



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES  
DISEÑO DE PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – C.P.A.**

**TEMA:**

**“REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
SUPERMERCADO EL NUEVO FAVORITO”.**

**AUTOR:**

**EGRESADOS:**

**NATIVIDAD TATIANA BALLADARES OVIEDO  
RICARDO ABRAHAM CALEÑO PÉREZ**

**SEPTIEMBRE 2011**

**MILAGRO**

**ECUADOR**

## **CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“Reestructuración Organizacional de la Empresa Supermercado El Nuevo Favorito”** presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de:

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por los Egresados:

NATIVIDAD TATIANA BALLADARES OVIEDO

C.I 1721445573

RICARDO ABRAHAM CALEÑO PÉREZ

C.I 0918863184

**TUTOR**

---

MBa. Jinsop Gamboa Poveda

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotros: Egr. Natividad Balladares Oviedo y Ricardo Caleño Pérez, por medio de este documento, entregamos el proyecto; **“Reestructuración Organizacional de la Empresa Supermercado El Nuevo Favorito**, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del MBA. Jinsop Gamboa.

Milagro, Septiembre del 2011.

---

NATIVIDAD BALLADARES OVIEDO  
C.I 1721445573

---

RICARDO CALEÑO PÉREZ  
C.I 0918863184

## **CERTIFICACION DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de **INGENIEROS EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA – C.P.A** otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

<b>MEMORIA CIENTÍFICA</b>	<b>( )</b>
<b>DEFENSA ORAL</b>	<b>( )</b>
<b>TOTAL</b>	<b>( )</b>
<b>EQUIVALENTE</b>	<b>( )</b>

---

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**PROFESOR DELEGADO**

---

**PROFESOR DELEGADO**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor dedico este trabajo a las personas que representan un lugar primordial en mi vida, **DIOS**, mi pequeña hija **AILLYN** y mis adorados padres.

A mi familia en especial a todas las personas que de una u otra forma pusieron ese granito de arena en todo momento, aún en los más difíciles: me dieron su apoyo y confianza, para así tener fuerza y valor para seguir con mis objetivos y metas. A mis padres **JOSÉ BALLADARES MORALES** y a mi madre **MARISOL OVIEDO HUALPA**, quienes fueron perseverantes, y pusieron sus esperanzas en mí. Y doy gracias por haberme inculcado principios y enseñarme valores, como la responsabilidad del estudio y de la vida, sin olvidarse del hogar.

### **Natividad Balladares Oviedo**

En la vida hay momentos especiales que el hombre en su paso por la tierra tiene que enfrentar: caminos que sirve para impregnar muestra de aprecio hacia las personas responsables de tu formación. En varios ámbitos, educacional y personal. Siempre espere este momento para plasmar en este proyecto tan importante en mi vida profesional, palabras de agradecimiento a mis padres a quien dedico este trabajo. Francisco Caleño Alcivar a mi madre, Manuela Pérez Ruíz, quienes con esfuerzo y dedicación, absoluto supieron guiarme hacia el camino de la responsabilidad, por su apoyo incondicional de haberme enseñado a romper barreras, brindándome un futuro de bien.

Este trabajo también se lo dedico al completo de mi vida, mis hermanas las que se encargaron de fortalecer mis metas, Lupe, Fernanda, Narcisa, Alexandra. A mis abuelos, Abrahán Rafael Pérez Pinto y Julia Ruiz Ladines, que ya no están a mi lado, para compartir los logros que inculcaron en mi vida pero que desde el cielo puedo sentir la alegría de verme culminar mi carrera universitaria.

Este trabajo también se lo dedico a toda mi familia, que me brindaron su apoyo incondicional en especial a mi tía Zoraida Pérez Ruiz.

A los amigos que siempre estuvieron en los momentos, buenos y malos que nos une una sincera amistad, Mcs. Jinsop Gamboa y Tatiana Balladares.

**Ricardo Caleño Pérez**

## **AGRADECIMIENTO**

En cumplimiento con unos de los objetivos trazados en nuestras vidas, agradecemos a dios, por ser parte fundamental en nuestros pensamientos, sabiduría, por ser el guía de este camino de rosas y espinas que como individuos nos toca enfrentar a diario.

A nuestro establecimiento que a diario exige a su plantilla docentes mayor capacitación, para que los profesionales obtengan un mayor perfil académico, y a los directivos de la unidad académica de ciencias administrativas por saber manejar la facultad con gran esmero, por ser los gestores directos de los triunfos que nos forman valerosamente en sus aulas.

A los profesores compañeros y amigas que en la vida como estudiantes cosechamos, al tutor del proyecto, Msc: Jinsop Gamboa Poveda; convirtiéndose en un motivador con sus consejos para que nuestras ideas tengan la mejor dirección, es por ello que nuestros agradecimiento son muy sinceros

NATIVIDAD BALLADARES OVIEDO  
RICARDO CALEÑO PÉREZ

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Doctor.

Rómulo Minchala Murillo

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la “**Reestructuración Organizacional de la empresa Supermercado El Nuevo Favorito**” y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Ciencias Administrativas y Comerciales

Milagro, Septiembre del 2011

---

NATIVIDAD BALLADARES OVIEDO  
C.I 1721445573

---

RICARDO CALEÑO PÉREZ  
C.I 0918863184

## ÍNDICE GENERAL

Página de carátula o portada.	i
Página de la constancia de aprobación por el tutor.	ii
Página de declaración de autoría de la investigación.	iii
Certificación de la Defensa.	iv
Página de dedicatoria.	v
Página de agradecimiento.	vi
Página de Cesión de Derechos de Autor.	vii
Índice general.	viii
Índice de cuadros y gráficos.	ix
Índice de Figuras.	x
Resumen.	xi
Abstract.	

### CAPITULO I

#### EL PROBLEMA

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2

1.1.1. Problematización del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Proyecto.....	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.1.5 Determinación del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 General.....	5
1.2.2 Específicos.....	5
1.3 Justificación.....	6

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

	<b>Pág.</b>
2.1 Marco teórico.....	7
2.1.1 Antecedentes históricos.....	7
2.1.2 Antecedentes referenciales.....	7
2.1.3 Fundamentación.....	26
2.2 Fundamentación legal.....	27
2.3 Marco conceptual.....	34
2.4 Hipótesis y variables.....	36
2.4.1 Hipótesis General.....	37

2.4.2 Hipótesis Particulares.....	37
2.4.3 Variable Independientes y Dependiente.....	37
2.4.4 Operacionalización de las variables.....	38

### **CAPITULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

	<b>Pág.</b>
3.1 El tipo y diseño de la investigación y su perspectiva general.....	39
3.2 Población y muestra.....	40
3.2.1 Definición de los sujetos que van hacer medidos.....	40
3.2.2 Delimitar la población.....	40
3.2.3 Tipo de la muestra.....	40
3.2.4 Tamaño de la muestra .....	40
3.2.5 Proceso de selección.....	42
3.3 Métodos y técnicas.....	42
3.4 El procesamiento estadístico de la información.....	43

### **CAPITULO IV**

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

	<b>Pág.</b>
4.1 Análisis de la situación actual.....	57
4.2 Análisis comparativo, evolución tendencias y perspectiva.....	58

4.3 Resultados.....	58
4.4 Verificación de la hipótesis.....	59

## CAPITULO V

### PROPUESTA

	<b>Pág.</b>
5.1 Tema.....	60
5.2 Justificación.....	60
5.3 Fundamentación.....	61
5.4 Objetivos.....	63
5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....	64
5.4.2 Objetivos específicos.....	64
5.5 Ubicación del Proyecto.....	64
5.6 Factibilidad.....	65
5.7 Descripción de la propuesta.....	135
5.7.1 Actividades.....	135
5.7.3 Recursos análisis financiero.....	138
5.7.4 Impacto.....	143
5.7.5 Cronograma.....	144
5.7.6 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	144
Conclusiones.....	145
Recomendaciones.....	146

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1.</b>	
Operacionalización de las variables.....	38
<b>Cuadro 2.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	44
<b>Cuadro 3.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	45
<b>Cuadro 4.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	46
<b>Cuadro 5.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	47
<b>Cuadro 6.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	48
<b>Cuadro 7.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	49
<b>Cuadro 8.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	50
<b>Cuadro 9.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	51
<b>Cuadro 10.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	52
<b>Cuadro 11.</b>	
Encuestas realizadas al personal del comercial.....	53
<b>Cuadro 12.</b>	
Encuestas realizadas al personal del comercial.....	54
<b>Cuadro 13.</b>	
Encuestas realizadas al personal del comercial.....	55
<b>Cuadro 14.</b>	
Encuestas realizadas al personal del comercial.....	56

<b>Cuadro 15.</b>	
Verificación de la hipótesis.....	59
<b>Cuadro 16.</b>	
Barreras de entrada.....	129
<b>Cuadro 17.</b>	
Servicios sustitutos.....	129
<b>Cuadro 18.</b>	
Determinantes de la rivalidad.....	130
<b>Cuadro 19</b>	
Poder de los compradores.....	130
<b>Cuadro 20.</b>	
Negociaciones con los proveedores.....	131
<b>Cuadro 21.</b>	
Análisis del sector comercial.....	131
<b>Cuadro 22.</b>	
Matriz FODA Factores Internos.....	133
<b>Cuadro 23.</b>	
Matriz FODA Factores Externos.....	134
<b>Cuadro 24.</b>	
Nómina.....	138
<b>Cuadro 25.</b>	
Gastos administrativos.....	138
<b>Cuadro 26.</b>	
Gastos generales.....	139
<b>Cuadro 27.</b>	
Costo de ventas.....	139
<b>Cuadro 28.</b>	
Activos fijos.....	140

<b>Cuadro 29.</b>	
Depreciación.....	140
<b>Cuadro 30.</b>	
Inversión del proyecto.....	140
<b>Cuadro 31.</b>	
Financiamiento.....	141
<b>Cuadro 32.</b>	
Detalle de ingresos.....	141
<b>Cuadro 33.</b>	
Estado de resultado.....	141
<b>Cuadro 34.</b>	
Flujo de caja.....	142
<b>Cuadro 35.</b>	
Balance general.....	142
<b>Cuadro 36.</b>	
Índices financieros.....	143
<b>Cuadro 37.</b>	
VAN y TIR.....	143
<b>Cuadro 38.</b>	
Cronograma.....	144

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Grafico 1.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	44
<b>Grafico 2.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	45
<b>Grafico 3.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	46
<b>Grafico 4.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	47
<b>Grafico 5.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	48
<b>Grafico 6.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	49
<b>Grafico 7.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	50
<b>Grafico 8.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	51
<b>Grafico 9.</b>	
Encuestas realizadas a los habitantes de la ciudad de Milagro.....	52
<b>Grafico 10.</b>	
Encuestas realizadas al personal del comercial nuevo favorito.....	53
<b>Grafico 11.</b>	
Encuestas realizadas al personal del comercial nuevo favorito.....	54
<b>Grafico 12.</b>	
Encuestas realizadas al personal del comercial nuevo favorito.....	55
<b>Grafico 13.</b>	
Encuestas realizadas al personal del comercial nuevo favorito.....	56
<b>Grafico 14.</b>	
Organigrama estructural del comercial.....	69
<b>Grafico 15.</b>	
Organigrama posicional del comercial.....	69

**Grafico 16.**

Organigrama estructural del comercial propuesta.....70

**Grafico 17.**

Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....128

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Fig. 1</b>	
Mapa.....	64
<b>Fig. 2</b>	
Croquis.....	65
<b>Fig. 3</b>	
Logotipo.....	136



## **UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

### **UNIDAD ACADÉMICA DE LAS CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

#### **TITULO DEL PROYECTO**

**“REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
SUPERMERCADO EL NUEVO FAVORITO”.**

#### **AUTORES:**

**Natividad Tatiana Balladares Oviedo**

**Ricardo Abraham Caleño Pérez**

#### **RESUMEN**

El trabajo de esta propuesta fue realizado en el Supermercado El Nuevo Favorito del Cantón Milagro, el cual se encuentra ubicado en las calles 24 de Mayo entre Rocafuerte y 12 de Febrero, esta empresa tiene un posicionamiento respetable en este mercado, sin embargo, es sujeto a problemas internos que están afectando la productividad del comercial, motivo por el cual se propuso realizar una Reestructuración Organizacional. El trabajo está distribuido por cinco capítulos que componen toda la tesis, se detalla minuciosamente la problemática sus causas, efectos, objetivos, delimitación, formulación y su correspondiente justificación, se establece una pequeña reseña histórica sobre esta actividad comercial, además se encontrara toda la información necesaria para una mejor comprensión del trabajo investigativo encontrándose su respectiva hipótesis y variables. Seguidamente se

desarrollo el marco metodológico donde se identifico que el estudio de clase no probabilística, determinando el universo; es decir una porción de la población para el cálculo de la muestra donde se utilizo la herramienta investigativa conocida como dirigida a la ciudadanía Milagreña para comprobar si el servicio que reciben satisface sus expectativas así como los productos que ofrece, además se realizo una encuesta dirigida al recurso humano del comercial con el objetivo de constatar en qué ambiente laboral se encuentran identificando las necesidades de cada área según su criterio, una vez obtenidos los datos de esta herramienta se procedió a realizar la interpretación de los resultados es decir la recolección, tabulación y análisis del instrumento investigativo, donde se constato que la mayoría de la ciudadanía les agrada la propuesta. Información relevante para afianzar con certeza la propuesta, donde se detalla todo lo concerniente “Reestructuración en el Comercial”, También se realizo un detalle de gastos y la inversión total de esta propuesta, logrando con este trabajo un beneficio para esta empresa así como para los autores de este trabajo, puesto que a través de sus conocimientos se convierten en un aporte al desarrollo organizacional de toda entidad que presente esta clase problemas.

Después de todo lo antes expuesto esperamos que el trabajo cubra con sus exigencias y expectativas para emitir un buen criterio sobre lo tratado y cumplir con un requisito previo a la obtención del título de tercer nivel.

nonprobabilistic class, determining the universe; that is to say, portion of population for calculation of sample where I am used the well-known tool research like directed to the Milagreña citizenship to verify if the service that receives satisfies its expectations as well as the products that offer, in addition I am realised a survey directed to the human resource of the commercial one with the aim of stating in what labor atmosphere is identifying the needs of each area according to their criterion, once collected the data of this tool was come to realise the interpretation of the results that is to say, the harvesting, tabulation and analysis of the research instrument, where I am stated that the majority of the citizenship pleases the proposal to them. Excellent information to strengthen with certainty the proposal, where all the concerning "Re-engineering in the commercial one" is detailed, Also I am realised a detail of expenses and the total investment of this proposal, obtaining with this work a benefit for this company as well as for the authors of this work, since through its knowledge they become a contribution to the organizational development of all organization that presents/displays this class problems. After all before exposed we hoped that the work covers with its exigencies and expectations to emit a good criterion on the treaty and to fulfill a previous requirement to the obtaining of the title of third level.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto de investigación está orientado a una propuesta la misma que busca facilitar la solución de la problemática planteada, este trabajo está distribuido en cinco capítulos de los cuales cada uno de ellos proporciona información relevante para un mejor entendimiento de lo que se está proponiendo para beneficio del Comercial El Nuevo Favorito del Cantón Milagro; objeto de estudio.

El Comercial “Supermercado El Nuevo Favorito”, es una empresa que lleva dos años de constituida dentro de este mercado de la provincia del Guayas, Cantón Milagro, este establecimiento comercialmente está dedicado a ofrecer productos de primera necesidad al consumidor final a más de proveer a minoristas, mayoristas, detallistas y pequeños tenderos a precios accesibles acorde a las tendencias del mercado, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes y contribuyendo al desarrollo del sector comercial de esta plaza.

El estudio de este proyecto se proyecta hacia este comercial ya que este enfrenta problemas internos que está afectando considerablemente su ambiente organizacional, poniendo en riesgo las relaciones internas entre los usuarios externos y la productividad de la empresa. Esta situación está ocasionando serios problemas para los propietarios de la entidad ya que se dan cuenta que el no tener una estructura orgánica bien definida su estabilidad y rentabilidad financiera tendrían a quebrantarse.

Por tal razón la propuesta consiste en realizar una Reestructuración en todo el Supermercado El Nuevo Favorito para establecer una estructura organizacional bien definida, creando manuales de funciones, manuales de procedimientos, reglamentos internos, capacitaciones, sistemas informáticos de alta tecnología, etc. Logrando así un recurso humano eficiente, donde la información compartida entre departamentos sea oportuna y veraz para las gestiones internas de la empresa, manejándose así en forma organizada para cumplir con las obligaciones operativas y administrativas del comercial.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 Problematización**

La Empresa “Supermercado El Nuevo Favorito”, es una entidad que tiene dos años dentro de esta franja comercial del Cantón Milagro, tiempo en el cual ha gozado de una gran aceptación por parte de la ciudadanía. Cabe mencionar que este establecimiento a más de ofrecer sus productos al consumidor final también los provee a los pequeños tenderos los productos a precios accesibles, contribuyendo así al desarrollo de los pequeños comerciantes.

Sin embargo, a pesar de tener orientados sus objetivos a satisfacer las necesidades de los clientes, la empresa enfrenta problemas internos que está afectando su ambiente organizacional, debido a las deficiencias en la operatividad tanto administrativa como financiera. Esta situación está ocasionando serios problemas para los propietarios de la entidad ya que se dan cuenta que el no tener una estructura orgánica bien definida pone en riesgo su estabilidad y rentabilidad financiera.

La falta de manuales es una de las herramientas administrativa con las que no cuenta esta empresa, debido a la falta de despreocupación del propietario de este establecimiento, lo cual está causando una inadecuada distribución de funciones, afectando así el ambiente laboral entre el talento humano.

El personal poco capaz que labora en la empresa se da puesto que no existe una adecuada selección del talento humano, motivo por el cual existe poca responsabilidad en las tareas que deben realizar.

Los sistemas tecnológicos están desactualizados ya que no se ha adquirido un software de alta tecnología, por ello se da un retraso en la información contable y por último ambiente laboral hostil.

### **Pronóstico.**

El mantener la misma estructura orgánica del comercial Nuevo Favorito los administradores no tendrán el máximo control de las acciones del personal distribuido en los distintos departamentos, ocasionando deficiencias operativas y administrativas que perjudique la productividad de la empresa, haciendo que esta se refleje en la atención hacia los clientes, poniendo en riesgo su posicionamiento dentro de este sector empresarial.

### **Control del pronóstico.**

El contar con una estructura organizacional sólida donde el recurso humano cumpla con eficiencia su trabajo y que la información compartida entre departamentos sea de provecho para las gestiones internas se manejen de una forma organizada para cumplir con las obligaciones operativas y administrativas la empresa necesita inmediatamente una Reestructuración organizacional del Supermercado El Nuevo Favorito.

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

#### **Espacio:**

El propósito de esta investigación consiste en la necesidad de diseñar la reestructuración organizacional de la empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo.

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Tiempo:**

Esta investigación se realizará en la empresa “EL NUEVO FAVORITO”. La misma que facilitará la información para realizar el respectivo análisis de la problemática.

Esta información será recopilada mediante la revisión de investigaciones bibliográfica, lincográfica y documental que tendrá una antigüedad no más de 5 años.

**Universo:**

Para esta investigación contamos para evaluar 20 personas que elaboran y un margen de cliente

**1.1.3 Formulación del Problema.**

¿Qué consecuencia genera el no tener una Estructura Organizacional dentro de la Empresa El Nuevo Favorito?

**1.1.4 Sistematización del Problema.**

¿Cree usted que el poseer una excelente Estructura Organizacional produce un efecto positivo en la participación de una empresa en el mercado?

¿Usted cree que los manuales de funciones, procedimientos y Reglamentos aportan significativamente al desarrollo empresarial?

¿Qué consecuencia genera el seleccionar recurso humano que no cumplan con el perfil laboral?

¿Cómo influye la deficiencia tecnología en el manejo de la información administrativa y contable?

**1.1.5 Determinación del Tema.**

“Reestructuración organizacional de la empresa Supermercado El Nuevo Favorito”

## **1.2 OBJETIVOS.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Proponer una Reestructuración del Supermercado El Nuevo Favorito, a través de la creación de manuales y reglamentos que regulen las acciones del personal, además de realizar capacitaciones para el recurso humano que fortalezcan el ambiente organizacional, potencializando la participación de la empresa en este casco comercial.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Demostrar a través de un estudio de mercado la importancia que tiene el poseer una excelente Estructura Organizacional y su efecto positivo en la participación de una empresa en el mercado.
- Determinar la importancia que tienen los manuales de funciones, procedimientos y Reglamentos en el desarrollo empresarial de este supermercado.
- Establecer información física sobre la reclutación del talento humano a través de un adecuado perfil laboral.
- Proveer información informática donde se visualice la importancia de la tecnología en la optimización de las actividades administrativas y operativas de este supermercado.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN.**

Somos estudiantes de la carrera de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría, y contamos con los conocimientos adecuados para llegar a la culminación de este proyecto el mismo que siendo aplicado al Comercial El Nuevo Favorito, con la propuesta de realizar una reestructuración organizacional.

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su sector y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Para ello se hace necesario desarrollar un sistema para que los líderes puedan retroalimentar el que hacer de sus trabajadores, con el fin de facilitar procesos de evolución y desarrollo.

Además la capacitación del recurso humano será parte fundamental en proceso de crecimiento y operación de la empresa en medios de protección y control de los recursos que tiene a consideración.

Como podemos observar el aplicar esta investigación genera reflexión y discusión acerca de cual es el propósito de establecer metas que permitan un buen alcance y cumplimiento de planes estratégicos como de tener y proyectar una visión, misión, valores de una buena reestructuración en el que me permitirá garantizar el buen cumplimiento de los objetivos.

El éxito de esta propuesta está basado en capacitaciones al personal, creación de manuales tanto de funciones como de procedimientos e implementación de sistemas tecnológicos que ayuden satisfactoriamente al buen desarrollo empresarial del Comercial El Nuevo Favorito. De hacer todos estos cambios ayudara a que la entidad afiance más su posicionamiento en esta plaza comercial del Cantón Milagro.

La culminación de este proyecto será una experiencia importante en el inicio de nuestra vida profesional ya que en el plasmaremos nuestros conocimientos adquiridos en el proceso de preparación de nuestra carrera, formándonos como profesionales capaces de desenvolvemos en cualquier campo y ser útiles para la sociedad y nuestra familia.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO.**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos.**

El Supermercado El Nuevo Favorito es una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo tanto a nivel local como de sectores aledaños a este perímetro, la misma que cuenta con una amplia aceptación en el mercado. Esta empresa en sus inicios estaba dirigida por el Sr Nelson Soto Sarango quien era el propietario de este establecimiento y que a su vez figuraba en la razón social de esta empresa en el año 2004 hasta el año 2009, de aquí en adelante paso a ser la nueva propietaria de esta entidad; la Ing. Diana Soto González, teniendo a su mando el Supermercado El Nuevo Favorito a partir del año 2009 hasta la presente. Cabe mencionar que el talento humano que laboraba con el anterior dueño continuo sus funciones con la nueva antecesora. Es importante destacar que el mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

##### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

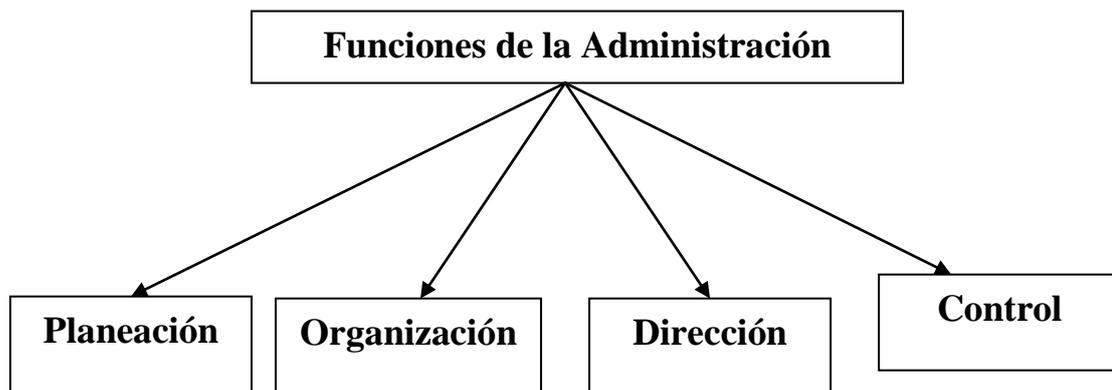
###### **Técnicas de administración.<sup>1</sup>**

Teniendo como consecuencia que para lograr la operatividad financiera y administrativa se debe señalar técnicas de administración, las cuales permitirán

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.mag.go.cr/oficinas/dir-adm-dpto-financiero.html>

obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una entidad y que requerirá del constante ejercicio de ciertas responsabilidades a las cuales se las denomina funciones de la administración las cuales están perfectamente definidas y son:



En lo que tiene que ver con la planificación se la realizará en el aspecto financiero, fijando principios que lo habrán de prescindir y orientar, a la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo.

Es imperativo además tomarse un tiempo para planificar administrativamente las futuras estrategias que desarrollará este departamento para su normal operatividad y desenvolvimiento, para que de esta manera su rentabilidad y crecimiento sea duradero.

Debemos también considerar que existen muchas maneras de vigilar el desenvolvimiento de la institución y especialmente del departamento financiero, el cual consiste en establecer metas y poder controlar los problemas que surjan.

Podríamos decir que entre los métodos que se tomarían para la detección de problemas serían:

- Celebrar reuniones para actualizar cifras, evaluar resultados y observar atentamente su operatividad.

- El establecimiento de planes de contingencia mediante escenarios optimistas y pesimistas.
- Promover el desarrollo de técnicas financieras y contables.
- Canalizar su FODA en el desarrollo esperado.

Cabe además acotar en nuestra fundamentación que todo departamento financiero debe desempeñar básicamente las siguientes funciones:

- Coordinar, supervisar y evaluar la ejecución de las labores financieras, contables y presupuestarias de los recursos financieros.
- Coordinar y supervisar la formulación de los anteproyectos de los presupuestos ordinarios, extraordinarios, de recursos asignados por presupuesto nacional, de recursos externos de las cuentas especiales y de cualquier otro recurso económico asignado conjuntamente con las direcciones respectivas y someterlos a consideración de las instancias correspondientes.
- Garantizar la eficiencia del sistema de información contable y presupuesto de los recursos financieros internos y externos, mediante la formulación y puesta en práctica de métodos, procedimientos y técnicas de registro de probada eficiencia, modalidades de administración financiera.
- Velar por el cumplimiento de la Ley de Administración Financiera de la República y las normas de ejecución establecidas por los organismos controladores nacionales e internacionales en los aspectos financieros, contables y presupuestarios.
- Verificar que el uso de los fondos sea correcto y oportuno de conformidad con las directrices, normas e instrucciones establecidas por la Contraloría General de la República.

- Asesorar en la ejecución de las labores financiero-contable y presupuestaria de todas las direcciones que cuenten con recursos internos y externos que exija la legislación.
- Velar por el uso oportuno y adecuado de las cajas chicas de recursos financieros internos y externos mediante registros y procedimientos eficaces, de acuerdo con la legislación vigente.
- Mantener los registros financiero-contables actualizados junto con todos los documentos de soporte que se originen de las operaciones financieras.
- Realizar las gestiones de reembolso y desembolso de fondos ante los organismos financieros correspondientes.
- Registrar, controlar y ejecutar las transacciones que se deriven de la aplicación de los recursos de financiamiento externo y de renta de factores productivos financieros.
- Preparar estados financieros por categorías de inversión.
- Velar por la correcta custodia de los valores y dinero de la institución que se encuentren bajo la responsabilidad del departamento.
- Asesorar a los directores de la institución sobre las necesidades de efectuar modificaciones en los programas de la ley de presupuesto nacional de las cuentas especiales y de recursos internos.
- Efectuar la presentación correcta y oportuna de los pagos que se tramitan ante el Ministerio de la Hacienda y Contraloría General de la República.
- Brindar asistencia técnica en materia financiero-presupuestaria a los directores en general de la institución.

