Administrativo y Financiero	
Objetivo principal		
Recibir, supervisar, ordenar y distribuir la mercancía que llega a la bodega, cerciorándose que esta reúna las condiciones de calidad y requerimientos exigidas por la empresa.		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega. • Elaborar y llevar el registro de proveedores de materiales e insumos. • Llevar el control y los registros de ingreso y salida de la mercadería. • Recepcionar la mercadería, chequear estos de acuerdo a los requerimientos, mantener en resguardo los bienes materiales adquiridos apoyando en labores de almacenaje, orden y limpieza. • Organizar la mercancía en las estanterías. • Verificar órdenes de compra. • Verificar lo facturado con lo que llega. • Elaborar inventarios parciales y periódicos en el área de bodega. • Elaborar saldos de mercancía que quedan en existencia e informa a su superior inmediato. • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas • Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación:	Bachiller contador.	
Requisitos de experiencia:	Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de manejo y control de bodega.	
Competencias:	Agilidad en procesos matemáticos básicos para el conteo de mercancía. Métodos de conservación y almacenaje de materiales. Archivo y Kardex. Realizar cálculos numéricos. Tratar en forma al cortés con público en general. Predisposición, honestidad y ética.	

 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES		Código: 08
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Cajero	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Número de cargos:	3	
Reporta a:	Jefe de Operaciones	
Objetivo principal		
<p>Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.</p>		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir al cliente Pasar los productos por el escáner / o teclear el código. • Realizar la cobranza respectiva, teniendo sumo cuidado al recibir el efectivo por las compras verificando los billetes y/o monedas. • Entregar el comprobante de venta al cliente. • Ayudar a colocar los productos en las bolsas. • Verificar el buen funcionamiento y uso de los equipos y máquinas a su cargo. • Recibir y registrar los pagos en efectivo, por cheque, tarjeta de crédito, vales o débito automático. • Retirar las etiquetas de los precios, los dispositivos especiales de seguridad y, si fuera necesario, empaquetar las mercancías. • Tener conocimiento sobre los productos de venta, precios y ofertas. • Realizar el cuadro de caja diario. Al final del día, informando sobre la entrega de efectivo y productos vendidos. • Resolver las reclamaciones de los clientes y facilitar información sobre los procedimientos o las normas. • Mantener limpia y en orden la zona de caja y surtirla de cambio, de rollos para la caja, bolsas y otros artículos. • Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato. 		
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación:	Bachiller en Ciencias, estudios universitarios (deseable).	
Requisitos de experiencia:	1 año en funciones similares.	
Competencias:	<p>Habilidad de una comunicación efectiva y observación.</p> <p>Aptitud para realizar operaciones y cálculos matemáticos.</p> <p>Técnicas actualizadas de manejo y control de caja.</p>	

 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES		Código: 09
Identificación del cargo		
Nombre del cargo:	Perchador	
Nivel jerárquico:	Operativo	
Número de cargos:	5	
Reporta a:	Jefe de Operaciones	
Objetivo principal		
Atender cordialmente a los clientes que ingresen al local así como la verificación de la calidad de los productos que van a perchar al supermercado, así como el almacenamiento correcto de los mismos.		
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar los abarrotes en las perchas del local según los parámetros establecidos. • Verificar la calidad y estado de los productos a ubicar en las diferentes perchas. • Ubicar correctamente los productos en base a marca, variedades. • Tener las perchas aseadas. • Cuidar que todos los productos tengan los precios correspondientes. • Orientar a los clientes en la ubicación de los productos en el local, así como en los precios. • Almacenar de la mercadería coordinadamente con el bodeguero • Colaborar con la limpieza general del establecimiento, manteniendo un enfoque mayor en el puesto de trabajo y perchas de productos. • Brindar apoyo en el cumplimiento de actividades de marketing, procurando la imagen adecuada del local. • Cumplir con cualquier función y/o responsabilidad adicional que le sea asignada por su jefe inmediato o superiores 		
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación:	Bachiller en Ciencias.	
Requisitos de experiencia:	6 meses en cargos similares.	
Competencias:	Conocimiento de los diferentes productos del local. Control de calidad Atención y servicio al cliente Ser responsable y organizado	

		SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE FUNCIONES	Código: 10
Identificación del cargo			
Nombre del cargo:	Guardia Conserje		
Nivel jerárquico:	Auxiliar		
Número de cargos:	1		
Reporta a:	Secretaria		
Objetivo principal			
Brindar mantenimiento y seguridad a los diferentes espacios del supermercado.			
Funciones esenciales			
<ul style="list-style-type: none"> • Desempeñar las funciones del cargo con eficiencia, cortesía y responsabilidad. • Apoyar en la recepción de documentos de la Gerencia. • Distribuir documentos internos y externos en la gerencia. • Velar por el buen estado y conservación de los implementos de seguridad y limpieza e informar inmediatamente de las anomalías observadas. • Colaborar con la prevención y control de situaciones de emergencia. • Realizar el aseo diario y conservar en perfecto estado de limpieza todas las dependencias y mobiliario del supermercado. • Estar vigilante de los edificios y bienes del supermercado durante su jornada de trabajo. • Mantener la debida reserva y confidencialidad de la información y documentación relativa a la asistencia a la que tenga acceso, en el ejercicio de sus funciones. • Realizar otras funciones afines al cargo que le asigne su jefe inmediato. 			
Requisitos mínimos			
Requisitos de formación:	Bachiller en Ciencias.		
Requisitos de experiencia:	1 año en funciones similares		
Competencias:	Poseer buenas dotes de comunicación, ya que tiene contacto con mucha gente. Tener una buena condición física, ya que debe permanecer mucho de pie. Mantener una actitud responsable, honesta y digna de confianza.		

Manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos son muy importantes para poder manejar adecuadamente una empresa, los mismos contribuyen al cumplimiento de los objetivos y propósitos que se persiguen.

La presente propuesta contiene toda la información sobre los procedimientos que se deben realizar para desempeñar una actividad determinada con el fin de realizarla correctamente, con eficacia y eficiencia.

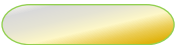
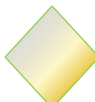
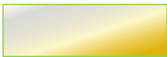


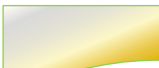


Mapa de procesos

Con la finalidad de dar a conocer la forma en que se interrelacionan el conjunto de actividades se elabora el mapa de procesos, donde se muestra el inventario gráfico de todos los procesos que se realizan en el supermercado.

Simbología

Los procesos se representan de manera gráfica a través del uso de la siguiente simbología:

Cuadro 26
Simbología

Símbolo	Descripción
	TERMINAL: (Círculo Elongado). Se utiliza para indicar el principio y fin de un proceso. Normalmente la palabra inicio o fin es la que se usa en el símbolo.
	DECISIÓN: (Rombo). Permite alterar la secuencia de un proceso de acuerdo a una pregunta que se escribe dentro del rombo. El flujo toma uno de dos caminos, si la respuesta es afirmativa o negativa. La continuación natural del flujo debe corresponder a la respuesta afirmativa y para ello hay que elaborar la pregunta de la manera que convenga.
	ACTIVIDADES: (Rectángulo). Se utiliza para describir las actividades que componen el proceso. Hay que iniciar la descripción de las actividades, siempre con un verbo activo y hacer un esfuerzo por resumir con claridad, para aprovechar el poco espacio disponible.
	MOVIMIENTO: (Flecha Ancha). En su interior se describe una actividad que corresponda al movimiento físico de cosas, de un lugar a otro. Movimiento entre oficinas, correo, transporte de cualquier tipo, etc.
	INSPECCIÓN: (Círculo Grande). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene para realizar una evaluación. Puede representar un punto donde se requiere una firma de autorización.
	DOCUMENTACIÓN: (Rectángulo con Fondo Curvo). Se utiliza para indicar que la salida de una actividad es información en papel. Puede tratarse de un informe, una carta o un listado de computadora.
	RETARDO: (Rectángulo Redondeado). Se utiliza para indicar que el proceso se detiene en espera de autorización o por cuestiones de logística o de trámite.
	ALMACENAJE: (Triángulo Invertido). Representa la actividad deliberada de almacenaje, en la cual la salida del almacén requiere una orden específica.

