



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIAL**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU DELIMITACIÓN EN**  
**LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES DEL SUPERMERCADO LÓPEZ**  
**UBICADO EN EL CANTÓN MILAGRO, DURANTE EL PERIODO 2013.**

**AUTORAS:**

**YURI ELIZABETH BARRERA MAYORGA**  
**ALEJANDRA MARÍA BURGOS ARÉVALO**

**TUTOR (A)**

**Ec. YADIRA ARTEAGA**

**Milagro, Septiembre del 2013**



## **ACEPTACIÓN DE LA TUTORA**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por las Srta.(s) Yuri Elizabeth Barrera Mayorga, Alejandra María Burgos Arévalo, para optar al título de Ingeniera Comercial en Ciencias Administrativas y Comerciales y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, 27 de Septiembre del 2013

---

Ec. Yadira Arteaga

**ASESORA DEL PROYECTO**



## **DECLARACIÓN DE AUTORIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que esta referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro título o grado de una institución nacional o extranjera.

---

Yuri Elizabeth Barrera Mayorga  
C.I. 0927157438

---

Alejandra María Burgos Arévalo  
C.I. 0926612979



## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, otorga el presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones.

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## DEDICATORIA

A quien con sus bendiciones me ha guiado durante toda mi vida, Dios. A mi madre Sra. Fanny Mayorga que con su apoyo, esfuerzo y consejos me ha sabido dar el carácter necesario para llegar hasta este nivel.

A mis hermanos Lcdo. Jefferson Barrera y Alexander Barrera que con sus consejos me han sabido alentar, con amor también para tres seres especiales Jeff; Juelly y Luis Mario mis sobrinos que llegaron a mi vida a llenarla de luz y esperanzas.

Con mucho cariño a mi prima Ing. Gabriela Paredes, ya que gracias a su ayuda también pude desarrollar muchas de mis ideas durante el desarrollo de esta tesis.

Con afecto a mi familia Barrera Mayorga, que de una u otra manera estuvieron apoyándome durante este proyecto de vida, Amen.

Yuri Barrera Mayorga

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón, dedico mi trabajo a Dios. Por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Herlinda Arévalo Velásquez por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi Tía Carmen Arévalo a quien quiero como una madre, quien me apoyo en un momento muy difícil de mi carrera universitaria, y compartir momentos muy significativos conmigo y por siempre estar dispuesta ayudarme, a mis hermanos que los Amo mucho Carolina , Felipe Y Priscila y sobretodo mis Sobrinas hermosas.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momento.

Alejandra Burgos Arévalo

## **AGRADECIMIENTO**

Ofrezco mi gratitud a Dios ante todo por darme los días de vida necesarios y por bendecirme ante cualquier adversidad de la vida, por darme la bendición más grande que es mi madre Sra. Fanny Mayorga el pilar fundamental para seguir luchando con optimismo y constancia día a día con las metas que me eh propuesto, avanzando y creciendo así a nivel espiritual y profesional.

A tres personas importantes que lamentablemente no pudieron estar presentes pero espiritualmente estuvieron pendientes de mi; Abuela Carmen Salazar mi Mamita Sara Vásquez y mi primo Carlos Padilla que desde el cielo me brindan su bendición junto a Dios.

Muy agradecida también por la ayuda brindada de parte de nuestra tutora Ec. Yadira Arteaga por compartir con nosotros sus conocimientos, por la paciencia, ayuda y el tiempo que nos brindó durante la realización de este proyecto.

Yuri Barrera Mayorga

A Dios, por acompañarme todos los días. A mi Mami Herlinda Arévalo quien supo sacarme adelante a mí y mis hermanos A mi Mama Clarita quien ya no está entre nosotros pero fue la persona especial en mi vida quien me crio y sé que desde el cielo estarás alegre porque tu Rosa culminara su etapa Profesional Ustedes mis madres son lo más bello que Dios ha puesto en mi camino y por quienes estoy inmensamente agradecida.

Alejandra Burgos Arévalo



## **CESIÓN DE DERECHOS DEL AUTOR**

**JAIME OROZCO HERNANDEZ, Msc.**

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

### **Presente**

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de nuestro Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue “Análisis de la estructura organizacional y su delimitación en las actividades empresariales, del Supermercado López ubicado en el Cantón Milagro, durante el periodo 2013” “y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 27 de Septiembre del 2013

---

Yuri Elizabeth Barrera Mayorga  
C.I. 0927157438

---

Alejandra María Burgos Arévalo  
C.I. 0926612979

## INDICE GENERAL

Carátula.....	I
Declaración de Autoría de la Investigación.....	II
Certificado de la Defensa.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Cesión de derechos de Autor.....	VI
Índice General.....	VIII
Resumen.....	X
Abstracto.....	XI
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	5
1.1.3 Formulación del Problema.....	5
1.1.4 Sistematización del problema .....	5
1.1.5 Determinación del tema.....	6
1.2 Objetivos.....	6
1.2.1 Objetivos General.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Justificación.....	7
<b>CAPITULO II</b>	
2.1 Marco Teórico.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	8
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	9
2.1.3 Fundamentación.....	11
2.2 Marco Legal.....	20
2.3 Marco conceptual.....	24
2.4 Hipótesis y Variables.....	27
2.4.1 Hipótesis General.....	27
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	27
2.4.3 Declaración de las Variables.....	28

2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	29
--	----

### **CAPITULO III**

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	30
3.2 La Población y la Muestra.....	31
3.2.1 Características de la Población.....	31
3.2.2 Delimitación de la Población.....	32
3.2.3 Tipo de la Muestra.....	33
3.2.4 Tamaño de la Muestra.....	33
3.2.5 Proceso de la Selección .....	34
3.3 Los Métodos y Técnicas.....	34
3.3.1 Métodos Teóricos.....	34
3.3.2 Métodos Empíricos.....	35
3.3.3 Técnica e Instrumento.....	35
3.4 Propuestas de proceso estadístico de información.....	35

### **CAPITULO IV**

4.1 Análisis de la situación Actual.....	37
4.2 Análisis comparativo evolución tendencias y perspectivas.....	37
4.3 Resultados.....	48
4.4 Verificación de la Hipótesis.....	49

### **CAPITULO V**

5.1 Tema.....	50
5.2 Justificación.....	50
5.3 Fundamentación.....	51
5.4 Objetivos.....	51
5.4.1 Objetivos Generales de la propuesta.....	51
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta.....	51
5.5 Ubicación.....	52
5.6 Estudio de Factibilidad.....	52
5.7 Descripción de la Propuesta.....	65
5.8 Recursos análisis Financiero.....	85

5.9 Impacto.....	95
5.10 Cronograma.....	96
5.11 Lineamiento para Evaluar la Propuesta.....	97
5.12 Conclusiones.....	97
5.13 Recomendaciones.....	99
Bibliografía.....	100
Anexos.....	102

## RESUMEN

Este proyecto lo realizaremos con la finalidad de dar mejoras en el supermercado López, escogimos este local ubicado dentro del cantón Milagro por la acogida que tiene de la población que habita dentro del mismo, este se caracteriza por tener excelentes precios, pero existen distintas falencias dentro del supermercado y una de las más destacadas entre muchas es la falta de estructura organizacional y su delimitación en las actividades empresariales, notamos que esta no se encuentra planteada con el debido profesionalismo que debe prevalecer dentro de una empresa como la anterior mencionada. Ser uno de los supermercados más importantes del cantón Milagro y que nuestro nombre se posicione en la mente del consumidor como líder en el mercado de consumo masivo en el cantón Milagro ofreciendo un producto y servicio de calidad y una eficiente delimitación en las ventas para nuestros clientes. Brindar permanente calidad en la atención y servicio de productos de calidad mediante una correcta distribución y ventas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Poseer principios y valores ser responsables de los valores fundamentales que deben tener los empleados de nuestro supermercado. Conocer y cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de funciones así como las actividades asignadas. Respetar el horario establecido por la empresa Se ha analizado los aspectos operativos y los procesos del desarrollo del software, estando compuesto por: el análisis del mercado, el planteamiento de las ventas los casos de prueba, la programación y la publicación. Asimismo se ha estudiado la estructura organizativa y los recursos humanos necesarios del Supermercado López. Con respecto a las políticas de marketing utilizadas decir que la estrategia de precio se basa en la competencia, que se realiza una distribución a través de diferentes canales y en cuanto a la distribución de comunicación nombrar la utilización de promociones y publicidad.

### **PALABRA CLAVE**

Mercado Cliente atención al cliente estrategias ventas

## ABSTRACT

This project will make in order to make improvements in the supermarket Lopez chose this place located within the canton Miracle by the host that has the population living within it, this is characterized by low prices, but there are several flaws in the supermarket and one of the most prominent among many is the lack of organizational structure and boundaries in business activities, we note that this is not raised with due professionalism should prevail within a company as above mentioned. Being one of the largest supermarkets Milagro Canton and our name is positioned in the consumer's mind as a leader in the consumer market in Canton Milagro offering a product and service quality and efficient delineation in sales for our clients. Provide ongoing quality care and service quality products through proper sales and distribution to meet the needs of our customers. Owning principles and values be responsible for the fundamental values that should be our supermarket employees. Know and observe and enforce internal rules and functions assigned activities. Respect the schedule established by the company has been analyzed and operational aspects of software development processes, being composed of market analysis, sales approach test cases, scheduling and publishing. It also studied the organizational structure and human resources Lopez Supermarket. With regard to marketing policies used to say that the pricing strategy is based on competition, which is performed through different distribution channels and the distribution of communication name using promotions and advertising.

## KEYWORD

Customer Market customer sales strategies

## INTRODUCCIÓN

El proyecto que se desarrolla a continuación trata de la puesta en marcha un negocio de un Supermercado dedicado a la venta de diferentes artículos, que se ha situado en el centro de la ciudad de Milagro. La idea de crear una empresa de estas características se basa en la gran oportunidad de negocio que presenta este sector.

Ser uno de los supermercados más importantes del cantón Milagro y que nuestro nombre se posicione en la mente del consumidor como líder en el mercado de consumo masivo en el cantón Milagro ofreciendo un producto y servicio de calidad y una eficiente delimitación en las ventas para nuestros clientes.

Brindar permanente calidad en la atención y servicio de productos de calidad mediante una correcta distribución y ventas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Poseer principios y valores ser responsables de los valores fundamentales que deben tener los empleados de nuestro supermercado, estar comprometido con nuestros clientes y la respectiva entrega de sus pedidos.

Conocer y cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de funciones así como las actividades asignadas. Respetar el horario establecido por la empresa Se ha analizado los aspectos operativos y los procesos del desarrollo del software, estando compuesto por: el análisis del mercado, el planteamiento de las ventas los casos de prueba, la programación y la publicación. Asimismo se ha estudiado la estructura organizativa y los recursos humanos necesarios del Supermercado López.

Con respecto a las políticas de marketing utilizadas decir que la estrategia de precio se basa en la competencia, que se realiza una distribución a través de diferentes canales y en cuanto a la distribución de comunicación nombrar la utilización de promociones y publicidad.

Finalmente se ha analizado un análisis económico financiero con el análisis de sensibilidad a través de tres escenarios: realista, optimista y pesimista. Además se ha estudiado la rentabilidad de la inversión a realizar y se ha plasmado el calendario de implantación. Por último se han formulado unas conclusiones siendo las más relevantes la viabilidad del proyecto y la rentabilidad de la inversión.

En el informe final de la investigación está presentado por capítulos los mismos que se han desarrollado de la siguiente manera: en el capítulo I encontraremos detallada el problema, el planteamiento del problema, pronóstico, control del pronóstico, delimitación del problema, formulación del problema, sistematización del problema, determinación del tema, objetivos y justificación.

En el capítulo II encontraremos el marco teórico, los antecedentes del estudio fundamentación teórica, fundamentos legales, la hipótesis, variables del objeto de estudio y la definición de las variables, seguido por la operación de las variables.

En el capítulo III visualizaremos el método y los resultados del diseño de la investigación.

En el capítulo IV hallaremos el análisis e interpretación de resultados, de Supermercado López ubicado en el centro de la ciudad de Milagro. A fin de lograr datos que sirvan para conocer las necesidades de las personas cuando asisten a realizar sus compras en el supermercado, para ellos se consideró para éste estudio a 104 clientes entre hombres o mujeres. y análisis, conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo V encontraremos la propuesta detallando esta la justificación, fundamentación y sus objetivos, descripción de la propuesta, los recursos humanos, materiales y económicos, el contenido de los temas a ejecutarse en un seminario de capacitación sobre atención al cliente, la programación de los resultados de la propuesta e informe final.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 PROBLEMATIZACION**

Milagro es un cantón progresista donde se asienta un alto movimiento empresarial, mostrándose este sector un mercado altamente competitivo, teniendo entonces las empresas que ir innovando y mantener una mejora continua que les permita mantenerse en esta plaza comercial.

Es por ello, que el Supermercado López en el desarrollo de su crecimiento actual se enfrenta a la necesidad de contar con un análisis en la estructura organizativa y su delimitación en las actividades de ventas que este realiza, con el propósito de satisfacer esta demanda con más y mejores servicios.

Los nuevos planteamientos deberán formarse teniendo presente cada perfil y destreza de los subordinado, los mismos que en la actualidad demuestran distintas falencias. En el estudio e investigación hemos notado que una de ellas se produce cuando se entregan los pedidos a los distintos clientes, lo que en efecto radica que se produzcan un alto índice de tiempo de espera para ser atendidos.

Los cambios en las tendencias de consumo y la importante participación de todas las personas que acuden con frecuencia al supermercado López ha causado una falta de control en las actividades del personal que laboran dentro del mismo, debido a que no se realiza la planificación en las actividades.

Siendo el área de ventas un punto estratégico en el incremento de los ingresos, el supermercado no cuenta con políticas de ventas, como resultado el servicio es ineficiente lo que genera descontento en los clientes.

La ausencia de planificación en las actividades enfocadas a los consumidores del supermercado López disminuye el nivel de participación en el mercado potencial del cantón Milagro.

Para precisar esta problemática, el caso específico tratara de la estructura organizativa y su delimitación en las actividades de ventas dentro del supermercado López, ubicado en el cantón Milagro.