- Coordinar las acciones con los entes gubernamentales y otras instituciones en materias financiero-contables.
- Planear, dirigir y ejecutar la actualización de los diferentes sistemas de información necesarios para las actividades del departamento.
- Cualquier otra función que las autoridades superiores, leyes y reglamentos lo asignen.

Teniendo como eje principal que dentro de las Funciones de un Departamento Financiero es llevar a cabo y supervisar todas las operaciones financieras de la institución, además este se divide en tres secciones que son:

Departamento de Contabilidad, Director del Departamento y el Cajero o Colector que actúa como el centro del todo el movimiento del dinero en efectivo dentro y fuera de la institución, inclusive todas las facturas y procesos de todos los ingresos recaudados comúnmente, paga a los empleados y contratistas e interactúa con los bancos en nombre de la institución.

El Cajero o Colector utiliza un sistema sencillo informatizado de mantenimiento de registro para cada una de las actividades diarias realizadas.

La función financiera de los responsables depende en gran parte del tamaño de la empresa. En empresas pequeñas la función financiera la lleva a cabo normalmente el departamento de contabilidad, a medida que la empresa crece la importancia de la función financiera da por resultado normalmente la creación de un departamento financiero separado a una unidad autónoma vinculada directamente al presidente de la compañía a través de un administrador financiero.

La administración financiera actual se contempla como una forma de la economía aplicada que hace énfasis a conceptos teóricos tomando también información de la contabilidad, que es igualmente otra área de la economía aplicada.

## **Economía vs. Finanzas**

La importancia de la economía en el desarrollo del ambiente financiero y la teoría financiera puede describirse mejor a la luz de dos amplios campos de la economía:

### **La macroeconomía.**

Esta rama se ocupa del ambiente institucional e internacional en que una empresa opera de los intermediarios financieros, de la estructura del sistema bancario, el tesoro de la nación, los conceptos que entrañan las relaciones de suministros y demanda, así como también de las estrategias para maximizar las utilidades y las políticas económicas a disposición del gobierno para hacer frente y controlar el nivel de actividad económica.

### **La microeconomía.**

Esta se ocupa de determinar las estrategias óptimas de operación de empresas e individuos, define las actividades que permite a la empresa alcanzar el éxito financiero como los resultados de la mezcla de factores productivos, niveles óptimos de venta y las estrategias para fijar los precios.

El conocimiento de la economía es necesario para entender en tanto el ambiente financiero como la teoría de las decisiones que son la razón fundamental de la administración financiera.

La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, para muchos la función financiera y contable de un negocio es virtualmente la misma aunque hay una relación estrecha entre estas funciones, la función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera.

Frente al tratamiento del manejo de los fondos, el contador cuya función principal es de producir y suministrar información para medir el funcionamiento de la empresa, prepara los estados financieros partiendo de la premisa de que los ingresos se reconocen como tales en el momento de la venta y gastos cuando se incurren en ellos.

El administrador financiero se preocupa de mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la institución y reconocer los ingresos y gastos como lo efectúa el contador, reconociéndolo por los ingresos y egresos de efectivo.

### **Función Financiera.**

El administrador financiero juega un papel importante en toda institución, sus funciones y sus objetivos pueden evaluarse con respecto a los estados financieros básicos dentro de sus tres funciones primarias tenemos:

- El análisis de los datos financieros.
- La determinación de la estructura de activos de las instituciones.
- La fijación de la estructura de capital.

La nueva perspectiva empresarial ya no se basa en la maximización de las utilidades, esta ha cambiado por un enfoque de la maximización de las riquezas.

### **Análisis de los Datos Financieros.**

Esta función se refiere a la transformación de los datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, hacer planes para funcionamientos futuros, evaluar las necesidades para incrementar la capacidad productiva y determinar el financiamiento adicional que se requiera.

### **Determinación de la estructura de activos de las instituciones.**

El administrador financiero debe tener tanto la composición como el tipo de activos que se encuentran en el balance de la institución.

El término composición se refiere a la cantidad de dinero que comprenden los activos circulantes y fijos.

Una vez que se determinan la composición, el gerente financiero debe determinar y tratar de mantener ciertos niveles óptimos para cada tipo de activos. La determinación de la estructura óptima de activos de una empresa no es un proceso

simple, requiere de perspicacia y estudio de las operaciones pasadas y futuras de la institución, así como también comprensión de los objetivos a largo plazo.

### **Determinación de la estructura de capital.**

Esta función se ocupa del pasivo y capital en el balance, deben tomarse dos decisiones fundamentales acerca de la estructura de capital de la empresa.

Primero se debe determinar la composición más adecuada de financiamiento a corto plazo y largo plazo, esta es una decisión importante por cuanto afecta a la rentabilidad y la liquidez general de la compañía. Otro de los asuntos de igual importancia es determinar cuáles fuentes de financiamiento a corto o largo plazo son mejores para la empresa en un momento determinado.

Muchas de estas decisiones las impone la necesidad, y otras requieren un análisis minucioso de las alternativas disponibles, su costo y sus implicaciones a largo plazo. La evaluación de los balances por parte del administrador financiero refleja la situación financiera general de la empresa y buscar áreas problemáticas y aquellas susceptibles de mejoras.

Al determinar la estructura de los activos de la empresa, se da forma a la parte de los activos y al fijar la estructura de capital se está construyendo las partes del pasivo y capital en el balance.

También debe cumplir funciones específicas como:

- Evaluar y seleccionar clientes.
- Evaluación de la posición financiera de la empresa.
- Adquisición de financiamiento.
- Adquisición de activos fijos.

El objetivo final del administrador o sistema financiero de una institución, es el de alcanzar los objetivos de los dueños de la empresa. Frente a esto la función financiera debe plantear estrategias más viables que los esfuerzos para maximizar utilidades.

Una de las estrategias es hacer hincapié en el aumento del valor de la inversión de los dueños y en la implementación de proyectos que aumenten el valor en el mercado de valores de la empresa.

### **Los Departamentos Financieros. <sup>2</sup>**

Es el departamento responsable de dirigir todos los procesos financieros contables y presupuestarios de la institución como órgano asesor de la materia de sus competencias, conforme a lineamientos y normas preestablecidas.

El control presupuestario es la encargada de controlar y preparar los informes de ejecución presupuestaria para las dependencias internas y externas que se dan con el fin de atender y asesorar los requerimientos de las autoridades institucionales para utilizar los recursos de una forma eficiente y eficaz, asignándoles de acuerdo a las prioridades, dado que se encuentra en un proceso de desarrollo continuo.

La sección de tesorería nace de la creación de los departamentos financieros siendo muy importante la labor que aquí se delega como los controles de manejo y ejecución de recursos financieros que le permiten a la institución el desarrollo de todos sus niveles.

Y además el establecer y mantener programas de control y ejecución profesional y técnico que garantice la agilidad y eficiencia en el manejo presupuestario, financiero y contable.

### **Servicios Financieros.**

Entre los servicios financieros que debe desarrollar toda institución educativa para su departamento financiero son las siguientes:

- Cobro de aranceles a estudiantes regulares y de educación no formal.
- Pago a proveedores entre otros.
- Cobro de ventas de servicios por capacitación a empleados de empresas por la Dirección de Educación y Asistencia técnica.

---

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.bethlehem-city.org/Spanish-financiero.html>

- Cobro de morosidades por entrega tardía o pago de pensiones.
- Atención de consultas de presupuestos.
- Pago de salarios al personal.
- Pago por gastos menores efectuados por el personal de la institución.

### **Organización Empresarial.**

Corresponde al proceso de organización de los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados, son muchos los modelos o estilos de organización que podemos encontrar. Las estructuras más comunes son:

- **Organización Lineal.**
  - Con staff de asesoramiento.
  - Con comités o consejos.
- **Organización funcional**
  - Departamental o de Taylor.

Uno de los aspectos de toda organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto al desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control, investigación y financiero.

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa y lo de sus áreas funcionales concuerden y se complementen para cada uno de los procesos operativos y funcionales de la institución.

### **Los Créditos (préstamos).**

Denominados como: Entradas y Salidas.

- ENTRADAS.- Son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.
- SALIDAS.- Son todos los egresos que la empresa realiza, los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

Dentro de los aspectos organizacionales de toda institución es preponderante el hecho de designar responsabilidad y proactividad en cada una de las actividades que se están desarrollando en el departamento requerido.

### **La Contabilidad Financiera y la Contabilidad de Gestión.**

La contabilidad financiera se ocupa de la preparación y uso de tres estados financieros generales que las autoridades reguladoras exigen a las empresas, como son el balance, la cuenta de resultados y el estado de flujo de caja.

La contabilidad de gestión, en cambio, se centra en el costo de los productos y servicios, en el uso que los directivos pueden hacer de estos costos para preparar presupuestos, analizar costos para la planificación de beneficios, controlar la gestión de recursos y la estructura de costos de la empresa, así como elaborar informes de resultados relacionados con la responsabilidad de directivos y empleados.

El primer grupo de grandes preguntas se ocupa de la construcción del balance, la cuenta de resultados y el estado de flujo de caja e indica por qué estos estados son mucho más útiles para los usuarios externos de datos contables (inversionistas, prestamistas) que para los internos (jefes o directivos) .

El segundo grupo de grandes preguntas se centra en la verdad y la exactitud de los datos contables proporcionados y se ocupa de cuestiones como el uso de las prácticas contables creativas y el afecto sobre la llamada calidad de las ganancias. Estas cuestiones estaban en el núcleo de los grandes escándalos protagonizados por algunas empresas.

El tercer grupo de grandes preguntas engloba la parte del análisis de los estados financieros, sus tendencias, su rentabilidad, liquidez y apalancamiento, además de las habilidades más valiosas enseñadas en las escuelas de negocio, cómo conocer la historia financiera de una empresa leyendo sus cuentas anuales.

### **Los Fundamentos Contables:** <sup>3</sup>

Dentro de los fundamentos contables el autor denota que las materias contables no son de aplicación exclusiva a las entidades que persiguen fines de lucro, conocidas como las empresas; también alcanzan en muchos aspectos a las entidades sin fines de lucro, sin embargo, en el desarrollo de las materias, el énfasis, salvo que se diga lo contrario, estará puesto en las primeras.

La Contabilidad en su proceso de reconocimiento de los efectos que producen los hechos económicos en la estructura patrimonial de la empresa, actúa captando datos acerca de los flujos económicos y financieros y sus sucesivas transformaciones, realizadas tanto al interior de la empresa o como del intercambio con el medio. Dichos flujos y transformaciones forman parte del proceso básico vital, conocido como proceso primario o ciclo operacional.

Desde comienzos de la década del 80 algunos profesores de la Escuela de Comercio de la Universidad Católica de Valparaíso, han utilizado una metodología que se basa en la enseñanza de la Contabilidad a partir del Proceso Primario de la empresa, conocido en el lenguaje contable-financiero como el Ciclo Operacional de la empresa. La proposición de esta metodología y sus fundamentos fue presentada en el documento “Una metodología docente para el área contable en la formación del Contador Público”, como ponencia en las XI Jornadas de Ciencias Económicas del ConoSur, en el año 1983, por los profesores de la Escuela de Comercio Carlos Álvarez P; María Teresa García C. y Francisco Nattero V.

### **Los Flujos de Recursos.**

El Proceso Primario pone énfasis en las transformaciones que experimentan los flujos de recursos en el ciclo operacional de una empresa y cuya comprensión es necesaria para entender el objeto de medición de la Contabilidad, es decir, los flujos y acumulaciones de recursos; permite además enfatizar que la Contabilidad está inserta en el Sistema de Información del Sistema Empresa y de esta forma el estudiante comprende mejor la finalidad de ella y su utilización.

---

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.cuna.ac.cr/index.php/?option=com.html>

El Proceso Primario (Ciclo Operacional) ha sido definido como “el conjunto secuencial de transformaciones realizadas en y por la empresa, que tiene por objeto la regeneración de los fondos consumidos en el mantenimiento de su estructura y de los fondos utilizados en esas transformaciones”.

El Proceso Primario está constituido entonces por una cadena de transformaciones, las cuales tienen cada una sus parámetros de regulación y control. En ella se pueden distinguir subconjuntos de transformaciones que constituyen procesos parciales; siendo la transformación verdaderamente importante para la empresa la transformación de dinero en dinero, y no la transformación de insumos en productos.

El ciclo operacional comienza en un determinado nivel de recursos (efectivo) que tienen su origen en el aporte de los dueños de la empresa han sido proporcionados por terceros, a quienes se les adeudan (denominados en términos generales los acreedores). Estos recursos se van transformando durante el ciclo en bienes que constituyen los activos necesarios para desarrollar el giro del negocio, y que al ser vendidos generan nuevos recursos que sirven para recuperar aquellos consumidos en las transformaciones realizadas, en el mantenimiento de la estructura de la empresa; y también para auto-generar otros.

En el ciclo operacional se pueden distinguir básicamente las siguientes transformaciones:

Transformaciones financieras de asignación de recursos, que corresponden a la conversión de dinero ya sean en bienes, servicios, inversiones, valores y otros.

Se explica el Ciclo Operacional, referido a la empresa que desarrolla actividades de fabricación de un producto, sin embargo, los conceptos pueden ser aplicados a cualquiera, sea que se dedique a la prestación de servicios o a las actividades comerciales.

- Transformaciones productivas, corresponden a la función de Producción, es decir, a la transformación de bienes, servicios y trabajo en productos y/o nuevos servicios.
- Transformaciones comerciales, corresponden a la conversión de los productos y/o servicios en derechos a cobrar a los clientes. Esta transformación se realiza a través de la entrega de los productos y/o servicios a los consumidores. También se denomina como función de Ventas.
- Transformaciones financieras de recuperación, corresponden a la conversión de los derechos a cobrar en dinero disponible. Se relaciona a la función de Cobranzas.
- Transformaciones laborales, consisten en el consumo de fuerza laboral (física o intelectual) en el desarrollo de las otras transformaciones enunciadas anteriormente.

Se relaciona a la función de Personal. En el desarrollo de este ciclo fluyen y se transforman recursos, materiales e inmateriales, de manera iterativa. En este ciclo se consumen y utilizan recursos para mantener la estructura y el funcionamiento de la empresa, los que deben ser recuperados a través del desarrollo del mismo ciclo y mientras la empresa continúe en funcionamiento, el ciclo operacional termina donde empieza, y se reactiva inmediatamente con cada unidad monetaria que queda disponible para algún uso alternativo dentro del mismo, siendo la asignación de los recursos realizada por un tomador de decisiones (agente decisor).

Este ciclo se repite muchas veces durante un mismo período de tiempo, además, se podría afirmar que el sistema se retroalimenta a sí mismo, se auto-mantiene y mientras esto ocurra puede permanecer indefinidamente en funcionamiento.

Se puede adelantar, ya que el concepto será revisado en otro capítulo, que en el ciclo operacional está siempre presente el concepto de dualidad económica, es decir, los recursos que ingresan y se utilizan en el proceso de transformaciones se igualan o corresponden a las fuentes que los generan.

En una empresa pequeña, manejada por su propio dueño, prácticamente todos los datos están en su mente, tiene la información de inmediato, en tiempo real. Cuando la empresa aumenta de tamaño, aumentan sus operaciones e interacciones internas y con el entorno, generando un aumento de la recolección de datos, procesamiento y distribución de la información, por lo tanto, surge la necesidad de disponer de más información, globalizada y desagregada, y de un sistema que permita administrarla y proporcionarla a los administradores.

El sistema de información de la empresa provee información a la administración, para apoyarla en las funciones de toma de decisiones y de control, posibilitando el desarrollo de las operaciones y manejo de los recursos de la manera más eficiente.

Se entiende por información al conjunto de datos que tienen significado o utilidad para el usuario. Existen elementos básicos en la empresa: personal, dinero, existencias, maquinarias, equipos e instalaciones en general, otros bienes e intangibles tales como marcas, patentes, derechos.

Además de estos elementos tan importantes, también constituye un elemento fundamental la Información, que al igual que los otros recursos debe ser administrado adecuadamente. La empresa tiene objetivos, siendo uno de los principales el maximizar sus beneficios o resultados positivos y la administración le otorga las herramientas para lograrlo.

Administrar una empresa es combinar todos los elementos que la integran (personal, financieros, materiales e inmateriales) de tal modo que se logre satisfacer de la mejor manera posible los objetivos definidos para la organización y los de quienes en ella participan o interactúan con ella, sean clientes, proveedores, propietarios, trabajadores, organismos fiscales, organismos contralores, otros.

El proceso decisional, significa seleccionar una alternativa entre varias, requiere para llevarse a cabo una adecuada información. Tal información incluye datos obtenidos en la empresa y otros recogidos del entorno (por ejemplo, modificaciones en los tipos de cambio, tasas de interés, demanda por el producto).

La información constituye un elemento imprescindible para la planificación y el proceso de control. Para la planificación se requiere, entre otra, información sobre variables controlables (nivel de producción, por ejemplo), no controlables (cotizaciones moneda extranjera, precios de materias primas en período de inflación), sobre recursos financieros, humanos, materiales.

En el proceso de control se obtiene información sobre las desviaciones respecto de lo programado que a su vez es empleada para tomar nuevas decisiones. Este proceso se realiza durante el desarrollo de las operaciones y no solamente al final, de esta manera se puede corregir oportunamente las desviaciones que se detecten.

➤ **Proceso de Toma de Decisiones:**

1. Detectar la oportunidad o necesidad de tomar una decisión, es decir, captar la existencia de alguna situación que deba ser resuelta;
2. Detectar las posibles alternativas de acción y evaluar los pro y contra de ellas;
3. Elegir la alternativa más eficaz o eficiente.

En general un sistema de información está basado en sistemas computacionales, por lo tanto utiliza hardware y software; manuales de procedimientos; modelos para el análisis, la planeación, el control y la toma de decisiones; además, utiliza una base de datos.

El sistema de información se subdivide en subsistemas, dado que las funciones organizacionales y operacionales son variadas y tienen diferentes requerimientos de información.

Es así como podemos distinguir entre otros los subsistemas de: mercadotecnia, producción, personal, finanzas. Todos los subsistemas de información que se definen para satisfacer los requerimientos de los usuarios de los distintos niveles,

hacen uso de los mismos datos que son compartidos a partir de una base de datos. La base de datos es el principal recurso para la integración de los múltiples subsistemas.

En las organizaciones se pueden distinguir generalmente tres niveles de decisores:

- Estratégico,
- Táctico o de gestión,
- Operativo.

De manera simple se podría indicar que:

- Nivel estratégico, es aquel en el cual se decide el futuro de la empresa en el largo plazo, aquí se define la estrategia de la empresa,
- Nivel táctico, es aquel en el cual se definen las políticas, procedimientos, los planes de desarrollo de la estrategia, es decir, se establecen las acciones que se han de realizar en el corto plazo para alcanzar los objetivos de largo plazo;
- Nivel operativo, es aquel en el cual se toman decisiones para realizar las acciones, que luego se concretan produciendo los intercambios de flujos de recursos entre la empresa y el medio con el cual interactúa.

Cada uno de estos niveles tiene distintos requerimientos de información, además si se observa la figura 2, el lector notará que al referirse a ellos se les presenta en una estructura piramidal, la razón es porque a mayor nivel de responsabilidad en las decisiones se requiere información más global, en cambio al bajar hacia los nivel operativos la necesidad de desagregar o descomponer la información aumenta.

El primer nivel, la base de la pirámide, es el nivel operativo que comprende la información relacionada con el procesamiento de las transacciones y es capaz de proveer la información requerida para las operaciones de control diario.

El siguiente nivel comprende los recursos de información capaz de satisfacer los requerimientos para ayudar al nivel táctico de la organización. En este nivel queda

comprendido la adquisición y la organización de los recursos, la estructuración del trabajo, el reclutamiento y entrenamiento de personal, es decir, se ocupa de los medios cómo lograr los objetivos de la organización.

El nivel más alto comprende los recursos de información capaces de satisfacer requerimientos de información al nivel estratégico, el nivel más alto de la administración. En este nivel se definen los objetivos estratégicos, se define el rumbo de la organización.

Cada nivel de procesamiento de información, cuando es necesario, utiliza los datos proporcionados por alguno de los otros niveles, también se incorporan nuevos datos sobre actividades o factores externos a la empresa y que la afecten o la puedan afectar.

Las decisiones que tomen los administradores en la empresa, entendiendo como tales a aquellos que planifican, administran y controlan los procesos, necesariamente producirá acciones, sean correctivas, de asignación de recursos o de nuevos procesos.

#### **Los Sistemas Contables y su Relación con la Economía.<sup>4</sup>**

Factores que influyen de forma directa o indirecta sobre los sistemas contables, La aparición y posterior predominio de empresas donde existe una separación entre la propiedad y la gestión, en sus diferentes figuras legales que conllevan la limitación de la responsabilidad de los accionistas a su inversión en la empresa, ha provocado que los acreedores exijan una mayor cantidad y transparencia de la información contable.

La aparición de un importante colectivo de profesionales dedicados a la gestión y cuyos intereses no coinciden necesariamente con los de los accionistas. La expansión de los mercados de valores, provocada por el mayor número y tamaño de empresas que se financian mediante acciones y que constituyen uno de los

---

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Implementacion-De-Un-Sistema-Contable/47282.html>

pilares de la economía de mercado, debido al deseo de los accionistas de negociar sus acciones sin necesidad de liquidar la empresa como consecuencia de ello, aparecen nuevos usuarios de la información contable, como inversores potenciales y análisis de inversiones que buscan obtener la información que consideren necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

El decisor político, en el caso de algunos países, ha impulsado el desarrollo y utilización de los sistemas contables con el fin de obtener información para la planificación y control económicos. En algunos, como los de Francia y España, se ha ido desarrollando a través de los años un sistema de contabilidad nacional que constituye la base de la planificación macroeconómica y de la imposición tributaria sobre sociedades.

En este sentido son varios los países, como Francia, Italia, España, Alemania y Japón, cuya recaudación de impuestos esta directamente ligada a la información contable que publican las empresas, por lo que las leyes tributarias han tenido una influencia importante en los métodos contables utilizados.

Esto no ocurre en países como Estados Unidos y el Reino Unido, donde el papel fundamental esta desempeñado por la profesión contable y la información está dirigido, en primer lugar, a los accionistas.

La contabilidad es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras. No existe actividad económica ajena al registro y afectación de las técnicas de la ciencia contable. Desde la actividad económica más pequeña hasta las transacciones económicas de grandes corporaciones, la ciencia contable aporta a un gran cúmulo de conocimientos, los cuales requieren que sean aplicados por profesionales de la contaduría pública altamente capacitados.

La contabilidad es un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren en un negocio. De tal manera que, se convierte en el eje central para llevar

a cabo diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica el constituir una empresa determinada.

De modo que, el presente trabajo contiene una visión introductoria en torno a la reseña histórica de la contabilidad, su definición, objetivos, importancia, procedimientos contables, entre otros aspectos relacionados con el tópico tratado.

### **La Contabilidad.**

La contabilidad, es una herramienta empresarial que permite el registro y control sistemático de todas las operaciones que se realizan en la empresa, por ende no existe” La contabilidad tiene diversas funciones, pero su principal objetivo es suministrar, cuando sea requerida o en fechas determinadas, información razonada, en base a registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente público o privado”

La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados, para que los gerentes a través de ella puedan orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables; permitiendo así conocer la estabilidad, la solvencia de la compañía y la capacidad financiera de la empresa.

#### **2.1.3 Fundamentación.**

##### **Importancia de la contabilidad en función de los usuarios de la información**

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal.

La gente que participa en el mundo de los negocios: propietarios, gerentes, banqueros, corredores de bolsa, inversionistas utilizan los términos y los conceptos

contables para describir los recursos y las actividades de todo negocio, sea grande o pequeño.

Aunque la contabilidad ha logrado su progreso más notable en el campo de los negocios, la función contable es vital en todas las unidades de nuestra sociedad.

Una persona debe explicar sus ingresos y presentar una declaración de renta. A menudo, una persona debe proporcionar información contable personal para poder comprar un automóvil o una casa, recibir una beca, obtener una tarjeta de crédito o conseguir un préstamo bancario. Las grandes compañías por acciones son responsables ante sus accionistas, ante las agencias gubernamentales y ante el público.

El gobierno, los estados, las ciudades y los centros educativos, deben utilizar la contabilidad como base para controlar sus recursos y medir sus logros. La contabilidad es igualmente esencial para la operación exitosa de un negocio, una universidad, una comunidad, un programa social o una ciudad. Todos los ciudadanos necesitan cierto conocimiento de contabilidad si desean actuar en forma inteligente y aceptar retos que les impone la sociedad.

Las personas que reciben los informes contables se denominan usuarios de la información contable.

Un gerente comercial u otra persona que esté en posición de tomar decisiones y que carezca de conocimientos de contabilidad, probablemente no apreciara hasta que punto la información contable se basa en estimativos más que en mediciones precisas y exactas.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **Ley de Facturación**

#### **De los comprobantes de venta.**

**Art. 1.- Comprobantes de venta.-** Para los fines de este Reglamento, se entiende por comprobante de venta todo documento que acredite la transferencia de bienes

o la prestación de servicios. En consecuencia, quedan comprendidos bajo este concepto los siguientes documentos:

**a)** Facturas;

**b)** Notas o boletas de venta. Liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios,

**d)** Tiquetes o vales emitidos por máquinas registradoras

**e)** Los autorizados referidos en el artículo 10 de este Reglamento,

**f)** Notas de crédito y notas de débito; y,

**g)** Otros que por su contenido y sistema de emisión, permitan un adecuado control por parte, del Servicio de Rentas Internas y se encuentren previa y expresamente autorizados por dicha Institución.

El Servicio de Rentas Internas autorizará la impresión de los comprobantes de venta a través de los establecimientos gráficos autorizados, en los términos y bajo las condiciones del presente Reglamento.

De igual forma, el Servicio de Rentas Internas podrá limitar o restringir la impresión de los comprobantes de venta, en función del grado de cumplimiento de las obligaciones del contribuyente que haya solicitado su impresión.

**Art. 2.- Obligación de emisión de comprobantes de venta.-** Están obligados a emitir comprobantes de venta todos los sujetos pasivos de los impuestos a la renta, al valor agregado, o a los consumos especiales, sean sociedades o personas naturales, incluyendo las sucesiones indivisas. Obligados o no a llevar contabilidad, en los términos establecidos por la Ley de Régimen Tributario Interno. Dicha obligación nace con ocasión de la transferencia de bienes o de la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aún cuando las transferencias o prestaciones se realicen a título gratuito o no se encuentren gravadas con impuestos.

## **De los tipos de comprobantes y de las oportunidades de emisión.**

**Art. 3.- Sustento del crédito tributario.-** Para ejercer el derecho al crédito tributario en el caso del impuesto al valor agregado, sólo se considerarán válidos las facturas, las liquidaciones de compras de bienes o adquisición de servicios, los pasajes expedidos por las empresas de aviación por el servicio de transporte aéreo de personas y los comprobantes emitidos por las empresas de seguros y por las empresas de telecomunicaciones.

También sustentarán el crédito tributario aquellos comprobantes de venta que fueren autorizados expresamente mediante Resolución, por el Servicio de Rentas Internas.

**Art. 4.- Sustento de costos o gastos.-** Para sustentar costos o gastos a efectos de la determinación y liquidación del impuesto a la renta, sólo se considerarán como comprobantes válidos los determinados en los artículos 1 y 3, siempre que cumplan con todos los requisitos establecidos en este Reglamento.

**Art. 5.- Oportunidad para la utilización y emisión de comprobantes de venta.-** Los comprobantes de venta enumerados en el artículo 1, se utilizarán o emitirán conforme las reglas que constan en los artículos 6 al 12.