Fuente: (Valdés, 2013)

Elaboración: La Autora

Detalle de procesos

En esta fase se debe diferenciar los tipos de procesos existentes: gobernantes, operativos y de apoyo.

Cuadro 27
Detalle de Macroprocesos y subprocesos

Clases	Macroprocesos	Subprocesos
Procesos Gobernantes	A. Gestión Estratégica	A.1. Elaboración de la planificación estratégica
Procesos Operativos	B. Gestión de operaciones	B.1. Gestión de compras
		B.2. Recepción y control de la mercadería
		B.3. Gestión de Ventas
Procesos de apoyo	C. Gestión contable	C.1. Ciclo contable
	D. Gestión de talento humano	D.1. Selección y contratación de personal

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: La Autora




Gráfica 26
Mapa de Procesos



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La Autora

Procedimientos y flujogramas

 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Macroproceso: Gestión Estratégica	Subproceso: Elaboración de la planificación estratégica
	Código: A.1.
A. Descripción del proceso	
Responsable	Descripción de actividad
Gerente	Efectuar el diagnóstico situacional de la entidad a partir de un análisis FODA, realizando talleres con todo el personal, para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y fortalezas de la empresa.
Gerente	Coordinar reuniones con el personal para consultar y consensuar la actualización de los elementos del direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, objetivos, estrategias y valores)
Gerente y personal	Aprobar los elementos de direccionamiento estratégico.
Gerente Jefe Administrativo financiero Jefe de Operaciones	Plantear las estrategias y objetivos estratégicos
Gerente Jefe Administrativo financiero Jefe de Operaciones	Elaborar los planes de acción, mismo que deberán contener: estrategia, objetivo, táctica, meta, actividades, responsable y presupuesto.
Gerente	Aprobar el plan estratégico institucional.
Gerente	Socializar el plan estratégico a todo el personal de la empresa.
Jefe Administrativo financiero Jefe de Operaciones	Ejecutar los planes operativos descritos en el plan estratégico institucional.
Gerente	Verificar el cumplimiento y la ejecución de los planes haciendo seguimiento a las actividades y metas trazadas.
Jefe Administrativo financiero Jefe de Operaciones	Presentar informes sobre los logros alcanzados.



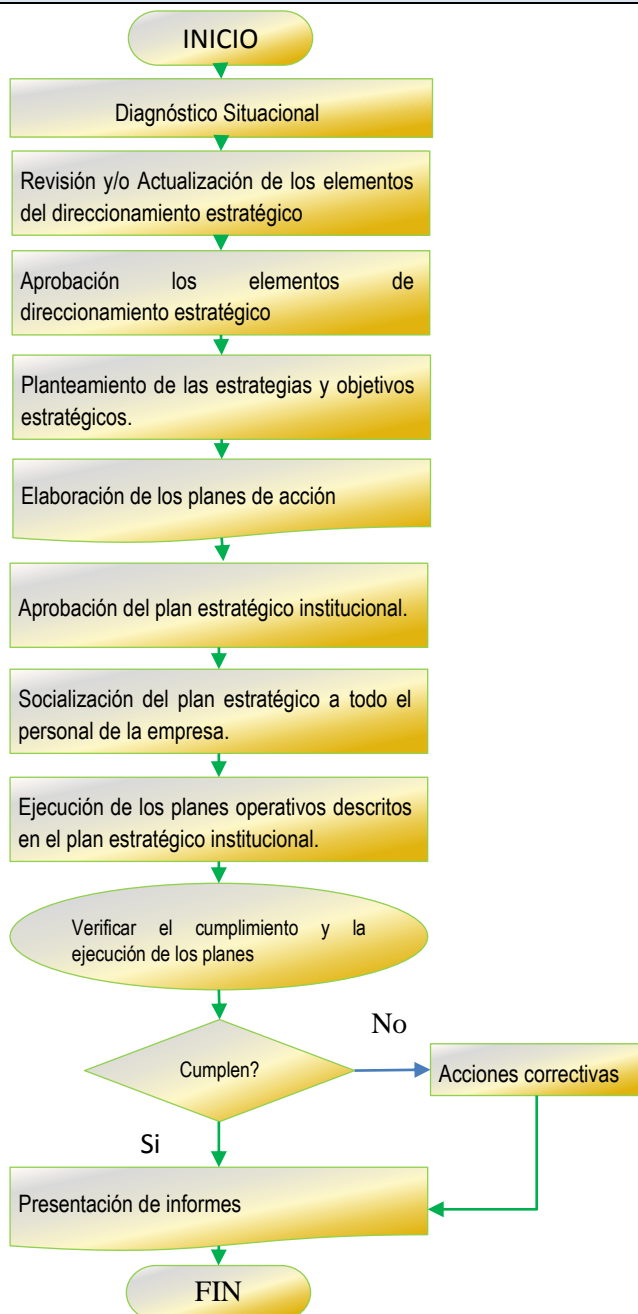
SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Macroproceso: Gestión Estratégica

Subproceso: Elaboración de la planificación estratégica

Código: A.1.

B. Flujoograma del Proceso



Elaboración: Carla Lorena Macías Carpio


Fecha: Diciembre 2016.

Aprobación:

Fecha:

Actualización N° _____

Fecha de actualización: _____

 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Macroproceso: Gestión de Operaciones	Subproceso: Gestión de Compras
	Código: B.1.
A. Descripción del proceso	
Responsable	Descripción de actividad
Jefe de Operaciones	Verifica en el sistema las existencias para que siempre existan en stock.
Jefe de Operaciones	Emite la orden de pedido y la remite al Jefe Administrativo Financiero
Jefe Administrativo Financiero	Recepta y revisa la orden de pedido la cual debe estar firmada y autorizada.
Jefe Administrativo Financiero	Solicita cotización a proveedores.
Jefe Administrativo Financiero	Solicita autorización de compra al Gerente.
Gerente	Aprueba la compra
Jefe Administrativo Financiero	Entrega una copia del pedido a Contabilidad para la reserva de los fondos necesarios para la adquisición.
Jefe Administrativo Financiero	Hace la entrega del pedido al proveedor.
Proveedor	Entrega mercadería en bodega
Bodeguero	Recepta la mercadería verificando si la factura concuerda con las cantidades recibidas y cotejando con la orden de pedido.
Bodeguero	Firma la recepción de mercadería de conformidad y entrega al Jefe Administrativo Financiero
Jefe Administrativo Financiero	Autoriza el pago de factura.
Contador	Revisa la factura y efectúa el pago