### **Pronóstico**

En caso de que en el supermercado López no se realice un correcto diagnóstico y análisis de los factores que inciden en el desarrollo de las actividades internas, los problemas diagnosticados seguirán afectando la estructura organizativa del supermercado y el accionar de las ventas se verá reflejado en la deserción de los clientes y en la disminución del capital y utilidades.

Debido a la demanda de los mercados mayoristas y minoristas en la ciudad de milagro es necesario que supermercado López adopte la propuesta para solucionar las falencias identificadas en las ventas y en el aspecto organizacional.

### **Control del Pronóstico**

Por tal motivo, es importante que los directivos del supermercado adopten la medida como necesaria para la solución de los factores que están siendo motivo de falencias en el aspecto interno y en especial la forma como se oferta los productos a los clientes.

Como resultado del diagnóstico y análisis de la estructura organizativa y su delimitación en las actividades de ventas en el comercial López se obtendrá una mejor atención a los clientes y un correcto accionar en la parte organizativa para el cumplimiento de los objetivos en la comercialización de productos para consumo masivo.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**Tiempo:** Temporal 2013

**Espacial:** Ecuador

**Región:** 5

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Zona:** Urbana.

**Área:** Administrativa

**Aspecto:** Análisis y diagnóstico de la estructura organizativa y su delimitación en las actividades de ventas, en el supermercado López.

**Destinatarios:** Administrativo, de ventas y clientes.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera está afectando la actual estructura organizacional y la no delimitación de las actividades empresariales, en el Supermercado López del cantón Milagro?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

- ✓ ¿Cómo inciden las confusiones que se generan al despachar los pedidos, en las molestias y reclamos de los clientes?
- ✓ ¿En qué medida, los controles en las actividades del personal afectan al stock de mercaderías que mantiene el supermercado López?
- ✓ ¿Cómo afecta la ausencia de políticas de ventas en el tiempo de espera de los pedidos?
- ✓ ¿De qué manera se ve afectada la atención a los clientes por no disponer de una planificación para las actividades del negocio?

### **1.1.5 Determinación del tema**

Análisis de la estructura organizacional y su delimitación en las actividades empresariales, ubicado en el Cantón Milagro, durante el periodo 2013.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Establecer de qué manera afecta la estructura organizacional y su delimitación, en las actividades empresariales del supermercado López, ubicado en el cantón Milagro, durante el periodo 2013, a través de una investigación dirigida a clientes y talento humano de la empresa, para mejorar su competitividad en el mercado.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar los factores que influyen en el despacho de los pedidos, para disminuir las molestias y reclamos continuos de los clientes, con el fin de determinar procesos adecuados que permitan agilizar la entrega de los productos.
- ✓ Analizar en qué medida, los controles en las actividades del personal afectan al stock de mercaderías que mantiene supermercado López, para satisfacer la demanda de los clientes.
- ✓ Determinar de qué forma afecta la delimitación de políticas de ventas en el tiempo de espera de los pedidos y medir el nivel de satisfacción de los clientes, aplicando nuevas estrategias para optimizar los procesos en las ventas.
- ✓ Examinar a través de herramientas investigativas (encuesta o entrevista, la atención a los clientes, dando seguimiento de las actividades y las planificaciones que se emplea en el negocio para mejorar la estructura organizativa.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto lo realizaremos con la finalidad de dar mejoras en el supermercado López, escogimos este local ubicado dentro del cantón Milagro por la acogida que tiene de la población que habita dentro del mismo, este se caracteriza por tener excelentes precios, pero existen distintas falencias dentro del supermercado y una de las más destacadas entre muchas es la falta de estructura organizacional y su delimitación en las actividades empresariales, notamos que esta no se encuentra planteada con el debido profesionalismo que debe prevalecer dentro de una empresa como la anterior mencionada.

Es muy común encontrar supermercados no bien estructurado que se dedican solo a la venta y no al servicio que se le brinda al cliente, y esto nos conlleva a no saber si el cliente se encuentra satisfecho, ya que lo primordial para ellos es vender. Por tal motivo planteamos nuestra propuesta para la mejora del supermercado López.

Los supermercados así como los distintos negocios representan una clara oportunidad de rentabilidad en nuestro mercado ya que es muy bueno en el ámbito de ventas más aún si presentamos un supermercado con un ambiente agradable, instalaciones modernas pero sobre todo el trato hacia la misma para que así nuestra distinguida clientela se sienta satisfecha no solo con el servicio que brindaremos si no por las excelentes instalaciones modernas que nos llevara a que nuestra clientela se encuentre en un supermercado a la altura de ellos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes históricos**

El Supermercado LOPEZ empieza en los años 2000, gracias al esfuerzo de sus propietarios fundadores, los señores Rodrigo López y Nelly de López, quienes iniciaron como un pequeño local con volúmenes de ventas no mayores para seguir confundiendo con una tienda pero con muchas visitas de clientes que apostaban por obtener productos con mayor facilidad dado su ubicación estratégica en la Av. 9 de octubre por donde pasan muchos transeúntes que vienen realizando compra de carnes y granos y luego de eso pasarían por la tienda para completar la canasta de comprados con los productos de limpieza y los productos envasados que era de lo que disponía en ese tiempo la tienda comercial LOPÉZ.

Se iniciaron con la atención de los mismos propietarios para luego en el crecimiento de las ventas se hizo necesario la contratación de empleados sin mayor experiencia pero con muchas ganas de atender a los clientes. Esta poca especialización se fue transformando en necesidades de establecer tareas mínimas pero aún confusas por las múltiples actividades que tenían que destinarse entre los que trabajaban en aquel entonces.

Las compras para abastecerse de productos se las tenía que realizar a los grandes comerciales del momento tales como Cohervi, Comercial Roxana y Comercial Gavilánez, quienes dominaban el mercado mayorista y distribuidor y daban descuentos especiales para clientes que se encontraban situados en el mercado ya que ellos contaban con mayor salida de mercadería.

El bajo poder adquisitivo no permitía realizar compras en volúmenes especiales y de allí que este negocio se ha ido transformando gracias a sus propios ahorros y

buen destino de los mismos, realizando cada vez compras mayores de mercadería y siendo atendidos luego directamente por los proveedores de las grandes distribuidoras ya no solo del medio sino lo que venían desde fuera de la ciudad.

El grupo de trabajadores ha ido creciendo a un número de 8 colaboradores y con mayor experiencia de las características de consumo para poder mediante voluntad y pericia realizar atención al cliente aunque no a niveles de eficiencia esperados pero si han sabido mantener un buen volumen de clientes.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

Del trabajo realizado por BALLADARES OVIEDO & CALEÑO PÉREZ (UNEMI-2011) se analizó la propuesta que fue realizada para el Comercial Nuevo Favorito del Cantón Milagro, el cual se encuentra ubicado en las calles veinticuatro de mayo entre Rocafuerte y doce 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 reingeniería en su estructura 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 desarrolló el marco metodológico donde se identificó 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 utilizó 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 realizó 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 constató que la mayoría de la ciudadanía les agrada la propuesta. Información relevante para afianzar con certeza la propuesta, donde se detalla todo lo concerniente “Reingeniería en el comercial”,<sup>1</sup>

Luego de revisar el trabajo de FONSECA LUCAS&TUMAILLE SAMANIEGO (UNEMI-2013), que se enfocó en el Supermercado La Dolorosa del cantón Milagro, esta investigación permitió conocer que a pesar de que la empresa goza de una aceptable participación en el mercado, este no cuenta con un sistema de ventas por cobertura, por lo tanto esta organización no tiene a disposición personal idóneo en la gestión de venta, a más de ello se pudo constatar que el talento humano no es capacitado de forma periódica lo cual ha permitido que se maneje una limitada comunicación, que no satisface las inquietudes de los clientes al momento de solicitar información. Por lo tanto con el fin de tener una mejor comprensión del trabajo propuesto se distribuyó la tesis en cinco capítulos detallándose 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 entendimiento del trabajo investigativo encontrándose su respectiva hipótesis y variables. Seguidamente se desarrolló el marco metodológico donde se identificó 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 utilizó la herramienta investigativa conocida como la encuesta, la misma que fue dirigida a los clientes del supermercado para comprobar las hipótesis planteadas en el trabajo de campo, donde se obtuvo información relevante para afianzar la propuesta de Implementación de un sistema de ventas por cobertura. También se realizó un análisis de costos e ingresos, para así determinar la factibilidad de la propuesta, donde se comprobó que este trabajo resulta un beneficio para esta empresa así como para los autores de este trabajo, puesto que a través de sus conocimientos se convierten en un

---

<sup>1</sup>BALLADARES OVIEDO &CALEÑO PÉREZ “Reestructuración organizacional de la empresa supermercado el nuevo favorito”. (UNEMI-2011)

aporte al desarrollo organizacional de toda entidad que presente esta clase problemas.<sup>2</sup>

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **Definición de Estructura Organizativa**

##### **Estructura Organizacional**

Según Chiavenato Idalberto, define a la estructura organizacional como diferentes diseños para coordinar formalmente las tareas en el trabajo dentro de una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados.<sup>3</sup>

La estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, esto significa que la misma también reflejara la situación en la organización, cumpliendo así con el proceso de distribuir actividades, recursos, atreves de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una manera más fácil sus metas.

##### **Estructura Simple**

La estructura simple es una organización “plana”; por lo regular tiene solo dos o tres niveles verticales, un grupo suelto de empleados y un individuo que concentra la autoridad para tomar decisiones, es decir, no es elaborada tiene poca departamentalización, tramos de control amplios, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización, se practica sobre todo en pequeñas empresas en las que el gerente y el dueño son las mismas personas.

La ventaja de la estructura simple está en su sencillez, es rápida flexible, se mantiene fácilmente y la contabilidad es clara. Una de las principales desventajas

---

<sup>2</sup>FONSECA LUCAS & TUMAILLE SAMANIEGO “Estudio de factibilidad para la implementación de un sistema de ventas por cobertura para el supermercado La Dolorosa” (UNEMI-2013)

<sup>3</sup>CHIVIANETO IDALBERTO, Introducción a la teoría general de la administración. México D.F., McGraw-Hill Interamericana, 1989

es que se dificulta sostenerla en las organizaciones que no son pequeñas. A medida que una organización crece, se vuelve cada vez más inadecuada, porque su poca formalización y su centralización generan una sobrecarga de información en la dirección.<sup>4</sup>

Al aumentar el tamaño la toma de decisiones se vuelve lenta y hasta llega a detenerse si un único ejecutivo trata de tomar todas las decisiones, lo que suele ser la ruina de muchas pequeñas empresas.

### **El trabajo en equipo<sup>5</sup>**

Las organizaciones están dependientes a los trabajos que se realicen en equipo dado que buscan alcanzar un propósito y se distinguen por equipos de acuerdo a las capacidades que poseen para la construcción de esos objetivos.

El ser humano buscará asociarse hacia un estado de tranquilidad y esto lo será en el trabajo. El trabajo en equipo puede presentar ventajas y desventajas ya que si existen un buen entendimiento entre los participantes entonces el impacto sobre la organización será muy positivo, mientras que si persisten problemas entre los miembros de los equipos el impacto será negativo.

El trabajo en equipo se fundamenta en ciertos aspectos claves que son los siguientes:

**Los roles de los participantes:** Se refiere a toda la experiencia que haya logrado destacar a un empleado ya que de esta manera realiza un aporte diferente e importante para su equipo de trabajo.

**La comunicación<sup>6</sup>:** este factor es el que permite mantener informados a cada uno de los integrantes sobre cuál es la planificación y los acuerdos con los que se dirigen hacia el encuentro de los objetivos departamentales.

---

<sup>4</sup> HANNA DAVID, Diseño de la organización para la excelencia en el desempeño. EAU. Edit Addison - Wesley Iberoamericana, 1990.

<sup>5</sup> TOFFLER, Alvin: cultura de trabajo, Pearson Education, Madrid 2009

**El liderazgo<sup>7</sup>:** es lo que permite visualizar con mayor firmeza el camino que hay que transitar para conseguir los objetivos de departamento, gracias a esta motivación personal y de equipo es que aumenta la competitividad y la lucha para logra espacios de reconocimiento.

**Compensación:** Es la remuneración y premios que se alcanzan cuando el trabajo en equipo se realiza en las mejores condiciones posible y los trabajos que realizan generalmente están regulados o están normados.

### **El comercio en autoservicio**

Es donde los compradores acuden en búsqueda de bienes en mucha variedad para satisfacer las necesidades personales de alimentación o de aseo personal y que presenta características de consumo que son para uso o consumo inmediato y no para uso empresarial.

Así cualquier negocio que esté entregando en venta productos hacia consumidores finales está realizando comercio al menudeo y adquiere el nombre de detallista.

Para realizar esta actividad no se necesita invertir mucho en equipos ya que necesitan mayormente las estanterías para exhibición de los productos y de las cajas para el control de facturación.

Las líneas de productos se adquieren a través de muchos proveedores que a su vez son especialistas de comercio en mayores cantidades y su finalidad es proveer de productos a las empresas o negocios que realizan acto de comercio minorista.

---

<sup>6</sup>GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús: *La comunicación interna, Díaz de santos, España 1998*

<sup>7</sup>ALCAZAR RAFAEL, (2da ed.) *El Emprendedor de Éxito*, Editorial Mc Graw Hill

## **Habilidades de técnica<sup>8</sup>**

Las llamadas habilidades técnicas son las que se adquieren a través del conocimiento adquirido en los centros de formación especializados y por la experiencia que conlleva la práctica repetida de alguna labor sea por el entrenamiento o por la forzosa tarea de cumplir un trabajo.

Las habilidades se dan por el hecho de que las personas con más experiencia toman a los más nuevos en los lugares de trabajo como personas que reciben adiestramiento con el ánimo de recurrir al apoyo de colaboradores y a la sinergia que puede causarse por el uso de muchas interpretaciones sobre la misma temática o problema a resolver en el lugar de trabajo.

Los teóricos tienen la difícil tarea de crear pautas de desempeño laboral desde el enfoque enriquecido de la academia y no contradecir a la experiencia cotidiana que viven los empleados de las empresas cuando realizan labores que en muchas de las ocasiones se aleja de las buenas prácticas empresariales.