**Art. 6.- Facturas.-** Se emitirán facturas en, los siguientes casos:  
**a)** Cuando las operaciones se realicen para transferir bienes o prestar servicios a sociedades o personas naturales que tengan derecho al uso de crédito tributario; y,  
**b)** En operaciones de exportación.

**Art. 7.- Notas o boletas venta.-** se emitirán notas o boletas de venta únicamente en operaciones con consumidores o usuarios finales.

**Art. 8.- Liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios.-** Las liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios las emitirá el adquirente en los siguientes casos:

- a) Cuando se trate de adquisiciones de bienes o de servicios a personas naturales no obligadas a emitir comprobantes de venta.
- b) La liquidación de compras considerará, de ser el caso, el impuesto al valor agregado que será retenido y pagado por el comprobante; y,
- c) En todas aquellas circunstancias en que el Servicio de Rentas Internas considere necesario autorizar a los adquirentes.

**Art. 9.- Tiquetes o vales emitidos por máquinas registradoras.-** Se emitirán tiquetes o vales emitidos por máquinas registradoras en operaciones con consumidores o usuarios finales.

**Art. 10.- Documentos autorizados.-** Son documentos autorizados, siempre que identifique al adquirente o usuario mediante su número de cédula o de Registro Único de Contribuyentes, nombres o razón social, y se discrimine el impuesto al valor agregado, los siguientes:

- a) Los boletos que expidan las compañías de aviación por el servicio de transporte aéreo de personas, y,
- b) Los documentos emitidos por compañías de seguros que se encuentran bajo control de la Superintendencia de Bancos y por las empresas de telecomunicaciones.

Se considera documentos autorizados únicamente, para sustentar costos o gastos, a efectos del impuesto a la renta, siempre que se identifique al adquirente o usuario mediante su número de Registro Único de Contribuyentes, apellidos y nombre o razón social, los siguientes:

- a) Los boletos de viaje emitidos, por las empresas de transporte público de pasajeros,
- b) Los documentos emitidos por bancos, instituciones financieras crediticias que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos;

c) Las liquidaciones emitidas por las bolsas de valores o por agentes bursátiles, por las operaciones que realizan,

d) Los permisos y matrículas de vehículos,

e) Los recibos emitidos por los prestadores de los servicios públicos de suministro de energía eléctrica, agua potable, alcantarillado y recolección de basura;

f) Las cartas de porte aéreo y los conocimientos de embarque por el servicio de transporte internacional de carga aérea, fluvial y marítima; y,

g) Los tiquetes, vales o recibos por peajes en puentes y carreteras. No permitirán sus costos o gastos para efecto del impuesto a la renta, ni ejercer el derecho a crédito tributario los billetes de lotería, rifas y apuestas y, los boletos numerados o las entradas que se reciban por atracciones o espectáculos públicos en general..

**Art. 11.- Notas de crédito.-** Las Notas de Crédito se emitirán por modificación en las condiciones de venta originalmente pactadas, es decir, para anular operaciones efectuar devoluciones, conceder descuentos y bonificaciones. subsanar errores o casos similares. Deberán contener los mismos requisitos y características de los comprobantes de venta a los cuales se refieran. Las notas de crédito sólo podrán ser emitidas al adquirente o usuario para modificar comprobantes de ventas que dan derecho a crédito tributario, otorgados con anterioridad. Quien reciba la nota de crédito, deberá consignar en ella su nombre o razón social número de .registro Único de Contribuyentes o cédula de ciudadanía, fecha de recepción y de ser el caso, el sello de la empresa. El contribuyente que hubiere emitido notas de crédito, por cualquier concepto, separadas de las respectivas facturas deberá remitir al Servicio de Rentas Internas, durante el mes siguiente a la emisión, una lista de las mismas, identificando a los beneficiarios con el nombre o razón social y el número del Registro Único de Contribuyentes o cédula de identificación

**Art. 12.- Notas de débito.-** Las Notas de débito, se emitirán para recuperar costos o gastos, tales con los intereses de mora u otros, incurridos por el vendedor con

posterioridad a la emisión de comprobantes de venta. Deberán contener los mismos requisitos y características de los comprobantes de venta a los cuales se refieran y solo podrán ser emitidas al mismo adquirente o usuario, para modificar comprobantes de venta otorgados con anterioridad.

**Art. 13.- Requisitos para las notas de crédito y de débito.-** Las notas de crédito y las notas de débito deben consignar la serie y número de los comprobantes de venta que modifican.

**Art. 14.- Oportunidad de entrega de los comprobantes de venta.-** Los comprobantes de venta enumerados por el artículo 1 de este Reglamento, deberán ser entregadas en siguientes oportunidades:

**a)** En la transferencia de bienes muebles en el momento en que se realiza el acto o se suscribe el contrato que tenga por objeto transferir el dominio de los mismos. En caso de que la transferencia sea concertada por medios electrónicos, teléfono, telefax u otros medios similares dentro del país en el que el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito o de débito o abono en cuenta, con anterioridad a la entrega del bien. El comprobante de venta deberá emitirse en la fecha en que se perciba el ingreso y entregarse conjuntamente con el bien;

**b)** Cuando el giro del negocio sea la transferencia de bienes inmuebles, en la fecha en que se perciba el ingreso o en la fecha en que se celebre el contrato lo que ocurra primero, y,

**c)** En la prestación de servicios, el arrendamiento mercantil, en el momento en que se realiza el acto o se suscribe el contrato que tenga por objeto la prestación de servicios o el arrendamiento.

En el caso de la prestación de servicios personales y profesionales, que deban prestarse por períodos mayores a un mes y que según los términos contractuales deban pagarse por cuotas periódicas o según avance de trabajos, el impuesto al valor agregado se facturará y cobrará por cada cuota.

## **De los requisitos y características de los comprobantes de venta.**

**Art. 15.- Información pre impresa común para las facturas, notas o boletas de venta' liquidaciones de compras de bienes o prestación de servicios.-** Las facturas, notas o boletas de venta liquidaciones de compra de bienes o prestación de servicios, deberán contener un número de serie un numero secuencias. el numero de autorización de impresión otorgado por el Servicio de Rentas internas y la denominación de documentos (" factura", "nota o boleta de venta" o " liquidación de compras o de servicios", según corresponda . La autorización podrá ser retirada si los contribuyentes incumplen con cualquiera de sus obligaciones tributarias. Se incluirán los siguientes datos de identificación del emisor:

**a)** Número del Registro Único de Contribuyentes de la casa matriz, inclusive en los comprobantes emitidos por sucursales, agencias o puestos de venta: Apellidos y nombres denominación o razón social, según consta en el Registro Único de contribuyentes, Adicionalmente se deberá incluir el nombre comercial, si lo hubiere y Dirección de la casa matriz y de la sucursal , agencia, puesto de venta, entre otros, si hubiere.

**b)** Deberán constar, además, los siguientes datos de la imprenta o del establecimiento gráfico que efectuó la impresión

Número de autorización de la imprenta o establecimiento gráfico, otorgado por el Servicio de Rentas internas; Número de Registro Único de Contribuyentes;

**c)** Nombres y apellidos o denominación o razón social. Adicionalmente podrá incluirse el nombre comercial, Y,

**d)** Fecha de impresión.

El original del documento se entregará al adquirente o usuario y la copia al emisor o vendedor, debiendo constar la indicación correspondiente tanto en el original como resto de las copias que se impriman por necesidad del emisor deberá consignarse, además, la leyenda " copia sin derecho a crédito tributario"

**Art. 16.- Información no impresa para el caso de facturas.-** Las facturas contendrán la siguiente información no impresa sobre la transacción:

- a) Apellidos y nombres, o denominación o razón social del adquirente o usuario.
- b) Número de Registro Único de Contribuyentes o cédula del adquirente o usuario, excepto en las operaciones de exportación,
- c) Descripción del bien transferido o del servicio prestado indicando la cantidad, unidad de medida y los códigos o numeración en los casos pertinentes como en el caso de automotores, maquinaria Y equipos,
- d) Precios unitarios de los bienes o servicios;
- e) Valor total de la transacción sin incluir los impuestos que afectan la operación ni otros cargos, si los hubiere;
- f) Descuentos o bonificaciones.
- g) Impuesto al valor agregado y otros cargos adicionales. Se deberá consignar por, separado indicando el nombre del impuesto o cargo y la tasa correspondiente;
- h) Importe total de la Venta de bienes o de los servicios prestados, incluyendo los descuentos realizados.
- i) Lugar y fecha de emisión; y,
- j) Número de las guías de remisión o de cualquier otro documento relacionado con la operación que se factura en los casos que corresponda.

Cada factura debe ser totalizada y cerrada individualmente,

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL.**

**Calidad.-** representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados

**Capacitación.-** La capacitación es continua no hay periodos en los que se termina sino que se capacita continuamente ya que los trabajadores que tienen mucho tiempo los cambian de puestos por lo que se tiene que estar capacitando continuamente

**Clima Organizacional.-** Es el conjunto de condiciones internas que producen satisfacción y motivación en el personal. Como es el respeto, reconocimiento a la labor desempeñada, sentido de crecimiento e integración.

**Competitividad.-** Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**Coordinación.-** Es el resultado de la necesidad que tiene las organizaciones de integrar diversas funciones con el fin de lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad.

**Desempeño.-** Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Es decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

**Desestabilidad.-** Se lo conoce como Reducción de personal la cuál obviamente implica disminuir la cantidad de personal (empleados) de una compañía con el objeto de reducir costos.

**Productividad.-** La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes o servicios.

**Flexibilidad laboral.-** La flexibilidad laboral consiste en la posibilidad de ofrecer mecanismos jurídicos que permitan que la empresa ajuste su producción, empleo y

condiciones de trabajo a las fluctuaciones rápidas y continuas del sistema económico.

**Inversión.-** "la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa".

**Nivel Académico.-** Fases secuenciales del sistema de educación superior que agrupan a los distintos niveles de formación, teniendo en cuenta que se realicen antes o después de haber recibido la primera titulación que acredite al graduado para el desempeño y ejercicio de una ocupación o disciplina determinada. Los niveles académicos son Pregrado y Posgrado

**Manual.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización.

**Imagen:** es considerar a una empresa un sistema global que cubre todas las necesidades, expectativas de las personas que la ven desde una perspectiva diferente.

**Sistema:** Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

**Contable:** Pertenece o relativo a la contabilidad. Com. Tenedor de libros. V.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.**

### **2.4.1 Hipótesis General**

El efectuar una reestructuración en el Supermercado El Nuevo Favorito se logrará la optimización de actividades administrativas y operativas de la empresa.

## 2.4.2 Hipótesis Particulares

- El poseer una excelente Estructura Organizacional producirá un efecto positivo en la participación de una empresa en el mercado.
- El poseer manuales, procedimientos y reglamentos aportaran al desarrollo organizacional.
- El cumplir con un perfil laboral incidirá en la selección idónea del recurso humano para potencializar las actividades comerciales de una empresa.
- La deficiencia tecnología influirá en el manejo de la información administrativa y contable.

## 2.4.3 Declaración de variables.

### Variables de la Hipótesis General

**Variable dependiente:** Reestructuración.

**Variable independiente:** Optimización de actividades administrativas y operativas.

### Variables de las Hipótesis Particulares.

**Variable dependiente:** Poseer una excelente estructura organizacional

**Variable independiente:** Efecto positivo.

**Variable dependiente:** Poseer manuales, procedimientos y reglamentos

**Variable independiente:** Desarrollo organizacional.

**Variable dependiente:** Cumplir con un perfil laboral.

**Variable independiente:** Potencializar las actividades comerciales.

**Variable dependiente:** Deficiencia tecnológica.

**Variable independiente:** Manejo de la información.

#### 2.4.4 Operacionalización de las variables.

**Cuadro # 1**

<b>VARIABLES</b>	<b>CONCEPTUALIZACIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Variable independiente:</b> Reestructuración.	Estructurar una organización a través de herramientas administrativas, contables, operativas, financiera y marketing, potencien la participación de una empresa.	. Organigramas. . Manuales. . Estrategias de mercado. . Herramientas investigativas.
<b>Variable dependiente:</b> Optimización de actividades administrativas y operativas.	Es la optimización de las actividades administrativas, operativas y financieras de una empresa, con la finalidad de lograr un ansiada rentabilidad que proporcione la permanencia de una entidad en el mercado.	. Tecnología de punta. . Equipos sofisticados. . Personal calificado
<b>Variable dependiente:</b> Buen manejo de la información.	Poseer las herramientas adecuadas que permitan proveer información veraz de las gestiones propia de una empresa, tornándose así un ambiente agradable de trabajo.	. Sistemas informáticos. . Equipos sofisticados. . Personal altamente capacitado.
<b>Variable dependiente:</b> Desarrollo organizacional.	Es la forma de optimizar las actividades administrativas y operativas de una empresa con el fin de cumplir con los propósitos trazados.	. Estrategias de venta. . Estrategias administrativas y operativas. . Evaluaciones de desempeño.
<b>Variable dependiente:</b> Manual de funciones.	Los manuales de funciones designan adecuadamente las cómo deben ser distribuidas las tareas del recurso humano.	. Creación de manuales. . Herramientas investigativas en las cuales se identifique e porque de las deficiencias laborales.

**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Operacionalización de las variables.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. EL TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y SU PERSPECTIVA GENERAL.**

La presente investigación estará encaminada a un modelo documental más o menos cinco años; debido a que tomaremos información escrita como base para hacer las implementaciones adecuadas con la reestructuración organizacional de esta organización, donde aplicaremos la diversidad de variables que hemos encontrado a raíz del planteamiento de las hipótesis establecidas; como el de visualizar en qué consisten para nuestra empresa y tener claro conceptos para sí aplicarlos dentro de cada una de las áreas.

El diseño de investigación será de tipo no experimental porque no afectara a ninguna variable, también es de tipo **descriptiva** y **explicativa** debido a que se hace un análisis minucioso de cada uno de los factores o variables que se ha investigado y posteriormente se explica a través de un análisis la incidencia de cada uno de ellos, diseño enfocado a la reestructuración del Supermercado El Nuevo Favorito.

#### **Tipo de Investigación**

##### **Según su finalidad**

Aplicada

##### **Según su objetivo**

Descriptivo

##### **Según su contexto**

De campo

##### **Según el control de las variables**

no experimental

##### **Según la orientación temporal**

Histórico-longitudinal

## **Perspectiva general de la investigación**

El proceso investigativo comienza con un estudio de mercado, para constatar la realidad acerca de la problemática planteada, para partir desde ahí con un análisis de las áreas críticas en la parte administrativa, operativa y marketing del comercial El Nuevo Favorito, desplegándose así una perspectiva general acerca de la empresa, para en lo posterior direccionar este negocio con la implementación de una reestructuración organizacional.

El diseño del trabajo es de modalidad cuantitativa.

### **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.**

#### **3.2.1 Definir los sujetos que van a hacer medidos**

Los sujetos que van a ser medidos son clientes y personal del Supermercado El Nuevo Favorito del Cantón Milagro.

#### **3.2.2 Delimitar la población.**

Tomando en cuenta la formulación del problema delimitaremos a la población como finita. Se utilizara una herramienta investigativa para obtener información relevante sobre la atención que ofrece el supermercado El Nuevo Favorito y el criterio de las personas que laboran dentro de la empresa, este instrumento investigativo estará dirigido a los clientes de la empresa y al talento humano de la misma, la cual está situada en el Cantón Milagro. Cabe mencionar que el periodo de encuestación se lo efectuará en ciento dos días.

#### **3.2.3 Tipo de la muestra.**

La muestra es de tipo no probabilística, ya que se ha seleccionado a un grupo objetivo que forma parte de la problemática planteada.

#### **3.2.4 Tamaño de la muestra.**

Para obtener la muestra se hace necesario aplicar la formula estadística del modelo no probabilística, porque este nos permite analizar de acuerdo a nuestro criterio de investigación con un margen de error del 5%, siendo la siguiente su fórmula:

**Donde:**

**n** = Tamaño de la muestra

**N**= Tamaño de la población

**E**= Error admisible que lo determina el investigador en cada estudio.

Reemplazando tenemos:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{1.800}{(0,05)^2 (1800 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{1.800}{0,0025 (1799) + 1}$$

$$n = \frac{1.800}{4,4975 + 1}$$

$$n = \frac{1.800}{5,4975}$$

$$n = 327$$

**Muestra del personal que labora en el comercial la favorita.**

$$\frac{N}{(E)^2 (N-1) + 1}$$

$$n = \frac{18}{(0,05)^2 (18 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{18}{(0,0025) (17) + 1}$$

$$n = \frac{18}{0,0425 + 1}$$

$$n = \frac{18}{1,0425}$$

$$n = 17$$

### 3.2.5 Proceso de selección.

La muestra es de tipo no probabilística para lo cual se llevara a cabo el siguiente procedimiento:

**Muestra de sujetos voluntarios.-** El grupo de sujetos que intervendrán en el proceso de encuestación lo harán libre y voluntariamente, expresando así sus puntos de vista.

### 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.

Los métodos e instrumentos que aplicaremos en el estudio de la problemática planteada son los siguientes.

#### Métodos teóricos o procedimientos lógicos

##### Método Científico:

Por que partimos de una observación y formulación del problema, tomando en consideración las hipótesis y la investigación, para comprobar los datos que nos permita dar con los resultados necesarios y efectivos.

**Inductivo:** Este se empleará para conocer las opiniones de los clientes y trabajadores de la empresa, se empezará con informaciones específicas para luego emitir opiniones razonables.

**Método Deductivo:** A través de este método vamos analizar las causas por las cuales el comercial necesita una reingeniería en su estructura organizacional, el cual tendrá incidencia con su participación en el sector empresarial.

**Método Lógico:** Establecer la población entre la demanda y la rentabilidad.

**Método Estadístico:** Por medio de este método vamos a recopilar la información, la tabularemos y procederemos posteriormente a un análisis.

### **Métodos empíricos complementarios o técnicas de investigación**

El procedimiento de nuestra investigación lo vamos a realizar por medio de una **encuesta** destinada a los clientes y trabajadores del supermercado El Nuevo Favorito del Cantón Milagro.

### **3.4 Propuesta de procesamiento estadístico de la información.**

El procesamiento estadístico de la información se lo realizara a través de la recolección de datos obtenidos de encuesta, de esta última se realizara el proceso de tabulación para en lo posterior graficar porcentualmente las respuestas que dieran los encuestados, de las cuales se tomaran en cuenta lo más relevante para fortalecer el proyecto propuesto.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Para realizar el análisis actual a continuación se presentara los respectivos cuadros y gráficos del proceso de en cuestionamiento.

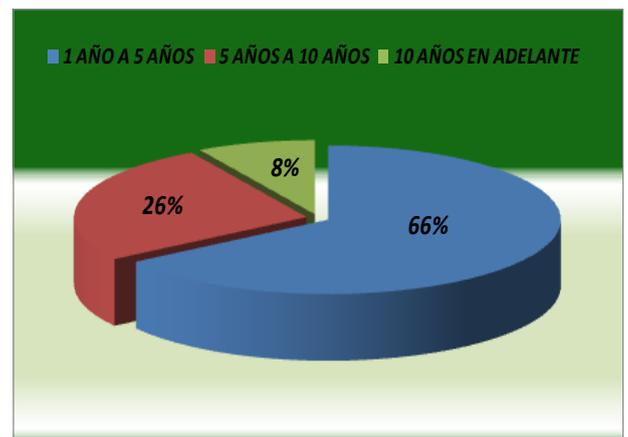
##### 4.1.1 Análisis de los Resultados

1.- ¿Desde hace que tiempo es cliente de este Supermercado?

**Cuadro # 2**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
1 AÑO A 5 AÑOS	214	65%
5 AÑOS A 10 AÑOS	86	26%
10 AÑOS EN ADELANTE	27	8%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 1**



**Análisis.-** El gráfico indica que la mayoría de los encuestados (66%) manifestaron que son clientes desde un año a cinco años, tiempo suficiente para emitir un criterio formado acerca del servicio/producto que ofrece el supermercado El Nuevo Favorito.

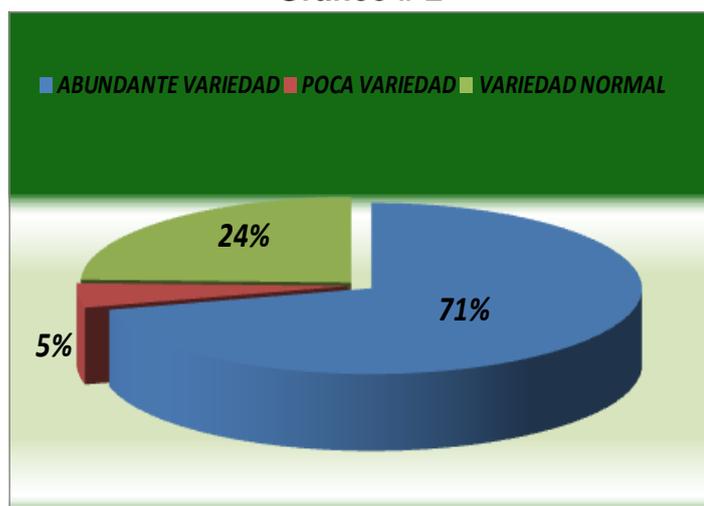
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

2.- ¿El comercial el favorito le ofrece una variedad de productos? Marque con una x en las siguientes opciones.

Cuadro # 3

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
ABUNDANTE VARIEDAD	232	71%
POCA VARIEDAD	15	5%
VARIEDAD NORMAL	80	24%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 2



**Análisis.-** Los clientes del Supermercado El Nuevo favorito manifiestan que la empresa ofrece una amplia variedad de productos (71%), donde encuentran todo lo que necesitan. Punto a favor de la empresa para mantener un alto nivel de demanda, por ello, es importante que la estructura organizacional este bien consolidado para poder contrarrestar cualquier problema que se presente.

**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

3.- ¿Cuándo usted realiza sus compras los productos están debidamente distribuidos o tiene problemas para encontrar con facilidad lo que desea adquirir?

Cuadro # 4

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI ES ESTAN DISTRIBUIDOS LOS PRODUCTOS	101	31%
NO ESTAN BIEN DISTRIBUIDOS LOS PRODUCTOS	25	8%
ESTAN ALGO DISTRIBUIDOS LOS PRODUCTOS	201	61%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 3



**Análisis.-** A pesar que el supermercado El Nuevo Favorito cuenta con una amplia variedad de productos los mismos no están correctamente distribuidos según respuestas de los encuestados (61%), este escenario se da en muchas ocasiones por falta de organización del recurso humano en esta área, situación que no puede seguir puesto que hay que satisfacer las necesidades exigencias y expectativas de los clientes, para lograr su lealtad.

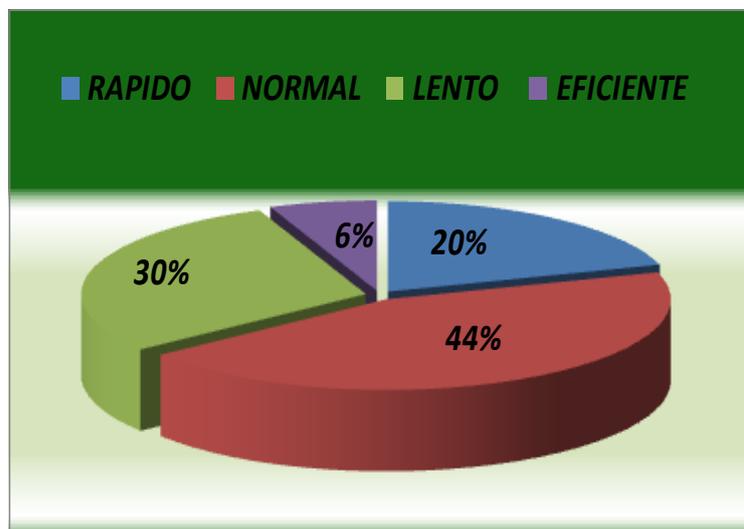
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

4.- ¿Cuándo realiza sus pagos por la compra de los productos cómo calificaría el servicio de cobro?

Cuadro # 5

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
RAPIDO	66	20%
NORMAL	145	44%
LENTO	96	29%
EFICIENTE	20	6%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 4



**Análisis.-** Es importante contar con un buen sistema de facturación para agilizar el proceso de cobro, llenando las expectativas de los clientes y marcar la diferencia ante la competencia, cambiando el criterio de los clientes con referencia a las respuestas; es decir pasar de lo bueno (44%) a lo eficiente (6%).

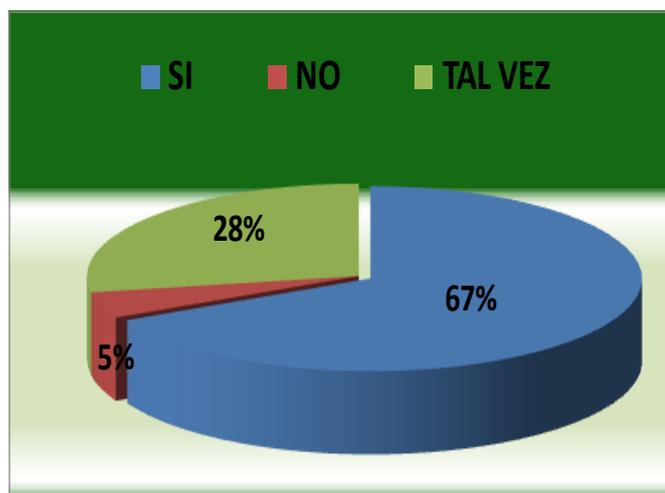
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

5.- ¿Cree usted que el brindar una excelente atención al cliente habla muy bien de la imagen del Supermercado El Nuevo Favorito?

Cuadro # 6

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	221	68%
NO	15	5%
TAL VEZ	91	28%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 5



**Análisis.-** El 67% de las respuestas indican que la atención al cliente es la carta de presentación de toda empresa, y la atención que brinda el supermercado El Nuevo Favorito no debe pasar desapercibida antes su amplia clientela, puesto que esta es la que mueve el negocio.

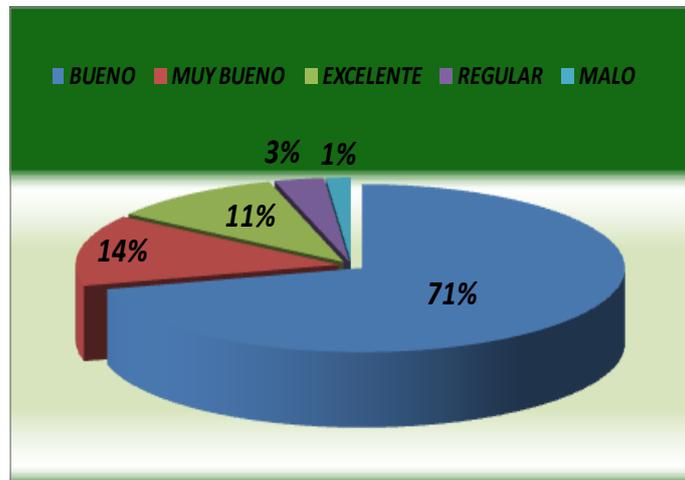
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

6.- ¿Cómo calificaría la atención que brinda el Supermercado El Nuevo Favorito?

Cuadro # 7

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
BUENO	232	71%
MUY BUENO	45	14%
EXCELENTE	35	11%
REGULAR	10	3%
MALO	5	2%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 6



**Análisis.-** Como se observa los clientes califican la atención que reciben en un gran porcentaje (71%) como bueno, esta información revela que a pesar de existir una amplia variedad en los productos la atención al cliente no es óptima, dando a notar que el recurso humano destinado al servicio al cliente no está capacitado o no está a gusto dentro de su ambiente laboral.