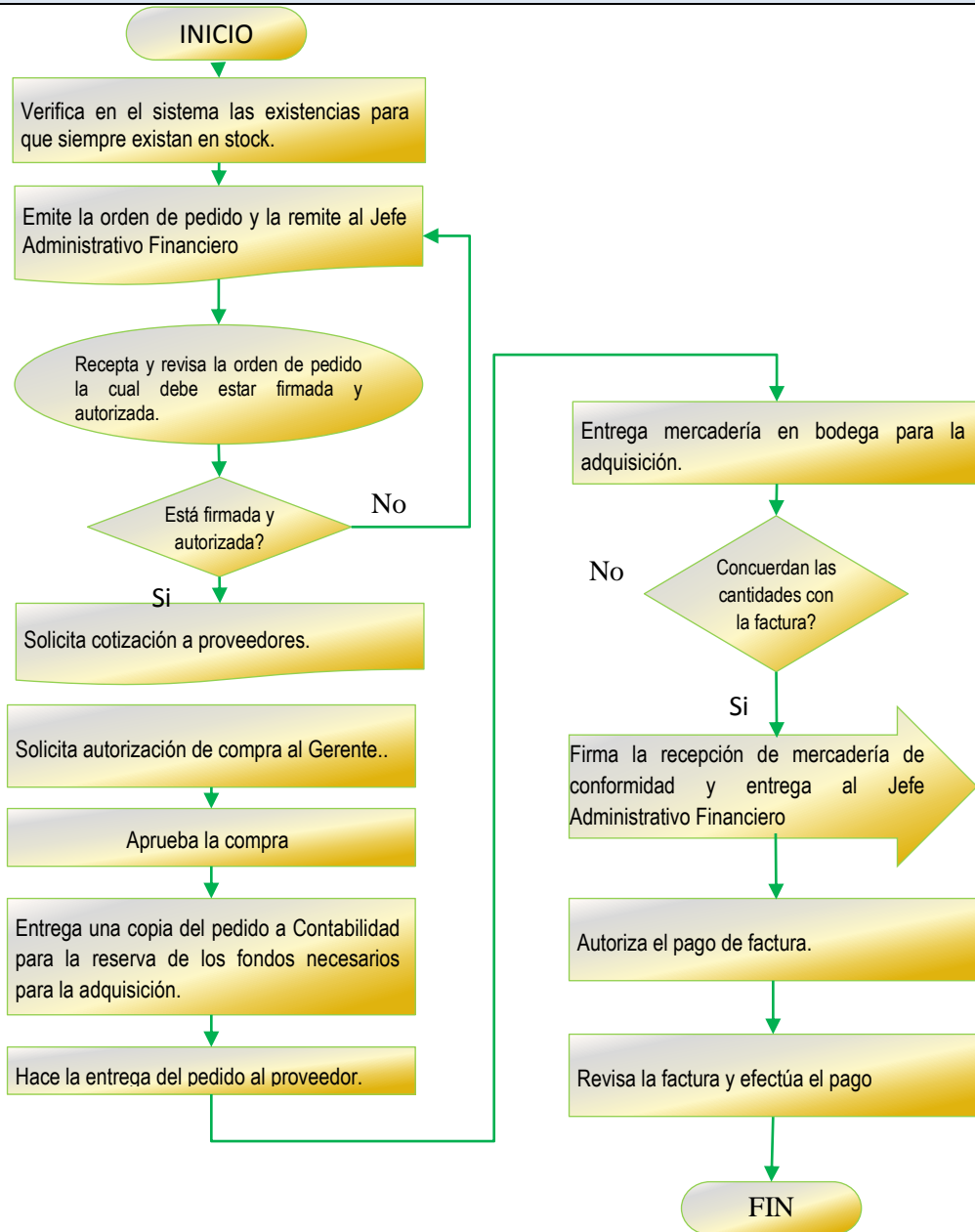
**SUPERMERCADO SUMESA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Macroproceso: Gestión de Operaciones

Subproceso: Gestión de Compras

Código: B.1.

B. Flujograma del Proceso



Elaboración: Carla Lorena Macías Carpio


Fecha: Diciembre 2016.

Aprobación:

Fecha:

Actualización N° _____

Fecha de actualización: _____

 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Macroproceso: Gestión de Operaciones	Subproceso: Recepción y control de la mercadería
	Código: B.2.
A. Descripción del proceso	
Responsable	Descripción de actividad
Proveedor	Se acerca a bodega y entrega la orden de pedido y solicita la recepción del mismo.
Bodeguero	Verificar que el pedido sea correcto en cantidad, tipo y en condición física de la mercadería.
Bodeguero	Descargar la mercadería y verificar la fecha de caducidad de los productos.
Bodeguero	Firmar la recepción de la mercadería
Bodeguero	Ingresar las existencias al sistema.
Bodeguero	Almacenar la mercadería hasta que el área de operaciones la solicite.



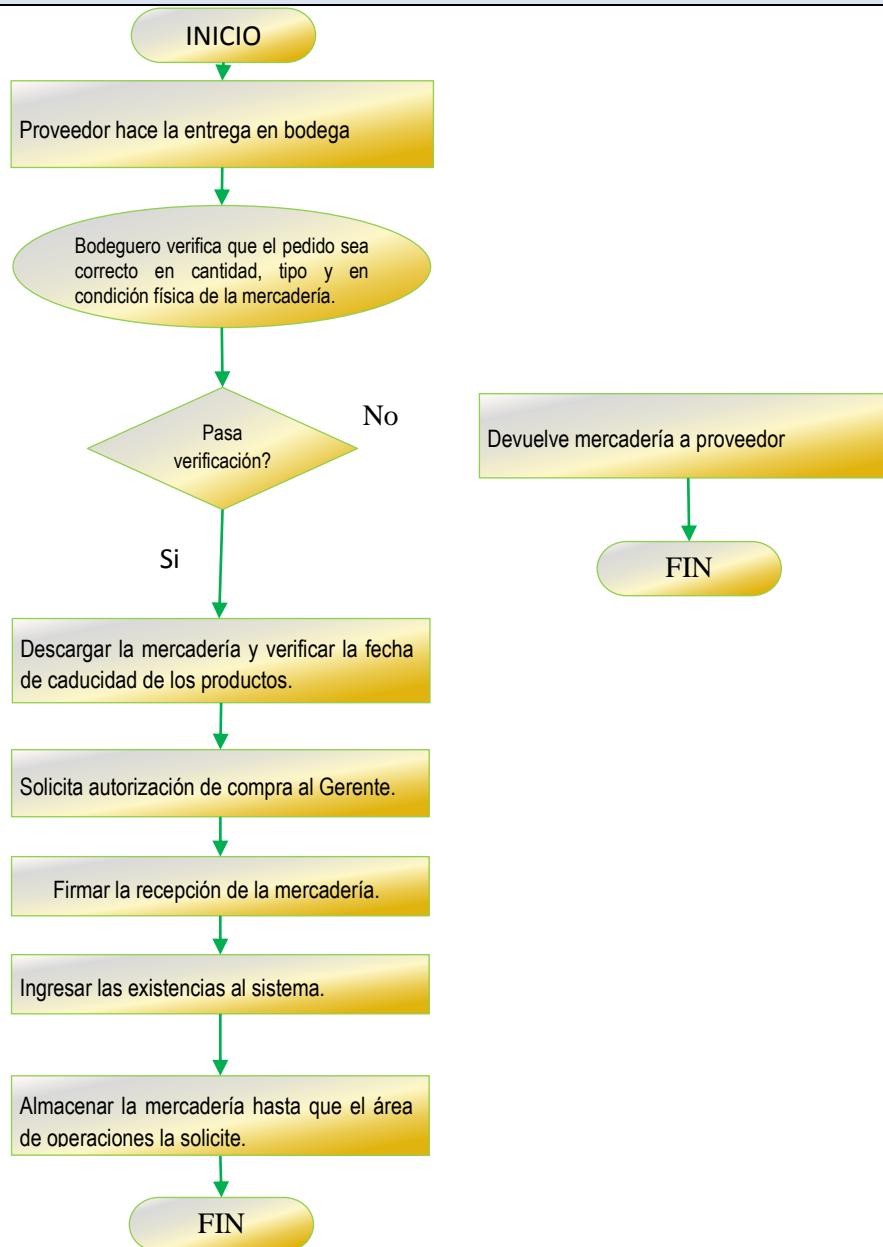
SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Macroproceso: Gestión de Operaciones

Subproceso: Recepción y control de la mercadería

Código: B.2.

B. Flujoograma del Proceso



Elaboración: Carla Lorena Macías Carpio


Fecha: Diciembre 2016.