## **Controles**

La tarea de los controles vienen dado luego de establecerse los lineamientos propicios para alcanzar ciertas metas u objetivos que se encuentran pre establecidos, de esta forma los controles son la verificación a las acciones planificadas y que necesitan ser supervisadas para conocer a tiempo sobre las debilidades de los mismo o las necesidades de nuevas herramientas para generar un ambiente de alta responsabilidad entre los participantes de las actividades del trabajo.

El control es de vital importancia para las empresas para mantener los recursos en calidad de buen estado para generar actividad empresarial y que los mismos sean aprovechados para lo que fueron planificados inicialmente. El factor desperdicio es el mal que aqueja a muchas de las empresas que no han

---

<sup>8</sup>DESSLER, Gary: *Administración del personal*, Pearson, Education, México, 2010.

planificado de antemano cuales serán las necesidades materiales y de uso de sus activos o de sus recursos humanos.

El camino debe trazarse para los empleados para de esta manera no se generen los re procesos en el trabajo ni la subordinación cuando a tomas de decisión se refiere, se crea bajo un ambiente de control las guías de auditoría para mantener un sistema organizacional que se auto regula y se norma ante las necesidades de supervisión y mantener un alto nivel de atención a sus usuarios.

*Stephen P. Robbins Comportamiento Organizacional pg 425*

✓ **Control General**

Los controles generales son los que dan la primera impresión sobre el sistema de organización que se ha implantados en la empresa a la que se está administrando o supervisando.

Los administradores hacen uso de los controles generales ya que aleatoriamente revisan los procedimientos de trabajo para conocer si no ha existido alguna alteración en el desarrollo de los mismos y en el caso de encontrar falta de cumplimiento le ayudará a realizar un llamado al funcionamiento eficiente de la empresa.

Estos controles generales ayudar al ahorro de tiempo del administrador porque con ellos realiza una supervisión general y confirmará el cumplimiento con la solicitud de reportes específicos para monitorear el trabajo de supervisores y los de operarios en la empresa.

✓ **Control de Cantidad**

Es un proceso mediante el cual se determinan las cantidades a manejar en cualquier área de la empresa, esto es, que puedan ser cuantificables en términos unitarios, así como la evaluación eficiente de dichas cantidades para detectar las variaciones de volumen entre lo real y lo planeado.

Por lo general, el control de cantidad se aplica en las áreas de ventas y producción, debido a que en las mismas se manejan cantidades en unidades.

✓ **Control De Auditoria Administrativa**

La auditoría administrativa se encarga de la revisión de diferentes indicadores de procedimientos de coordinación, planeación y dirección que se han podido concretar en el desempeño administrativo durante un lapso de tiempo determinado para de esta forma poder establecer las recomendaciones y cambios necesarios en el sistema dada la evolución de la razón de operatividad o los cambios externos suscitados.

✓ **Control de Inventarios**

Los controles de los inventarios son uno de los más detallados y que demanda de mayor esfuerzo y dedicación al ser estos la razón de la operación y del buen servicio que se pueda ofrecer a los clientes.

Los controles necesitarán de registros basados en parámetros como la cantidad, calidad, cualidades del producto, codificación, fechas de elaboración, etc.

Un buen control de inventarios ayudará significativamente a la administración de los mismos ya que en menor tiempo se podrá dar respuesta a los clientes sobre la disponibilidad de los mismos. Estos controles son indispensables para precautelar los ingresos y las ganancias estimadas por los administradores de negocios.

## **Atención a los clientes**

La atención es la dedicación de pensamiento y prestación de actitudes de trabajo en función de servir y satisfacer a personas o empresas que son compradores o consumidores de productos que son vendidos por otra. Es la mezcla de amabilidad y gentileza lo que hace que este servicio sea distinguido y bien recibido por las personas.<sup>9</sup>

Depende mucho de esta mezcla de atenciones, la reputación e imagen que logre posicionar la empresa para sus clientes, esta entrega de preocupaciones por satisfacer necesidades en los mismos la poseen generalmente quienes son instruidos en ventas y en protocolo de servicios.

A razón de la presencia de este protocolo de buscar características de consumo para emparejarse con las predisposiciones del personal de recepción o de ventas se podrá crear un ambiente más propicio para las transacciones y además crear lazos de amistad mucho más fuerte entre quien vende y quien compra los productos.<sup>10</sup>

Estos protocolos de servicio deben sufrir revisiones y mejoramientos cuando los clientes se van especializando en el proceso de la compra, siendo esto que a más conocimiento sobre los productos, mayor serán las exigencias ante puestas en el desarrollo de la transacción.

## **Políticas de ventas**

Establecen la directriz y lineamientos para la toma de decisiones de los empleados con los clientes, corrigiendo ciertos aspectos de comportamiento y de actitud que deban tomar al momento de la interacción con los clientes.

---

<sup>9</sup>SORIANO, Claudio: *Las tres dimensiones del marketing de servicios*, Díaz de Santos, 1993.

<sup>10</sup>BROWN, Andrew. *Gestión de la atención al cliente*, Díaz de Santos, España 2006.

Las políticas indicarán cuáles serán los beneficios que tendrán los clientes al seleccionar entre una lista de productos y sus respectivos descuentos por la forma de pago. También se alojarán cualquier tipo de atención posterior a la venta cuando se le realice un seguimiento a los mismos.

Las devoluciones y tratamiento por reconocimiento a productos que no hayan cumplido con ciertos aspectos de conformidad a las necesidades del cliente; se debe detallar qué procedimientos deberán seguirse para asistir a las necesidades que se presenten en ese momento.<sup>11</sup>

Estas políticas ayudarán a los clientes a encontrar cuál es su beneficio más alto dentro de la administración de esa empresa, siendo un instrumento para evaluación de las posibilidades de adaptarse al servicio que se ofrece y de medición a las falencias administrativas que se tengan con respecto a otras políticas que se hayan implementado para otros negocios.

### **Políticas de Calidad<sup>12</sup>**

Es el detalle de los compromisos que se establecen para que los pertenecientes a una organización puedan ajustar sus servicios con los que han sido aprobados y normas para la empresa. Estas políticas aseguran que los productos y el servicio implícito en la entrega de los mismos sean los que la administración ha establecido como los mínimos para solidificar las acciones de negocio y la sostenibilidad del mismo en el mercado en el que se desarrolla.

Este documento detallará la misión y visión de calidad que tienen los propietarios o administradores de la empresa, así de esta forma se complacerán las expectativas que tienen los clientes sobre encontrar un buen servicio al momento que realizan sus compras y se aumentan los compromisos que ellos van adquiriendo con la atención que se les brinda.

---

<sup>11</sup>KOTLER, Philip: *80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*, Pearson educación, Madrid 2003.

<sup>12</sup>VALLS, Antonio: *Guía práctica del benchmarking: cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*, Gestión 2000, España, 1999.

Para su elaboración se considerarán 5 factores:

- Los requisitos de normas de calidad  
Involucra el detalle de los compromisos que se propondrá la organización con sus clientes y establecer el compromiso de cumplir para que este sistema se mantenga.
- El Cliente  
Ubicar las necesidades de satisfacción que tendrá ese cliente de acuerdo con las características del mismo que generaron la aceptación inicial de la organización que se preocupa por sus beneficios como consumidor.
- El Mercado  
Es necesario establecer una comparación de las políticas que adopta esta organización con las que ofrecen otras empresas en el mercado. Saber sobre sus preferencias y necesidades de calidad mínima en el servicio por comercializar productos.
- La Empresa  
La organización debe entender su realidad y de las ajenas; además deben considerarse que el lenguaje a utilizarse en listado de políticas es que sea el apropiado para que todos entiendan la dirección que toma la administración para complacer a sus clientes.
- La Dirección  
Todo el documento deberá poseer el respaldo de la política adoptada ya que si no se asegura este componente simplemente será un documento que no tiene un respaldo ni será un compromiso con el desarrollo de todos los participantes.

## **2.2 MARCO LEGAL**

### **LEY LABORAL VIGENTE EN EL ECUADOR**

#### **EL MANDATO No. 8**

Este es el de mayor trascendencia de todos los mandatos que tratan directa o indirectamente de las relaciones laborales y que, complementado con el decreto ejecutivo 1701 expedido el 30 de abril del 2009, destaca los siguientes puntos:

1. Elimina y prohíbe la intermediación laboral, tercerización de servicios complementarios y la contratación por horas, así como cualquier otra forma de precarización de las relaciones de trabajo.
2. Como consecuencia de la anterior, se establece que la relación entre empleador trabajador será bilateral y directa.
3. Habiendo cesado los trabajadores en sus relaciones con la tercerizadora, consigna una estabilidad especial de los mismos con las empresas beneficiarias de esos servicios, determinando que ellas asuman a esos trabajadores. Sin embargo, establece un tratamiento diferente en las empresas del sector privado y del sector público; a las primeras las obliga a asumir a los trabajadores sin ningún condicionamiento, mientras tanto, las segundas lo harán siempre y cuando los trabajadores tercerizados hayan prestado sus servicios a las usuarias por más de 180 días.

En este mismo orden de cosas, los trabajadores que hubieren sido despedidos a partir del mes de marzo del 2008, debían ser reintegrados a sus puestos de trabajo so pena de sanciones pecuniarias. De esta manera se instituye una reinstalación retroactiva cuyo desacato es sancionado.

4. Se crea la figura de prestadoras de actividades complementarias cuyo objeto exclusivo es la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores habituales de la usuaria y, aunque se establece que la relación laboral operará entre los prestadores de actividades complementarias y el personal por ésta contratados, de manera bilateral y directa, los

trabajadores participarán del porcentaje legal de utilidades líquidas de las empresas usuarias.

5. Para el caso de empresas del sector estratégico público los servicios técnicos especializados pueden ser contratados civilmente, teniendo los trabajadores una relación directa y bilateral con dichas empresas, mismas que deberán contar con una adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera.
6. En las disposiciones transitorias se establece la forma de asumir a los trabajadores tercerados por parte de las empresas usuarias que serán consideradas empleadoras directas de dichos trabajadores.
7. Se establece una solidaridad pasiva entre la usuaria del sector privado que contrate a una de actividades complementarias cuando esta fuere vinculada, asumiendo a los trabajadores como su personal de manera directa, e inclusive estableciendo una sanción que deberá ser impuesta por los Directores Regionales del Trabajo. En cambio, si esa vinculación sucediere en el sector público, será el funcionario que contrate la empresa de actividades complementarias quien asumirá a los trabajadores a título personal, sin que las instituciones públicas en donde el Estado tiene participación, puedan hacerse cargo de ellos ni asuma responsabilidad alguna, ni siquiera en lo relativo a la solidaridad patronal, “que en todos los casos corresponderá a dicho funcionario”, quien además será multado y removido de su cargo, sin derecho a indemnización alguna.
8. Se garantiza la jornada parcial prevista en el **Art. 82** del Código del Trabajo y todas las demás, contempladas en dicho cuerpo legal, teniendo derecho a una remuneración proporcional a la que corresponde a la jornada completa.
9. Se establece el amparo de los contratos colectivos exclusivamente a los obreros del sector público, quienes deberán esperar dos años para acceder a los beneficios que de él emanen.
10. Se establece la revisión de los contratos colectivos de trabajo del sector público, instaurándose parámetros dentro de los cuales deberán encuadrarse, advirtiéndose que los que contengan normas de beneficios exagerados, serán nulas de pleno derecho

## **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.

**Art. 2.- Obligación de emisión de comprobantes de venta.-** Además, se consideran algunos artículos del Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios del Registro Oficial # 247 del Viernes, 30 de Julio de 2011 - R. O. No. 247

**Art. 3.- Comprobantes de retención.-** Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y las resoluciones que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

**Art. 4.- Otros documentos autorizados.-** Son documentos autorizados, siempre que se identifique, por una parte, al emisor con su razón social o denominación, completa o abreviada, o con sus nombres y apellidos y número de Registro Único de Contribuyentes; por otra, al adquirente o al sujeto al que se le efectúe la retención de impuestos mediante su número de Registro Único de Contribuyentes o cédula de identidad o pasaporte, razón social, denominación; y, además, se haga constar la fecha de emisión y por separado el valor de los tributos que correspondan, los siguientes:

**MORENO DE SOLINES, Dra. Ximena.** LEY LABORAL VIGENTE EN EL ECUADOR 2010. Extraído el 14 de julio del 2013. <http://academiaabogados.org/2010/laboral.html>.

El Servicio de Rentas Internas autorizará la utilización de máquinas registradoras para la emisión de tiquetes, siempre que correspondan a las marcas y modelos previamente calificados por dicha institución.

Los sujetos pasivos que tengan autorización para emitir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, mediante sistemas computarizados, podrán solicitar autorización para la emisión y entrega de comprobantes impresos por establecimientos gráficos autorizados, para cuando se requiera la emisión de estos, por cualquier circunstancia.

Los sujetos pasivos autorizados a emitir tiquetes de máquinas registradoras deben, además, contar obligatoriamente con facturas o notas de venta autorizadas, las que deberán entregar al adquirente del bien o servicio, con los datos que lo identifiquen como tal, cuando lo solicite, para justificar sus deducciones del impuesto sobre la renta.

**Art. 6.-** Período de vigencia de la autorización para imprimir y emitir comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- El período de vigencia de los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, será de un año para los sujetos pasivos, cuando cumplan las condiciones siguientes:

1. Haber presentado sus declaraciones tributarias y sus anexos cuando corresponda, y realizado el pago de las obligaciones declaradas o, de mantener concesión de facilidades para el pago de ellas, no estar en mora de las correspondientes cuotas.
2. No tener pendiente de pago, deuda firme alguna, por tributos administrados por el Servicio de Rentas Internas, multas e intereses provenientes de los mismos. Se exceptúan de esta disposición los casos en los cuales exista un convenio de facilidades de pago o se haya iniciado un recurso de revisión de oficio o a insinuación del contribuyente en relación al acto administrativo que contenga la obligación en firme.

Por consiguiente, se mantendrán vigentes dentro del plazo autorizado por el SRI, los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, aún cuando se encuentren pendientes de resolución las impugnaciones en vía judicial o administrativa, presentadas por los sujetos pasivos, por las que no se encuentren en firme los respectivos actos administrativos.

3. Que la información proporcionada por el sujeto pasivo en el Registro Único de Contribuyentes, en caso de comprobación realizada por la Administración Tributaria, sea correcta, conforme a lo establecido en la Ley de Registro Único de Contribuyentes.