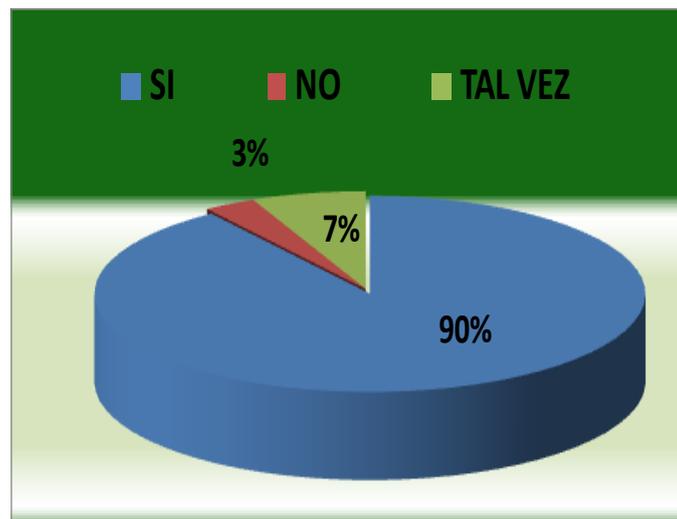
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

7.- ¿Cree usted que el Supermercado El Nuevo Favorito debe contar con sistemas informáticos actualizados?

Cuadro # 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	295	37%
NO	10	46%
TAL VEZ	22	17%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 7



**Análisis.-** Los encuestados manifestaron que si es conveniente que el Supermercado El Nuevo Favorito cuente con sistemas informáticos actualizados (90%). Es importante estar a la par con el avance tecnológico ya que este se vuelve una estrategia competitiva para operar satisfactoriamente tanto internamente como externamente.

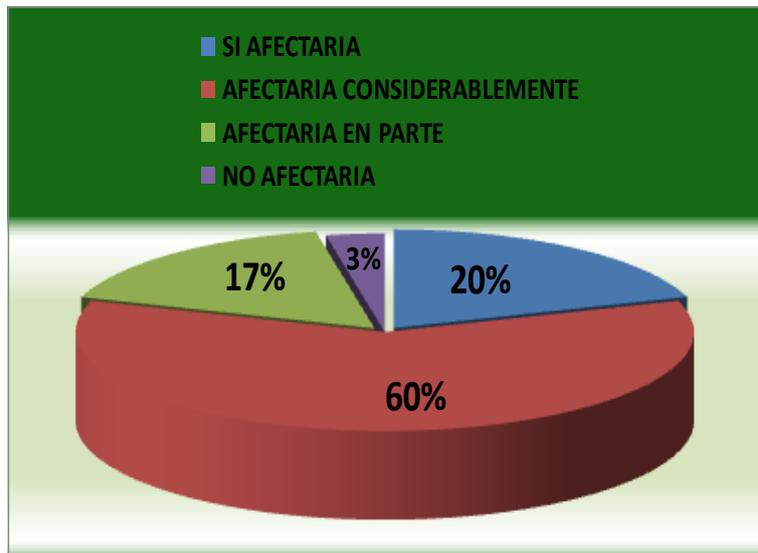
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

8.- ¿Cree usted que si el supermercado El Nuevo Favorito tendría problemas administrativos afectaría considerablemente su participación empresarial en este casco comercial del Cantón Milagro?

Cuadro # 9

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI AFECTARIA	65	20%
AFECTARIA CONSIDERABLEMENTE	197	60%
AFECTARIA EN PARTE	55	17%
NO AFECTARIA	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>327</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 8



**Análisis.-** Según el criterio de los encuestados (60%) consideran que los problemas administrativos afectan la participación o imagen de la empresa, por ello, es necesario que los administradores busquen la manera de optimizar el ambiente laboral y sus actividades operativas.

**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

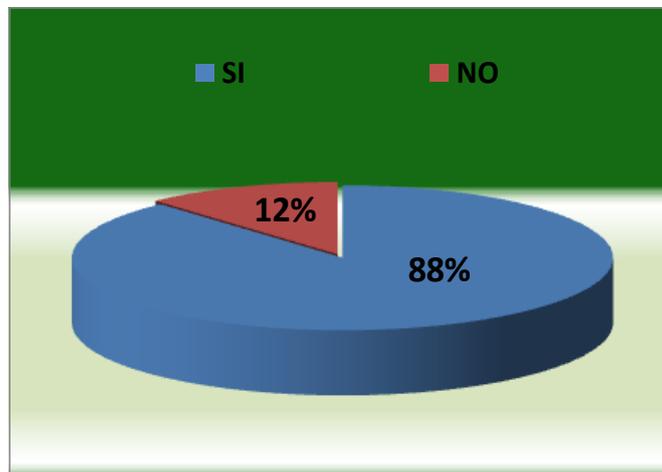
Encuesta dirigida al personal que labora en el Supermercado El Nuevo Favorito.

1.- ¿Considera que la empresa podría tener mayor ventaja sobre su competencia si la estructura estuviera mejor establecida?

Cuadro # 10

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	15	94%
NO	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 9



**Análisis.-** Como se puede observar los encuestados están conscientes (88%) que el pertenecer a una empresa bien dirigida es vuelve una competencia fuerte dentro de este sector comercial.

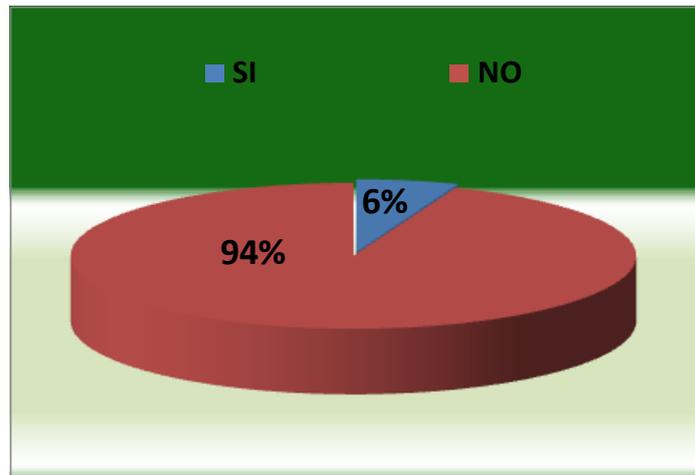
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta.

2.- ¿Cree que los procesos de toma de decisiones que la empresa realiza son las adecuadas?

Cuadro # 11

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	1	94%
NO	16	6%
TOTAL	17	100%

Gráfico # 10



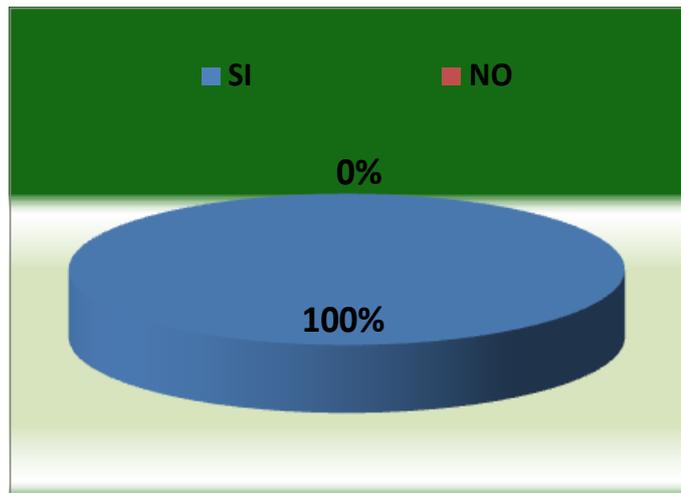
**Análisis.-** Los encuestados casi en su totalidad (94%) indican que las decisiones que toman los administradores del comercial no son las adecuadas, esta información demuestra que ellos no están de acuerdo con ellas ya que no se ven favorecidos convirtiéndose su trabajo en un ambiente hostil, pero la necesidad los hace seguir con este ritmo laboral.

### 3.- ¿La empresa utiliza estrategias para enfrentar el ambiente externo?

Cuadro # 12

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	17	94%
NO	0	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 11



**Análisis.-** Los trabajadores del comercial manifiestan que efectivamente la empresa si utiliza estrategias externas (100%) que le dan buen resultado ya que mantiene una participación respetable en esta plaza comercial, sin embargo, en lo interno creen que deberían orientar estrategias para optimizar la operatividad de las áreas de trabajo principalmente que exista una equidad en las cargas laborales.

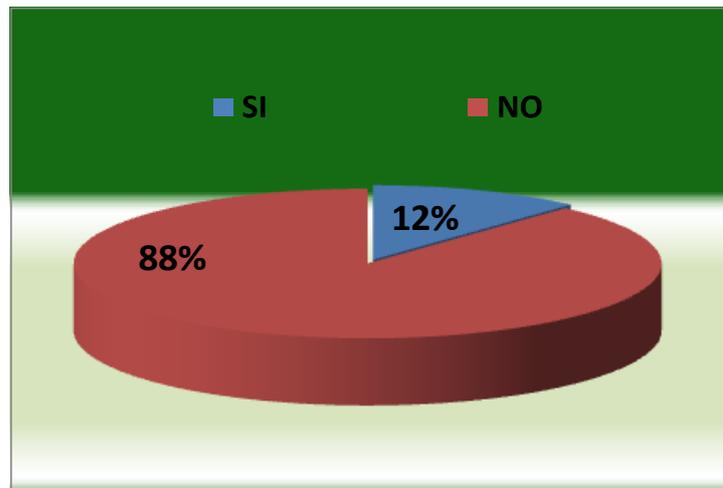
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta

4.- ¿Cree que el clima organizacional brinda apoyo para el desarrollo de la empresa?

Cuadro # 13

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
SI	2	94%
NO	15	6%
TOTAL	17	100%

Gráfico # 12



**Análisis.-** Como se puede apreciar realmente el clima organizacional en el que están expuestos no es de su total satisfacción (88%). Información importante que deben tomar en cuenta los administradores para emplear estrategias donde el recurso humano se encuentre en un ambiente agradable ya que eso repercute en la productividad laboral de cada uno de ellos.

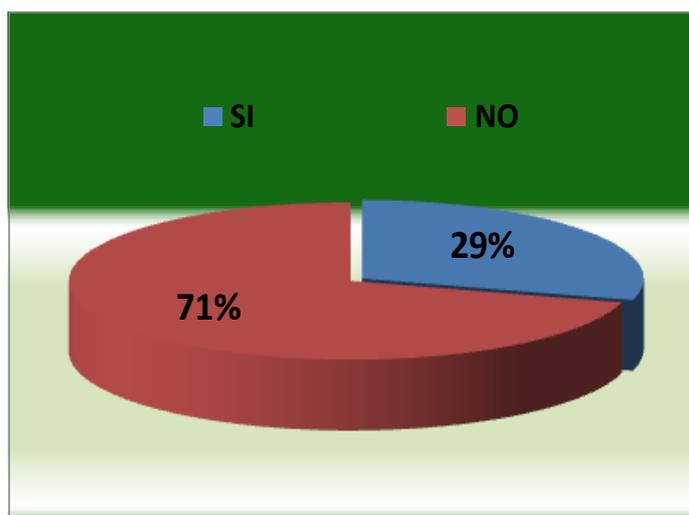
**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta

5.- ¿El personal de la empresa tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas?

Cuadro # 14

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>
SI	5	94%
NO	12	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

Gráfico # 13



**Análisis.-** El 71% de los encuestados manifiestan que realmente no existe iniciativa para proponer nuevas ideas aunque un 29% manifiesta que si, sin embargo, no se sienten con la seguridad de proponerlas ya que creen que sería en vano ya que los administradores se manejan con sus propias ideas.

**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño  
**Fuente:** Análisis de los resultados de la encuesta

## **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.**

### **Análisis comparativo.**

- El sistema de trabajo con el que funciona actualmente el Supermercado El Nuevo Favorito está afectando considerablemente el ambiente organizacional de la empresa, pues las decisiones que toman los administradores son netamente comerciales, dándole poca importancia a las necesidades laborales de los trabajadores, los cuales realizan su trabajo como una obligación mas no con agrado, repercutiendo en muchas ocasiones con atrasos en la información que maneja la empresa, más no por ineficiencia si no por falta de comunicación, distribución de trabajo y sistemas informáticos de poca tecnología. Sin embargo esto podría mejorar satisfactoriamente si se consideraría una reestructuración organizacional de la empresa, logrando óptimos estándares en la parte administrativa como operacional, fortaleciendo así la estructura organizacional convirtiéndose en una empresa altamente competitiva en este sector comercial.

### **Evolución**

- En este mundo comercial tan cambiante los mercados crecen se innovan y es donde dueños de empresas o negocios deben ponerse empresarialmente a la par con entidades reconocidas referente a la misma actividad comercial; es decir dejar atrás procesos rústicos que hacen que el trabajo no obtenga los resultados esperados, por ello es importante evolucionar para mantener una estructura organizacional eficiente que optimice las acciones de la empresa que conlleven a alcanzar altos niveles de rentabilidad que garanticen un posicionamiento respetable y competitivo en el mercado. Por tal razón es recomendable que el comercial tome en cuenta esta información y considere una gran inversión la reingeniería de su estructura organizacional.

### **Tendencias y perspectivas**

Las tendencias del mercado con respecto a esta actividad comercial en la cual está inmersa el comercial la favorita demanda estrategias administrativas, operacionales, promocionales y tecnológicas para satisfacer

las necesidades internas (empleados) y externas (clientes) de la empresa, para lograr una estructura sólida que mantenga un alto nivel competitivo como laboral, convirtiéndose estos dos indicadores en perspectivas medibles que potencien la participación de la entidad en esta franja comercial del cantón Milagro.

#### **4.3 RESULTADOS (EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS E HIPÓTESIS).**

Tomando en cuenta los objetivos y la hipótesis asentada sobre la problemática planteada del Supermercado el Nuevo Favorito situada en el Cantón Milagro, es viable su ejecución ya que la empresa se vería beneficiada pues el tener un recurso humano satisfecho es índice de rentabilidad para ellos, pues eso se reflejara en la unidad departamental de la empresa, donde exista total colaboración en cada proceso a ejecutarse especialmente en el manejo de la información. Con esta propuesta la empresa tendrá la oportunidad de crecer empresarialmente y ponerse a la par con quienes están liderando este mercado.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

Cuadro # 15

HIPOTESIS GENERAL	VERIFICACION
El efectuar una reestructuración en el Supermercado el Nuevo Favorito se lograra la optimización de actividades administrativas y operativas de la empresa.	Efectivamente la aplicación de esta reestructuración optimizará las actividades de esta empresa fortaleciendo significativamente el desarrollo organizacional del supermercado Nuevo Favorito del Cantón Milagro.
<b>Hipótesis particular N.- 1</b> El poseer una excelente estructura organizacional influirá como un efecto positivo la participación de una en el mercado	La participación en el mercado si influye notablemente al contar con una excelente estructura organizacional.
<b>Hipótesis particular N.- 2</b> El poseer manuales, procedimientos y reglamentos aportarán al desarrollo organizacional.	El contar con manuales de funciones y procedimientos si aportaría significativamente al desarrollo organizacional del supermwercado el Nuevo Favorito.
<b>Hipótesis particular N.- 3</b> El cumplir con un perfil laboral incidirá en la selección idónea del recurso humano para potencializar las actividades comerciales de una empresa	Es importante que la empresa se dirija a traves de un perfil laboral para realizar una idónea selección del recurso humano ya que de este depende en gran parte el éxito del comercial.
<b>Hipótesis particular N.- 4</b> La deficiencia tecnología influirá en el manejo de la información administrativa y contable.	El que la administración del supermercado no cuente con sistemas tecnologicos de alte tecnología afecta a la operatividad de la empresa, es por ello necesarios contar con sistemas informáticos sofisticados

**Autor:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

**Fuente:** Verificación de la hipótesis.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA.**

“Reestructuración organizacional de la empresa Supermercado El Nuevo Favorito”.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN.**

El desarrollo de la propuesta consiste en realizar una Reestructuración del Supermercado El Nuevo Favorito del Cantón Milagro, se propuso este tema tomando en cuenta la información obtenida en el proceso de encuestación que se le realizó a los clientes de esta empresa como al recurso humano que labora dentro de esta entidad comercial; donde los ciudadanos Milagreños manifestaron que entre las cosas que no le gustan del comercial es que la mercadería no está bien distribuida lo que se les hace un poco dificultoso encontrar lo que necesitan de una manera rápida, esta situación se origina por la falta de mando por parte del jefe de planta encargado de del personal de perchado, situación que se corregirá una vez implantado esta reestructuración, en cuestión al personal ellos manifestaron que no existe una equidad en la distribución del trabajo, se sienten desmotivados, no son capacitados constantemente y los sistemas informáticos utilizados para las labores administrativas como financieras no son un apoyo para realizar un trabajo de calidad, además la falta de colaboración y comunicación los limita a realizar un trabajo básico que en enumeradas ocasiones ha generado discrepancias entre departamentos; estas anomalías se presentan debido a la falta de manuales de funciones y procedimientos que los conduzcan a realizar un buen trabajo que optimice las operaciones propias de la empresa. Por tal razón esta propuesta consiste en la elaboración de las respectivas políticas y manuales para cada

departamento donde los empleados puedan concentrarse netamente a la labor que les corresponda según el función que desempeñan sin recargo de trabajo ni horas extra laborales, además se recomendará la incorporación de dos personas en el área contable pues esta consta con un solo elemento humano para realizar todas las labores contables de la entidad. Además de reflejar los respectivos gastos y costos incurridos en este trabajo, dándoles las mejores opciones a los administradores para que realicen los cambios pertinentes que beneficiara directamente al comercial, claro que esto dependerá de lo motivados que se deban sentir los empleados para realizar un trabajo de calidad, puesto que si el recurso humano se encuentra en un ambiente agradable y motivado su productividad será al máximo.

Dentro de este capítulo se podrá visualizar paso a paso el trabajo sobre esta RESTRUCTURACIÓN en el Supermercado El Nuevo Favorito, la cual podrá ser tomada como ejemplo para otras empresas que atraviesen por los mismos problemas, sin embargo, el objetivo es este comercial (Nuevo Favorito). Cabe mencionar que la idea propuesta nació de parte de dos miembros de esta estructura organizacional con la finalidad de mejorar el manejo administrativo y contable para potencializar las actividades comerciales de esta empresa como de sus rendimientos financieros, así mismo el mejorar significativamente el ambiente laboral en el que se encuentran, todo bajo un claro concepto de colaboración y comunicación que se refleje en sus labores cotidianas.

### **5.3 FUNDAMENTACIÓN.**

La fundamentación se basa en plasmar los aspectos más relevantes del marco teórico para enriquecer la propuesta.

Teniendo como consecuencia que para lograr la operatividad financiera y administrativa se debe señalar técnicas de administración, las cuales permitirán obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una entidad y que requerirá del constante ejercicio de ciertas responsabilidades a las cuales se las denomina funciones de la administración.

La Organización Empresarial, corresponde al proceso de organización de los recursos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados, son muchos los modelos o estilos de organización que podemos encontrar, la Organización Lineal y Organización funcional.

Uno de los aspectos de toda organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto al desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control, investigación y financiero.

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa y lo de sus áreas funcionales concuerden y se complementen para cada uno de los procesos operativos y funcionales de la institución.

Administrar una empresa es combinar todos los elementos que la integran (personal, financieros, materiales e inmateriales) de tal modo que se logre satisfacer de la mejor manera posible los objetivos definidos para la organización y los de quienes en ella participan o interactúan con ella, sean clientes, proveedores, propietarios, trabajadores, organismos fiscales, organismos contralores, otros.

El proceso decisional, significa seleccionar una alternativa entre varias, requiere para llevarse a cabo una adecuada información. Tal información incluye datos obtenidos en la empresa y otros recogidos del entorno (por ejemplo, modificaciones en los tipos de cambio, tasas de interés, demanda por el producto).

La información constituye un elemento imprescindible para la planificación y el proceso de control. Para la planificación se requiere, entre otra, información sobre variables controlables (nivel de producción, por ejemplo), no controlables (cotizaciones moneda extranjera, precios de materias primas en período de inflación), sobre recursos financieros, humanos, materiales.

En el proceso de control se obtiene información sobre las desviaciones respecto de lo programado que a su vez es empleada para tomar nuevas decisiones. Este proceso se realiza durante el desarrollo de las operaciones y no solamente al final, de esta manera se puede corregir oportunamente las desviaciones que se detecten.

Un sistema de información está basado en sistemas computacionales, por lo tanto utiliza hardware y software; manuales de procedimientos; modelos para el análisis, la planeación, el control y la toma de decisiones; además, utiliza una base de datos.

El sistema de información se subdivide en subsistemas, dado que las funciones organizacionales y operacionales son variadas y tienen diferentes requerimientos de información.

Es así como podemos distinguir entre otros los subsistemas de: mercadotecnia, producción, personal, finanzas. Todos los subsistemas de información que se definen para satisfacer los requerimientos de los usuarios de los distintos niveles, hacen uso de los mismos datos que son compartidos a partir de una base de datos. La base de datos es el principal recurso para la integración de los múltiples subsistemas.

Una de las estrategias es hacer hincapié en el aumento del valor de la inversión de los dueños a través de la reingeniería de este comercial logrando acrecentar el mercado de valores de la empresa, a través de un estricto control de la información, una debida distribución de funciones así como la eficiencia en las actividades administrativas y financieras, obteniendo así una organización competitiva con un personal altamente capacitado que laboren en un ambiente laboral agradable que potencie su participación en esta entidad.

## **5.4 OBJETIVOS.**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

Proponer una reingeniería organizacional bien definida para el comercial Nuevo Favorito del cantón Milagro, a través de estrategias administrativas, operativas y

financieras que conlleven conjuntamente con el recurso humano a la optimización de las actividades de la empresa.

#### 5.4.2 Objetivos específicos de la Propuesta

- Optimizar la eficiencia y productividad en el que hacer permanente de la empresa.
- Mejorar la posición competitiva del negocio
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia la misión y visión de la empresa.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario interno como externo.

#### 5.5 UBICACIÓN.

El Supermercado “El Nuevo Favorito” está ubicado en la República del Ecuador, provincia del Guayas, Cantón Milagro en las calles 24 de Mayo entre 12 de Febrero y Rocafuerte en un local de dos plantas; en la planta baja funciona el comercial, en el primer piso alto se encuentran las oficinas.



Figura # 1

## CROQUIS DEL SUPERMERCADO “EL NUEVO FAVORITO”



Figura # 2

### 5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

#### Misión.

Servir a minoristas, mayoristas y consumidores finales, locales y nacionales, ofreciendo una gama de productos para toda necesidad y un óptimo servicio, basándonos en estándares de calidad y políticas adecuadas, enfocados siempre a la satisfacción total de nuestros clientes, proyectándonos al futuro como un grupo honesto y respetable; todo bajo un claro concepto de servicio a la comunidad.

## **Visión.**

Ser líder en la venta y distribución de estos productos de primera necesidad en el cantón Milagro, brindando un servicio de calidad integral, basándonos en la permanente innovación tecnológica, promoviendo el desarrollo del personal, con el fin de conseguir la apertura de nuevas sucursales a nivel local y nacional y obtener una rentabilidad sostenida para posesionarnos como una empresa económicamente sólida.

## **Valores Corporativos.**

**Deber.-** La obligatoriedad de satisfacer a los clientes para cumplir con sus expectativas mediante la presentación de un excelente servicio es tomado como principio fundamental.

**Cumplimiento.-** Recompensar a los usuarios internos y externos mediante la aplicación de sus derechos para compensar su colaboración como empleado y usuarios.

**Sinergia.** Todo lo que hagamos será trabajando en equipo integrado y sistémico, con la mayor velocidad posible y de la forma más simple posible.

**La innovación** Somos una empresa buscando innovación y transformación de procesos instalaciones y servicios.

**Responsabilidad.-** Asumimos la responsabilidad de sacar adelante a nuestra empresa y responder ante cualquier problema que se presente en la misma.

**Confianza y Lealtad.-** Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.

**Disciplina.-** Nos caracterizaremos por ser puntuales en nuestras obligaciones, con nuestra gente, exactos en todos nuestros cumplimientos, atenciones y muestras de amabilidad hacia nuestros consumidores.

## **Principios**

**Aprender a competir:** En la actualidad la competencia es mayor, más agresiva e inevitable. Solo permanecerá en el mercado la organización que esté debidamente preparada, en todos sus niveles.

**Liderazgo:** ser líder para marcar la diferencia, involucraremos y nos comprometeremos; con nuestros clientes internos y externos.

**Hacer bien el trabajo:** La mayor ventaja competitiva de nuestra organización, se basa en una adecuada planificación en el desarrollo y cumplimiento de cada proceso. Sin embargo lo que demuestra el éxito o el fracaso son los resultados. "Se avanza cuando hay ventaja; se detiene cuando no la hay".

**Conocimiento de los hechos:** dispondremos de información rápida, confiable y suficiente. Para así tomar las más acertadas decisiones oportunas y adecuadas. No se parte de supuestos.

**Preparación:** en este mercado la competencia siempre está presente, aunque nos este agrediendo. Hay que observarla de cerca con la finalidad de reforzar las áreas débiles para el éxito de la organización.

**Aprovechar todas las oportunidades:** El éxito se puede lograr con una acción rápida. La innovación y la velocidad en que apliquemos nuestras estrategias serán decisivas. No derrochando el tiempo y los recursos.

**La unión:** Cuando todos los integrantes de la organización están unidos para conseguir un propósito, se lo hará a través de la motivación de las expectativas de triunfo.

**Ser mejores:** la mejora continua e innovadora que aplicaremos en nuestra organización, representaran el triunfo o la permanencia en el mercado.

**La coordinación:** la organización y la comunicación la emplearemos de una manera cuidadosa entre los trabajadores – clientes. Estas serán dos armas muy importantes para lograr la permanencia del mercado.

**No declarar nuestras intenciones:** la organización será más fuerte, si nuestra competencia sabe menos de lo que deseamos lograr, debemos ser sutil en las estrategias para que la competencia no pueda prevenirse contra ellas.

## **Metas**

**Cercanía con nuestros clientes:** Nosotros servimos a nuestros clientes y aprendemos de ellos.

**Estrategias De Posicionamiento y Liderazgo:** Nosotros realizamos un buen trabajo, que nos lleven hacia la innovación y el constante desarrollo.

**Dirección Efectiva:** Impulsaremos la responsabilidad de cada empleado y los encaminaremos hacia nuestras metas.

**Calidad Total:** Queremos calidad en nuestros productos y en nuestro servicio, y mantenerla es nuestra meta principal.

**Empleados Comprometidos con la Empresa:** Queremos empleados motivados y comprometidos con su trabajo. Cada empleado será responsable del capital humano y de la conservación de nuestra empresa.

**Comunicación Organizacional:** Nos comunicaremos unos con otros libremente y con respeto.

**Creatividad e Innovación:** Trabajaremos en un entorno en donde las ideas y el desarrollo fluyan, e impulsar la creatividad de nuestros empleados.