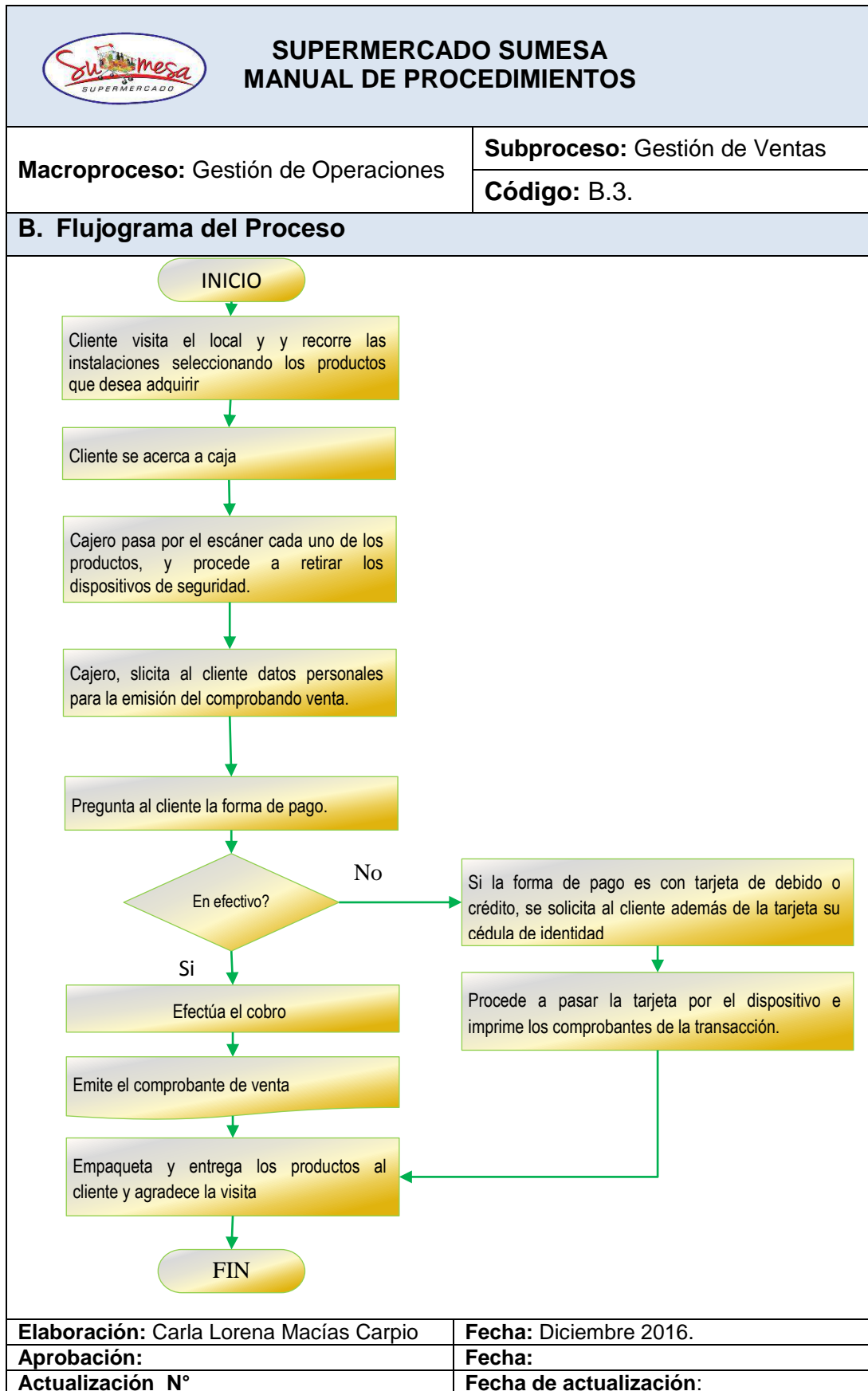
Aprobación:


Fecha:

Actualización N° _____

Fecha de actualización: _____

 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Macroproceso: Gestión de Operaciones	Subproceso: Gestión de ventas
	Código: B.3.
A. Descripción del proceso	
Responsable	Descripción de actividad
Cliente	Visita el local y recorre las instalaciones seleccionando los productos que desea adquirir
Cliente	Se acerca a caja
Cajero	Pasa por el escáner cada uno de los productos, y procede a retirar los dispositivos de seguridad si posee el producto.
Cajero	Solicita al cliente datos personales para la emisión del comprobando venta.
Cajero	Pregunta al cliente la forma de pago
Cajero	Si la forma de pago es con tarjeta de debito o crédito, se solicita al cliente además de la tarjeta su cédula de identidad.
Cajero	Procede a pasar la tarjeta por el dispositivo e imprime los comprobantes de la transacción.
Cajero	Empaqueta los productos y entrega al cliente
Cajero	Agradece la visita al cliente.



 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Macroproceso: Gestión Contable	Subproceso: Ciclo contable
	Código: C.1.
A. Descripción del proceso	
Responsable	Descripción de actividad
Auxiliar de contabilidad	Recoge, ordena y revisa los documentos de soporte (internos y externos) generados en operaciones que realiza el supermercado para posteriormente ingresarlos en el sistema según el origen y la naturaleza de la cuentas.
Auxiliar de contabilidad	Después de autorizar los comprobantes contables en el sistema se procesa las transacciones.
Contador	Concilia mensualmente las cuentas de bancos, cuentas por cobrar y documentos pro cobrar.
Contador	Traslada las transacciones en el mayor general.
Contador	Efectúa los ajustes.
Contador	Realiza corte semestral y elabora Estados Financieros.
Contador	Realiza la entrega de los informes contables con sus respectivos anexos transaccionales y notas aclaratorias, a la Gerencia



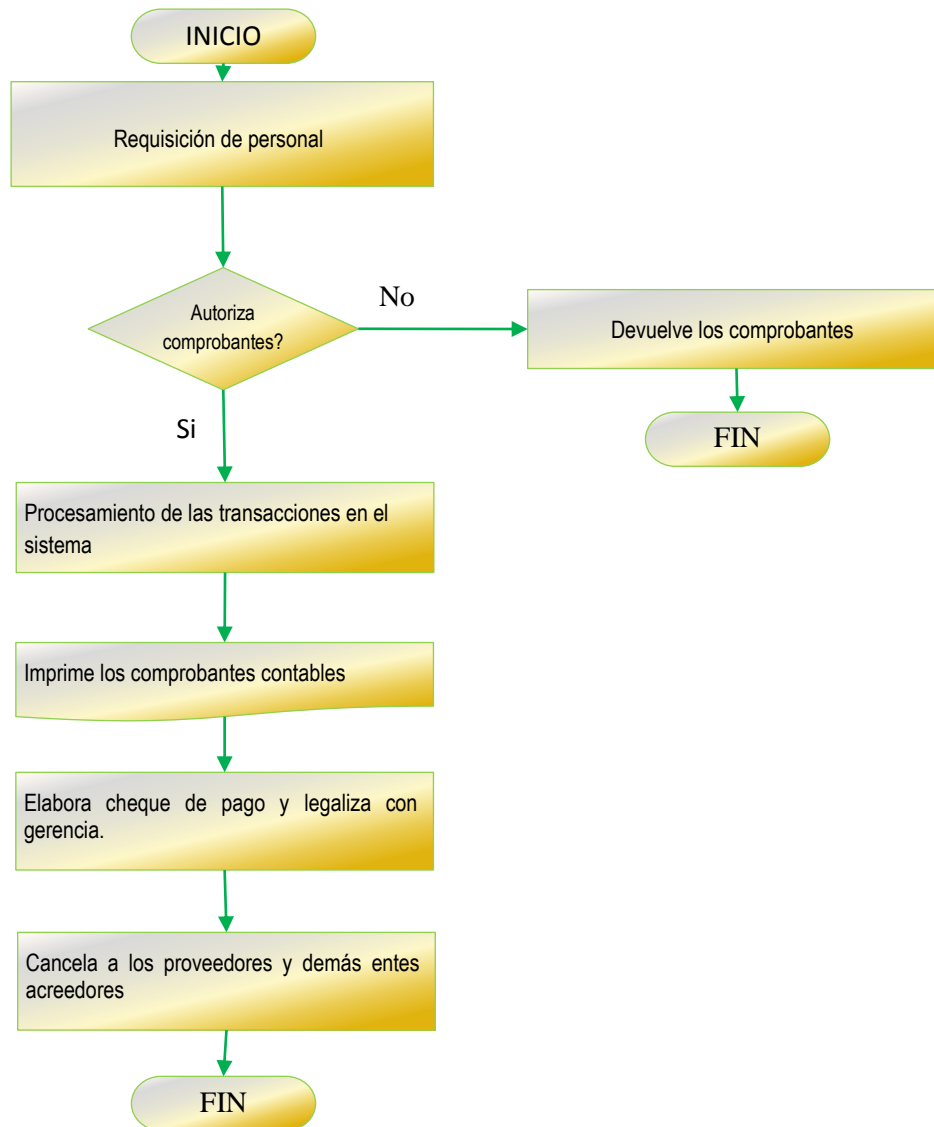
SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Macroproceso: Gestión Contable

Subproceso: Ciclo Contable

Código: C.1.