El Servicio de Rentas Internas, cuando el sujeto pasivo no hubiere presentado y pagado cuando corresponda, durante el último semestre alguna declaración, autorizará la impresión de los documentos con un plazo de vigencia improrrogable de tres meses, tiempo dentro del cual el contribuyente deberá cumplir con todas sus obligaciones pendientes. En ningún caso esta autorización podrá otorgarse de forma consecutiva.

Excepcionalmente, se podrá conceder autorización con período de vigencia de hasta 2 años, cuando el sujeto pasivo cumpla, a más de las condiciones antes señaladas, las que mediante resolución establezca el Servicio de Rentas Internas.

## **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

**Cobertura de mercado:** Consiste en utilizar técnicas y herramientas para poder llegar a todos los consumidores, la cobertura es el número de consumidores a los que se pretende hacer llegar el producto.

**Comercio:** Es una actividad que consiste en el intercambio de una cosa por otra o venta y compra de bienes y servicios, sea para su uso personal, para su reventa o su procesamiento, esta actividad se realiza por medio de un comerciante, que es la persona que tiene como oficio principal la comercialización.

También utilizamos la palabra comercio para referirnos a un establecimiento comercial o tienda.

**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.

**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.

**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.

**Estrategia:** Es el conjunto de técnicas elaboradas con el propósito de alcanzar un objetivo. Una estrategia se aplica a distintas situaciones, es por eso que existen varios tipos de estrategias, como por ejemplo:

La estrategia militar, estrategia empresarial, estrategia de marketing que pretende comercializar productos y servicios que logren satisfacer las necesidades de los clientes, a fin de mantener relaciones fructíferas con los clientes, generando así fidelidad hacia una organización marca, es así como existen diferentes tipos de estrategias dependiendo del contexto en el cual se desarrollan.

**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.

**Innovación:** Consiste en introducir al mercado productos totalmente nuevos o renovar una gama de productos, también puede referirse a realizar cambios en cualquier área de una empresa o en toda su gestión, todo esto está orientado a mejorar la satisfacción de los clientes. La empresa tiene que innovar constantemente para mantener su participación en el mercado.

**Mercado:** Es el lugar comercial donde se ofertan y demandan bienes o servicios, a través de vendedores y compradores.

Se entiende por mercado a todas las personas, hogares, organizaciones e instituciones que compran productos con la finalidad de satisfacer alguna necesidad.

**Método:** Es un plan elaborado con la finalidad de alcanzar un fin determinado, previamente se recopila información y técnicas que serán las herramientas necesarias para poner en marcha el método a utilizar para alcanzar el objetivo deseado.

**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.

**Productos de consumo masivo:** Son los productos de primera necesidad, es decir los que cubren las necesidades básicas de las personas y que se adquieren constantemente, al decir consumo masivo se refiere a que todas las personas adquieren estos productos.

**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.

**Supermercado:** Es un establecimiento comercial en el que se ofrecen bienes de consumo, el sistema de venta que normalmente utilizan es el autoservicio, un supermercado tiene como finalidad ofrecer a los consumidores una gran variedad de productos de diferentes marcas y precios.

## **2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Una estructura organizacional bien definida permite la delimitación adecuada de las actividades empresariales en el supermercado López, en el cantón Milagro.

### **2.4.2 Hipótesis particulares**

- ✓ La satisfacción de los clientes del comercial López se genera en gran parte por el despacho oportuno de los pedidos.
- ✓ El stock de mercaderías debe estar acorde a la demanda que posee el supermercado López, lo cual hace necesario la aplicación de controles en las actividades ejecutadas diariamente.
- ✓ La aplicación de políticas en el despacho de los pedidos permite la disminución del tiempo de espera de los clientes.
- ✓ La planificación de las distintas actividades de supermercado López, generará la conformidad de los clientes.

### **2.4.3 Declaración de las variables**

#### **VARIABLES DE LAS HIPÓTESIS GENERAL**

**Independiente:** Estructura organizativa.

**Dependiente:** Actividades de venta.

#### **VARIABLES DE LAS HIPÓTESIS PARTICULARES**

**Independiente:** Satisfacción de los clientes.

**Dependiente:** Despacho oportuno de los productos.

**Independiente:** Stock de mercadería.

**Dependiente:** Control de las actividades.

**Independiente:** Políticas.

**Dependiente:** Disminución de los índices de espera.

**Independiente:** Planificación de actividades

**Dependiente:** Atención al cliente.

## 2.4.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Cuadro 1. Operacionalización de las variables**

VARIABLE INDEPENDIENTE	CONCEPTUALIZACION	INDICADORES
<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>Estructura organizativa</p>	Modelo de dirección del supermercado para consumo de producto masivo, estableciendo políticas de direccionamiento y proyecciones en el área de ventas	Reglamento interno de funciones. Organigrama Ausencia de planificación Satisfacción de clientes. Equipamiento e infraestructura.
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Despacho oportuno de los productos</p>	Distribución de productos a mercados mayoristas y locales minoristas evitando el retraso y la distorsión en el aspecto de logística.	Trabajo individual. Personal capacitado. Amplia variedad de mercaderías.
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Control de las actividades</p>	Ejecución de actividades de ventas y organizativas mediante la correcta supervisión de los superiores con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos.	Estrategias de innovación. Capacitación a trabajadores Plan estratégico Plan operativo
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Disminución de los índices de espera</p>	Propósito de los trabajadores y personal administrativo con el fin de evitar demorar y retraso en los pedidos	Descontento en los clientes. Nivel de rotación. Cursos de Capacitación.
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Atención al cliente</p>	Ofrecimiento de un producto de calidad con un precio de accesibilidad ante el destinatario final.	Contratación de acuerdo al perfil. Agilizar los procesos y actividades. Personal altamente capacitado.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación influyó en el éxito del diseño para su realización, por tal motivo se estableció que su nivel cuantitativo que permitió conocer la realidad del Supermercado López, por la carencia de un diseño publicitario para su posterior posicionamiento y expansión.

Se empleará de forma concreta los siguientes tipos de investigación:

##### **Por el objeto de estudio:**

- **Aplicada:** Por cuanto se identificará el objeto a investigar de acuerdo a la realidad y al contexto de los involucrados en el estudio, partiendo de las ideas priorizadas como es direccionar el estudio sobre un lugar que si existe actualmente.

##### **Por el nivel de análisis:**

- **Explicativa:** Porque a través de la investigación se pudo determinar claramente los factores, consecuencias y aspectos importantes que dieron origen al estudio, de la misma manera se enrumbó lo encontrado hacia las actividades de ventas que actualmente maneja esta empresa y su estructura organizativa.
- **Descriptiva:** Dado que es una investigación pormenorizada en una empresa competitiva, a través del análisis de cada grupo estudiado como los clientes mayoristas, minoristas y detallistas.

##### **Por los medios empleados:**

**Documental:** Se recurrió a la búsqueda de datos escritos los cuales sirvieron para sustentar la investigación. Los cuales fueron la base de datos de personas clientes de este supermercado.

**Campo:** Porque se fundamentó en las versiones recogidas del propio criterio de los clientes potenciales de este supermercado, de quienes obtendremos la

información necesaria que permita la determinación de una solución acertadas ante la problemática planteada.

La investigación tiene enfoque cuantitativo puesto que se realizara la recolección de datos del universo objeto de estudio con el fin de verificar las hipótesis planteadas por medio de preguntas relacionadas a la problemática, midiendo la información a través de proporciones estadísticas.

La investigación también cuenta con el enfoque cualitativo, ya que a través de ello se planteó preguntas relacionadas con la problemática planteada, donde se observó los hechos que afecta a este estudio con el fin de reconstruir las partes que conforman el problema **“Análisis de la estructura organizacional y su delimitación en las actividades empresariales del supermercado López, ubicado en el Cantón Milagro, durante el periodo 2013.”**

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

La población para estudio la comprenderán potenciales consumidores del cantón Milagro de la provincia del Guayas. Los cuales en su mayoría consumidores de los productos que ofrece la organización.

Entonces, recapitulando, se define la unidad de análisis, se delimitan las características de la población y se determina la muestra o sea un subgrupo de la población

Tipos:

Probabilística: todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos. Puede medirse el tamaño de error en nuestras predicciones, el objetivo es reducir al mínimo este error

No probabilísticas: la elección de los elementos, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con el investigador o del que hace la muestra.

### 3.2.2 Delimitación de la población

De los datos obtenidos del último censo de población y vivienda llevado a cabo por Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador se proporciona información que nos da a conocer que existen 166.634 habitantes en el cantón Milagro y que además las características dentro de esa población es que el 49.9% de ellos son hombres y el 50.1% son mujeres, así mismo agrupando por edades nos revela que el 30,76% de ellos son en edades menores de 14%, el 6,6% son mayores de 65 años y que el 62.63% corresponden a los que tienen entre 15 y 64 años, entiéndase a la población en edad de trabajar o también conocida como población económicamente activa PEA.

**CUADRO. 2**  
**Total Población cantón Milagro 2010**

<b>REA # 0910 MILAGRO</b>			
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>			
<b>Grandes grupos Sexo</b>			
	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
De 0 a 14 años	25,943	25,314	51,257
De 15 a 64 años	51,751	52,624	104,375
De 65 años y más	5,547	5,455	11,002
<b>Total</b>	<b>83,241</b>	<b>83,393</b>	<b>166,634</b>

Fuente: INEC – Censo 2010

Del total de población el 80.12% corresponde a los habitantes del sector urbano y el 19.88% corresponde a los que habitan en la zona rural. Para nuestro estudio se tomarán en consideración solo a quienes habitan en la zona rural y están en edades de trabajar.

**CUADRO. 3**  
**Total Población en edad de trabajar zona urbana - cantón Milagro 2010**

<b>AREA # 0910 MILAGRO</b>			
<b>AREA URBANA</b>			
<b>Grandes grupos Sexo</b>			
	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
De 0 a 14 años	20,388	19,942	40,33
De 15 a 64 años	41,399	43,058	84,457
De 65 años y más	4,275	4,446	8,721
<b>Total</b>	<b>66,062</b>	<b>67,446</b>	<b>133,508</b>

Fuente: INEC – Censo 2010

### 3.2.2 Tipo de muestra

Para Briones, (1995),..“Una muestra es representativa cuando reproduce las distribuciones y los valores de las diferentes características de la población..., con márgenes de error calculables,”

La muestra es, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

Para la presente investigación se tomará muestras:

**No probabilística:** Es aquella en las que el investigador escoge a las personas u objetos no por probabilidad sino por motivos relacionados con las características que necesita el investigador, que es quien decide qué tipo de muestra utilizar.

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

La población con la que se cuenta es finita, ya que se tiene conocimiento del tamaño de la misma.

Aplicaremos la siguiente fórmula para obtener la muestra, es decir, la cantidad de personas que serán encuestadas.

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

**Dónde:**

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población = 84.457

p: posibilidad de que ocurra un evento, p = 0,5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento q =0,5

E: error, se considera el 5%; E=0,05

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

**Aplicación de la fórmula:**

$$n = \frac{84.457 (0,5) (0,5)}{\frac{(84.457 - 1) (0,05)^2}{(1,96)^2} + (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{21.114,25}{\frac{211,14}{3,8416} + 0,25}$$

$$n = \frac{21.114,25}{55,21}$$

**n = 382 elementos de muestra.**

### **3.2.5 proceso de selección**

La forma de selección será aleatoria entre los visitantes al negocio que acuden a realizar sus compras y que nos darán su apreciación a las condiciones de mejoramiento interno que pudiera considerar la administración de este negocio.

## **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

### **3.3.1 Métodos teóricos**

#### **Método inductivo-deductivo**

Este método se emplea con los hechos particulares. Lo deductivo vade lo general a lo particular, en cambio el inductivo va de lo particular a lo general. Inducir es algo más allá de lo que podemos observar. Empleamos este método cuando queremos establecer un principio general una vez realizada la investigación y análisis de hechos de forma particular, la Inducción consiste en concluir de algunos casos particulares observados la ley general que los gobierna.

### 3.3.2 Métodos empíricos

**Observación:** se aplicará para la adquisición de datos primarios y que ayudarán a conocer características que tienen que ver con supermercado López.

### 3.3.3 Técnicas e instrumentos

Se empleará la siguiente técnica de la encuesta:

- **Encuesta:** Se aplicará a hombres y mujeres clientes del Supermercado López del cantón Milagro de la provincia del Guayas.
- **Observación directa:** En el desempeño de funciones de los trabajadores y clientes que optan por consumir alimentos y productos de consumo masivo, teniendo en consideración la objetividad y el apego a la veracidad de los hechos, para cerciorarse mediante la investigación y verificación de los mismos.

## 3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

Para procesar la información se planifica en tres fases:

- **Fase manual:** En el momento que se recopile la información del lugar seleccionado.
- **Fase técnica:** Se usará una calculadora científica para la tabulación de los datos de una forma confiable.
- **Fase Tecnológica:** Luego de que se tengan la tabulación se anexaran en un utilitario de Microsoft Excel para la presentación porcentual en gráficos circulares y su correspondiente análisis.

Después de haber recopilado la información mediante las técnicas e instrumentos de la investigación se procederán a verificar los datos mediante los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas para aplicar la propuesta en el área y aspecto que requiere de solución, proyectando en gráficos estadísticos las recomendaciones para que el comercial López logre estabilidad en las ventas y el posicionamiento en el mercado de Milagro.

Teniendo la selección de datos, permitirá establecer prioridades y orden de soluciones para la óptima realización de actividades mejorando la estructura organizativa y reflejar un mejor desempeño en las ventas y la atención al cliente.

## CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Con la finalidad de diagnosticar el problema se realizaron encuestas a 382 clientes del cantón Milagro como muestra para la aceptación y verificación del diagnóstico en la delimitación de las actividades de ventas, obteniéndose los siguientes resultados.

### 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO EVOLUCIÓN TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

#### Pregunta 1.-

¿Cómo evaluaría usted las actividades de ventas en el Supermercado López?