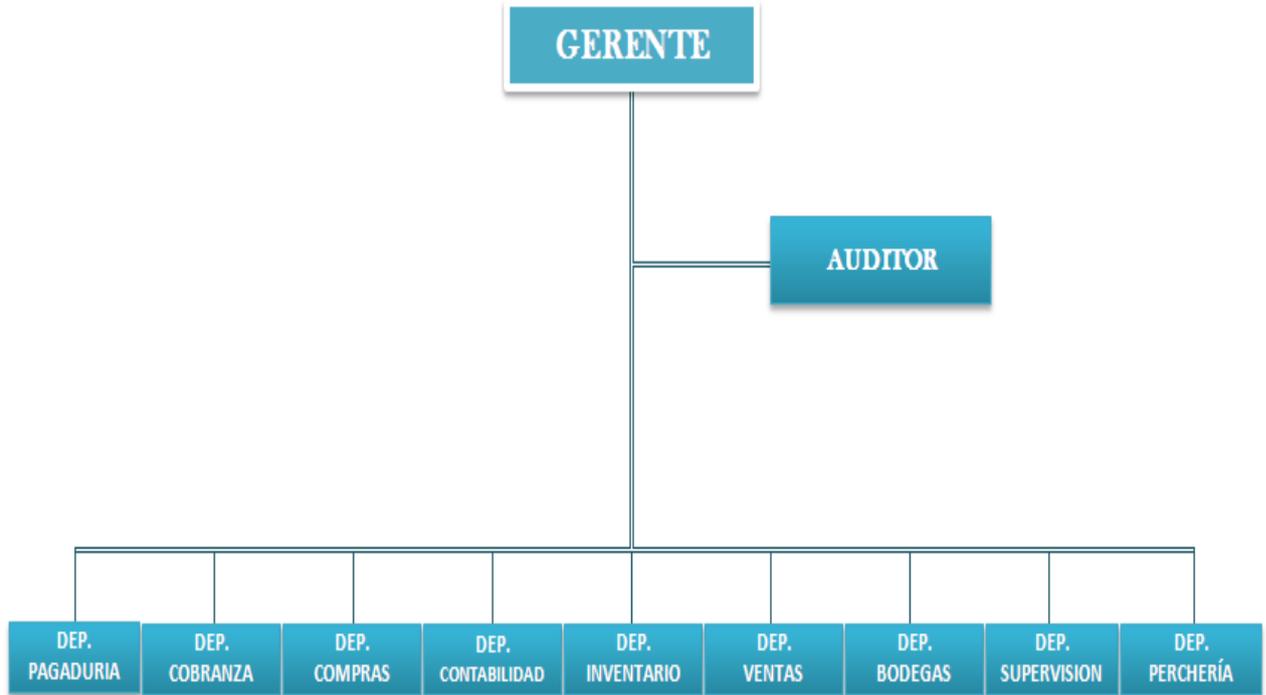
**Ganancias:** Aprovecharemos muy bien las ganancias y veremos en ella la fuerza de la empresa.

**Competencia:** Competimos justamente.

## Organigramas.

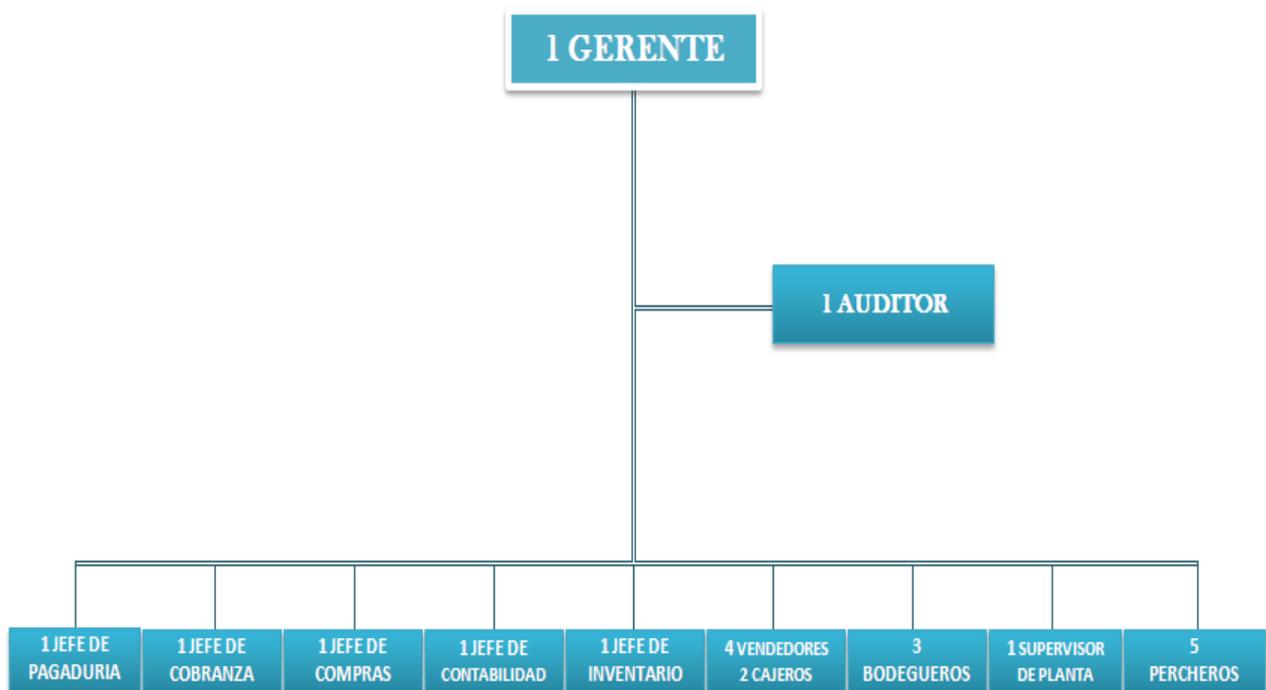
### Organigrama Estructural.

Gráfico # 14



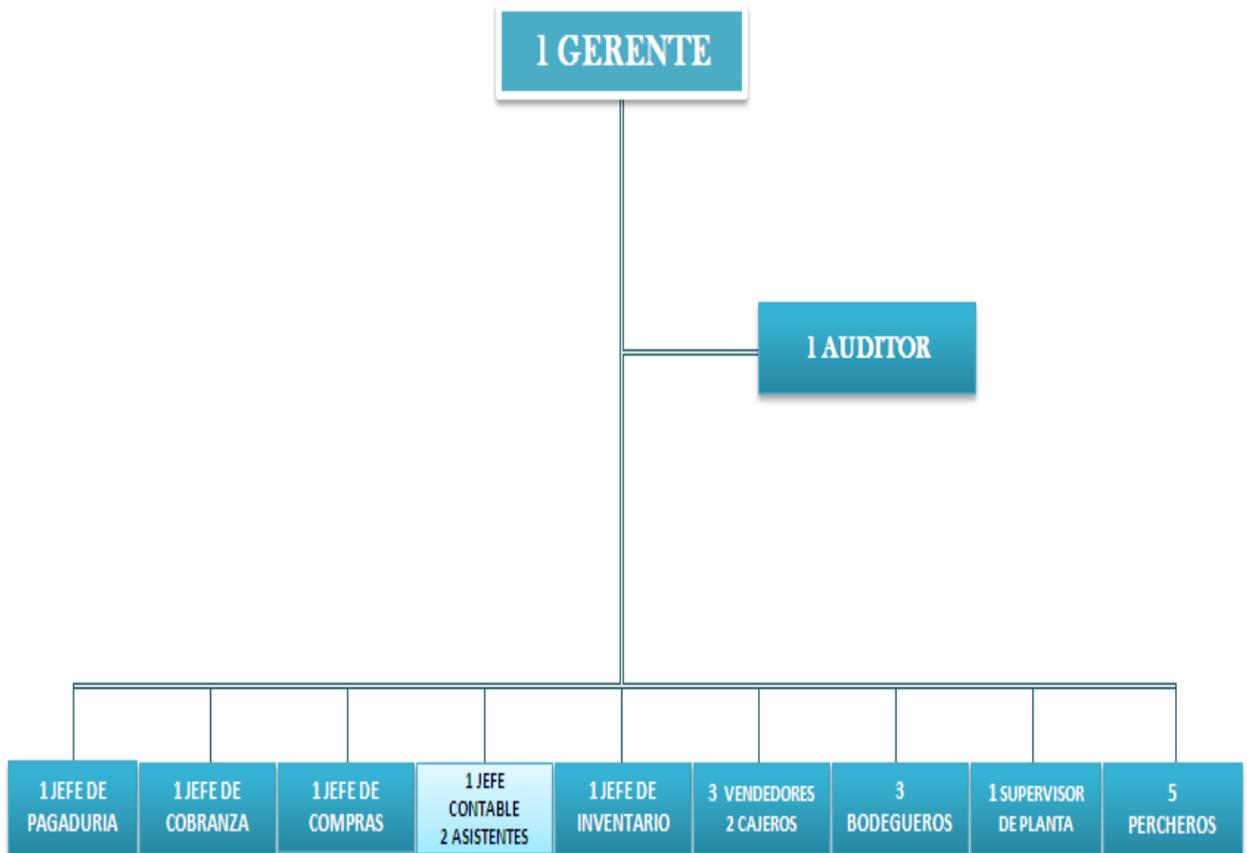
### Organigrama Posicional

Gráfico # 15



**Organigrama Posicional propuesto (incorporación de dos personas en el departamento de contabilidad)**

**Gráfico # 16**



**Elaborado:** Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Gerente General

#### **Función Básica**

Evaluar, analizar, comunicar y verificar información relevante de toda organización con el fin de tomar las mejores decisiones para que la empresa logre todos sus objetivos y se posicione como líder en el mercado de entretenimiento nocturno.

#### **Función Específica**

- Realiza el seguimiento de las operaciones diarias y mensuales del negocio.
- Fijar y vigilar el cumplimiento de objetivos y metas.
- Elabora presupuesto mensual y anual.
- Elabora los cheques para realizar los pagos, proveedores, empleados, impuestos.
- Administra adecuadamente los recursos de la empresa.
- Controla, autoriza y aprueba las compras a realizarse.
- Firma y da autorización permisos, certificados, cheques, etc.
- Asiste a los empleados en sus distintos puestos de trabajo.
- Elabora el reglamento interno de la empresa.
- Toma decisiones en base a estados financieros.
- Elabora el plan de motivación para el personal.
- Supervisa, dirige, y coordina las actividades programadas al personal y a la empresa.
- Representa a la empresa en todo acontecimiento social, cultural, deportivo, en que la organización participe.

#### **Perfil del Cargo**

Edad: 25 años en adelante

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto

#### **Competencias**

Competencias Conductuales

Nivel Ejecutivo

- Liderazgo (Nivel A)
- Pensamiento Estratégico (Nivel A)
- Trabajo de Equipo (Nivel B)
- Empowerment (Nivel A)

### **Competencia Técnica**

Educación: Título superior en Ingeniería Comercial o Carreras afines.

Experiencia: Mínima de 2 años en cargos similares.

### **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales

- Word
- Excel
- Power Point
- Internet

### **Cursos de Especialización**

- Seminario en Recursos Humanos
- Seminario de Liderazgo
- Seminario de Contabilidad General

### **Conocimiento del Idioma**

Inglés Intermedio

### **Ambiente de Trabajo**

Espacio físico de carácter privado, acondicionado con equipos y suministros necesarios para que realice sus actividades con eficiencia y eficacia, será un ambiente agradable y confortable para que ponga en práctica todas sus habilidades y destrezas para el bien de todos en la empresa.

### **Especificaciones**

Autoridad para tomar decisiones

- Autorizar el cumplimiento e implantación de políticas, metas y objetivos con la finalidad de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y mantenerse como los mejores en la mente de los consumidores.

- Aprobar y controlar el presupuesto y desempeño de cada departamento con el objetivo de verificar el desenvolvimiento de cada área.

### **Relaciones Interpersonales**

- Internas.- Con los Jefes departamentales
- Externa.- Con los proveedores y Gerentes de las instituciones financieras

### **Situación típica**

- Supervisar el cumplimiento de políticas, normas, metas, objetivos y estrategias.
- Tomar toda clase de decisiones dentro de la organización.
- Controlar el desempeño organizacional.

### **Procesos en los que intervienen**

- Formulación de estrategias para la organización
- Solicitud de Compras
- Compras

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Pagaduría.

### **Función Básica**

Ejecuta los pagos de obligaciones de la empresa.

### **Funciones Específicas**

- Coordina con el departamento de compras el pago de las facturas.
- Pago sueldos y salarios.
- Pago de servicios básicos
- Realiza informe de pago.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo (GRADO B)
- Credibilidad técnica (GRADO A)
- Orientación al cliente interno (GRADO B)

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Estudios Superiores de Adm. de Empresas o carreras a fines.  
(Cursando Tercer año en adelante).

**Experiencia:** 1 año en cargos similares.

### **Capacitación mínima requerida**

**Cursos generales:**

Word

Excel

Power Point

**Cursos de Especialización:**

Ética y comportamiento humano.

Relaciones humanas.

**Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

N/A

**Ambiente de Trabajo**

Área de trabajo acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente de Gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamentos de Gerencia para recibir órdenes asignadas por el Gerente.

Con los demás Departamentos.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Instituciones públicas y privadas.

**Situación típica**

Contactos con usuarios internos.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Pagos al personal.

Requerimientos.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Cobranza.

### **Función Básica**

Realiza los cobros a los clientes potenciales de la empresa dentro del plazo acordado.

### **Funciones Específicas**

- Coordinar con el departamento de ventas.
- Revisar el contrato de venta.
- Clasificar los cobros según las fechas acordadas.
- Realiza llamadas dos días antes de la fecha acordada con los clientes.
- Visita los establecimientos de los clientes para su respectiva cobranza.
- Emite comprobante de cobro.
- Realiza informe de cobranza.
- Entrega dinero a contabilidad.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo (GRADO B)
- Confianza en sí mismo (GRADO A)
- Credibilidad técnica (GRADO A)
- Orientación al cliente externo (GRADO B)
- Responsabilidad (GRADO B)

### **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores de Adm. de Empresas o carreras a fines.  
(Cursando Tercer año en adelante).

Experiencia: 1 año en cargos similares.

### **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

### **Cursos de Especialización:**

Ética y comportamiento humano.

Relaciones humanas.

### **Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

### **Conocimiento de Idiomas:**

Ingles básico

### **Ambiente de Trabajo**

Área de trabajo acondicionada.

### **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

## **ESPECIFICACIONES**

### **Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente con el jefe contable y gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con el Departamento de contabilidad.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes.

Instituciones bancarias

**Situación típica**

Contactos con departamento de contabilidad y vendedores.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Cobranza.

Requerimientos.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Compras.

### **Función Básica**

Mantener buenas relaciones con los proveedores para lograr una ventaja en los proceso de compra.

### **Funciones Específicas**

- Mantener constante comunicación con los proveedores.
- Coordinar visitas con los proveedores para la obtención de mercaderías y materia prima.
- Recibir y verificar que la mercadería llegue siempre en óptimas condiciones.
- Coordinar con Dpto. de Contabilidad y pagaduría para realizar pago a Proveedores.
- Analizar proveedores con el fin de obtener mayor financiamiento y menor costo en los productos.
- Realizar comunicaciones internas de los distintos departamentos.

## **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 23 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Negociación (GRADO A)
- Calidad del trabajo (GRADO B)
- Habilidad analítica (GRADO B)
- Conocimiento de la industria y el mercado (GRADO A)
- Trabajo en equipo (GRADO A)

### **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores de Adm. de Empresas o carreras a fines.  
(Cursando Tercer año en adelante).

Experiencia: 1 año en cargos similares.

### **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

Project

### **Cursos de Especialización:**

Ética y comportamiento humano

Marketing de Relaciones.

### **Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el mercado, estructura y organización de la Empresa.

### **Conocimiento de Idiomas:**

Requiere inglés intermedio

### **Ambiente de Trabajo**

Oficina acondicionada.

### **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

## **ESPECIFICACIONES**

### **Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

Elección de Proveedores.

**Tipo de Supervisión recibida.**

Directa pero frecuente con el Gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamentos de Contabilidad y ventas para coordinar la compra de la mercadería.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Proveedores para establecer o mantener relaciones de negocios

**Situación típica**

Optimizar gastos y recursos de la Empresa.

Resolver los requerimientos presentados por los departamentos.

Contactos con Proveedores.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Negociación con los Proveedores.

Compra de Productos.

Recepción de mercaderías.

Revisa informe de compras.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Contador.

### **Función Básica**

Presentar los registros de diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros a presentar e indicadores financieros.

### **Funciones Específicas**

- Efectuar el pago de Impuestos y trámites legales.
- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Realizar comparaciones con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras.
- Planear y controlar todas las actividades contables y financieras de la empresa.
- Asesorar en la toma de decisiones económicas.
- Determinar el flujo de efectivo para operaciones de producción.
- Determinar gastos variables y fijas.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo (GRADO B)
- Dinamismo- Energía (GRADO A)
- Autocontrol (GRADO B)
- Habilidad analítica (GRADO B)
- Credibilidad técnica (GRADO A)
- Confianza en sí mismo (GRADO A)

### **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores de CPA (Cursando cuarto año en adelante).

Experiencia: 1 año

### **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

### **Cursos de Especialización:**

Seminario de Tributación Fiscal.

Contabilidad de Costos.

Contabilidad Financiera.

### **Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

### **Conocimiento de Idiomas:**

Ingles medio.

### **Ambiente de Trabajo**

Área compartida y acondicionada.

### **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

### **ESPECIFICACIONES**

#### **Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

### **Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente de Gerente.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamentos de Gerencia para recibir ordenes asignadas por el Gerente.

Con los demás Departamentos para recibir sus requerimientos.

### **Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes

Instituciones Financieras

SRI (Servicios de Rentas Internas)

### **Situación típica**

Contactos con Instituciones Financieras

### **PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Pago de Sueldos

Pago de Servicios Básicos.

Elaboración de asientos contables y estados financieros.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Asistente contable.

### **Función Básica**

Colaborar y cumplir con las funciones delegadas por el jefe contable, para un mejor desarrollo del área contable.

### **Funciones Específicas**

- Custodiar los documentos internos de la empresa.
- Controlar los horarios de entrada y salida del personal.
- Coordinar con el jefe contable la manipulación de la información para la elaboración de los estados financieros.
- Realizar comunicaciones internas de los distintos departamentos.

### **Perfil del Cargo.**

**Edad:** 23 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- |                        |           |
|------------------------|-----------|
| ➤ Calidad del trabajo  | (GRADO B) |
| ➤ Habilidad analítica  | (GRADO B) |
| ➤ Aprendizaje continuo | (GRADO B) |
| ➤ Trabajo en equipo    | (GRADO A) |

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Estudios Superiores en ingeniería en C.P.A o carreras a fines. (Cursando sexto año en adelante).

**Experiencia:** 1 año en cargos similares.

## **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales:

Word

Excel financiero y estadístico.

Power Point

## **Cursos de Especialización:**

- Ética y comportamiento humano
- Calidad en atención y Servicio al Cliente
- Seminario de Tributación Fiscal
- Técnicas de archivo.
- Seminario de gestión contable.

## **Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el mercado, estructura y organización de la Empresa.

## **Conocimiento de Idiomas:**

Requiere inglés intermedio

## **Ambiente de Trabajo**

Oficina compartida y acondicionada.

## **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

## **Especificaciones.**

### **Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

### **Tipo de Supervisión recibida.**

Directa pero frecuente con el contador.

### **Relaciones Interpersonales Internas**

Con todos las áreas para comunicar y recibir requerimientos dados por el Gerente.

### **Relaciones Interpersonales Externas**

SRI (Servicios de Rentas Internas)

Instituciones Financieras.

Clientes.

### **Situación típica**

Resolver los requerimientos presentados por los departamentos.

Colaborar en la solución a problemas operativos y administrativos de la empresa.

### **Procesos en los que interviene.**

Control de Asistencia.

Revisión de los Estados Financieros.

Revisa informe de Pago de Sueldo.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Inventario.

### **Función Básica**

Responder por la correcta distribución y control de la mercadería expuesta para la venta.

### **Funciones Específicas**

- Supervisar a los percheros en su desarrollo laboral.
- Optimización de procesos de abastecimiento de la mercadería expuesta a la venta.
- Pasar el presupuesto de los productos al Dpto.de Compras.
- Coordinar con el departamento de compras según los cronogramas establecidos.
- Organizar la distribución evaluando cada trabajador.

## **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 22 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo (GRADO B)
- Liderazgo (GRADO A)
- Profundidad en el conocimiento de Productos (GRADO A)
- Aprendizaje continuo (GRADO B)
- Trabajo en equipo (GRADO A)

### **Competencias Técnicas**

Educación: Titulación universitaria superior, preferiblemente en especialidades técnicas: ingeniería (sin descartar económicas, derecho, etc.)

Experiencia: Tener 2 años en esta labor con funciones y responsabilidad similares a las del puesto en cuestión imprescindible.

### **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

### **Cursos de Especialización:**

Control de inventarios.

Recursos humanos.

### **Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el mercado, estructura y organización de la Empresa.

### **Conocimiento de Idiomas:**

N/A

### **Ambiente de Trabajo**

Oficina acondicionada.

### **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

## **ESPECIFICACIONES**

### **Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

Manejo de la mercadería.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa con el Gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamentos de Compras.

**Relaciones Interpersonales Externas**

N/A

**Situación típica**

Distribución adecuada de la mercadería.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Control de inventarios.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Supervisión de planta.

### **Función Básica**

Se encarga de hacer cumplir con el presupuesto de ventas a través de la dirección y supervisión del personal de cobertura de venta.

### **Funciones Específicas**

- Establecer los puntos estratégicos para efectuar relaciones comerciales con los clientes y futuros clientes de la empresa.
- Buscar estrategias de publicidad y su ejecución.
- Valorar la percepción de la imagen, sus servicios y productos por parte del cliente.
- Gestionar presupuesto de venta;
- Contribuir al logro de los objetivos de volumen de clientes.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 25 a 30 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Calidad del trabajo (GRADO B)
- Compromiso (GRADO A)
- Liderazgo (GRADO A)
- Orientación al cliente externo (GRADO B)

### **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores en Marketing o carreras a fines. (Cursando Tercer año en adelante).

Experiencia: 1 año en cargos similares.

**Capacitación mínima requerida**

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

**Cursos de Especialización:**

Marketing de calidad.

Calidad en atención y Servicio al Cliente.

Técnicas y destrezas en ventas.

**Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

Ingles medio.

**Ambiente de Trabajo**

Área acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente de Gerente.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con los vendedores, cajeros y con el Departamento de inventario y compras.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes.

**Situación típica**

Supervisión operativa a los vendedores.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Ventas de Productos.

Publicidad y promociones.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Vendedores.

### **Función Básica**

Atender de forma personalizada al cliente para la venta de nuestros productos, brindando siempre buen servicio e imagen.

### **Funciones Específicas**

- Establecer un Nexo entre Cliente y la Empresa.
- Contribuir a la Solución de Problemas.
- Administrar su territorio o zona de Ventas.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa que representa.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 18 a 25 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Pensamiento analítico (GRADO A)
- Capacidad para aprender (GRADO B)
- Dinamismo y Energía (GRADO B)
- Productividad (GRADO A)
- Responsabilidad (GRADO B)
- Modalidad de contacto (GRADO A)
- Tolerancia a la presión (GRADO B)

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Bachiller o estudios Superiores Marketing o carreras afines.

**Experiencia:** No indispensable

**Capacitación mínima requerida**

Cursos de Utilitarios

Word, Excel, Power Point.

**Cursos de Especialización:**

Ventas y Servicios al Cliente.

**Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el mercado, estructura y organización de la Empresa.

**Conocimiento de Idiomas:**

No indispensable.

**Ambiente de Trabajo**

Área compartida y acondicionada.

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

**ESPECIFICACIONES**

**Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente de Jefe Inmediato (Supervisor de planta)

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con departamento de supervisión para solicitar productos.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes, para tomar órdenes de pedidos

### **Situación típica**

Satisfacer las necesidades de los clientes.

Contactos con clientes.

### **PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Ventas de productos.

Atención y Servicio al Cliente.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Cajeros.

### **Función Básica**

Recaudar ingresos de las ventas diarias de la Empresa.

### **Funciones Específicas**

- Velar por la adecuada custodia y seguridad de toda la documentación correspondiente a caja.
- Efectuar el Arqueo Diario de Caja informando al Jefe sobre los ingresos de caja por diferente concepto.
- Elaborar informe diario sobre todo los Gastos varios que se han realizado en el día.
- Realizar demás funciones que le asigne el Jefe Inmediato.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 18 a 25 años

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Soltero

### **Competencias Conductuales**

- Iniciativa – Autonomía (GRADO A)
- Tolerancia a la presión (GRADO B)
- Confianza en sí mismo (GRADO A)
- Desarrollo de relaciones (GRADO B)
- Capacidad para aprender (GRADO B)
- Modalidad de contacto (GRADO A)

### **Competencias Técnicas**

Educación: Estudios Superiores de Adm. de Empresas o carreras a fines.  
(Cursando Primer año en adelante).

Experiencia: 1 año en cargos similares.

### **Capacitación mínima requerida**

Cursos generales:

Word

Excel

Power Point

### **Cursos de Especialización:**

Ética y comportamiento humano

Calidad en atención y Servicio al Cliente

### **Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa.

### **Conocimiento de Idiomas:**

No indispensable.

### **Ambiente de Trabajo**

Área compartida y acondicionada.

### **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

## **ESPECIFICACIONES**

### **Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

Realización de Pago por concepto de gastos varios.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente con el supervisor de planta.

**Relaciones Interpersonales Internas**

Con los clientes y el supervisor de planta.

**Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes.

**Situación típica**

Contactos directo con los Clientes.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Ventas de Productos.

Organización de facturas.

Cuadre de caja.

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Bodeguero.

### **Función Básica**

Es el responsable de asegurar un stock permanente de productos, despachar y mantener un claro registro de las existencias.

### **Funciones Específicas**

- Es necesario asegurar que la carga almacenada permanezca en buen estado.
- Clasificar los insumos y materiales de acuerdo con la normativa ambiental y de salud vigente, una fluida comunicación con las distintas áreas de la empresa.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad, junto a una adecuada presentación personal.
- Este perfil de competencia incluye los conocimientos, habilidades y destrezas de las unidades de competencia definidas para el mismo.

### **Perfil del cargo**

Edad: 25 años en adelante.

Género: Indistinto.

Estado civil: Indistinto

### **Competencia Técnica**

Experiencia mínima de uno a dos años.

Nivel de educación mínima de bachiller con conocimientos básicos de atención al cliente y de relaciones humanas.

Conocimientos básicos de idioma inglés (opcional).

### **Entrenamiento en el puesto:**

De 15 días para conocer el puesto, estructura y organización de la Empresa

## **Ambiente de Trabajo**

Área acondicionada.

## **Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

Lesiones lumbares.

## **Conocimientos y habilidades requeridos**

- Deberá tener un estado físico saludable que le permita estar en movimiento durante toda la etapa exigida por su trabajo
- Devolviendo insumos y materiales que no cumplan con las normas establecidas por la empresa.
- Monitoreado el estado de los productos almacenados
- Almacenando y clasificando los insumos y materiales recepcionados, lo que incluye productos químicos.
- Despachando insumos y materiales a las distintas áreas de la empresa.
- Limpiando y ordenando el lugar de trabajo
- En los accesos al trabajo (entradas y salidas)
- Registrando la información relativa a stocks de insumos y materiales.
- Respetando las normas de higiene y seguridad dependiendo de las condiciones operativas donde trabaja.

## **Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente con el supervisor de planta.

## **Relaciones Interpersonales Internas**

Con los clientes y el supervisor de planta.

## **Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes.

## **Situación típica**

Contactos directo con los Clientes.

## **PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Custodia de la mercadería.

Control de la mercadería.

Despacho de la mercadería

## **Manual de Funciones.**

### **Perfil del puesto.**

**Cargo:** Percheros.

### **Función Básica**

Realizar el correcto perchado de los productos y las promociones correspondientes a cada marca.

### **Funciones Específicas**

- Solicitar mercadería al bodeguero.
- Verificar la mercadería con la orden de solicitud.
- Distribución de la mercadería dentro del local.
- Informar continuamente la labor realizada.

### **PERFIL DEL CARGO**

**Edad:** 18 años en adelante.

**Sexo:** Masculino

**Estado Civil:** Indistinto

### **Competencias Conductuales**

- Capacidad para aprender (GRADO B)
- Productividad (GRADO A)
- Responsabilidad (GRADO B)
- Confianza en sí mismo (GRADO A)
- Iniciativa (GRADO A)
- Tolerancia a la presión (GRADO B)
- Dinamismo y energía (GRADO B)

### **Competencias Técnicas**

**Educación:** Bachiller

**Experiencia:** Ninguna

**Capacitación mínima requerida**

Ninguna

**Entrenamiento en el puesto:**

De 8 días para conocer el puesto.