B. Flujograma del Proceso



Elaboración: Carla Lorena Macías Carpio


Fecha: Diciembre 2016.

Aprobación:

Fecha:

Actualización N° _____

Fecha de actualización: _____

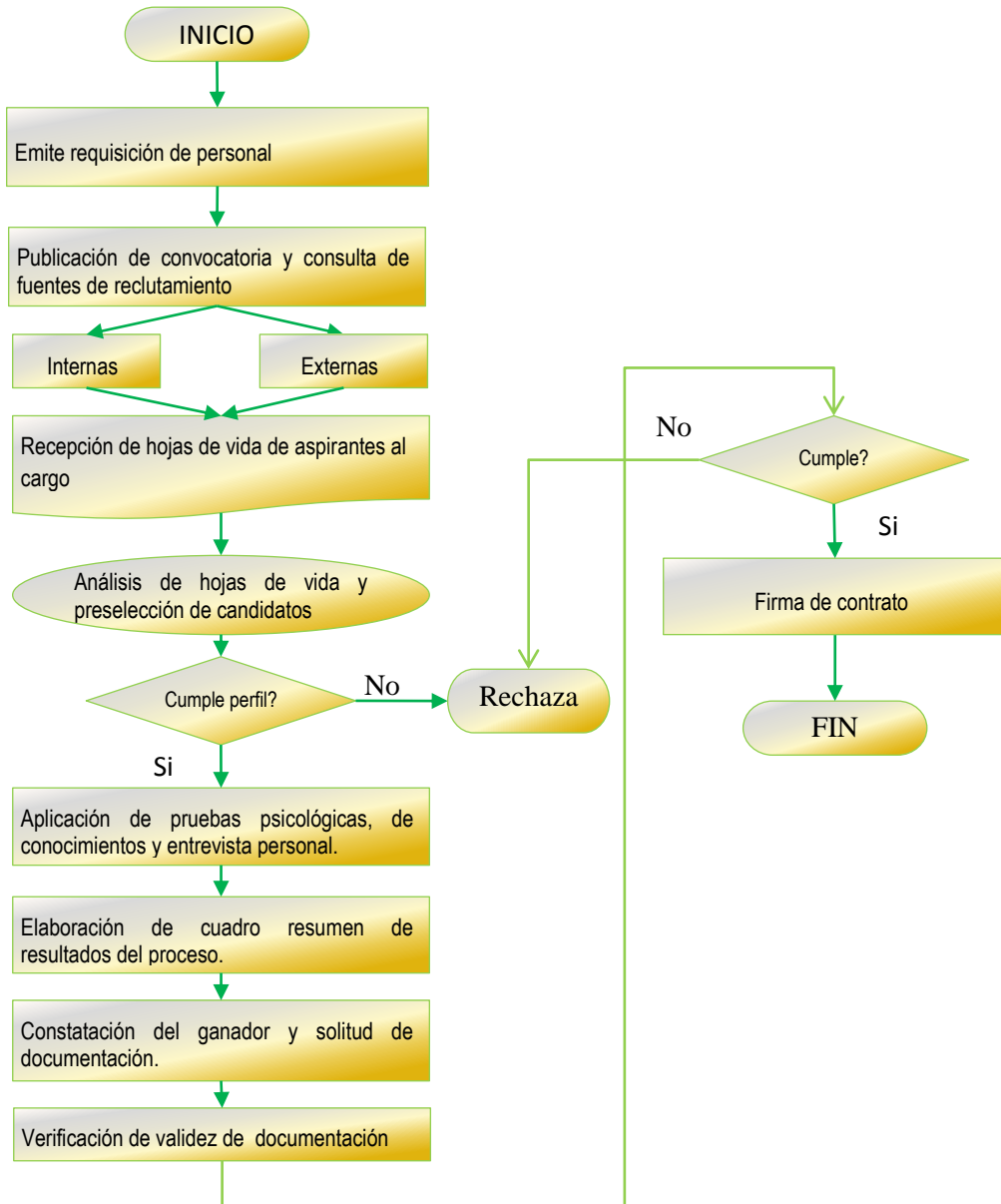
 SUPERMERCADO SUMESA MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
Macroproceso: Gestión del Talento Humano	Subproceso: Selección y contratación de personal
	Código: D.1.
A. Descripción del proceso	
Responsable	Descripción de actividad
Jefe departamental	Emite la requisición de personal y la entrega en Gerencia.
Gerencia	Emite la Publicación de convocatoria y consulta de fuentes de reclutamiento: internas y externas
Secretaria	Recepta las hojas de vida de los aspirantes
Gerente	Analiza las hoja de vida y efectúa la preselección de candidatos
Gerente	Aplica las pruebas psicológicas, de conocimientos y entrevista personal a los preseleccionados.
Gerente	Elabora el cuadro resumen de los resultados
Gerente	Constata al ganador y procede a solicitar la documentación del ganador.
Secretaria	Verifica la validez de la documentación
Gerente	Procede a la suscripción del contrato de trabajo



**SUPERMERCADO SUMESA
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Macroproceso: Gestión Del Talento Humano	Subproceso: Selección y contratación de personal
	Código: D.1.

B. Flujoograma del Proceso



Elaboración: Carla Lorena Macías Carpio	Fecha: Diciembre 2016.
Aprobación:	Fecha:
Actualización N° ____	Fecha de actualización: ____

Fase de Dirección

La acción de dirigir es una función básica e importante dentro de la organización, una buena dirección corporativa, basada en sólidos principios y valores, y un equipo de trabajos eficazmente capacitados, dirigidos a proporcionar soluciones efectivas, propician el aumento de la riqueza organizacional.

En este sentido delimitar los elementos básicos para una buena dirección es un paso esencial para garantizar una buena gestión del Supermercado.

Programas de Motivación

El objetivo principal de la propuesta en la fase de Dirección es influir en el nivel de la motivación de los trabajadores logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución.



SUPERMERCADO SUMESA PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

1. FORMACIÓN

Objetivo: Crear un vínculo entre los trabajadores y al organización por medio de la participación de aquellos en programas formativos que sean mutuamente beneficiosos.

Estrategia: Brindar capacitaciones permanente a todo el personal y dar el apoyo y apertura a los trabajador que deseen superarse profesionalmente.

Políticas:	Acciones	Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Dar oportunidades de crecimiento profesional a toda persona que forme parte de la empresa para que ejerza un eficiente desempeño dentro de la empresa. • Brindar apoyo y oportunidades a todo aquel trabajador que desee superarse profesionalmente en las distintas áreas de la empresa y en la vida diaria. • Dar reconocimiento a todo trabajador que muestre un alto desempeño en el área de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar los cursos y seminarios a impartirse en la empresa. • Contratar al facilitador de cada uno de los seminarios y cursos. • Elaborar un cronograma de capacitación de tal manera que permita asistir a todo el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: facilitador • Financieros: asignación de recursos para cubrir el pago a facilitador.



SUPERMERCADO SUMESA PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

2. Incentivos

Objetivo: Mejorar la motivación de los trabajadores por medio de estímulos, tanto financieros como no financieros, que favorezcan la identificación de ellos con la organización.