**Cuadro. 4**

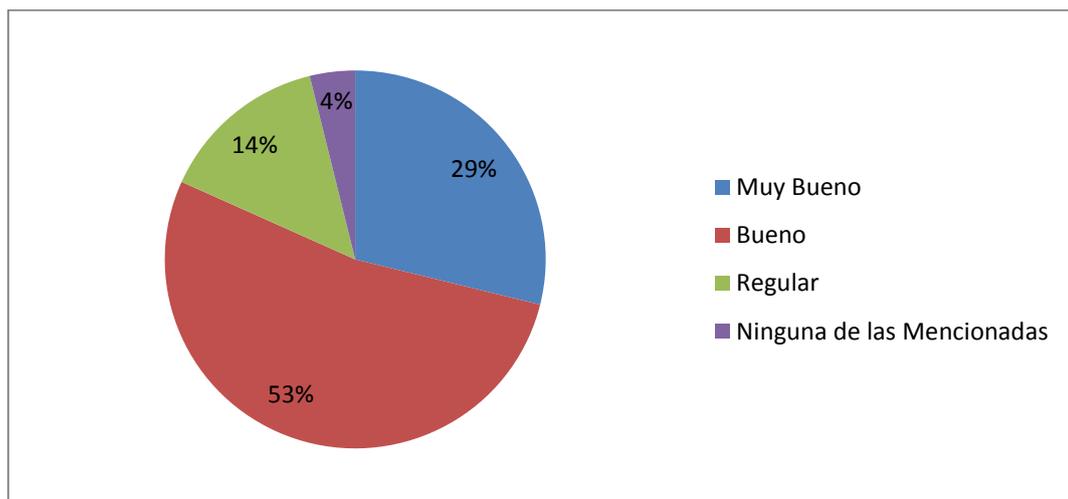
Opinión sobre las actividades de ventas en el supermercado López

OPCIONES	Total	%
Muy Bueno	111	28,85%
Bueno	202	52,88%
Regular	55	14,42%
Ninguna de las Mencionadas	14	3,85%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la "PEA" del cantón Milagro

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura 1.** Actividades de ventas en el supermercado López



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Los resultados obtenidos a la encuesta aplicada a los 104 clientes, muestran que el 53% opina que las actividades de ventas en el supermercado López es bueno lo cual nos dice que dicho supermercado tiene una excelente acogida en la población milagreña y sectores aledaños. Y solo un pequeño porcentaje opina que dichas actividades no son las mejores con esto se afirma que las personas escogen a supermercado López para realizar sus compras.

**Pregunta 2.-**

**¿Cree usted que la atención que brinda este supermercado en el área de ventas es?**

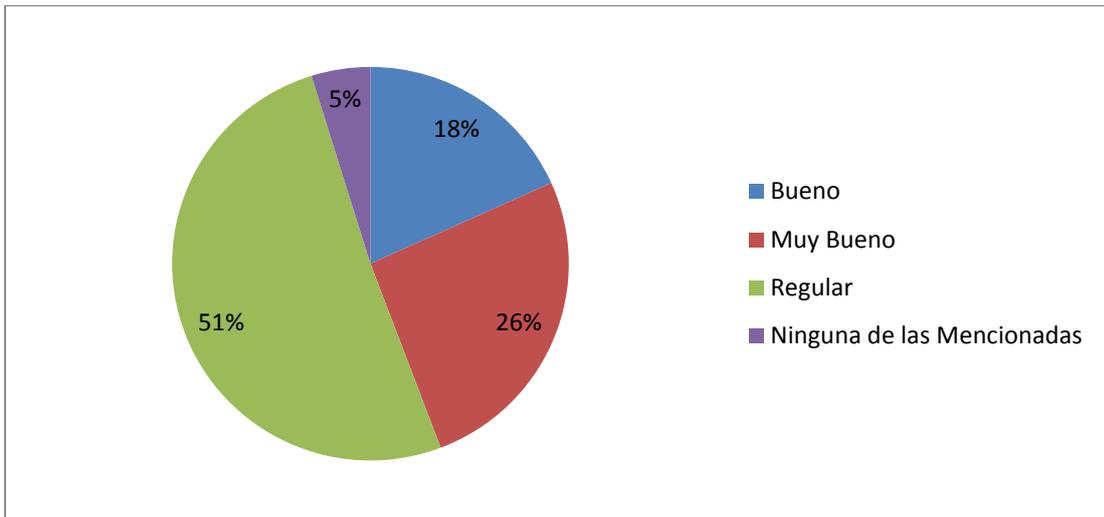
**Cuadro.5**

Opinión sobre la atención que brinda este supermercado en el área de ventas

OPCIONES	Total	%
Bueno	70	18,27%
Muy Bueno	98	25,96%
Regular	195	50,96%
Ninguna de las Mencionadas	19	4.81%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura2.**La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

El 51% de la población encuesta considera que la atención que brinda supermercado López no es la adecuada así sus clientes lo cual nos demuestra que debido a la mala atención prestada así los clientes ellos podrían dejar de consumir sus productos. Contrario a esto un 26% nos dice que si les prestan la atención adecuada por lo tanto se confirma que en su supermercado López sería útil la buena atención así sus clientes.

### Pregunta 3.-

**¿Se encuentra satisfecho con el producto y servicio ofrecido por parte del supermercado López?**

**Cuadro. 6**

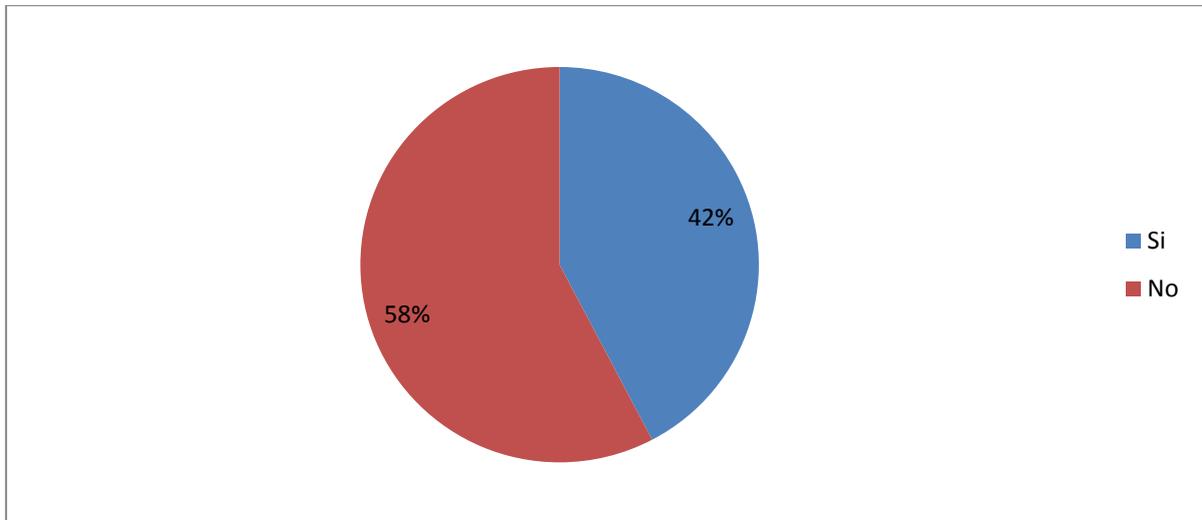
Satisfecho con el producto y servicio ofrecido por parte del supermercado López

OPCIONES	Total	%
Si	161	42,31%
No	221	57,69%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura3.**La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 104 clientes arrojaron que el 58% no se encuentra satisfecho con el producto y servicio por parte del supermercado afirman que el servicio prestado por dicho supermercado no es el adecuado para ellos que son clientes potenciales.

**Pregunta 4.-**

**¿Cómo considera usted el desenvolvimiento de los trabajadores del supermercado López?**

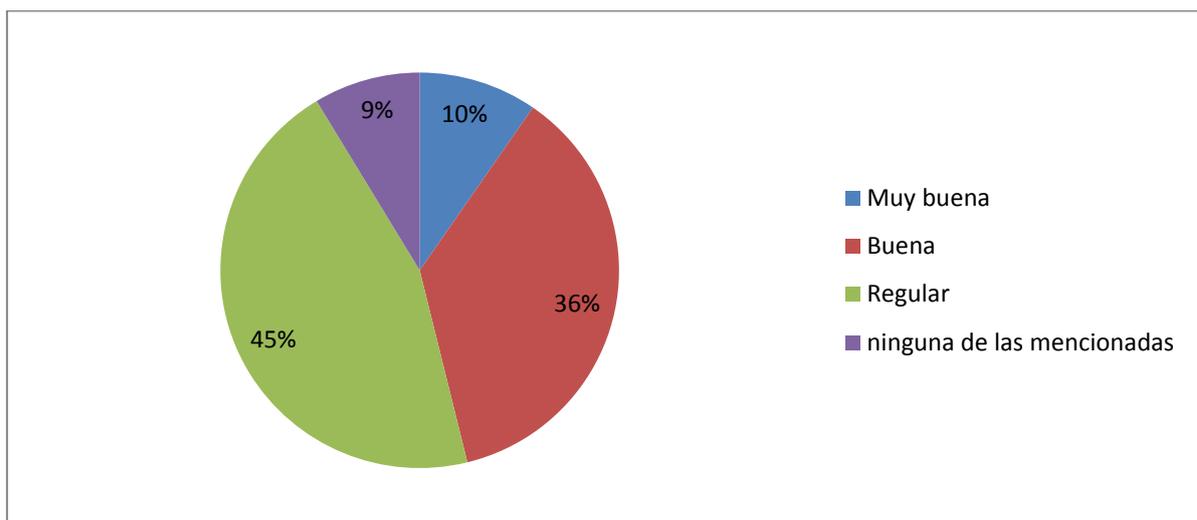
**Cuadro. 7**

El desenvolvimiento de los trabajadores del supermercado López

OPCIONES	Total	%
Muy buena	37	9,62%
Buena	139	36,54%
Regular	173	45,19%
ninguna de las mencionadas	33	8,65%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura4.**La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Según los datos obtenidos por los clientes encuestados podemos determinar que un 45% nos dice que el personal del supermercado no tiene un excelente desenvolvimiento en las labores que realizan para la cual deberíamos capacitarlos continuamente para tener un excelente desenvolvimiento con nuestros clientes potenciales.

**Pregunta 5.-**

**¿Considera usted que el supermercado López debería mejorar las actividades y el nivel de Servicio ofertado en el aspecto de ventas?**

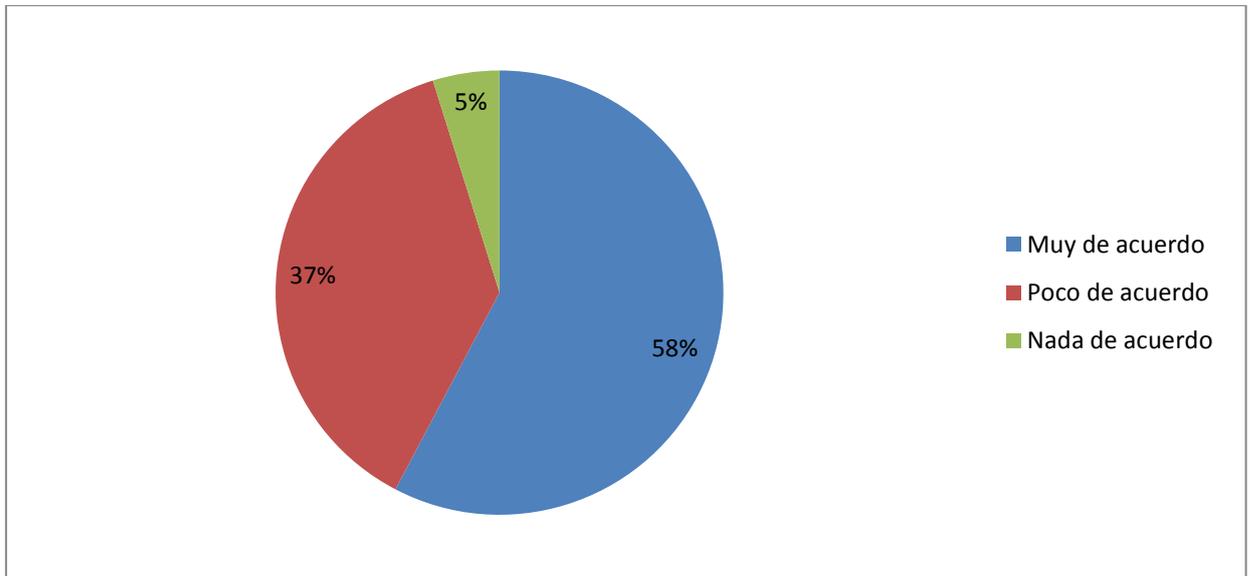
**Cuadro.8**

Supermercado López debería mejorar las actividades y el nivel de Servicio ofertado en el aspecto de ventas

OPCIONES	Total	%
Muy de acuerdo	221	57,69%
Poco de acuerdo	143	37,5%
Nada de acuerdo	18	4,81%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura 5.** La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Las encuestas aplicadas a los clientes determinan que el 58% de los encuestados consideran que debería haber reglamentos para mejorar la atención y políticas para dar un buen servicio así los clientes consideran que las más importante es el servicio que se les brinda a ellos. Esto nos confirma que los clientes desean que haya cambios en dicho supermercado para así tener mucha más clientela.