**Conocimiento de Idiomas:**

Ninguna.

**Ambiente de Trabajo**

Excelente ambiente de Trabajo

**Riesgo de enfermedades profesionales**

Mínimo riesgo de enfermedades gastrointestinales.

Fracturas.

Lesiones lumbares.

**ESPECIFICACIONES****Autoridad para tomar decisiones**

Organización de su trabajo diario.

**Tipo de Supervisión recibida**

Directa pero frecuente del jefe de planta.

**Relaciones Interpersonales Internas.**

Departamento de supervisión cada vez que necesiten para llenado de perchas y vitrinas y bodega

**Relaciones Interpersonales Externas**

Clientes

**Situación típica**

Orden continuo de las perchas, por desubicación por parte de los clientes.

**PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE**

Requerimientos.

Distribución.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTO

### COMPRA DE PRODUCTOS.

**OBJETIVO.-** Contar siempre con un stock de Productos de buena calidad con el fin de no quedarnos sin reservas y así poder brindar un buen servicio al cliente marcando siempre la diferencia en el mercado competitivo.

#### **POLÍTICAS:**

La compra de mercaderías se realizará solo los días laborables.

El contacto de los proveedores será a través de la visita de los mismos.

En caso de necesitar de un producto agotado el contacto del proveedor se lo hará vía telefónica.

La compra de productos nuevos y de promoción se lo hará previa autorización de gerencia.

Los pagos se lo realizaran con Cheque en base al plazo de crédito otorgado.

El encargado de inventario llevara un registro diario de las fechas de caducidad y de los inventarios de los productos y coordinara con el departamento de compras el cambio de los productos caducados.

En caso de deterioro y faltante de mercadería el responsable será el encargado de inventarios y será descontado de su sueldo.

#### **Descripción del Proceso**

##### **Compra de productos.**

#### **ENCARGADO DE LA COMPRAS.**

1. Identifica productos a comprar.
2. Elabora el reporte en original y copia de los artículos a adquirir.
3. Registra firma en original y copia.
4. Envía al Contador original y copia del reporte.

## **CONTADOR**

5. Recapta del encargado de las compras el reporte original y copia.
6. Revisa en los inventarios y verifica stock existente. En caso de no estar de acuerdo devuelve reporte.
7. Registra visto bueno de revisado del reporte y entrega al gerente.
8. Elabora copia y original de orden de compra.

## **GERENTE**

9. Recapta reporte y orden de compra.
10. Revisa reportes del contador.
11. Registra visto bueno
12. Entrega al Contador.

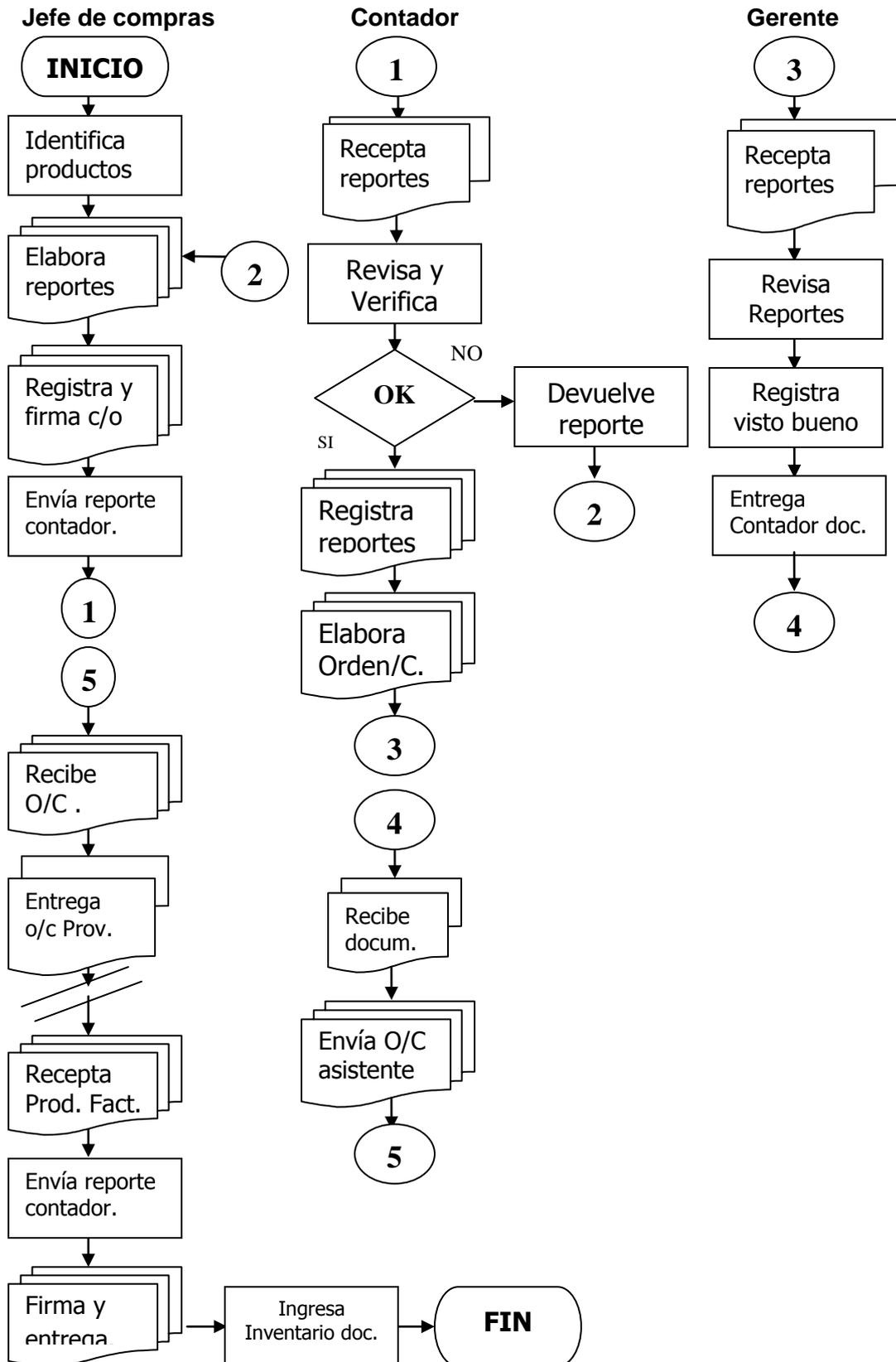
## **CONTADOR**

13. Recibe la documentación.
14. Envía copia y original de orden de compra al jefe de compras.

## **ENCARGADO DE LAS COMPRAS.**

15. Recibe copia y original de la orden de compra.
16. Entrega copia de la orden de compra a los Proveedores.
17. Espera la entrega de producto del proveedor.
18. Recapta del proveedor el producto y adjunta facturas.
19. Verifica productos con las facturas y con la orden de compra.
20. Firma y entrega acuse de recibido a Proveedor.
21. Ingresa a inventario y entrega a contabilidad documentación.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## VENTAS

**OBJETIVOS.-** Vender productos de calidad con excelente servicio.

## POLÍTICAS

### PRECIOS:

Los precios de todos los productos incluyen IVA y están sujetos a cambio sin previo aviso.

### FORMAS DE PAGO:

Se acepta efectivo, cheques.

Condiciones de Cheque:

Solo se recibirá cheques certificados a partir de \$100 en adelante.

Girados a nombre del Gerente Propietario.

Solo Cheques Nacionales” **NO Extranjeros**”.

### SISTEMA DE ENVÍO Y TIEMPO DE ENTREGA:

Todas las órdenes de compra serán enviadas a través de nuestros vendedores. Para evitar demoras el cliente debe proporcionar todos los datos de su dirección que se le soliciten.

La fecha de entrega de los productos dependerá de la necesidad del cliente. Solo en caso de pedidos a domicilio.

### DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA:

Si al recibir sus productos encuentra **algún desperfecto** no firmar su acuse de recibido, **COMUNÍQUESE DE INMEDIATO CON NOSOTROS.**

Si la empresa acepta el desperfecto reportado en primera instancia se le volverá a enviar nueva mercadería. Si no acepta su reclamación se le pedirá que regrese el pedido para verificar el desperfecto. Solo en caso de pedido a domicilio.

No se aceptaran devoluciones productos en oferta.

No se aceptaran devoluciones que tenga más de 24 horas fuera del almacén.

Es responsabilidad del consumidor verificar la mercadería entregada.

## **CANCELACIÓN DE PEDIDOS:**

Se puede enviar un aviso para cancelar una orden de compra, siempre y cuando no haya recibido todavía la confirmación de su pedido.

En caso de que el cliente haya realizado una compra y sugiere que se le devuelva su dinero, el mismo no se devolverá. El cliente podrá solicitar otros productos para compensar el valor de su compra.

## **Descripción de Proceso**

### **Ventas**

#### **VENDEDOR**

1. Atiende al Cliente y receipta requerimiento.
2. Ofrece productos
3. Realiza demostración e indica precios.
4. Informa al Cliente las formas de pago: Efectivo o Cheque certificado. En caso de que el cliente no esté conforme con el producto, precio o forma de pago finaliza la venta.
5. Procede a tomar el pedido.
6. Elabora una factura Original y Copia.
7. Receipta del cliente la factura original verificando sello de cancelado.
8. Indica la fecha de entrega en coordinación con el cliente.
9. Realiza informe de ventas.
- 10 Entrega informa de ventas al supervisor de planta.

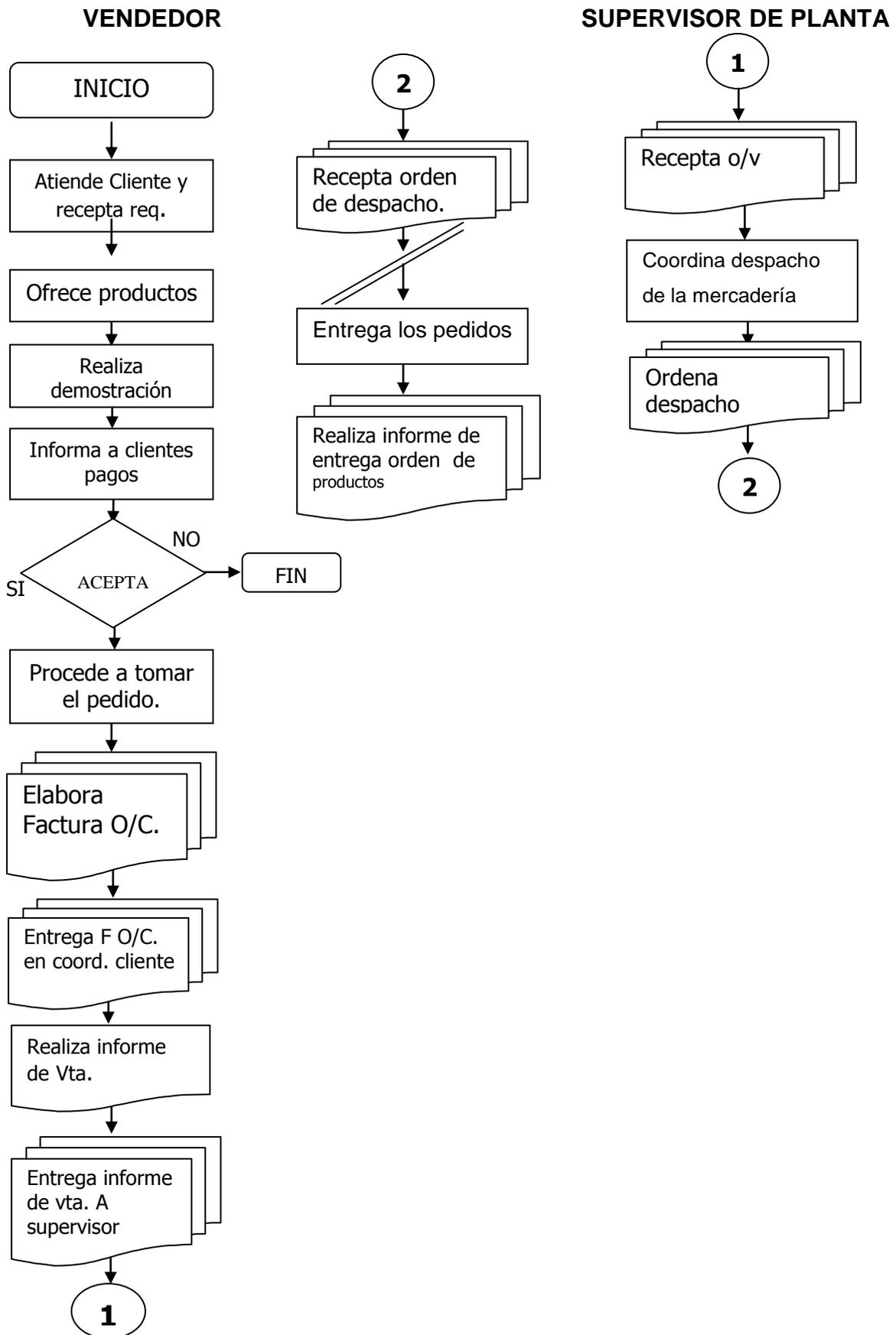
#### **SUPERVISOR DE PLANTA.**

12. Recibe informe de venta.
13. Coordina con los vendedores el despacho de la mercadería a los diferentes puntos de venta.
14. Ordena el despacho de los productos.

#### **VENEDORES**

15. Recibe orden de despacho.
16. Entregan los pedidos a los clientes.
17. Entregan informe de entrega de productos a los clientes.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## **PUBLICIDAD**

### **OBJETIVOS:**

Crear una imagen de marca, recordar informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de bienes o servicios ofertados.

### **POLÍTICAS**

Todo gasto de Publicidad no podrá excederse a un monto superior de \$100 salvo autorización de Gerencia.

Para cualquier tipo de publicidad que tenga como fin dar buena imagen a la empresa deberá llenar su respectivo Vale de Caja con Soporte de Cotización de publicidad.

Aparte del Gerente el único responsable en realizar publicidad será el Jefe de Ventas salvo que se encuentre ausente por motivos de salud o vacaciones asumirá el encargado

### **Descripción del Proceso**

#### **PUBLICIDAD**

#### **SUPERVISOR DE PLANTA.**

1. Elaborar el modelo de anuncio publicitario.
2. Realiza un listado de distinto Medios de Comunicación.
3. Busca en guía telefónica los números de medios de comunicación.
4. Procede a contactarse con medios de comunicación.
5. Solicita cotización de precios a Medios de Comunicación mediante Fax.
6. Recibo Cotización.
7. Evalúa Cotizaciones en base a precios y calidad de medios de Comunicación.
8. Valida la mejor opción.
9. Fija días para publicación del anuncio.
10. Elabora Vale de Caja y Firma como responsable.
11. Adjunta Vale de Caja con Soporte.
12. Entrega Vale de Caja y Soportes.

### **GERENTE**

13. Recibe Vale de Caja y Soporte de Cotización.
14. Revisa, Verifica y Autoriza con visto bueno el Vale de Caja y Cotización.
15. Entrega e Instruye al Jefe/com. para que cobre vale en caja.

### **SUPERVISOR DE PLANTA**

16. Recibe instrucción y Vale de Caja.
17. Acude a caja.
18. Entrega Vale de Caja y Cotización al Cajero.

### **CONTADOR**

19. Recibe Vale de Caja y Cotización.
20. Verifica firmas y valores a pagar en vale de caja y cotización.
21. Cuenta valores.
22. Sella Vale de Caja y Cotización.
23. Entrega Valores a supervisor.

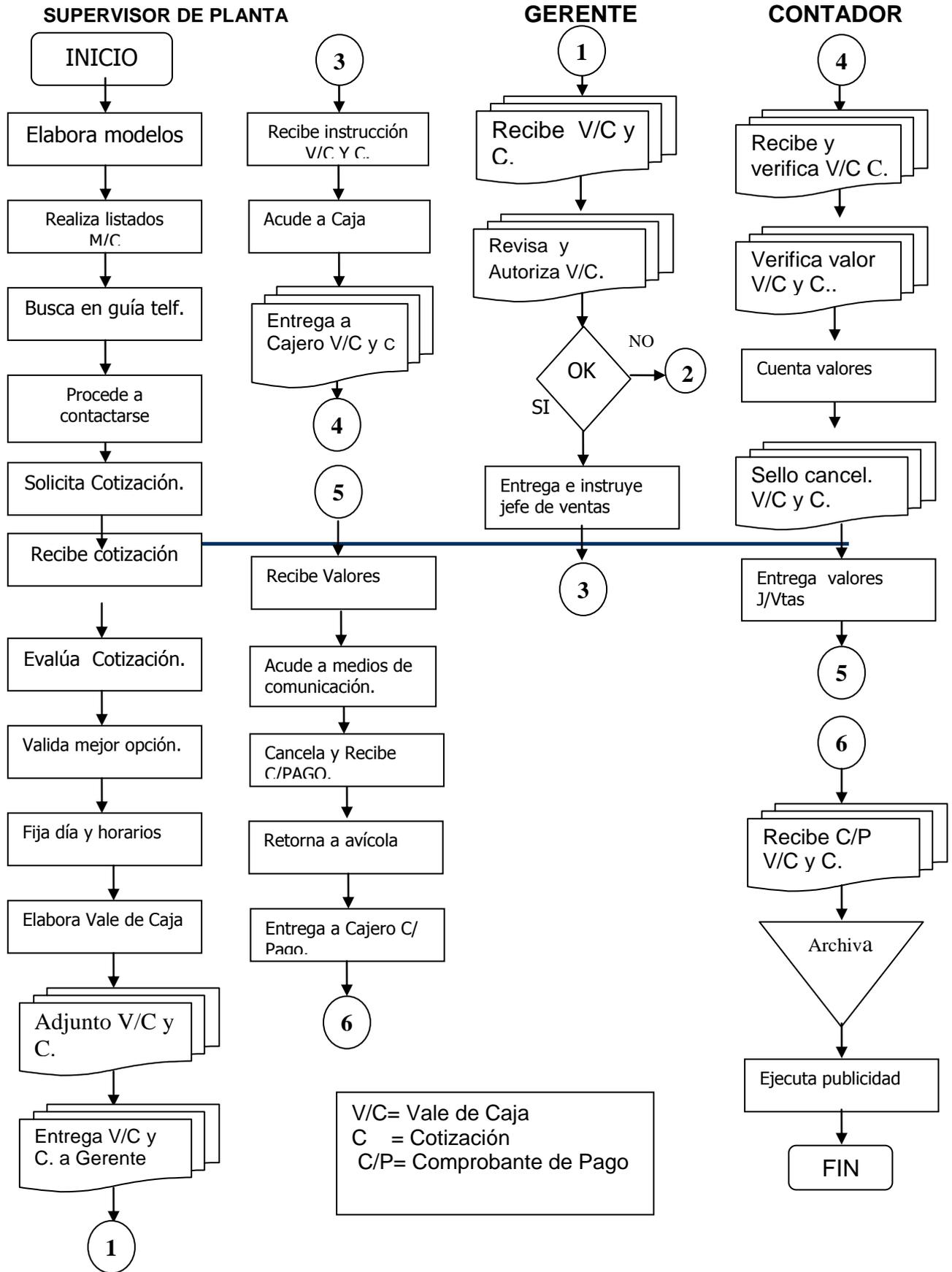
### **SUPERVISOR DE PLANTA**

24. Recibe valores para la publicidad.
25. Acude a las oficinas de los Medios de Comunicación.
26. Cancela y Recibe Comprobante de pago de Publicidad.
27. Retorna a Avícola.
28. Entrega Comprobante de Pago por Publicidad al Cajero.

### **CONTADOR**

29. Recibe comprobante de pago y adjunta demás soportes.
30. Archiva documento.
31. Ejecuta Publicidad.

## DIAGRAMA DE FLUJO GERENTE



## **PAGO DE SERVICIOS BÁSICOS**

**OBJETIVOS.-** Realizar el pago de planillas de luz, agua, teléfono, en una forma puntual, y cumplir con nuestras obligaciones.

### **POLÍTICAS:**

Los pagos lo realizara el auxiliar de contabilidad un día hábil antes de la fecha de vencimiento.

Se realizara los pagos en efectivo en ventanilla del Banco.

Archivara las planillas de luz, agua y teléfono con su respectivo comprobante de pago de acuerdo a su fecha de emisión.

El dinero será entregado por el cajero al auxiliar de contabilidad previo a una autorización de gerencia.

El auxiliar de contabilidad en los 5 días de haber recibido la factura de luz, agua y teléfono realizara la coordinación respectiva para la adquisición del dinero

De no cumplirse con lo dispuesto referente a las fechas de pago a cancelarse el contador será responsable de los intereses por mora y será descontado de su sueldo.

En caso de pérdida de la planilla original el auxiliar asumirá el pago de la copia de la planilla.

### **Descripción del Proceso**

#### **Pago de servicios básicos**

#### **CONTADOR**

1. Recpta planillas de luz, agua y teléfono
2. Verifica fechas de las planillas ( luz, agua y teléfono)
3. Solicita a gerencia sumilla para la autorización del tramite
4. Realiza Orden de pago para cancelar de planillas dos copias

#### **GERENTE**

5. Recibe Orden de Pago con sus respectivas copias y planillas
6. Verifica planillas (luz, agua y teléfono)

7. Entrega la documentación al contable con sus respectivas aprobaciones y copias.

### **CONTADOR**

8. Recibe la documentación con sus respectivas aprobaciones y copias
9. Entrega la autorización de retiro de dinero a pagaduría.

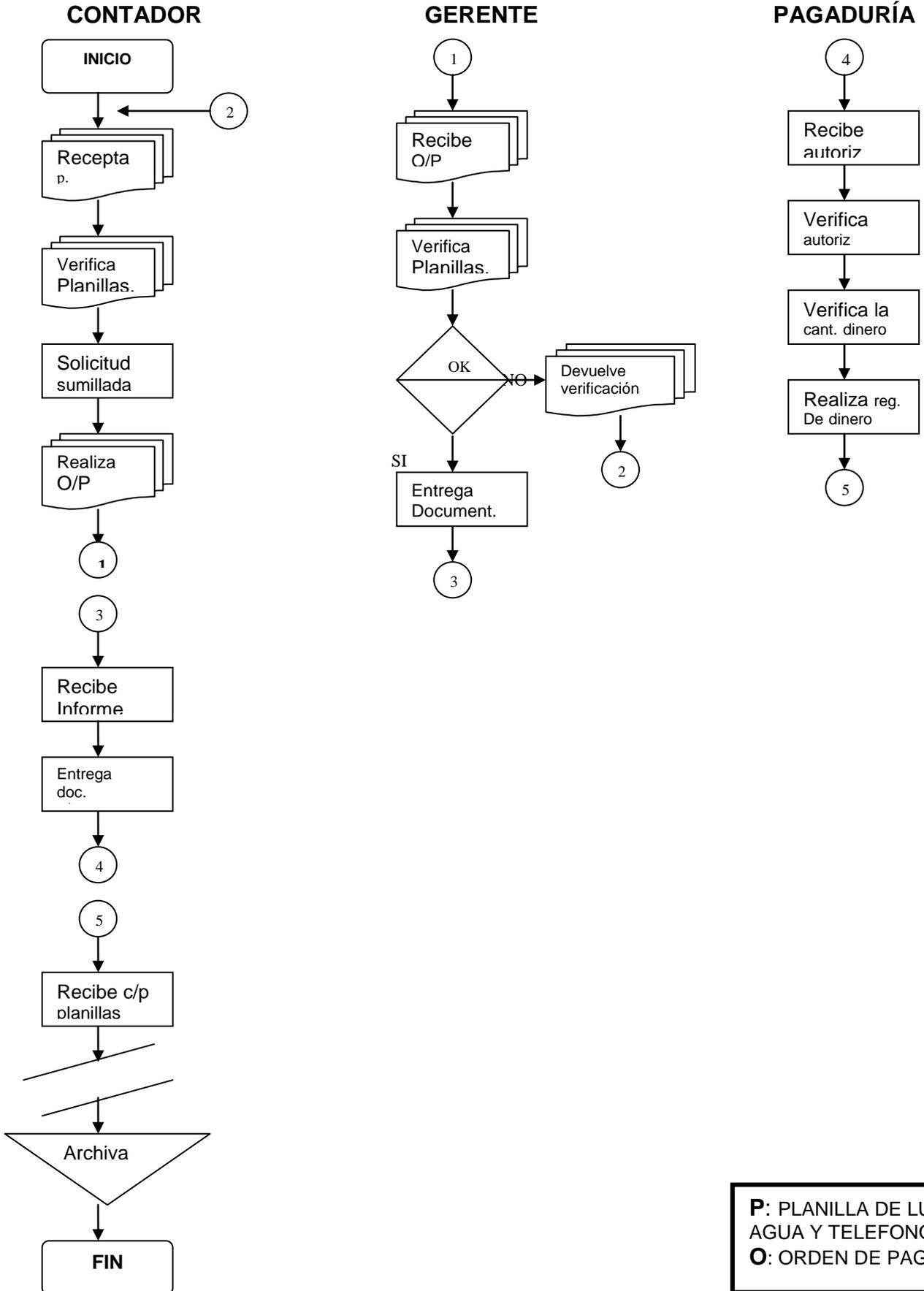
### **PAGADURÍA**

10. Recibe la autorización de retiro de dinero
11. Revisa la autorización de retiro de dinero que este con su respectivo visto bueno
12. Verifica cantidad de dinero indicada en el documento
13. Realiza el registro del efectivo devengado con una firma del contador en libro de registros existente.

### **CONTADOR**

14. Recibe las planillas con su respectivo comprobante de pago
15. Archiva las planillas y sus comprobantes de pago.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## **ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

**OBJETIVOS.-** Proporcionar información de la empresa en un período determinado y así mismo brindar a la gerencia los datos necesarios para la toma de decisiones.

### **POLÍTICAS:**

Se establece para el departamento de contabilidad la entrega de los estados financieros mensuales, los cuales deberán ser presentados los primeros cinco días laborables del mes correspondiente.

Será obligación del departamento de contabilidad custodiar con el debido control, seguridad y orden permanente, tanto de manera física como electrónica los estados financieros debidamente firmados.

Los estados financieros deberán contar con la firma de responsabilidad del asistente contable, contador y gerente.

### **Descripción del Proceso**

#### **Elaboración de estados financieros**

#### **ASISTENTE.**

1. Recopila información de las transacciones del mes.
2. Revisa soportes de transacciones del mes.
3. Ingresa información a Excel.
4. Prepara estados financieros preliminares.
5. Imprime estados financieros preliminares.
6. Revisa la correcta impresión de los estados financieros preliminares.
7. Entrega estados financieros preliminares al contador.

#### **CONTADOR**

8. Recibe estados financieros preliminares.
9. Revisa estados financieros preliminares.
10. Realiza correcciones para revisión final.
11. Devuelve al asistente para su respectiva corrección.

### **ASISTENTE**

12. Recibe estados financieros para su corrección.
13. Realiza correcciones sugeridas.
14. Imprime estados financieros con las correcciones sugeridas.
15. Revisa la correcta impresión de los estados financieros.
16. Registra firma de elaborado.
17. Entrega estados financieros al contador para su firma.

### **CONTADOR**

18. Recibe estados financieros.
19. Revisa estados financieros.
20. Aprueba estados financieros.
21. Firma estados financieros.
22. Entrega estados financieros a gerencia.