Incentivos financieros

Estrategia: Otorgar incentivos financieros a los trabajadores.

Políticas:	Acciones	Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Se premiará al personal por el logro de metas, con una gratificación extra a su salario base en forma semestral. • Se brindará oportunidad al trabajador de mejorar sus ingresos a base de su dedicación y esfuerzo. • Las metas serán designadas por el encargado del departamento según las necesidades del mismo. • El Jefe departamental deberá informar al trabajador la meta a alcanzar de manera oportuna. • El jefe departamental es el responsable de informar al trabajador el resultado del cumplimiento de metas al finalizar cada trimestre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las metas por departamentos. • Dar a conocer a los trabajadores las metas a alcanzar. • El jefe departamental será el encargado de verificar los resultados de las metas alcanzadas por su personal. • Informar a Gerencia las metas trazadas y el desempeño del personal. • Entrega del incentivo económico cada semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe del departamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: personal encargado de la ejecución de la estrategia. • Financieros: asignación de recursos para cubrir el incentivo económico.

Incentivo no financiero			
Estrategia: Brindar a los trabajadores la oportunidad de acceder a un puesto de trabajo de mayor jerarquía.			
Políticas:	Acciones	Responsable	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • A todo trabajador se le dará la oportunidad de ser promovido a otro puesto de trabajo. • Reconocer el desempeño laboral y cualidades de cada uno de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando exista una vacante se brindará la oportunidad a los trabajadores de presentarse al proceso de selección. • Gerente será el encargado del ejecutar el proceso de selección del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: personal encargado de la ejecución de la estrategia.
Estrategia: Entregar notas de agradecimiento y felicitación a los trabajadores por su destacado desempeño.			
<ul style="list-style-type: none"> • Todo trabajador debe ser reconocido por su desempeño y cualidades. • Se nombrará públicamente a los mejores colaboradores • Placas de reconocimiento a los mejores colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir al trabajador del mes. • Colocar la fotografía del trabajador del mes en un lugar visible • Entregar una placa de reconocimiento al trabajador que logre tres meses de reconocimiento consecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: personal encargado de la ejecución de la estrategia. • Financieros: asignación de recursos para cubrir la adquisición de la placa de reconocimiento.
Estrategia: Celebrar los cumpleaños de los trabajadores.			
<ul style="list-style-type: none"> • Se celebrará el cumpleaños el último día de cada mes. • Se otorgará un día libre por el onomástico. • Se entregará una carta de felicitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar la información referente a los cumpleaños de todos los trabajadores. • Brindar una torta para la celebración de los cumpleaños. 	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos: personal encargado de la ejecución de la estrategia. • Financieros: asignación de recursos para cubrir la adquisición de la placa de reconocimiento.

Fase de Control

En esta fase se deben establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, con la finalidad de comprobar los resultados reales con las normas establecidas previamente, para determinar si existen desviaciones y poder corregirlas.


Indicadores de gestión

Los principales indicadores que permitirá medir la eficiencia de la gestión del supermercado son los siguientes:

Área	Fórmula
Ventas	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Proyección de ventas}}$
Caja	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Facturación}}{\text{Número de clientes}}$
Bodega	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Inventarios realizados}}{\text{Inventarios programados}}$
Financiera	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Total cartera}}$
Gerencia	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{\# de empleados capacitados}}{\text{Total empleados}}$
Proceso	Fórmula
Elaboración de la planificación estratégica	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Estrategias ejecutadas}}{\text{Estrategias propuestas}}$
Gestión de Compras	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Compras efectuadas}}{\text{Compras planificadas}}$
Recepción y control de la mercadería	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Mercadería devuelta}}{\text{Mercadería adquirida}}$
Gestión de ventas	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Proyección de ventas}}$
Ciclo contable	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Informes contables aprobados}}{\text{Informes Contables solicitados}}$
Selección y contratación de personal	<i>Eficiencia:</i> $\frac{\text{Informes contables aprobados}}{\text{Personal requerido}}$

Modelo de evaluación del desempeño

Con la finalidad de lograr un rendimiento superior de los trabajadores se plantea el siguiente modelo de evaluación de desempeño.

 SUPERMERCADO SUMESA MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Departamento:					
Evaluado:		Puesto:			
Evaluador:		Fecha de evaluación:			
Instrucciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, lea bien las instrucciones, si tiene duda consulte con el personal responsable de la Unidad de Personal. 2. Lea bien el contenido de la competencia y comportamiento a evaluar. 3. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente. 4. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto. <p> Muy bajo : 1 ---Inferior.- Rendimiento laboral no aceptable. Bajo : 2 ---Inferior al promedio.- Rendimiento laboral regular. Moderado: 3 ---Promedio.- Rendimiento laboral bueno. Alto : 4 ---Superior al promedio.- Rendimiento laboral muy bueno. Muy Alto : 5 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente. </p>					
Aspectos a calificar	Descripción	1	2	3	4
Conocimiento de su trabajo					
	Cumple diariamente las tareas asignadas				
	Sabe resolver los problemas del día a día sin necesidad de acudir a su jefe para cualquier decisión.				
	Su tarea es confiable y no requiere repetirla.				
	Su rendimiento global es el esperado por sus superiores.				
Conductas personales					
	Con las personas con las que trabaja, su trato es amable y usualmente tiene buena actitud.				
	Asiste a su trabajo en los horarios establecidos.				
	Aprovecha eficientemente los recursos y el tiempo del que dispone				
	Evita los conflictos dentro del equipo				
	Brinda una adecuada orientación a los clientes				

Orientación de resultados					
Termina su trabajo oportunamente					
Cumple con las tareas que se le encomienda					
Realiza un volumen adecuado de trabajo					
Calidad					
Hace uso racional de los recursos					
No requiere de supervisión frecuente					
Se muestra profesional en el trabajo					
Se muestra respetuoso y amable en el trato					
Iniciativa					
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos					
Se muestra asequible al cambio					
Se anticipa a las dificultades					
Trabajo en equipo					
Muestra aptitud para integrarse al equipo					
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo					
		Puntaje total			
Elaborado por:		Fecha:			
Aprobado por:		Fecha:			

Elaborado por: La Autora

h. CONCLUSIONES

- En el diagnóstico interno efectuado se evidencia que en el Supermercado “Sumesa” sus procesos administrativos carecen del aval técnico administrativo que garanticen su continuidad y desarrollo empresarial.
- Se definió la misión, visión, valores y políticas institucionales que delimitan el perfil empresarial del supermercado.
- Se elaboró un manual de procedimientos, en el cual se plantean los principales procesos administrativos: elaboración de la planificación estratégica, gestión de compras, recepción y control de mercadería, gestión de ventas, ciclo contable y selección y contratación de personal.
- Se dotó a la empresa del manual de funciones, mismo que contiene los funciones y perfiles de los ocupantes de los diferentes puestos del supermercado.
- Se elaboró el modelo de gestión administrativa, contemplando las fases de planificación, organización, dirección y control, herramienta que permitirá optimizar los procesos que se desarrollan en el supermercado “SUMESA”.

i. RECOMENDACIONES

- Ejecutar actividades de planificación que garanticen el cumplimiento efectivo y eficaz de las principales metas y objetivos empresariales que persigue el supermercado “SUMESA”.
- Adoptar el manual de procedimientos propuesto, herramienta que agiliza el trabajo del personal, puesto que marca el rumbo a seguir en las diferentes actividades.
- Acoger el manual de funciones y utilizarlo como guía en el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Socializar con el personal el nuevo perfil empresarial, y exponer la misión y visión al público en general.
- Implementar el modelo de gestión administrativa propuesto en la presente investigación, ya que el mismo garantizará y asegurará que todas las actividades laborales desplegadas se ajusten a los planes y objetivos del Supermercado.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ayestarán, R., Rangél, C., & Morillas, A. (2012). *Planificación Estratégica y gestión de la Publicidad*. Madrid-España: ESIC Editorial.
- Bachenheimer, H. (2015). *Definición de términos*. Obtenido de Facultad de ciencias económicas y administrativas. Pontificia Universidad Javeriana:
http://drupal.puj.edu.co/files/OI118_Herman_0.pdf
- Blandez, M. (2016). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Borja, J., & Reyes, J. (2015). *El Sector de Supermercados en el Ecuador*. Obtenido de Ponencias de la Superintendencia de Control del Poder de Mercado: <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/PONENCIA-3-Supermercados.pdf>
- Contreras, C., Jiménez, E., Arjona, P., Solís, J., & Lam, K. (2010). *Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Procedimientos*. Obtenido de http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/guia_tecnica_para_al_elaboracion%20de%20manuales%20de%20procedimientos.pdf
- Dávila, C. (2016). *Enmprendimiento y Gestión*. Quito Euador: Maya Ediciones Cía. Ltda.