**Pregunta 6.-**

**¿La falta de control en mercadería ha afectado en sus actividades de compra?**

**Cuadro. 9**

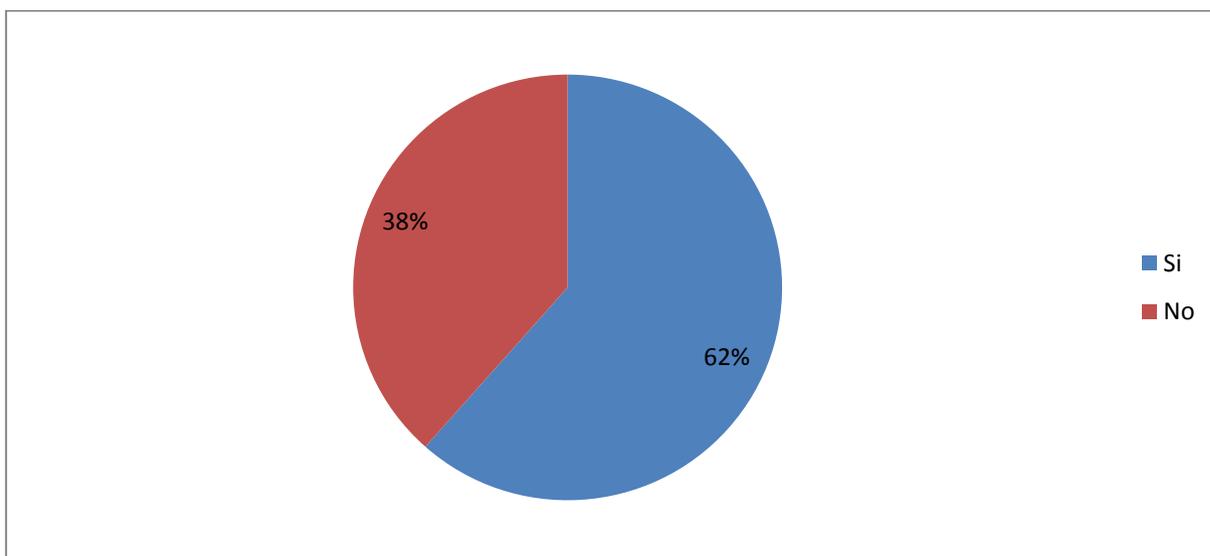
Controles en mercadería han afectado en sus actividades de compra.

OPCIONES	Total	%
Si	235	61,54%
No	147	38,46%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura6.**La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

A los encuestados se les pregunto si la falta de control afecta en las actividades de compra y los resultados alojados fueron los siguientes 62% afirma que si afecta la falta de control ya que siempre tienen inconvenientes por esta falencia que tienen ellos en la entrega de los productos específicamente los al granel.

**Pregunta 7.-**

**¿Cuál es el tiempo que le ha tocado esperar en el supermercado al momento de hacer su pedido?**

**Cuadro.10**

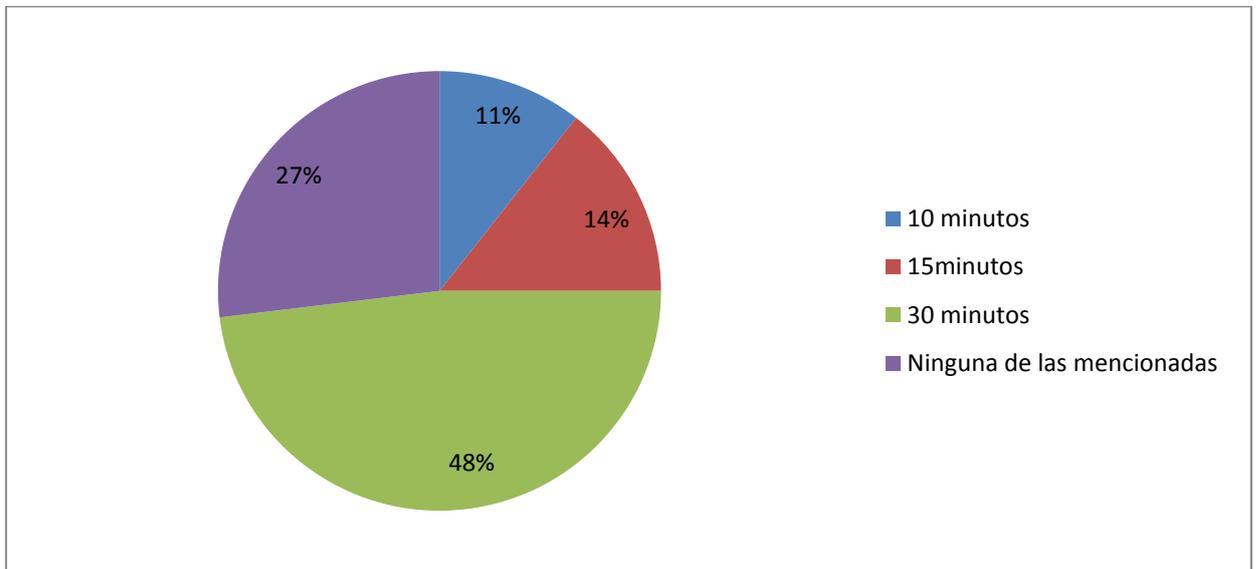
El tiempo que le ha tocado esperar en el supermercado al momento de hacer su pedido

OPCIONES	Total	%
10 minutos	41	10,58%
15 minutos	55	14,42%
30 minutos	184	48,08%
Ninguna de las mencionadas	102	26,92%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura 7.** La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

El 48% de la clientela encuestada señalaron que el tiempo de espera en supermercado López supera a más de 30 minutos por lo cual debería de cambiar ya que los clientes no les agrada esperar tanto tiempo para ser atendidos debido a la ineficiencia de los empleados.

**Pregunta 8.-**

**¿Le gustaría a usted que el despacho de sus pedidos sea de una manera oportuna?**

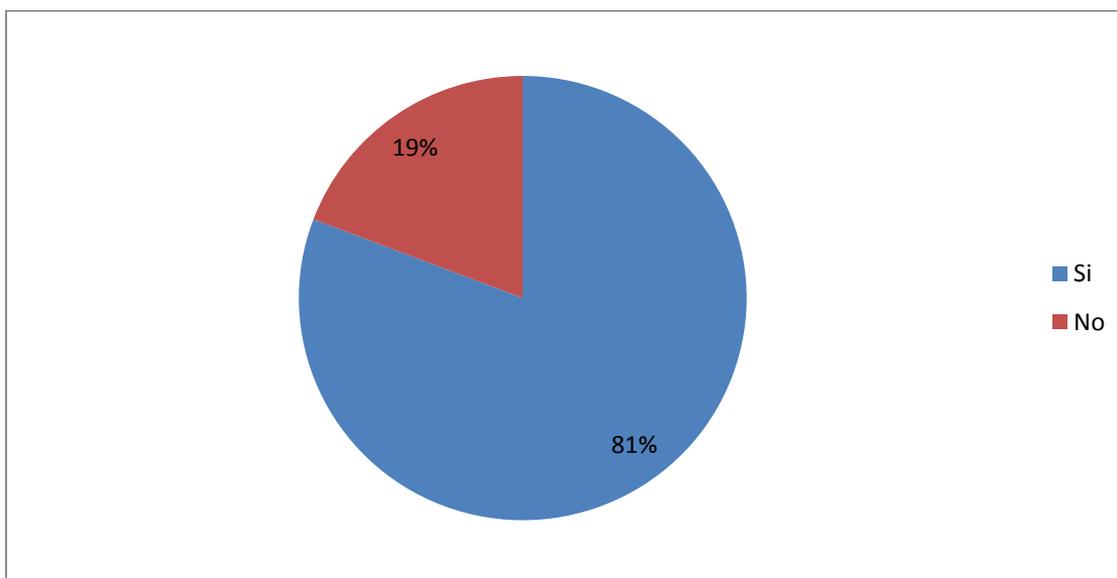
**Cuadro. 11**

El despacho de sus pedidos sea de una manera oportuna.

OPCIONES	Total	%
Si	309	80,77%
No	73	19,23%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura 8.** La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

En base a las encuestas realizadas a los clientes se pudo constatar que el 81% considera que le gustaría que haya cambios en la forma del despacho de los productos para así no tener inconvenientes y que sea mucho más ágil la entrega y el despacho de los mismos.

**Pregunta 9.-**

**¿Considera usted que los vendedores tienen planificadas sus actividades en las ventas?**

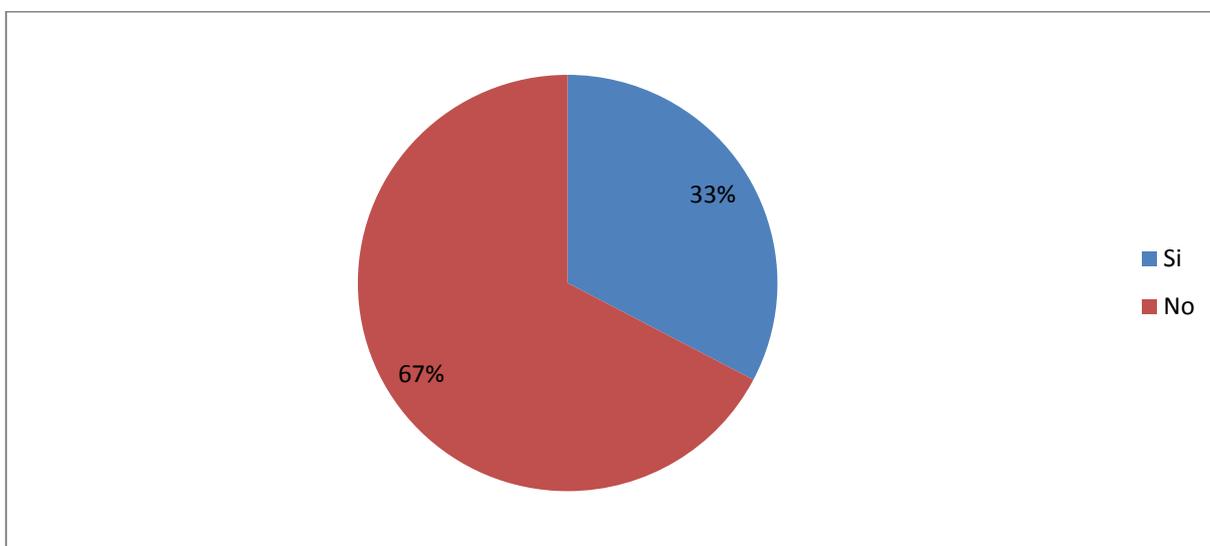
**Cuadro. 12**

Los vendedores tienen planificadas sus actividades en las ventas

OPCIONES	Total	%
Si	125	32,69%
No	257	67,31%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura9.**La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Según los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes el 67% consideran que no existe planificación en las actividades a realizar por los vendedores del supermercado por lo tanto se confirma que ese es el motivo por el cual muchas de las veces tardan despachar los pedidos a los clientes.

**Pregunta 10.-**

**¿Estaría de acuerdo que comercial López tenga su propia ruta para entregar pedidos de acuerdo a las necesidades de cada cliente?**

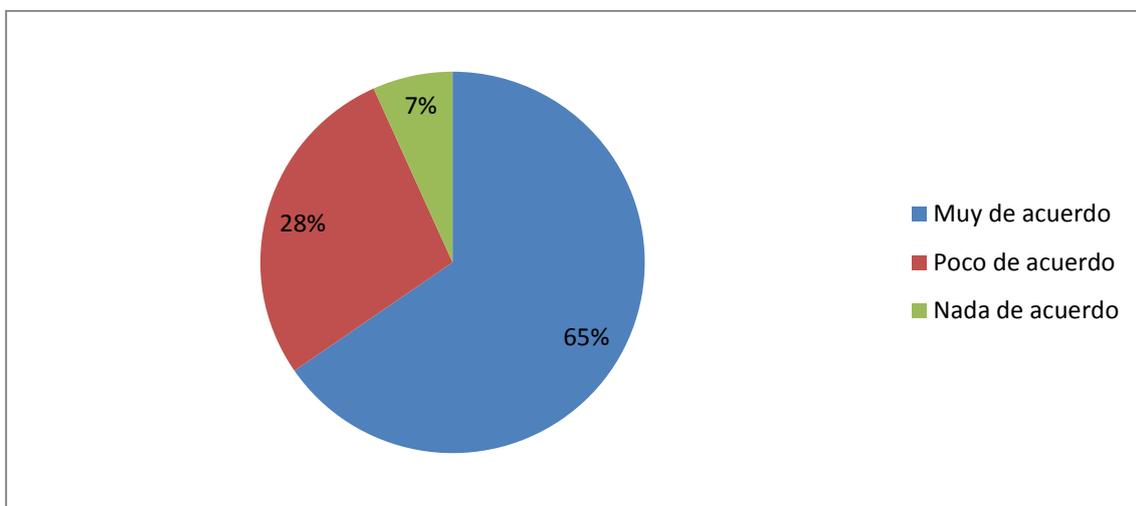
**Cuadro. 13**

Que comercial López tenga su propia ruta para entregar pedidos de acuerdo a las necesidades de cada cliente

OPCIONES	Total	%
Muy de acuerdo	250	65,38%
Poco de acuerdo	106	27,88%
Nada de acuerdo	26	6,74%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura10.**La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Según el 65% de los clientes que se les aplicó las encuestas consideran que supermercado López tenga su propia ruta de entrega para así evitar salir de sus hogares y poder seguir vendiendo hasta que lleguen los productos deseados por ellos.

**Pregunta 11.-**

**¿Cree usted que sería conveniente que comercial López otorgue créditos y montos desde:**

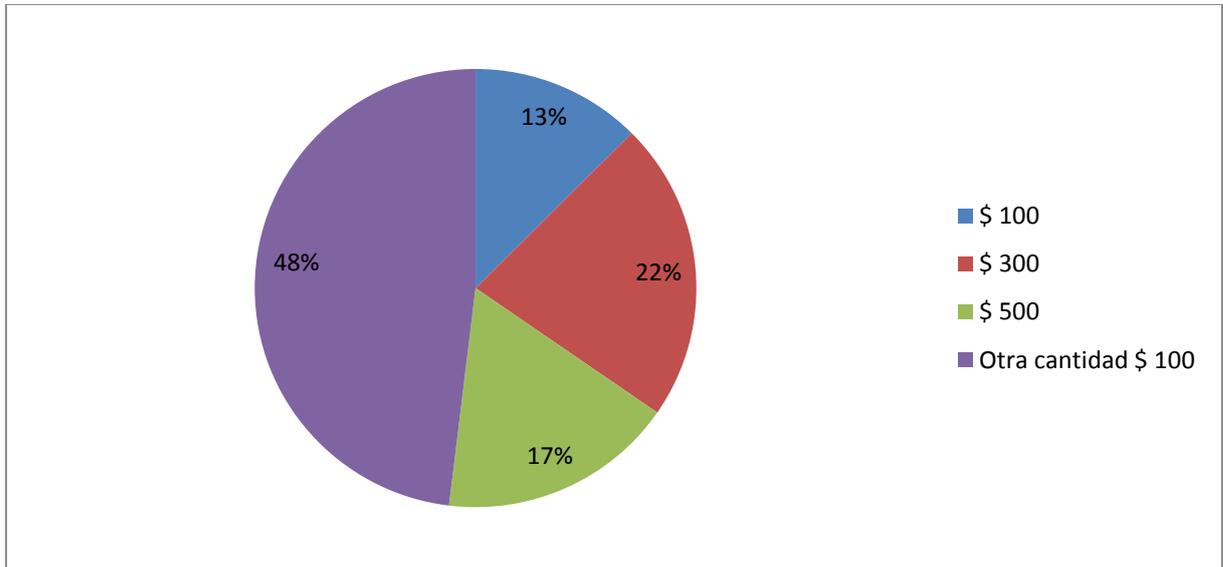
**Cuadro.14**

Sería conveniente que comercial López otorgue créditos y montos desde

OPCIONES	Total	%
\$ 100	47	0,12%
\$ 300	84	22,12%
\$ 500	67	17,31%
Otra cantidad \$ 1000	184	48,08%
<b>Total</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Figura11.**La atención que brinda este supermercado  
En el área de ventas es



**Fuente:** Encuesta aplicada a la “PEA” del cantón Milagro  
**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Con esta pregunta se pudo confirmar positivamente que el 48% de clientes están de acuerdo con que supermercado López les conceda créditos mayores a \$1000 para así poder tener más actividades de ventas en sus tiendas.