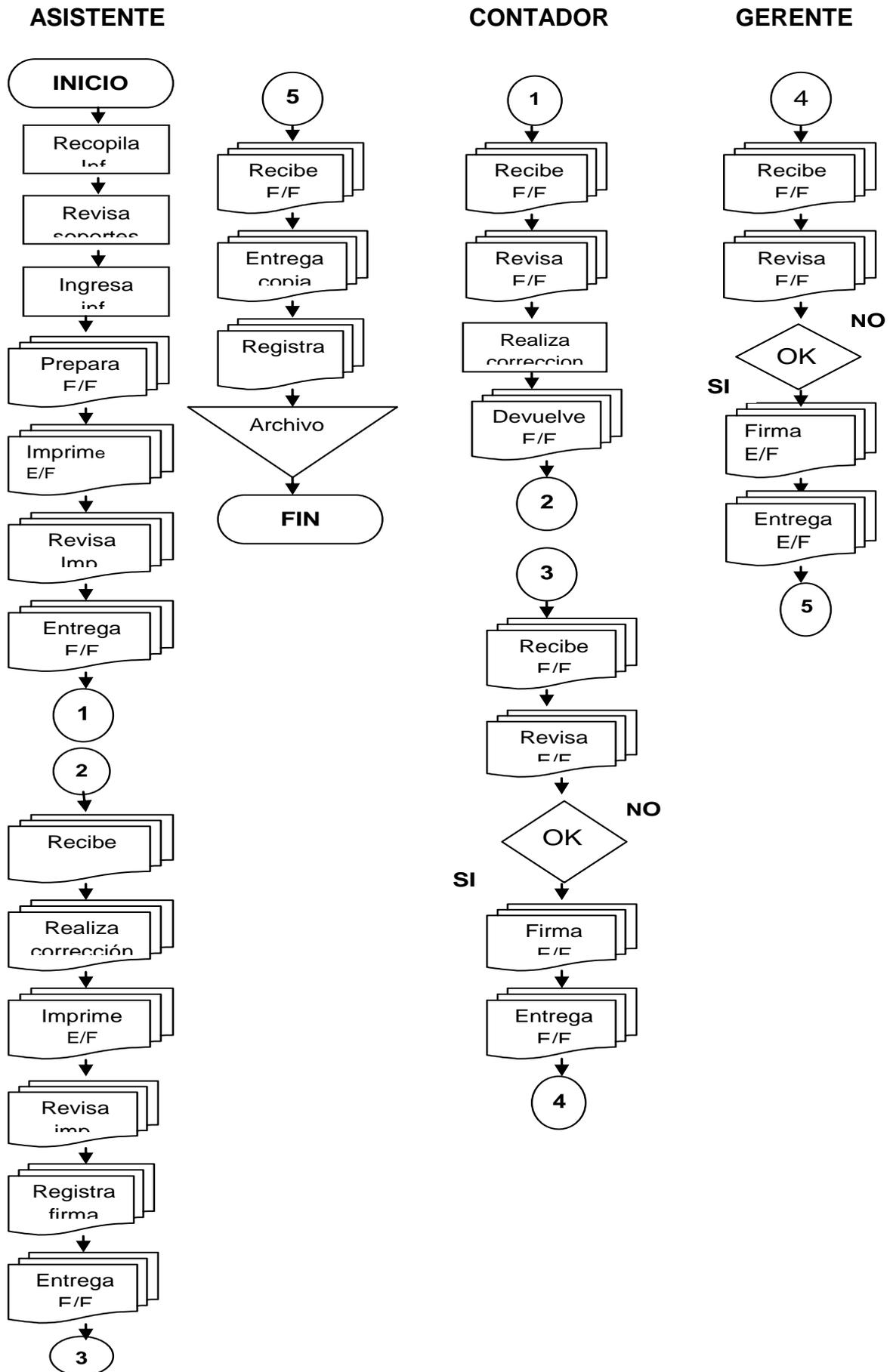
### **GERENTE**

23. Recibe estados financieros.
24. Revisa los estados financieros.
25. Aprueba estados financieros. (En el caso de negarlos devuelve al contador.)
26. Firma los estados financieros.
27. Entrega estados financieros al asistente para su archivo.

### **CONTADOR**

28. Recibe estados financieros.
29. Entrega copia de los estados financieros al contador y gerencia.
30. Registra en el archivo el mes al que corresponde los estados financieros.
31. Archiva estados financieros.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## **PAGO DE SUELDOS**

**OBJETIVOS.-** Cumplir con los pagos de manera eficiente y puntual para de esta manera satisfacer las necesidades de los empleados.

### **POLÍTICAS:**

Se recibirá control de asistencias mensuales hasta el 25 de cada mes.

Los pagos de sueldos se realizaran en días hábiles, 24 horas antes de culminar cada mes.

Los pagos de anticipos se realizaran la primera quincena de cada mes hasta 40%.

Los préstamos a empleados se realizara únicamente por enfermedad grave del empleado o familiar cercano hasta segundo grado de consanguinidad y por calamidades domesticas, el monto será hasta dos sueldo unificados.

Para otorgar préstamos deberá tener laborando por lo menos 6 meses ininterrumpidos y serán deducibles de sus haberes dentro del ejercicio fiscal

Los sueldos serán cancelados con cheques

Se deberá llevar un registro de anticipos y prestamos y deberá ser actualizado periódicamente

### **Descripción del Proceso**

#### **Pago de sueldos**

#### **CONTADOR**

1. Procede a realizar cálculos de cada uno de los empleados.
2. Revisa cálculos.
3. Imprime roles de pago original y copia.
4. Entrega a gerencia roles con soporte original y copia.

#### **GERENTE**

5. Verifica que estén correctos los valores de acuerdo al soporte en caso de no estar correctos los cálculos devuelve al auxiliar paso 4
6. Autoriza el pago mediante la firma en roles.
7. Entrega al contador roles aprobados.

### **CONTADOR**

8. Recibe roles aprobados.
9. Procede a elaborar los cheques.
10. Entrega cheques a gerente.

### **GERENTE**

11. Revisa que estén correctos los cheques.
12. Autoriza mediante su firma el pago de los empleados.

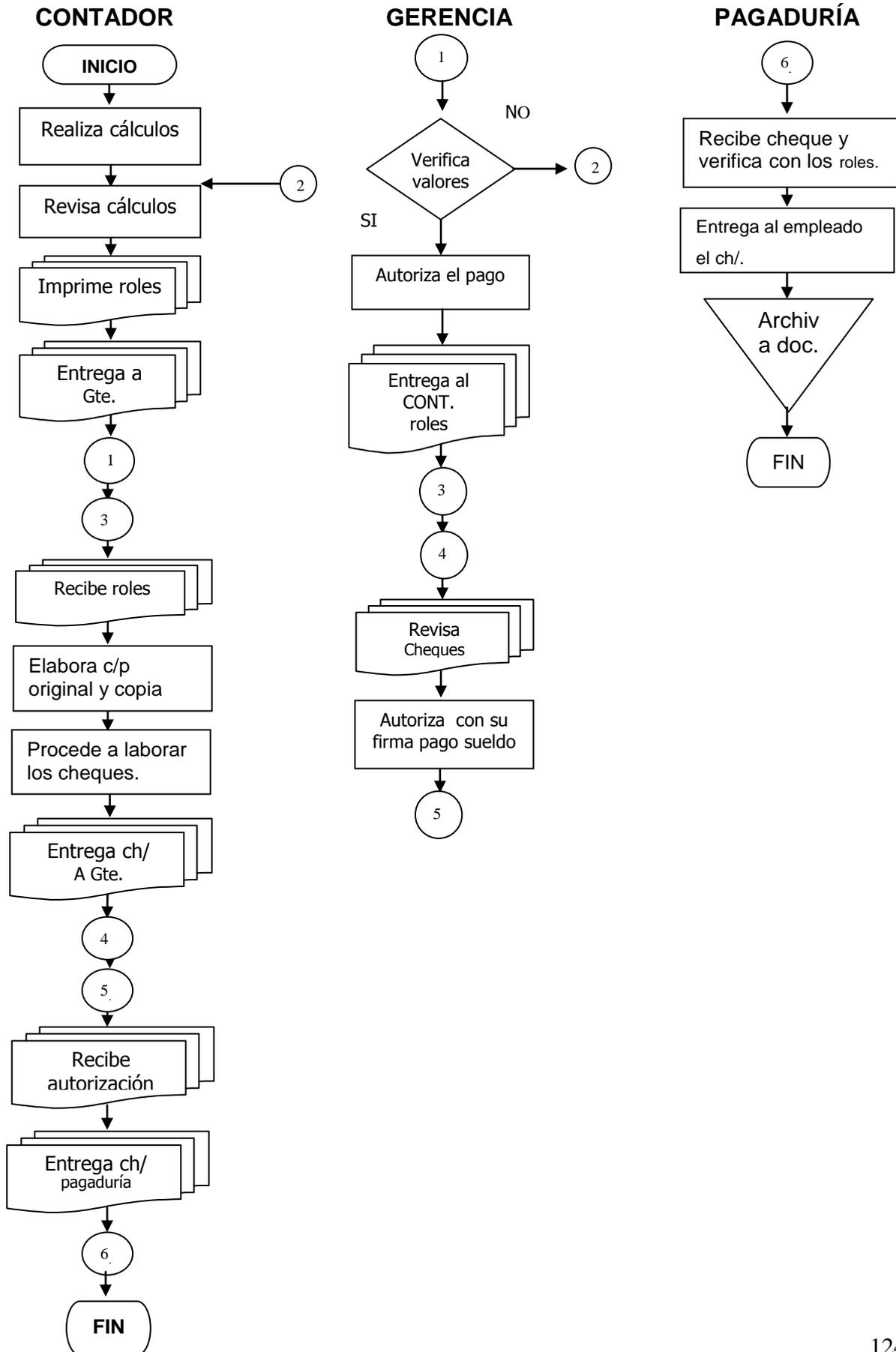
### **CONTADOR**

13. Recibe autorización.
14. Entrega cheque a pagaduría.

### **PAGADURÍA**

15. Recibe cheque y verifica con los roles.
16. Entrega al empleado el cheque pero antes le hace firmar un documento constancia de pago
17. Archivo documento de pago original y roles debidamente detallados.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## **ELABORACIÓN DE ASIENTOS CONTABLES**

**OBJETIVO.-** Llevar un correcto control aplicando las cuentas correctas para de esta manera evitar el retraso en la elaboración de los estados financieros

### **POLÍTICAS:**

Para la ejecución y emisión de asientos contables deberán estar regularizados estrictamente con la normativa de cuentas

Para cancelaciones de pago deberán ser revisados por la gerencia para aprobar los pagos.

Gerencia deberá tener un registro actualizado de la disponibilidad que cuenta la empresa.

Cuando se realicen asientos diarios por ingresos varios únicamente serán firmados por el Contador.

El gerente verificara valores de asientos por ingresos en los respectivos estados financieros que estarán en soporte con los respectivos justificativos.

### **Descripción del proceso**

#### **Elaboración de asientos contables**

#### **CONTADOR**

1. Recibe la documentación.
2. Control previo de la documentación.
3. Una vez verificada la documentación se contabiliza.
4. Se genera provisión de asiento diario.
5. Entrega a gerencia

#### **GERENCIA**

6. Verifica documentación original y copia.
7. Una vez revisado comprueba si existe disponibilidad para la ejecución del pago.
8. Autoriza asiento contable mediante la firma.
9. Entrega auxiliar para el trámite pertinente original y copia.

## **CONTADOR**

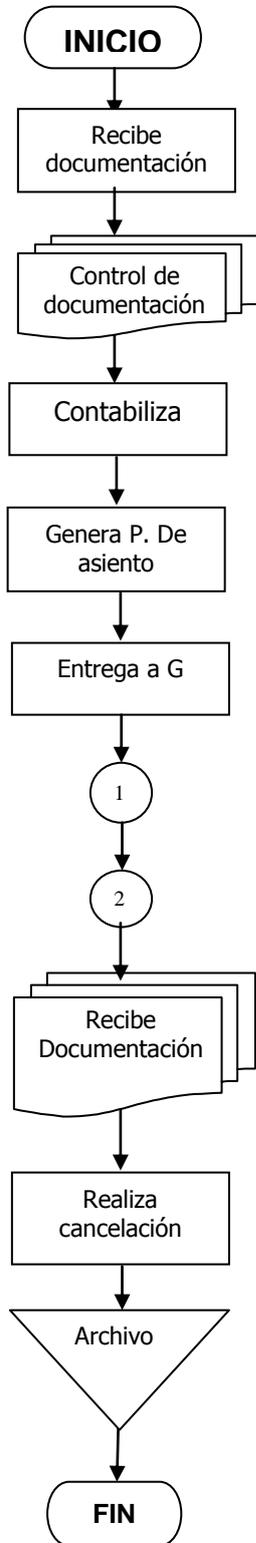
10. Recibe documentación autorizada.

11 Realiza cancelación para el pago.

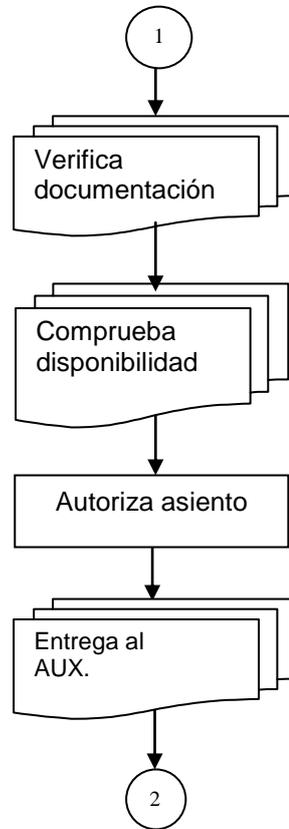
12. Archiva documentación en registro de fólder por año, mes y día.

## DIAGRAMA DE FLUJO

### CONTADOR



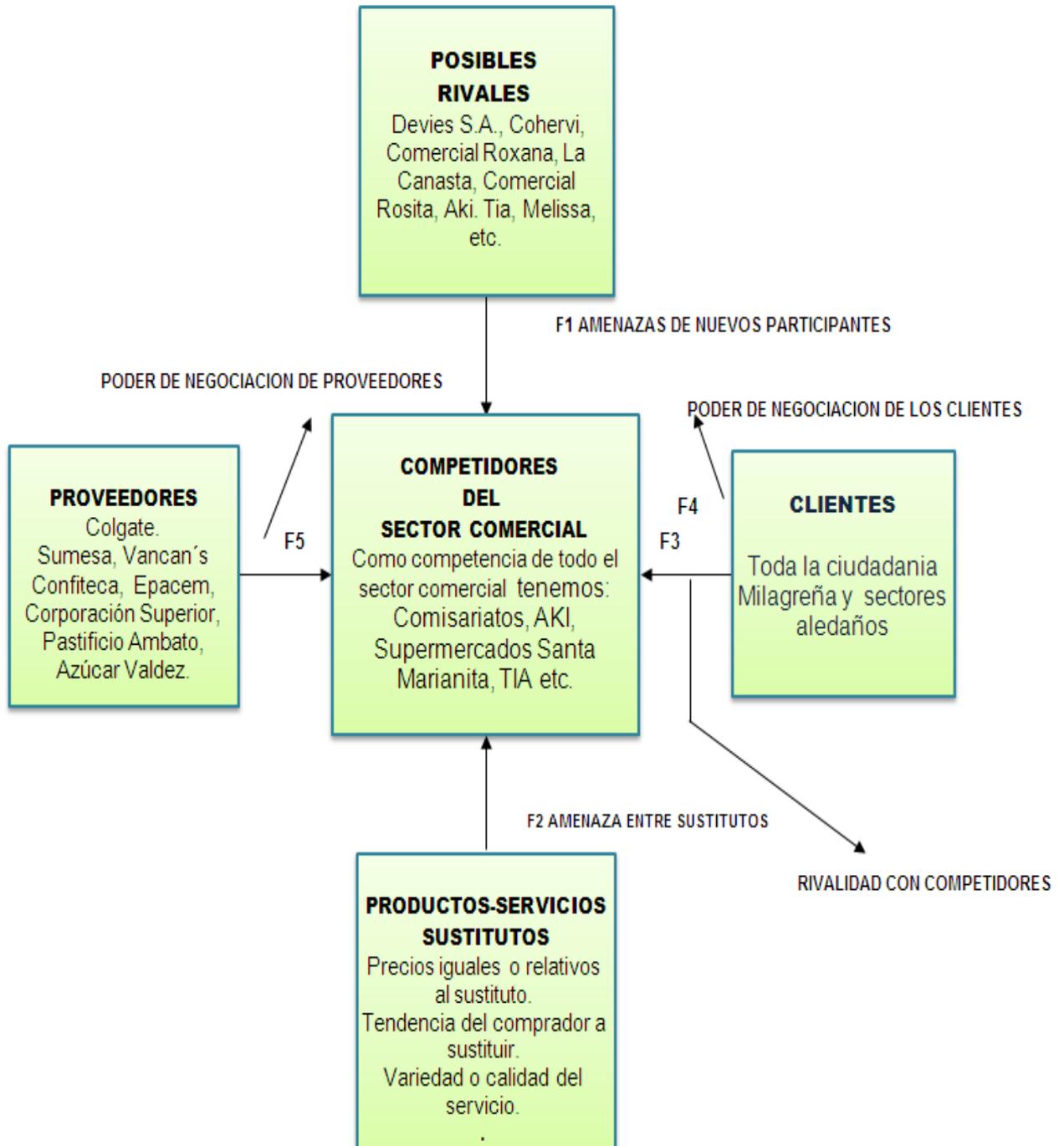
### GERENTE



CP= control  
previo  
GP= genera  
provisión  
CD=  
comprueba  
disponibilidad

## Cinco fuerzas de Porter

Gráfico # 17



Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

**Cuadro # 16**

<b>F1 BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- ALTOS COSTOS DE MEDIOS INFIORMÁTICOS		X	
2.- TECNOLOGÍA APLICADA A LA ADMINISTRACION Y FINANZAS	X		
3.- CREDIBILIDAD	X		
4.- INDIFERENCIA AL CAMBIO	x	0	
	3	1	0
<b>AMENAZA DE NUEVOS PARTIPANTES</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>

Después de haber determinado las barreras de entradas se obtuvo un nivel bajo (75%), de existencia de barreras de entrada, las mismas que facilitan la reingeniería del Comercial la Favorita, por ello, el negocio debe buscar los mejores medios para obtener resultados beneficioso para el crecimiento de la empresa.

**Cuadro # 17**

<b>F2 SERVICIOS SUSTITUTOS</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- PRECIOS ACCESIBLES		X	
2.-PROPENCION A CAMBIAR	X		
3.-RECURSO HUMANO PAGADO POR EL GOBIERNO		X	
4.- ASOCIACIONES ESPECIALIZADAS		X	
	1	3	0
<b>AMENAZA DE SUSTITUCION</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>

La amenaza de sustitución del servicio (75%) es de nivel medio por la aparición de inversionistas o de personas que se dedican a brindar esta clase de servicios, sin embargo, no representa mayor preocupación pues conocemos el mercado y sus falencias.

**Cuadro # 18**

<b>F3 DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1. COMPETIDORES DE UN TAMAÑO EQUIVALENTE	X		
2. ESTRATEGIAS COMERCIALES	X		
3. CRECIMIENTO DEL MERCADO			X
4. CALIDAD/PRECIO	X		
	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>ANALISIS DE RIVALIDAD</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>

En lo concerniente a los productos y el servicio que brinda el comercial, el cuadro presenta un nivel bajo (75%) por la presencia de la rivalidad inmediata, sin embargo, no debemos descuidar a nuestra competencia y así permitirnos visualizar como enfrentarlos.

**Cuadro # 19**

<b>F4 PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- SERVICIOS IGUALES			X
2.- IMAGEN CORPORATIVA	X		
3.- EFICASIA EN EL SERVICIO			X
4.- MERCADO AMPLIO			X
	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>PODER DEL CONSUMIDOR</b>	<b>25%</b>	<b>0%</b>	<b>75%</b>

En el momento de adquirir el servicio el poder de compra lo tienen los clientes, debido a la poca existencia de este tipo de negocio, sin embargo, propietarios de esta clase de negocios deberán seguir trabajando e investigando para añadirle un valor agregado al producto/servicio, para tener una respetable participación del mercado.

**Cuadro # 20**

<b>F5 NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
1.- PRESENCIA DE NUEVOS SERVICIOS.		<b>X</b>	
2.- IMPORTANCIA DEL VOLUMEN PARA EL PROVEEDOR		<b>X</b>	
3. IMPACTO ECONOMICO	<b>X</b>		
4. COMPROMISOS CON GRANDES EMPRESAS			<b>X</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>

Para poder mantener un variado stock de los productos los administradores del negocio deben establecer alianzas con dos o tres proveedores fijos que ofrezcan precios accesibles y productos de calidad, así se logrará tener cierto grado de ventaja ante la competencia, y a su vez mantener una buena relación con ellos para poder acceder a la mercadería.

**Cuadro # 21**

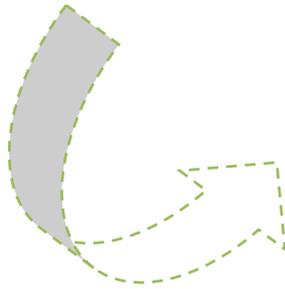
<b>MAGNITUD DE LA EMPRESA</b>	<b>RESUMEN DEL ANALISIS DEL SECTOR COMERCIAL, NIVEL DE ATRACTIVIDAD</b>					
	<b>ACTUAL</b>			<b>FUTURO</b>		
	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
BARRERAS DE ENTRADA	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
PRODUCTOS SUSTITUTOS	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
PODER DE LOS COMPRADORES	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
EVALUACION GENERAL	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>PORCENTAJES</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>10%</b>	<b>24%</b>	<b>48%</b>	<b>29%</b>

Hoy en día la existencia de esta clase de negocio tiene un alto índice de crecimiento, por ello la empresa debe optimizar su servicio y marcar la diferencia ante la competencia y así lograr un posicionamiento respetable en este mercado. Empleando procesos innovadores en el manejo administrativo y operativo de la empresa, para potencializar su participación en este mercado.

## Análisis FODA

### **FORTALEZAS**

Ubicación estratégica.  
Amplia infraestructura.  
Sistemas informáticos de alta tecnología  
Personal capacitado.

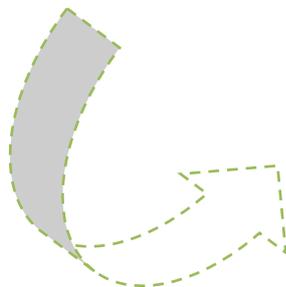


### **OPORTUNIDADES**

Alianza con socios estratégicos.  
Expansión a otros mercados.  
Reconocimiento a nivel nacional.  
Negociación con proveedores que ofrezcan costos accesibles.

### **DEBILIDADES**

Endeudamiento.  
Publicidad deficiente.  
Bajo poder negociador con proveedores y cliente.  
Falta de infraestructura propia.



### **AMENAZAS**

Inestabilidad Económica del país.  
Aparición de nuevos competidores de similar rama de servicio.  
Etapas invernales que impidan la movilización de las personas al comercial.  
Aumento excesivo del contrato de arrendamiento.

**Cuadro # 22**

		FACTORES INTERNOS		
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	
REESTRUCTURACION EN EL COMERCIAL NUEVO FAVORITO		Ubicación estratégica.	Endeudamiento.	
		Amplia infraestructura.	Publicidad deficiente.	
		Equipos de alta tecnología	Bajo poder negociador con proveedores y cliente.	
		Experiencia	Falta de infraestructura propia.	
FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES	FO	DO
		Alianza con socios estratégicos	La experiencia en esta actividad comercial nos permitirá realizar excelentes alianzas con socios estratégicos como Devies Corp., para poder direccionar nuestros objetivos a la captación de una gran parte de este mercado, con la visión de liderar el mercado en esta actividad comercial.	El mantener alianzas con socios estratégicos permitira la creación de estrategias publicitarias según el criterio y experiencias de estos empresarios, logrando así una ventaja competitiva ante la competencia.
		Expansión a otros mercados.	El contar experiencia permitirá ofrecer un servicio de calidad, afianzando los intereses de la empresa en incrementar los niveles de rentabilidad, con la finalidad de que quede solvente para poder implementar sucursales en otras plazas de mercado y así ganar posicionamiento a nivel nacional.	La expansión a otros mercados, denuncia que la empresa esta bien fortalecida, es decir que cuenta un buen plan estratégico, lo cual permitirá un adecuado manejo de los recursos, para así evitar endeudamientos que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa.
		Reconocimiento a nivel nacional.	El contar con una amplia infraestructura permite que los productos esten bien distribuidos, donde los clientes puedan acceder a ellos con mayor facilidad, proyectando en ellos un servicio de calidad, el cual sea propagado a través de medios televisivos, que nos de la oportunidad de ser reconocidos en el mercado nacional.	Es importante contar con los servicios de un profesional en marketing, para que trabaje en la imagen de la empresa, pues de eso también depende el reconocimiento que nos de la ciudadanía, tanto a nivel local como nacional.
		Negociación con proveedores que ofrezcan costos accesibles.	El conocimiento de esta actividad comercial, nos permitirá ubicar a proveedores comprometidos, a través de la alianza con la empresa Devies corp, pues cabe mencionar que por ser una empresa grande cuenta con mas acceso a descuentos en la compra de sus mercaderías, oportunidad que se debe aprovechar para lograr una ventaja económica. Con el propósito de ofrecer precios accesibles a nuestros clientes y por ende su lealtad.	El éxito en la negociación con los proveedores, permitirá obtener una ventaja económica que servira para establecer una infraestructura propia acorde a las expectativas del consumidor y de los usuarios internos.

Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

Cuadro # 23

		FACTORES EXTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
REESTRUCTURACION EN EL COMERCIAL NUEVO FAVORITO		Ubicación estratégica.	Endeudamiento.
		Amplia infraestructura.	Publicidad deficiente.
		Equipos de alta tecnología	Bajo poder negociador con proveedores y cliente.
		Experiencia	Falta de infraestructura propia.
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	FA	DA
	Inestabilidad Económica del país.	La experiencia en el mercado permitirá contar con proveedores fijos y éticos, que cuando se presenten problemas de estabilidad económica la empresa no sea afectada considerablemente sino que mantenga un perfil adecuado, para mantenerse en el mercado y evitar la quiebra de la empresa.	Es importante que la empresa mantenga un control en las entradas y salidas del dinero, buscando un valor agregado a través de un servicio personalizado y de calidad, manteniendo un buen nivel de rentabilidad y así evitar endeudamientos que afectaría en cierto momento si el estado emplea políticas fiscales que pongan en riesgo la participación de la empresa en esta plaza comercial.
	Aparición de nuevos competidores de similar rama de servicio.	El ofrecer productos y un servicio de calidad nos permitirá mantener un alto nivel de aceptación por parte de una gran parte de la ciudadanía; es decir se tendrá un amplia cartera de clientes, sin embargo no se deberá descuidar a la competencia presente como la que desea incursionar en esta actividad comercial.	La presencia de nuevos competidores no deben representar una fuerte amenaza puesto que la empresa deberá mantener constantes paquetes promocionales, que garanticen la fidelidad de los clientes, así mismo prestar un óptimo servicio, don d el cliente se sienta complacido, logrando así lazos de fidelidad ente ellos y la empresa.
	Etapas invernales que impidan la movilización de las personas al comercial.	Es importante que los administradores ubiquen puntos de ventas provisionales en las etapas invernales, puesto que este fenómeno influye considerablemente en la rentabilidad de la empresa. Con esta clase de escenario es importante que la administración establezca canales de distribución para poder llegar a los consumidores finales.	Es importante ofertar promociones que vallan acorde a las necesidades que se presentan en las etapas invernales; es decir ofrecer a los clientes que por la compra en este supermercado se les entregará materiales como paraguas, impermeables, u otros insumos, para lograr un equilibrio en esta época donde las ventas tienen a bajar.
	Aumento excesivo del contrato de arrendamiento.	Para evitar un incremento excesivo en el pago del arriendo, es indispensable que se realice un contrato notariado para evitar esta clase de escenario y así proteger los intereses de la empresa. Con la finalidad de incrementar sus niveles de rentabilidad y potencializar su participación en el sector comercial del Cantón Milagro.	Es importante que la empresa continúe abasteciéndose de productos de calidad y evitar la negociación con proveedores nuevos que ofrezcan precios bajos pero productos de dudosa calidad, donde la empresa pueda caer en niveles bajos de rentabilidad, sin descontemplar la idea de que se disparen mas costos, por ello, es importante que la administración del comercial mantenga relaciones con dos o tres proveedores fijos para evitar esos escenarios que puedan afectar la estabilidad económica de la empresa.

Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.

### 5.7.1 Actividades

Para la segmentación y composición del mercado de esta propuesta se han determinado cuatro factores de gran relevancia que influyen en la composición y comportamiento de los mercados.

- a) Aspecto demográfico : Edad: 10 años en adelante ( cabe recalcar que el comprador es uno de los usuarios del producto) sexo: masculino y femenino
- b) Aspecto Geográfico: País: Ecuador: Provincia: del Guayas: Cantón Milagro (sin embargo pasarían hacer clientes personas que estén cerca del perímetro urbano).
- c) Aspecto social: Clase social (nuestros clientes corresponden a todas clases, baja, media y alta).
- d) Aspecto económico; Personas con ingresos promedios de \$200 en adelante.

### **Marketing Mix**

- Producto
- Plaza
- Precio
- Promociones
- Personas

#### **Producto**

Los productos que comercializa el comercial El Nuevo Favorito serán empaquetados en fundas que lleven el logo de la empresa para que así los clientes se familiaricen y acudan con mayor constancia a las instalaciones de la empresa,

esto en cuestión a los productos que se encuentran en el local, con respecto a la mercadería que se vende por cobertura los empaques de los productos llevaran pegado el logo de la empresa pero como presentación de adhesivos.



Figura # 3

### **Precio**

El precio se establece según las tendencias del mercado, claro está que se ofrecerá siempre precios accesibles acorde a las necesidades y exigencias del cliente: que no afecte a la economía de los consumidores como de los administradores del comercial.

### **Plaza**

El Supermercado El Nuevo Favorito opera comercialmente en el Cantón Milagro y zonas aledañas, en las calles veinticuatro de mayo entre Rocafuerte y doce de febrero, local de una sola planta que cuenta con un mezanine donde funcionan las oficinas.

### **Publicidad**

Dado a que Supermercado ya cuenta con un posicionamiento respetable en este sector empresarial se empleará a través de anuncios por prensa escrita de mayor aceptación por los ciudadanos, radio, vallas publicitarias en lugares estratégicos, guindolas y volantes.

**Promociones.-** La promoción estará enfocada directamente en la oferta de productos, que permitirá a los clientes adquirir mayor cantidad de productos a menor precio.

**Personas.-** Dentro del personal lo más importante es la Actitud del mismo. La actitud en el trabajador o de los mandos superiores, lo es todo dentro de una empresa, permítanos presentarle algunos beneficios de la vida real que le significaría el mantener una buena actitud.

**Salud:** Una buena salud es un analgésico mejor que todos los analgésicos comerciales que usted pueda recordar en este momento, puestos juntos. La buena actitud fortalece el sistema inmunológico y produce endorfinas en nuestro cerebro. Es una droga natural que es más poderosa que la morfina. Sin una buena actitud seremos blanco del estrés y con este un sinfín de enfermedades.

**Auto confianza:** La buena actitud hace que la persona se sienta bien a cerca de sí misma y que logre proyectar esa sensación a los demás.

**Mejores relaciones humanas:** La gente que se siente bien consigo misma no está a la defensiva con quienes lo rodean. Se sabe que el 80% de los despidos en el mundo laboral no tienen su origen en fallas en el conocimiento técnico, sino en malas relaciones humanas.

**Mejor rendimiento en el trabajo:** Los expertos aseguran que la buena actitud representa el 85% de todos los éxitos en el trabajo.

**Beneficiara a la gente a su alrededor:** Como la actitud (buena o mala) es altamente contagiosa, su buena actitud automáticamente lo convertirá en un beneficio para todos aquellos que entren en contacto con usted.

**Incrementa sus ingresos:** Su buena actitud lo hará más valioso para otras personas, por ejemplo para la empresa en que hoy trabajamos. Tarde o temprano las personas que mantienen una buena actitud terminan siendo recompensadas

por la vida de la manera correcta, con mejores posiciones y por supuesto más ingresos.

### 5.7.2 Recurso, análisis financiero.

Recursos humanos requeridos en la propuesta y los gastos incurridos en la reingeniería.

**Cuadro # 24**

NÓMINA AÑO 1								
PERSONAL	BASICO	13RO	14TO	VAC.	Aportes IESS - SOLCA	FDO.RESEV.	REM.	R-ANUAL
GERENTE	900,00	75,00	22,00	37,50	111,15	74,97	998,32	11.979,84
AUDITOR	700,00	58,33	22,00	29,17	86,45	58,31	781,36	9.376,32
JEFE PAGADURIA	462,00	38,50	22,00	19,25	57,06	38,48	523,18	6.278,13
JEFE DE COBRANZA	400,00	33,33	22,00	16,67	49,40	33,32	455,92	5.471,04
JEFE DE COMPRA	400,00	33,33	22,00	16,67	49,40	33,32	455,92	5.471,04
JEFE CONTABLE	560,00	46,67	22,00	23,33	69,16	46,65	629,49	7.553,86
ASISTENTE	600,00	50,00	22,00	25,00	74,10	49,98	672,88	8.074,56
JEFE DE INVENTARIO	310,00	25,83	22,00	12,92	38,29	25,82	358,29	4.299,46
VENDEDORES	1500,00	125,00	22,00	62,50	185,25	124,95	1.649,20	19.790,40
CAJEROS	630,00	52,50	22,00	26,25	77,81	52,48	705,42	8.465,09
BODEGUEROS	1386,00	115,50	22,00	57,75	171,17	115,45	1.525,53	18.306,39
JEFE DE PLANTA	400,00	33,33	22,00	16,67	49,40	33,32	455,92	5.471,04
PERCHEROS	1540,00	128,33	22,00	64,17	190,19	128,28	1.692,59	20.311,10
<b>TOTAL</b>	<b>9.788,00</b>						<b>10.904,02</b>	<b>130.848,27</b>

**Cuadro # 25**

**COMERCIAL NUEVO FAVORITO**  
**DETALLE DE GASTOS**

GASTOS ADMINISTRATIVOS		ENERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	GERENTE	998,32	11.979,84	12.331,32	12.693,33	13.066,21	13450,28
	AUDITOR	781,36	9.376,32	9.649,69	9.931,26	10.221,28	10520,00
	JEFE PAGADURIA	523,18	6.278,13	6.458,56	6.644,39	6.835,80	7032,96
	JEFE DE COBRANZA	455,92	5.471,04	5.627,25	5.788,15	5.953,87	6124,57
	JEFE DE COMPRA	455,92	5.471,04	5.627,25	5.788,15	5.953,87	6124,57
	JEFE CONTABLE	629,49	7.553,86	7.772,55	7.997,81	8.229,82	8468,80
	ASISTENTE	672,88	8.074,56	8.308,88	8.550,22	8.798,81	9054,85
	JEFE DE INVENTARIO	358,29	4.299,46	4.420,52	4.545,22	4.673,65	4805,94
	VENDEDORES	1.649,20	19.790,40	20.376,19	20.979,56	21.601,02	22241,14
	CAJEROS	705,42	8.465,09	8.711,12	8.964,53	9.225,55	9494,40
	BODEGUEROS	1.525,53	18.306,39	18.847,67	19.405,18	19.979,41	20570,87
	JEFE DE PLANTA	455,92	5.471,04	5.627,25	5.788,15	5.953,87	6124,57
	PERCHEROS	1.692,59	20.311,10	20.912,52	21.531,97	22.170,01	22827,19
	<b>TOTAL GASTOS ADM.</b>	<b>10.904,02</b>	<b>130.848,27</b>	<b>134.670,76</b>	<b>138.607,92</b>	<b>142.663,20</b>	<b>146.840,13</b>

**Cuadro # 26**

GASTOS GENERALES		ENERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 4
1	SUMINISTRO	50,00	300,00	309,00	318,27	327,82	337,65
	SERVICIOS BÁSICOS	400,00	4.800,00	4944,00	5092,32	5245,09	5402,44
	ARRIENDO	1000,00	12.000,00	12360,00	12730,80	13112,72	13506,11
	GUARDIANIA	535,00	6.420,00	6612,60	6810,98	7015,31	7225,77
	COMBUSTIBLE	100,00	1.200,00	1236,00	1273,08	1311,27	1350,61
	DEP.MUEBLES Y ENSERES	3,75	45,00	46,35	47,74	49,17	50,65
	DEP. DE EQ. DE COMP.	156,75	1.881,00	1937,43	1995,55		
	<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>2245,50</b>	<b>26.646,00</b>	<b>27.445,38</b>	<b>28.268,74</b>	<b>27.061,38</b>	<b>27.873,23</b>

GASTO DE PUBLICIDAD		ENR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	RADIO	100,00	1.200,00	1236,00	1273,08	1311,27	1350,61
	PRENSA ESCRITA	320,00	3.840,00	3955,20	4073,86	4196,07	4321,95
1000	HOJAS VOLANTES	200,00	800,00	824,00	848,72	874,18	900,41
2	BALLAS PUBLICITARIAS	500,00	1.000,00	1030,00	1060,90	1092,73	1125,51
3	GUINDOLAS	150,00	450,00	463,50	477,41	491,73	506,48
	<b>TOTAL</b>	<b>1270,00</b>	<b>7.290,00</b>	<b>7.508,70</b>	<b>7.733,96</b>	<b>7.965,98</b>	<b>8.204,96</b>

<b>TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>14419,52</b>	<b>164784,27</b>	<b>169624,84</b>	<b>174610,62</b>	<b>177690,56</b>	<b>182918,32</b>
-----------------------------------	-----------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

**Cuadro # 27**

COSTO DE VENTAS						
DETALLE	ENR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COMPRA DE MERCADERIA	299686,03	3596232,36	3704119,33	3815242,91	3929700,20	4047591,20
CAPACITACIONES	700,00	1200,00	1236,00	1273,08	1311,27	1350,61
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>300386,03</b>	<b>3597432,36</b>	<b>3705355,33</b>	<b>3816515,99</b>	<b>3931011,47</b>	<b>4048941,81</b>

**Cuadro # 28**

<b>COMERCIAL NUEVO FAVORITO</b>			
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>			
<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTO. UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
	<b>Equipo de Cómputo</b>		
<b>2</b>	Equipos de computación mas impresora	700,00	1.400,00
<b>1</b>	Sistema Contable Integrado	4.300,00	4.300,00
	<b>TOTAL EQUIPO DE CÓMPUTO</b>		<b>5.700,00</b>
	<b>Muebles y Enseres</b>		
	<b>Oficinas</b>		
<b>2</b>	Escritorios	120,00	240,00
<b>4</b>	sillas de oficina	25,00	100,00
<b>1</b>	Archivador	110,00	110,00
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>450,00</b>
	<b>TOTAL DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>6.150,00</b>

**Cuadro # 29**

<b>DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS</b>				
<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR DE ACTIVO</b>	<b>% DE DEP.</b>	<b>DEP. MENSUAL</b>	<b>DEP. ANUAL</b>
MUEBLES Y ENSERES	450,00	10%	3,75	45,00
EQ. DE COMPUTACION	5.700,00	33%	156,75	1881,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.150,00</b>		<b>160,50</b>	<b>1926,00</b>

**Cuadro # 30**

<b>INVERSIÓN DEL PROYECTO</b>	
MUEBLES Y ENSERES	450,00
EQUIPO DE COMPUTACION	5.700,00
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>6.150,00</b>

**Cuadro # 31**

<b>FINANCIACION DEL PROYECTO</b>		
<b>INVERSION TOTAL</b>		<b>6.150,00</b>
<b>APORTE PROPIO</b>	<b>100%</b>	<b>6.150,00</b>
		<b>6.150,00</b>

Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

**Cuadro # 32**

<b>DETALLE DE INGRESOS</b>						
INGRESOS	ENR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	313.817,86	3.765.814,32	3.954.105,04	4.151.810,29	4.359.400,80	4.577.370,84
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>313.817,86</b>	<b>3.765.814,32</b>	<b>3.954.105,04</b>	<b>4.151.810,29</b>	<b>4.359.400,80</b>	<b>4.577.370,84</b>

Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

**Cuadro # 33**

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>							
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL	
VENTAS	3.765.814,32	3.954.105,04	4.151.810,29	4.359.400,80	4.577.370,84	20.808.501,29	
(-) COSTO DE VENTAS	3.597.432,36	3.705.355,33	3.816.515,99	3.931.011,47	4.048.941,81	19.099.256,97	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>168.381,96</b>	<b>248.749,71</b>	<b>335.294,30</b>	<b>428.389,33</b>	<b>528.429,03</b>	<b>1.709.244,32</b>	
COSTOS INDIRECTOS	164.784,27	169.624,84	174.610,62	177.690,56	182.918,32	869.628,61	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>3.597,69</b>	<b>79.124,87</b>	<b>160.683,68</b>	<b>250.698,77</b>	<b>345.510,71</b>	<b>839.615,72</b>	
(-) GASTOS FINANCIEROS	-					-	
<b>UTILIDAD ANTES PART. E IMPTO.</b>	<b>3.597,69</b>	<b>79.124,87</b>	<b>160.683,68</b>	<b>250.698,77</b>	<b>345.510,71</b>	<b>839.615,72</b>	
(-) PARTICIPACIÓN EMPLEADOS	539,65	11.868,73	24.102,55	37.604,82	51.826,61	125.942,36	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO.</b>	<b>3.058,04</b>	<b>67.256,14</b>	<b>136.581,12</b>	<b>213.093,96</b>	<b>293.684,10</b>	<b>713.673,36</b>	
(-) IMPUESTO A LA RENTA	764,51	16.814,03	34.145,28	53.273,49	73.421,03	304.360,70	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>2.293,53</b>	<b>50.442,10</b>	<b>102.435,84</b>	<b>159.820,47</b>	<b>220.263,08</b>	<b>535.255,02</b>	

Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

Cuadro # 34

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>							
VENTAS	-	3.765.814,32	3.954.105,04	4.151.810,29	4.359.400,80	4.577.370,84	20.808.501,29
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>		<b>3.765.814,32</b>	<b>3.954.105,04</b>	<b>4.151.810,29</b>	<b>4.359.400,80</b>	<b>4.577.370,84</b>	<b>20.808.501,29</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>							
INVERSION INICIAL	6.150,00	-	-	-	-	-	-
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	130.848,27	134.670,76	138.607,92	142.663,20	146.840,13	693.630,28
GASTO DE VENTAS	-	7.290,00	7.508,70	7.733,96	7.965,98	8.204,96	38.703,60
GASTOS GENERALES	-	24.720,00	25.461,60	26.225,45	27.012,21	27.822,58	131.241,84
COSTO DIRECTO	-	3.597.432,36	3.705.355,33	3.816.515,99	3.931.011,47	4.048.941,81	19.099.256,97
PAGO PARTICIP. EMPLEADOS	-	-	539,65	11.868,73	24.102,55	37.604,82	74.115,75
PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA	-	-	764,51	16.814,03	34.145,28	53.273,49	104.997,31
<b>TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>6.150,00</b>	<b>3.760.290,63</b>	<b>3.874.300,55</b>	<b>4.017.766,08</b>	<b>4.166.900,69</b>	<b>4.322.687,79</b>	<b>20.141.945,74</b>
<b>FLUJO OPERATIVO</b>	<b>-6.150,00</b>	<b>5.523,69</b>	<b>79.804,49</b>	<b>134.044,20</b>	<b>192.500,11</b>	<b>254.683,05</b>	<b>666.555,54</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-6.150,00</b>	<b>5.523,69</b>	<b>79.804,49</b>	<b>134.044,20</b>	<b>192.500,11</b>	<b>254.683,05</b>	<b>666.555,54</b>
<b>FLUJO ACUMULADO</b>	<b>-</b>	<b>5.523,69</b>	<b>85.328,18</b>	<b>219.372,38</b>	<b>411.872,49</b>	<b>666.555,54</b>	<b>1.388.652,28</b>

Elaborado: Tatiana Balladares &amp; Ricardo Caleño

Cuadro # 35

BALANCE GENERAL					
CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
CAJA -BANCOS	5.523,69	85.328,18	219.372,38	411.872,49	666.555,54
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5.523,69</b>	<b>85.328,18</b>	<b>219.372,38</b>	<b>411.872,49</b>	<b>666.555,54</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
ACTIVOS	6.150,00	6.150,00	6.150,00	6.150,00	6.150,00
DEP. ACUMULADA	1.926,00	3.909,78	5.953,07	6.002,25	6.052,89
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>4.224,00</b>	<b>2.240,22</b>	<b>196,93</b>	<b>147,75</b>	<b>97,11</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>9.747,69</b>	<b>87.568,40</b>	<b>219.569,31</b>	<b>412.020,25</b>	<b>666.652,65</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
PRÉSTAMO					-
PARTICIPACIÓN EMPL. POR PAGAR	539,65	11.868,73	24.102,55	37.604,82	51.826,61
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	764,51	16.814,03	34.145,28	53.273,49	73.421,03
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.304,16</b>	<b>28.682,76</b>	<b>58.247,83</b>	<b>90.878,30</b>	<b>125.247,63</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
APORTE CAPITAL	6.150,00	6.150,00	6.150,00	6.150,00	6.150,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2.293,53	50.442,10	102.435,84	159.820,47	220.263,08
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES	-	2.293,53	52.735,63	155.171,47	314.991,94
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>8.443,53</b>	<b>58.885,63</b>	<b>161.321,47</b>	<b>321.141,94</b>	<b>541.405,02</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>9.747,69</b>	<b>87.568,40</b>	<b>219.569,31</b>	<b>412.020,25</b>	<b>666.652,65</b>

**Cuadro # 36**

<b>ÍNDICES FINANCIEROS</b>						
DESCRIPCIÓN	INV. INICIAL	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Flujos netos	<b>-91.150,00</b>	5.523,69	79.804,49	134.044,20	192.500,11	254.683,05

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	
TASA DE DESCUENTO	23%

Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

**Cuadro # 37**

<b>TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO</b>	<b>MAYOR AL 12%</b>
SUMATORIA DE FLUJOS	340.011,23
AÑOS	5
INVERSION INICIAL	91.150,00
TASA DE RENDIMIENTO PROMEDIO	74,60%

SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS		303.839,90
VAN	<b>POSITIVO</b>	<b>212.689,90</b>
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	MAYOR A 1	1,43
RENDIMIENTO REAL	MAYOR A 12%	42,86
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>		<b>74%</b>

Elaborado: Tatiana Balladares & Ricardo Caleño

### 5.7.3 Impacto.

La Reestructuración del Supermercado El Nuevo Favorito causara un impacto beneficioso para la operatividad de la empresa ya que un personal altamente capacitado y motivado será un factor relevante para optimizar las actividades administrativas y financieras de la empresa, logrando así un ambiente laboral agradable que motive al recurso humano a comprometerse con el desarrollo de la empresa, cabe mencionar que dentro del trabajo realizado es necesario implementar un sistema de control integrado para toda la empresa, con el claro propósito de optimizar el manejo de la información. Con todos estos cambios el Nuevo Favorito potencializara su participación dentro de esta plaza comercial consolidándose como una empresa altamente competitiva.

## 5.7.4 Cronograma

Cuadro # 38

ACTIVIDADES	MESES 2011															
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Coordinación para la presentación de la propuesta	■															
2. Visita al establecimiento para establecer una fecha para la presentación de la propuesta				■												
3. Presentación de la propuesta.					■											
4. Reunión con los empleados.							■									
5. Capacitación a los empleados sobre los nuevos sistemas informáticos								■								
6.- Entrega de manuales de funciones y procedimientos								■								
7. Implementación total de la propuesta.									■							
8.- Análisis del funcionamiento de la propuesta										■						
9.- Obtención de resultados															■	
10.- Presentación de rEsultados a la administración																■

## 5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.

Dentro de los lineamientos para evaluar la propuesta “Reestructuración del Supermercado El Nuevo Favorito”, se inicio la recopilación de información veraz sobre el tema planteado, la aplicación de dos tipos de encuesta; la una dirigida a la ciudadanía Milagreña y la otra a los empleados que laboran dentro del comercial, para saber de una forma directa que criterio tenían sobre el negocio propuesto, como calificaban el producto-servicio brindado y por ultimo si llenaban las expectativas de de ellos, siento estos clientes usuarios internos de la empresa. Una vez obtenida esta información se procedió a proponer esta propuesta, con el claro objetivo de establecer una estructura organizacional bien definida con bases sólidas tanto en la parte administrativa, operativa y financiera.

## **Conclusiones y Recomendaciones.**

### **Conclusiones**

Terminado todo el proceso de investigación sobre el tema propuesto se ha destacado las siguientes conclusiones, las mismas que deberán ser tomadas en consideración para una mejor ejecución de la propuesta.

1.- En la actualidad la empresa labora con ineficiencia en las actividades administrativas y operativas, disminuyendo considerablemente la productividad de este supermercado.

2.- Establecer una estructura organizacional bien definida, donde este supermercado pueda tener una excelente participación en el mercado a la par con grandes empresas.

3.- El personal no ha recibido capacitaciones desde el inicio de las actividades de este supermercado, razón por la cual esta entidad presenta deficiencias en las actividades administrativas y operativas.

4.- Los sistemas informáticos con los que opera la empresa están totalmente desactualizados, haciendo que el manejo de la información sea deficiente, causando así problemas entre el talento humano que labora en este supermercado.

## **Recomendaciones.**

1.- Optimizar la eficiencia y productividad de la empresa a través de la reestructuración de este supermercado.

2.- Realizar la Reestructuración del Supermercado el Nuevo Favorito, donde cada talento humano pueda regirse a los nuevos cambios de la empresa, esto es el cumplimiento de los manuales que están establecidos en el capítulo cinco que es la propuesta, con la finalidad de que exista una equidad en la distribución de las labores entre usuarios internos, evitando recargas de trabajo que indispongan a los trabajadores y se cree un ambiente hostil, viéndose así afectada la productividad del comercial.

3.- Realizar capacitaciones en atención del cliente para poder entender los diversos comportamientos del usuario y así proyectar hacia a ellos un trato amable y personalizado para que el cliente sienta confianza y seguridad que los incline a asistir constantemente al comercial.

4.- Dentro de la propuesta está considerado la implementación de un sistema informático integrado, por ello, se recomienda dicha consumación para así tener un buen manejo de la información de forma oportuna a solventar alguna necesidad administrativa como financiera.



## **BIBLIOGRAFÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

**ÁVILA, Joustine:** *PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN*, Ediciones Eudecor. Córdoba, 1998.

**BUSKANK** Richard H. Libro: *PRINCIPIOS Y PRÁCTICA DEL MARKETING*. Editorial Limerin.

**CHIAVENATO, IDALBERTO:** *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN*, Quinta Edición, Editorial MC. Graw- Hill 2004.

**HOLGUÍN CABEZAS** Rubén. *ELEMENTOS DE ECONOMÍA CUARTA EDICIÓN*, Editorial Ediciones Holguín S.A.

**HOLGUÍN CABEZAS** Rubén. *ELEMENTOS DE ECONOMÍA QUINTA EDICIÓN*, Editorial Ediciones Holguín S.A.

**JUMBOL, Franchesco:** *INVESTIGACIÓN INTEGRAL DE MERCADOS*, Tercera Edición, Bogotá DC, Colombia 2006 p 486.

**KALINOWSKI** Hilda. *COMUNICACIÓN GENERAL*, Editorial Edibosco.

**KOONTZ HAROLD.** *ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*, Editorial: Mc Graw Hill.

**LEÓN** Félix. *ENCICLOPEDIA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*, Editorial Copyright

**LONGENECKER** G. Justin. *ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS*, Editorial Edición 11.

**MONREAL** José Luís. *DICCIONARIO OCÉANO UNO COLOR*, Editorial Océano Grupo Editorial S.A.

**PALACIOS LÓPEZ** Livia. *CONTABILIDAD INTERMEDIA*, Editorial Ministerio de Educación y Cultura.

**PAULI GUNTER.** *MANUAL COMUNICACIONAL*, Editorial Limerin S.A

**PAULI GUNTER.** *LENGUAJE Y COMUNICACIÓN*, Editorial Limerin S.A.

**SANTÓN** William J. *FUNDAMENTOS DEL MARKETING*, Editorial Mc Graw Hill.

**STRAUS** George y Leonard R. Sayles. *PERSONAL*, Editorial Hebreos Hnos. Sucesores S.A

**VENITZKY, GUILLERMO:** *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PRESUPUESTO*, Editorial, Librería S.A.

**VILLALBA** Carlos. *GUÍA DE ELABORACIÓN DE ANTEPROYECTO Y PROYECTOS*, Editorial Sur Editores.

**VOLPENTESTA, JORGE ROBERTO:** *ORGANIZACIONES Y ESTRUCTURAS.*

*Osmar D. Buyatti, Buenos Aires.*

**ZAMORA** Miguel Ángel. *TEMÁTICA ESTUDIANTIL.* Editorial: Copyright

## **LINCOGRAFÍAS**

Fuente: <http://www.mag.go.cr/oficinas/dir-adm-dpto-financiero.html>

Fuente: <http://www.bethlehem-city.org/Spanish-financiero.html>

Fuente: <http://www.cuna.ac.cr/index.php/?option=com.html>

Fuente: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Implementacion-De-Un-Sistema-Contable/47282.html>

ALEXOS

**Anexo N° 1**



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**1.- ¿Desde hace que tiempo es cliente de este comercial?**

- 1 AÑO A 5 AÑOS
- 5 AÑOS A 10 AÑOS
- 10 AÑOS EN ADELANTE

**2.- ¿El Supermercado El Nuevo Favorito le ofrece una variedad de productos?  
Marque con una x en las siguientes opciones.**

- ABUNDANTE VARIEDAD
- POCA VARIEDAD
- VARIEDAD NORMAL

**3.- ¿Cuándo usted realiza sus compras los productos están debidamente distribuidos o tiene problemas para encontrar con facilidad lo que desea adquirir?**

- SI ES ESTÁN DISTRIBUIDOS LOS PRODUCTOS
- NO ESTÁN BIEN DISTRIBUIDOS LOS PRODUCTOS
- ESTÁN ALGO DISTRIBUIDOS LOS PRODUCTOS

**4.- ¿Cuándo realiza sus pagos por la compra de los productos cómo calificaría el servicio de cobro?**

- RÁPIDO
- NORMAL
- LENTO
- EFICIENTE

**5.- ¿Cree usted que el brindar una excelente atención al cliente habla muy bien de la imagen del Supermercado El Nuevo Favorito?**

- SI
- NO
- TAL VEZ

**6.- ¿Cómo calificaría la atención que brinda el Supermercado El Nuevo Favorito?**

- BUENO
- MUY BUENO
- EXCELENTE
- REGULAR
- MALO

**7.- ¿Cree usted que el Supermercado El Nuevo Favorito debe contar con sistemas informáticos actualizados?**

- SI
- NO
- TAL VEZ

**8.- ¿Cree usted que si el Supermercado El Nuevo Favorito tendría problemas administrativos afectaría considerablemente su participación empresarial en este casco comercial del Cantón Milagro?**

SI AFECTARÍA

AFECTARÍA CONSIDERABLEMENTE

AFECTARÍA EN PARTE

NO AFECTARÍA

**Encuesta dirigida al personal que labora en el Supermercado “El Nuevo Favorito”.**

**1.- ¿Considera que la empresa podría tener mayor ventaja sobre su competencia si la estructura estuviera mejor establecida?**

SI

NO

**2.- ¿Cree que los procesos de toma de decisiones que la empresa realiza son las adecuadas?**

SI

NO

**3.- ¿La empresa utiliza estrategias para enfrentar el ambiente externo?**

SI

NO

**4.- ¿Cree que el clima organizacional brinda apoyo para el desarrollo de la empresa?**

SI

NO

**5.- ¿El personal de la empresa tiene iniciativa para poner en práctica nuevas ideas?**

SI

NO