- García Pellicer, M. C., Soriano Llobera, J. M., & Torrents Arevalo, J. A. (2012). *Economía de la Empresa*. Barcelona, España: UPC Universidad Politécnica de Cataluña.
- Gil, M., & Giner, F. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. España: Asic Editorial.
- Gobierno de Jalisco. (17 de junio de 2011). *Guía Técnica para elaborar Organigramas*. Obtenido de http://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf
- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. Málaga: Innovación y Cualificación S.L.
- Google Maps. (s.f.). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/@-0.1854281,-76.6456643,20z?hl=es>
- Gregorio, C. (2014). *Capacitación en planificación y gerencia en acuicultura*. *Manual-Guía*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/field/003/ab480s/AB480S06.htm>
- Hernández, A., & Yáñez, A. (2014). *Capacitación en planificación y gerencia en acuicultura*. *Manual-Guía*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/field/003/ab480s/AB480S06.htm>
- Hurtado Cuartas, D. (2009). *Principios de Administración*. Medellín, Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín-Colombia: Fondo Editorial ITM.

- Monge, B. (2013). *Importancia de la Misión para el buen accionar de las empresas*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/importancia_de_la_mision_para_buen_accionar
- Observatorio de Cosrporaciones Transnacionales. (2011). *La gran distribución: supermercados, hipermercados y cadenas de descuento*. Obtenido de Boletín N° 15: http://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B15_OCT_Grandesuperficies.pdf
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=YkMAc5U>
- Revista Líderes. (20 de Marzo de 2016). *Las compras ahora son más planificadas*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/planificacion-compras-economia-quito-locales.html>
- Ribes, D., Patiño, J., Castilla, C., & Delgado, C. (2006). *Administración Especial*. España: Editorial Mad S.L.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Rosero, C. (2012). *Modelo de Gestión Administrativa*. Obtenido de http://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa
- Sala, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio*. Editorial Editex.
- Sánchez , P. (2012). *La empresa. Comunicación y atención al cliente*. Madrid, España: Editex.

- Sánchez, H., Flores, J., & Martín, M. (2011). *Métodos e indicadores para la evaluación de servicios de salud*. Balleterra: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Secretaría de la Contraloría General. (enero de 2004). *Guía para la elaboración de manuales de organización*. Obtenido de Estado de Sonora: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1244/1244_u11_ejemplo-manual-de-organizacion
- SENPLADES. (2012). *Guía Metodológica de Planificación Institucional*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/03/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf>
- Valdés, L. (2013). *Manual para diagramación de procesos*. Obtenido de <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/13.htm>
- Vásquez, E. (18 de 01 de 2017). Filosofía institucional. (C. Macías, Entrevistador)
- Ventura, B. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Madrid-España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Villamar, G., Cepeda, P., & Garcia, P. (2010). *Plan de negocios para un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de ESPAE: http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/Planes_De_Negocio/2007/supermercado_a_domicilio.pdf

k. ANEXOS**Anexo N° 1****Ficha resumen de proyecto aprobado****a. Tema**

“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL SUPERMERCADO “SUMESA” EN LA CIUDAD DE SHUSHUFINDI, CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS, PARA EL AÑO 2016”

b. Problemática

En un entorno cada vez más competitivo, el Supermercado “SUMESA” necesita gestionar de manera adecuada sus diferentes actividades empresariales y para ello necesita de un modelo de gestión administrativa eficaz y eficiente, que le sirva como herramienta útil en esta tarea y que se puedan implantar de manera sencilla. Esta empresa tiene como fin el éxito y posicionamiento como el mejor supermercado en la ciudad de Shushufindi, y para ello, hoy en día, es clave gestionar eficientemente todas las actividades al interior como empresa. Esto va a permitir ser más competitiva y satisfacer las demandas cada vez más exigentes de sus clientes, la sociedad y los empleados.

El Supermercado “SUMESA” en la actualidad desempeña sus actividades de forma espontánea, basándose en las operaciones que se generan diariamente y cumpliendo las instrucciones de su propietaria; en los últimos meses ha disminuido el flujo de clientes al local, lo cual ha causado una gran incertidumbre puesto que si no hay clientes, no hay ventas y por ende tampoco obtención de los resultados económicos fijados.

Dentro de la situación antes mencionada, adicionalmente hay que considerar los siguientes problemas que rodean al supermercado en cuestión:

- El Supermercado “SUMESA” no ha logrado identificar la ubicación y causa de las debilidades y deficiencias de sus operaciones.
- El personal no se encuentra involucrado con los objetivos que se plantea en este supermercado a corto y largo plazo.
- Los clientes que acuden no se sienten satisfechos con la atención en el local.
- La Administración del Supermercado “SUMESA” no posee una herramienta de aplicación para la mejora de su situación empresarial.

Por tanto, la elaboración de un modelo de gestión administrativa para el Supermercado “SUMESA”, permitirá corregir oportunamente el desempeño de sus actividades para alcanzar los objetivos planteados

como empresa y así garantizar la consecución de los resultados esperados.

c. Justificación

c.1. Justificación Académica

Durante el proceso de elaboración del presente trabajo de tesis, se tendrá la grata oportunidad de poner en práctica todos y cada uno de los conocimientos adquiridos durante la vida estudiantil en la carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudios a Distancia; al mismo tiempo que daré cumplimiento al requisito previo para obtener el título de Ingeniera Comercial. Además, porque el trabajo investigativo se constituirá en un elemento de consulta para las futuras generaciones de estudiantes y público en general; por tal motivo, la realización de la presente investigación se justifica plenamente desde el punto de vista académico.

c.2. Justificación Económica

La elaboración del presente trabajo investigativo, se justifica desde el punto de vista económico, debido a que con su elaboración y posterior implementación, el Supermercado “SUMESA” de la ciudad de Shushufindi, optimizará el sistema de atención y servicio al cliente, lo cual

contribuirá el crecimiento del número de sus clientes, situación que a su vez redundará de manera positiva en el incremento de sus ingresos económicos.

c.3. Justificación Social

El sector empresarial del país, requiere estar innovando y optimizando constantemente sus modelos de gestión y demás procesos administrativos, con el objetivo de satisfacer plenamente los deseos y necesidades de la sociedad en general, con la elaboración y posterior implementación del presente trabajo de tesis en el Supermercado “SUMESA” de la ciudad de Shushufindi, a más de dinamizar plenamente su gestión administrativa, se contribuirá a optimizar el sistema de servicio al cliente y a diversificar su gama de productos de primera necesidad; por tal motivo, la elaboración del presente trabajo de tesis se justifica desde el punto de vista social.

d. Objetivos

d.1. Objetivo General

- Elaborar un Modelo de Gestión Administrativa para el Supermercado “SUMESA” de la ciudad de Shushufindi, cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos, para el año 2016.

d.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un diagnóstico situacional del Supermercado “SUMESA”
- Efectuar un análisis situacional interno, aplicando una entrevista al Gerente.
- Aplicar una encuesta al personal del Supermercado “SUMESA”
- Realizar la mejora de los procesos operativos.
- Realizar la propuesta de modelo de gestión administrativa.