### 4.3 RESULTADOS

Basándonos en los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, podemos deducir que hay una necesidad en la estructura organizativa y en las actividades de ventas de supermercado López debido a esto los clientes y subordinados sienten que esas falencias están afectando directamente a la empresa.

También hemos obtenido conocer que los subordinados están dispuestos a participar en las nuevas aplicaciones de las gestiones para la estructura organizativa y actividades de venta de supermercado López lo cual nos expone que es un cambio que están esperando desde hace mucho tiempo para bien de ellos y de la empresa.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**Cuadro. 15**

Verificación de Hipótesis

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>La ausencia de una estructura organizativa definida limita las actividades en el supermercado López</p>	<p>Se ha podido confirmar esta hipótesis mediante las preguntas 1-4 así los clientes afirmando que es necesaria una estructura definida para así no tener los inconvenientes que se vienen generando en el supermercado con lo que se confirma que se beneficiara la empresa.</p>
<p>La demora en la entrega de pedidos genera insatisfacción en los clientes</p>	<p>Esta hipótesis se pudo verificar mediante la pregunta 7 la cual confirma que los clientes esperan mucho para la entrega de sus pedidos ya que ellos nos dicen que es necesario agilidad en los empleados para así no tener que esperar tanto tiempo por sus compras.</p>
<p>La ausencia de coordinación e implementación de controles de inventarios en las actividades de ventas genera desabastecimiento en el stock de mercadería en el supermercado.</p>	<p>Se pudo confirmar la hipótesis mediante la pregunta 6 donde se confirmó que los empleados por la falta de control en el inventario no abastecen lo suficiente a la no tiene la debida precaución en el inventario.</p>
<p>La ausencia de políticas y reglamento del manual de funciones genera retraso en la entrega de pedidos y malestar en los clientes.</p>	<p>Se pudo confirmar la hipótesis mediante la pregunta que los empleados no tienen reglamentos que cumplir lo que crea a que ellos trabajan sin afectarles el resultado que obtiene la empresa esto puede cambiar mediante lo que vamos a ofrecer.</p>
<p>La ausencia de planificación en las actividades del supermercado, provoca errores en la atención y deserción en los clientes.</p>	<p>Esta hipótesis es confirmada ya que hay muchos errores en la entrega para la clientela fija que tiene el supermercado.</p>

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

**ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU DELIMITACIÓN EN LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES DEL SUPERMERCADO LÓPEZ.**

#### **5.2. JUSTIFICACIÓN**

La propuesta está orientada al análisis y diagnóstico de las dos áreas más importantes del supermercado: la parte estructural y el aspecto comercial que está sustentado con la atención al cliente.

La propuesta tiene como intención mejorar las actividades internas del supermercado, evitar retrasos y proporcionar al cliente un clima agradable al momento de adquirir un producto, para que esto sea posible no es suficiente la propuesta de vender sino más bien la de identificar que falencias están imposibilitando el correcto accionar de los clientes para evitar distorsionamientos en las ventas y la pérdida de futuros clientes potenciales.

El propósito de nuestra propuesta no es solo el de mejorar la relación cliente ofertante sino también, preocupados por la negociación con los proveedores.

El mercado López tiene como objetivo vender más que la competencia más para que esto sea realidad, considerar el análisis y diagnóstico de las actividades internas como externas, es de gran importancia para así establecer convenios eficaces y mejorar la comercialización logrando una mayor participación del mercado en el cantón de Milagro.

### **5.3. FUNDAMENTACIÓN**

La propuesta se fundamenta en el área administrativa, con la elaboración de la estructura organizacional y delimitación de cada una de las actividades de los clientes internos del supermercado López.

Hoy en día en que la atención es muy importante porque es allí donde radica el éxito o fracaso de un comercial, negocio o institución que está dedicada a una actividad comercial, el comercial López no debe pasar desapercibido el análisis de sus funciones que se realiza en este proyecto.

A continuación establecemos los aspectos en que se fundamenta nuestra propuesta como parte de la solución del problema identificado a inicio de la investigación:

### **5.4. OBJETIVOS**

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

Mejorar la estructura organizativa y el desarrollo de actividades empresariales mediante el análisis y diagnóstico detallado de los factores que perjudican el proceso para satisfacer las necesidades y demanda de los clientes.

#### **5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta**

- Plantear un mejor sistema de comercialización de ventas y ejecución de actividades internas mediante estrategias de innovación para agilizar la entrega de pedidos a los clientes.
- Establecer medios de comunicación eficaces a través de la coordinación de funciones e implementación de actividades con el fin de evitar la congestión y errores en la entrega de pedidos a los clientes.

- Proponer un ambiente organizado y actividades coordinadas por medio de la implementación de un nuevo control de inventarios que mantenga organizado el stock de mercaderías en el área de ventas.
- Establecer planificación de actividades internas, verificando resultados en forma periódica para mejorar la atención al cliente y evitando deserción para una compra futura.

## **5.5. UBICACIÓN**

**Provincia:** Guayas

**Cantón:** Milagro

**Comercial:** Supermercado López

**Infraestructura:** Edificio propio y funcional

## **5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Este trabajo podemos expresar que es factible porque contamos con los factores:

### **Económicos:**

Porque de los resultados operativos que arroja el Supermercado LOPEZ se tomarán los recursos que serán necesarios para el ejecución de esta propuesta. Los gastos involucrados no son tan altos y pueden cubrirse en sus erogaciones mensuales para cubrir cada actividad por el primer año de transformación y otros gastos menores para la continuidad y sostenibilidad de la misma.

### **Técnico:**

Porque se dispone de herramientas informáticas adquiridas en este año 2013 y se cuenta con profesionales en el medio que pueden ser contratados tanto para el asesoramiento técnico como para el desempeño laboral en la medida en que el equipo de trabajo se vaya ampliando por el crecimiento de este negocio.

Se dispone de la experiencia promedio de 5 años en el personal que maneja los inventarios sin embargo no han podido realizarlo de manera técnica y es allí donde se fortalecerá con la ejecución del proyecto.

## ANÁLISIS FODA

Este análisis se realiza para la toma de decisiones en los negocios y entender su desenvolvimiento, para lo consiguiente se deben identificar los factores internos y externos que favorecen o aquejan a la empresa. Este análisis provee uno de los insumos más importantes para la planeación estratégica y elaborar correcciones en la administración y operaciones que se planifican para enfrentar las exigencias de los clientes externos y clientes internos.

**CUADRO. 16**  
**Factores Internos a evaluarse en Supermercado LOPEZ**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	
	F1	Ubicación geográfica
	F2	Personal con experiencia en el negocio
	F3	Variedad de productos ofertados
	F4	Alta rotación de inventarios
	F5	Alto espíritu de colaboración en el personal
	<b>DEBILIDADES</b>	
	D1	Ausencia de una organización definida
	D2	No se aplican programas de marketing
	D3	Informalidad de registros de las actividades
D4	Tipo de dirección administrativa	
D5	Métodos del trabajo empiricos	

**CUADRO. 17**  
**Factores Externos a evaluarse en Supermercado LOPEZ**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	O1	Demanda
	O2	Mercado mal atendido
	O3	Adelantos tecnológicos
	O4	Introducirse en nuevos nichos de mercado
	O5	Asesorías PYMES
	<b>AMENAZAS</b>	
	A1	Competencia
	A2	Inflación
	A3	Políticas gubernamentales
A4	Inseguridad del entorno	
A5	Nuevos impuestos	

## ANALISIS FO – FA – DO - DA

Este análisis correlacional sobre las incidencias que tienen unos factores sobre otros permite a los administradores formular estrategias preventivas que ubiquen en mejor posición a la organización del negocio, así de esta forma se podrá regular algunas desventajas y aprovechar los momentos en que se hagan presente las ventajas.

**CUADRO. 18**  
**ANALISIS Fortalezas y Oportunidades COMERCIAL LÓPEZ**

<b>ESTRATEGIAS LUEGO DE ANALISIS FO</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>		
		O1	Demanda	F1 - O1: Aprovechar el lugar de ubicación para realizar eventos y abordamiento de clientes y lograr de esa forma el posicionamiento en los compradores.  F5 -O5 : Contratar a especialistas en organización del trabajo para que asista a la administración del negocio y definir las nuevas funciones y politicas de trabajo.  F2 - O3 : Aprovechar el conocimiento y manejo de las área del negocio para realizar controles por computador.
		O2	Mercado mal atendido	
		O3	Adelantos tecnológicos	
		O4	Introducirse en nuevos nichos de mercado	
		O5	Asesorías PYMES	
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Ubicación geográfica			
F2	Personal con experiencia en el negocio			
F3	Variedad de productos ofertados			
F4	Alta rotación de inventarios			
F5	Alto espíritu de colaboración en el personal			

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

### **Disminución de Impacto:**

Se trata de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado gracias a las potencialidades y ventajas competitivas adquiridas por experiencia y conocimiento en el negocio.

**CUADRO. 19**  
**ANALISIS Fortalezas y Amenazas COMERCIAL LÓPEZ**

<b>ESTRATEGIAS LUEGO DE ANALISIS FA</b>		<b>AMENAZAS</b>	
		A1	Competencia
		A2	Inflación
		A3	Políticas gubernamentales
		A4	Inseguridad del entorno
		A5	Nuevos impuestos
<b>FORTALEZAS</b>		<p>F4 - A1 : Se puede mejorar los precios de los productos ya que se cuenta con alta rotación de los mismos, es decir disminuir el margen pero por rotación se alcanza uno mejor.</p> <p>F3 - A2 : Definir funciones de supervisor de compras para considerar una variedad de productos con distintos niveles de precios para que puedan acceder varios tipos de clientes.</p> <p>F2 - A4 : Aprovechar el espíritu colaborador y establecer controles administrativos ante la inseguridad y los riesgos morales en el desempeño laboral.</p>	
F1	Ubicación geográfica		
F2	Personal con experiencia en el negocio		
F3	Variedad de productos ofertados		
F4	Alta rotación de inventarios		
F5	Alto espíritu de colaboración en el personal		

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Disminución de Impacto:**

Se trata de potenciar las fortalezas como ventajas comparativas y competitivas que se disponen para de esa forma disminuir el impacto de las amenazas externas que rodean a la empresa.

**CUADRO. 20**  
**ANALISIS Debilidades y Oportunidades COMERCIAL LÓPEZ**

<b>ESTRATEGIAS LUEGO DE ANALISIS DO</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
		O1	Demanda
		O2	Mercado mal atendido
		O3	Adelantos tecnológicos
		O4	Introducirse en nuevos nichos de mercado
		O5	Asesorías PYMES
<b>DEBILIDADES</b>		D4 - O5 : Debe realizarse contrataciones de servicios de profesionales en administración para redefinir los puestos de trabajo y las actividades a realizar en cada uno y poder atender al incremento de la demanda.  D5 - O4 : Debe establecerse políticas y protocolos para mejorar la atención al cliente y el ambiente interno del trabajo.  D1 - O3 : Realización de hojas de control electrónica y seguimiento de agenda con el uso de computadores y personas capacitadas para realizar estos registros.	
D1	Ausencia de una organización definida		
D2	No se aplican programas de marketing		
D3	Informalidad de registros de las actividades		
D4	Tipo de dirección administrativa		
D5	Métodos del trabajo empiricos		

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Disminución de Impacto:**

Se trata de plantear revertir el escenario en el que debilidades mediante estrategias puedan pasar a ser fortalezas y así aprovechar las oportunidades. Este cuadro permite identificar el costo de oportunidad debido a la incapacidad que se tiene para conseguir ciertos propósitos en el mercado.