Anexo N° 2

FORMATO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DEL SUPERMERCADO “SUMESA”

PLANIFICACIÓN

- 1. ¿Considera usted importante la aplicación del proceso administrativo en el Supermercado SUMESA?**

- 2. ¿Se ha definido la misión y visión de la empresa?**

- 3. ¿Se plantean objetivos a partir de a un análisis situacional?**

- 4. ¿Se han planteado metas institucionales?**

- 5. ¿Se han establecido políticas institucionales?**

- 6. ¿Se destina tiempo suficiente para planeaciones futuras y búsqueda de mejores medios para el logro de objetivos?**

ORGANIZACIÓN

- 7. ¿Se ha elaborado el organigrama del Supermercado “SUMESA”?**

8. **¿Se ha definido los niveles jerárquicos de los diferentes puestos que integran a la empresa?**
9. **¿El supermercado dispone de un manual de funciones?**
10. **¿Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?**
11. **¿La empresa dispone de un Manual de procedimientos, el cual permita orientar el desempeño de cada función?**
12. **¿Se ha establecidos los perfiles de puestos para la contratación de nuevo personal?**
13. **¿Existen políticas con respecto a reclutamiento, selección y ubicación de los solicitantes de empleo?**

DIRECCIÓN

14. **¿Existe un buen ambiente laboral?**
15. **¿Se ofrece algún tipo de motivación a los trabajadores?**
16. **¿Se brinda la oportunidad de ascenso a los trabajadores?**

17. ¿Se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo del personal?

18. ¿Se brinda capacitaciones a todo el personal?

Control

19. ¿Se ha diseñado un modelo de evaluación de desempeño del personal?

20. ¿Lleva un adecuado control del fondo de caja chica y cuentas bancarias?

21. ¿Mantiene registros, controles y archivo de todas las operaciones de la empresa?

22. ¿Considera pertinente la elaboración de un modelo de Gestión Administrativa para el Supermercado SUMESA?

Anexo N° 3

**FORMATO DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DEL
SUPERMERCADO “SUMESA”
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Objetivo: Recabar información referente al proceso administrativo que se aplica en el Supermercado Sumesa, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa del negocio.

Instrucciones: Marque con una x la opción que se ajuste a su criterio.

PLANIFICACIÓN

1. ¿Considera usted importante la aplicación del proceso administrativo en el Supermercado SUMESA?

- a) Si
- b) No

2. ¿Usted conoce la misión y visión de la empresa?

- a) Si
- b) No

3. ¿Conoce los objetivos planteados por la administración?

- a) Si
- b) No

4. ¿Usted conoce las metas institucionales?

- a) Si
- b) No

5. ¿Conoce y aplica las políticas institucionales?

- a) Si
- b) No

ORGANIZACIÓN

6. ¿Usted conoce el organigrama del Supermercado “SUMESA”?

- a) Si
- b) No

7. ¿El organigrama de la institución muestra la ubicación de su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No

8. ¿Usted conoce el nivel jerárquico al cual pertenece su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No

9. ¿El supermercado dispone de un manual de funciones?

- a) Si
- b) No

10. ¿Se delegan en forma adecuada y se definen con claridad los deberes y responsabilidades?

- a) Si
- b) No

11. ¿La empresa dispone de un Manual de procedimientos, el cual permita orientar el desempeño de cada función?

- a) Si
- b) No

12. ¿Conoce el perfil que requiere su puesto de trabajo?

- a) Si
- b) No

13. ¿Quién organiza las diferentes actividades que deberá cumplir en su área de trabajo?

- a) Gerente
- b) Jefe departamental
- c) Otros
- d) Ninguno

DIRECCIÓN

14. ¿Existe un buen ambiente laboral?

- a) Si
- b) No

15. ¿Se ofrece algún tipo de motivación a los trabajadores?

- a) Si
- b) No

16. ¿Se brinda la oportunidad de ascenso a los trabajadores?

- a) Si
- b) No

17. ¿Se ha dado la debida importancia al adiestramiento y desarrollo del personal?

- a) Si
- b) No

18. ¿Se brinda capacitaciones a todo el personal?

- a) Si
- b) No

CONTROL

19. ¿Se evalúa su de desempeño en base a un modelo preestablecido?

- a) Si
- b) No

20. ¿Considera pertinente la elaboración de un modelo de Gestión Administrativa para el Supermercado SUMESA?

- a) Si
- b) No

Anexo N° 4

Certificación de clientes del Supermercado SUMESA



Shushufindi, 05 de Octubre del 2018

Yo, CLARA EMPERATRIZ GARCIA VELOZ con número de C.I. 1500315583, en calidad de propietaria del Supermercado "SU MESA".

CERTIFICO:

Que contamos con un número de clientes fijos de la misma forma tenemos clientes eventuales, podemos detallar el número de clientes entre mujeres, hombres e instituciones según base de datos extraídos del supermercado.

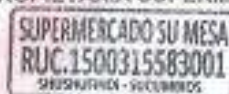
MUJERES	55
HOMBRES	400
INSTITUCIONES	22
EVENTUAL CONSUMIDOR FINAL	1000
TOTAL	1477

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo al interesado hacer uso del presente documento en lo que estime conveniente.

Atentamente,

Srta. Clara García

PROPIETARIA SUPERMERCADO "SU MESA"



Anexo N° 5

**Autorización para elaboración de Modelo de Gestión Administrativa
del Supermercado SUMESA**

Shushufindi, 05 de Octubre del 2018.

Yo, CLARA EMPERATRIZ GARCIA VELOZ con número de C.I. 1500315583,
en calidad de propietaria del Supermercado "SU MESA".

CERTIFICO:

Que mi negocio no cuenta con un **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA** por tal motivo se requiere de dicho modelo de gestión administrativa para el logro de los objetivos de nuestro supermercado y poder brindar una excelente atención a nuestros clientes. Particular que pongo a su conocimiento para los fines pertinentes.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo el interesado hacer uso del presente documento en lo que estime conveniente.

Atentamente,

Sra. Clara Garcia

PROPIETARIA SUPERMERCADO "SU MESA"



Anexo N° 6

Ruc del Supermercado SUMESA

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

SRI
Servicio de Rentas Internas

NUMERO RUC: 1500315583001

APELLIDOS Y NOMBRES: GARCIA VELOZ CLARA EMPERATRIZ

NOMBRE COMERCIAL: SUPERMERCADO SUMESA

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 20/08/1965 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 16/09/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 15/01/2001 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 15/02/2001 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS, BEBIDAS EN SUPERMERCADOS

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: SUCUMBIOS Cantón: SHUSHUFINDI Parroquia: SHUSHUFINDI Calle: AV. NAPO Número: SN Intersección: RIO AGUARICO Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL DE SHUSHUFINDI Teléfono: 062839660 Email: edmova_11@hotmail.es

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002 **ABIERTOS:** 2

JURISDICCION: \ REGIONAL NORTE\ SUCUMBIOS **CERRADOS:** 0

SRI

COO 16 SEP 2013

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: MANG070313 **Lugar de emisión:** LAGO AGRIO/CALLE ELOY **Fecha y hora:** 16/09/2013 15:45:40

Página 1 de 2

SRI

Anexo N° 7**Certificación de Personal que labora en Supermercado SUMESA**

Shushufindi, 05 de Octubre del 2016

Yo, **CLARA EMPERATRIZ GARCIA VELOZ** con número de C.I. 1500315583,
en calidad de propietaria del Supermercado "SU MESA".

CERTIFICO:

Que en las instalaciones del supermercado se encuentran laborando 15 colaboradores, de los cuales son **8 mujeres y 7 hombres**. Particular que pongo a su conocimiento para los fines pertinentes.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS	29
f. RESULTADOS	32
g. DISCUSIÓN	65
h. CONCLUSIONES	116
i. RECOMENDACIONES	117
j. BIBLIOGRAFÍA	118
k. ANEXOS	122
INDICE	138