**CUADRO. 21**  
**ANALISIS Debilidades y Amenazas COMERCIAL LÓPEZ**

<b>ESTRATEGIAS LUEGO DE ANALISIS DA</b>		<b>AMENAZAS</b>	
		A1	Competencia
		A2	Inflación
		A3	Políticas gubernamentales
		A4	Inseguridad del entorno
		A5	Nuevos impuestos
<b>DEBILIDADES</b>		<p>D1 - A3: Ante la latente amenaza de ser reubicados es el momento de mejorar el estilo de administración para resistir a los cambios que causarían por reubicación y enfrentarse a una nueva plaza.</p> <p>D3 - A1: Ante la rivalidad deshonesto para captar más clientes se deben definir mayores responsabilidades en el personal para cuidar los intereses del supermercado.</p> <p>D4 - A5: La administración debe planificar mediante presupuestos de caja para enfrentar cambios en la carga impositiva que aplica el gobierno.</p>	
D1	Ausencia de una organización definida		
D2	No se aplican programas de marketing		
D3	Informalidad de registros de las actividades		
D4	Tipo de dirección administrativa		
D5	Métodos del trabajo empíricos		

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**Disminución de Impacto:**

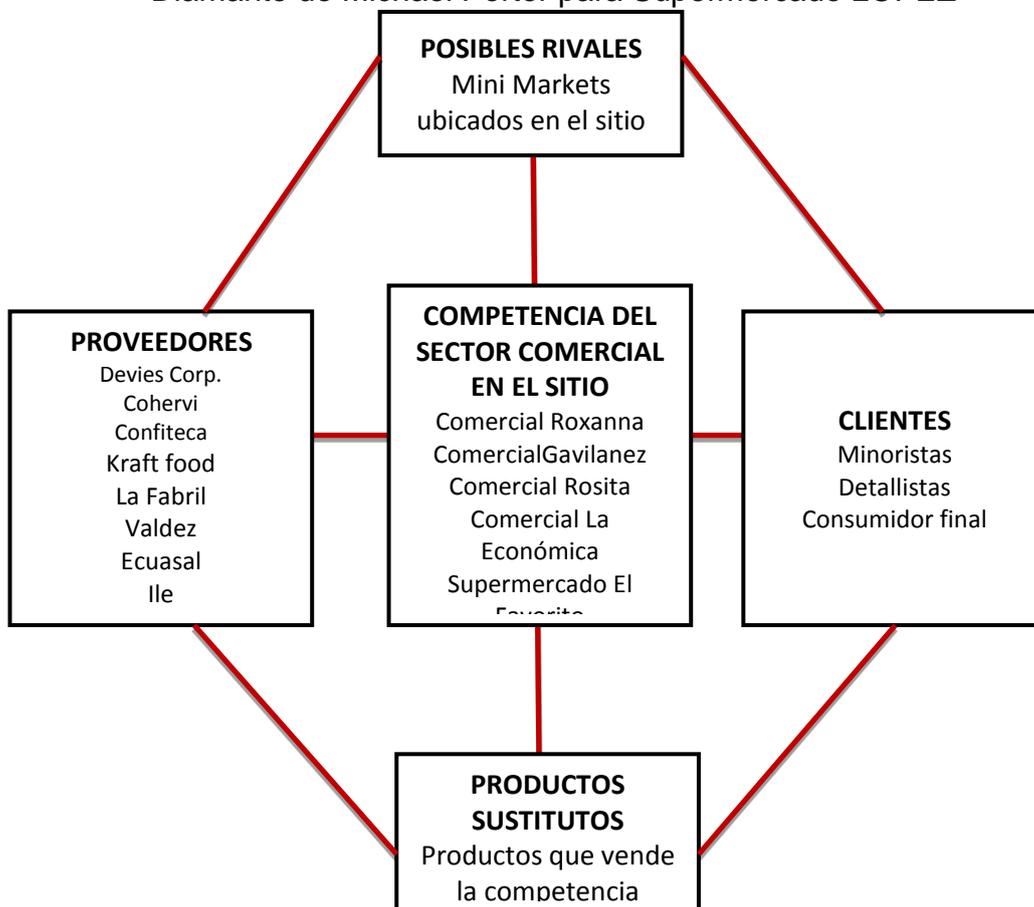
Se busca formular estrategias que permitan distraer a la competencia ante las debilidades que se poseen, así también mitigar las amenazas externas para que no ataquen en mayor medida a las debilidades que ya se identifican en la organización interna.

## ANALISIS DE COMPETITIVIDAD BAJO MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

En 1989 Michael Porter elabora su modelo para medición del nivel de competitividad y la planificación estratégica empresarial, más conocido como el de las 5 fuerzas que permite realizar un análisis sobre el mercado/segmento/nicho en términos de rentabilidad. Para realizar un análisis mucho más completo aparte de la identificación, se establecen una serie de indicadores que pueden orientar las actividades productivas del negocio, así como verificar quienes resultan más importantes que otros para la aplicación de una estrategia que responda a las necesidades del mercado y un completo conocimiento del cliente.

### GRÁFICO

Diamante de Michael Porter para Supermercado LOPEZ



Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

## ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD

BARRERAS DE ENTRADA	
Fuerte Inversión Inicial	Para iniciar este tipo de negocios se tiene que realizar una inversión en adecuaciones de local y en un inventario medianamente surtido para salir a competir en el mercado de comercialización de productos de consumo masivo y que pueda competir en el sitio donde se ubica en Supermercado LOPEZ.
Tecnología aplicada a la Administración y Finanzas	La falta de especialización de la competencia es notoria en la medida en que no han incluido en mayor significancia el uso de medios informáticos para llevar un control minucioso sobre sus inventarios lo que resta competitividad con respecto a negocios de este tipo situados en otras zonas o pertenecientes a otra categoría de negocios.
Acceso a canales de distribución	En la comercialización de productos de consumo masivo se hace muy costoso acceder a canales de distribución ya que esto implicaría manejar una administración más amplia y contar con recursos como vehículos para la repartición y atender pedidos particulares de clientes de acuerdo a las características del mismo.
Curva de experiencia	Las personas que laboran dentro de la empresa mantiene un grado de experiencia aceptable en el manejo del negocio y de los clientes, contribuyendo esto a mantenerse competitivos en el nivel de atención y conocimiento sobre los inventarios.

PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Precios accesibles de los sustitutos	Los productos sustitutos generalmente tienen precios más elevados a los que se comercializan en Supermercado LOPEZ ya que en este negocio se ha adoptado la política de vender productos de alta demanda y de precios bajos, para de esta manera ubicarlos con las necesidades y posibilidades económicas para el acceso.
Preferencia del cliente a los sustitutos	Existe una preferencia a los sustitutos que se basa específicamente en el reconocimiento de marcas que invierten en publicidad a través de medios o de impulso de productos en percha lo que hace que los clientes se inclinen a los ofrecimientos de las marcas.
Disponibilidad cercana a los sustitutos	Dada la ubicación del Supermercado LOPEZ en una zona de alta concentración comercial dada el importante número de asentamiento de negocios similares con servicios similares en los alrededores.
Asociación especializada precio calidad	La información que han dejado las marcas es que tratan de hacer diferencia en sus precios por el prestigio de la marca, a mayor número de publicidad parece aumentar el prestigio y por ende para acceder a estos productos hay que pagar mayor precio.

DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	
Competidores con productos similares	Al no tener segmentos de diferenciación de clientes se propone la venta de productos para distintos segmentos haciendo que la competencia disponga de mucha variedad de productos y por lo tanto un riesgo permanente de modificar la fidelidad de los clientes.
Uso de Estrategias Comerciales	Poco se hace para aumentar la fidelización de los clientes de forma estratégica, sino que la corriente de la publicidad es la que arrastra a los clientes hacia la compra, pudiéndose usar otras herramientas como las promociones o mejoramiento de los servicios para aumentar la masa de clientes en el negocio.
Crecimiento del sector en la zona de influencia	El crecimiento de la economía popular ha posibilitado el crecimiento del sector de la distribución de productos de consumo masivo y aún más en una zona de mercado que llama a la concentración de muchos compradores para seleccionar entre tantos proveedores sus mejores oportunidades de precios.
Costos de almacenamiento	Los costos de almacenamiento no son tan baratos pero tampoco exageradamente caros con respecto a otras plazas, sin embargo a querer competir en una zona de alta concentración de clientes los arrendadores tienen tarifado valores relativamente altos para poderse ubicar en esta zona de alto índice de comercio.

PODER DE LOS COMPRADORES	
Grado de estandarización del Servicio	El servicio al cual se hace frente es muy similar entre los negocios dedicados a esta actividad ya que mucha de la competencia es producto de la improvisación y emprendidos por la oportunidad de captar una masa de compradores que necesita de estos productos sin destacar la diferenciación para destacarse en la zona.
Influencia del cliente sobre la Imagen de negocio	Los clientes solo dedican su tiempo a la investigación de precios y elección entre la oferta ya que al ser un amplio mercado han disminuido la posibilidad de asociarse y tomar decisiones de grupo para influir en los precios, sin embargo al tener mucha información de los precios ellos pugnan por mantener restringido el aumento de los mismos a no ser que la capacidad adquisitiva lo permita.
Influencia sobre la eficacia en el Servicio	La cultura del cliente influye mucho en el tipo de servicio que se viene ofreciendo ya que se exige poco en los arreglos ambientales para efectos de venta dado que la prioridad en este tipo de clientes que acude a esta zona de compras se preocupa más por los precios que por el ambiente del servicio.
Cantidad de clientes importantes en volumen de compra	El supermercado LOPEZ al no tener una cartera especializada de clientes, esto hace que todos los clientes sean importantes en cada visita y no se tiene un grupo que se distinga por aumentar el volumen de compras y que por lo tanto se tenga que realizarse algún descuento especial por pertenecer a un nuevo grupo.

NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	
Presencia de nuevos proveedores de productos	Al ser Milagro una zona de alta influencia comercial se recibe la visita de proveedores que provienen desde muchos lugares del país, volviéndose un mercado con una amplia oferta de productos y servicios; de esta forma los proveedores no ejercen poder significativo ya que no son pocos de ellos en el mercado.
Importancia del volumen de compra para el proveedor	Los proveedores planifican asignación de descuentos por volumen para aumentar así la distribución de los productos en este mercado, más sin embargo los negocios similares al Supermercado LOPEZ no tienen el poder de negociación como para exigir bajar los precios ya que a un precio razonable el producto será ingresado al mercado dada la urgencia de abastecer ese mercado y no aumentar los costos de oportunidad.
Relación precio calidad	Los clientes que acuden a este negocio no tienen un conocimiento amplio y especializado sobre los productos haciendo que este factor no sea determinante en el momento de la decisión de compra.
Número de proveedores importantes en el medio	En el medio de la distribución se cuenta con proveedores locales importante por el reconocimiento y la variedad de productos que ofrecen a los negocios que necesitan abastecerse de forma inmediata para atender a los compradores que acuden a esta zona de influencia como es el casco comercial de Milagro.

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

## MEDICIÓN DE LOS FACTORES E INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

De forma complementaria se establece un análisis del nivel de impacto que tiene cada factor con sus indicadores en la medida de cómo contribuyen o disminuyen la competitividad del Supermercado LOPEZ.

### 1.- Amenaza de Nuevos Participantes

BARRERAS DE ENTRADA	BAJO	MEDIO	ALTO
Fuerte Inversión Inicial		x	
Tecnología aplicada a la Administración y Finanzas	x		
Acceso a canales de distribución	x		
Curva de experiencia		x	
	2	2	0
AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES	50%	50%	0%

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

La amenaza que proviene desde nuevos participantes es baja y media debido a que en el sitio el mercado se encuentra algo saturado en cuanto a la presencia de minimarket, o supermercados de dimensiones pequeñas, posibilitando la especialización del servicio sin distraer la atención en los clientes.

## 2.- Amenaza de Sustitución de la demanda

PRODUCTOS SUSTITUTOS	BAJO	MEDIO	ALTO
Precios accesibles de los sustitutos		x	
Preferencia del cliente a los sustitutos		x	
Disponibilidad cercana a los sustitutos			x
Asociación especializada precio calidad			x
	0	2	2
AMENAZA DE SUSTITUCIÓN	0%	50%	50%

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Al existir mucha variedad de productos en el mercado dada la alta concentración de compradores en la zona entonces se puede competir a través de las marcas o tipos de productos existentes sabiendo identificar el segmento de mercado que se atiende con sus respectivas características de consumo.

## 3.- Análisis de la Rivalidad

DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	BAJO	MEDIO	ALTO
Competidores con productos similares			x
Uso de Estrategias Comerciales	x		
Crecimiento del sector en la zona de influencia		x	
Costos de almacenamiento		x	
	1	2	1
ANALISIS DE RIVALIDAD	25%	50%	25%

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

El nivel de rivalidad se muestra mayormente media debido a que la dinámica del negocio tanto en Supermercado LOPEZ como en los otros negocios asentados en la zona no les ha permitido formular estrategias de comercialización que aumenten la rivalidad, por ahora lo hace vía precios.

#### 4.- El poder del Consumidor

PODER DE LOS COMPRADORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Grado de estandarización del Servicio		x	
Influencia del cliente sobre la Imagen de negocio	x		
Influencia sobre la eficacia en el Servicio			x
Cantidad de clientes importantes en volumen de compra	x		
	2	1	1
<b>PODER DEL CONSUMIDOR</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>

**Elaborado por** :Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Los compradores pueden ser recurrentes pero no tienen marcada una fidelidad hacia el servicio ya que en el sitio encuentran más supermercados y eso permite que no se concentre la compra en grupos importantes de compras sino más bien las características del menudeo da paso a que el poder lo mantenga la administración del negocio a través de la correcta administración de su inventario.

#### 5.- El poder de los Proveedores

NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	BAJO	MEDIO	ALTO
Presencia de nuevos proveedores de productos			x
Importancia del volumen de compra para el proveedor		x	
Relación precio calidad	x		
Número de proveedores importantes en el medio		x	
	1	2	1
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>

**Elaborado por**:Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Los proveedores al ser muchos en el mercado no mantienen un poder por escases de productos o por falta de variedad en la oferta sino que más bien se puede ampliar negociaciones con nuevos proveedores al no existir concentración o acaparamiento en los mismos.

## Evaluación presente y futura

**CUADRO. 22**  
Resultados del Análisis de las Fuerzas de Porter

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA						
FUERZAS COMPARATIVAS	ACTUAL			FUTURO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
BARRERAS DE ENTRADA	2	2	0	0	1	3
PRODUCTOS SUSTITUTOS	0	2	2	1	3	0
DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD	1	2	1	3	1	0
PODER DE LOS COMPRADORES	2	1	1	3	1	0
NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	1	2	1	1	1	2
<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

En la actualidad el nivel de competitividad en el mercado en el cual se desarrolla el Supermercado LOPEZ permite que el mismo mantenga un nivel medio y que permite mantener intacta sus posibilidades de aumentarlas dado el ambiente de poca especialización del servicio que aún es visible en los locales de estas características dentro de mercado de supermarket y tiendas minoristas.

Las condiciones a futuro no presentarían mayores cambios sin embargo al analizar cada factor por separado se muestra que existen oportunidades sin ser tomadas para evaluar necesidades de estructuras organizativas internas que permitan mejorar la competitividad del negocio y de esta forma prepararse para el crecimiento del mismo ante la dinámica y velocidad de las transacciones que se realizan.

## 5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Luego de haber evidenciado la veracidad de las hipótesis por medio de una herramienta de investigación como es la encuesta, se crea una necesidad latente para solucionar el problema principal que derivó en el planteamiento de estas premisas.

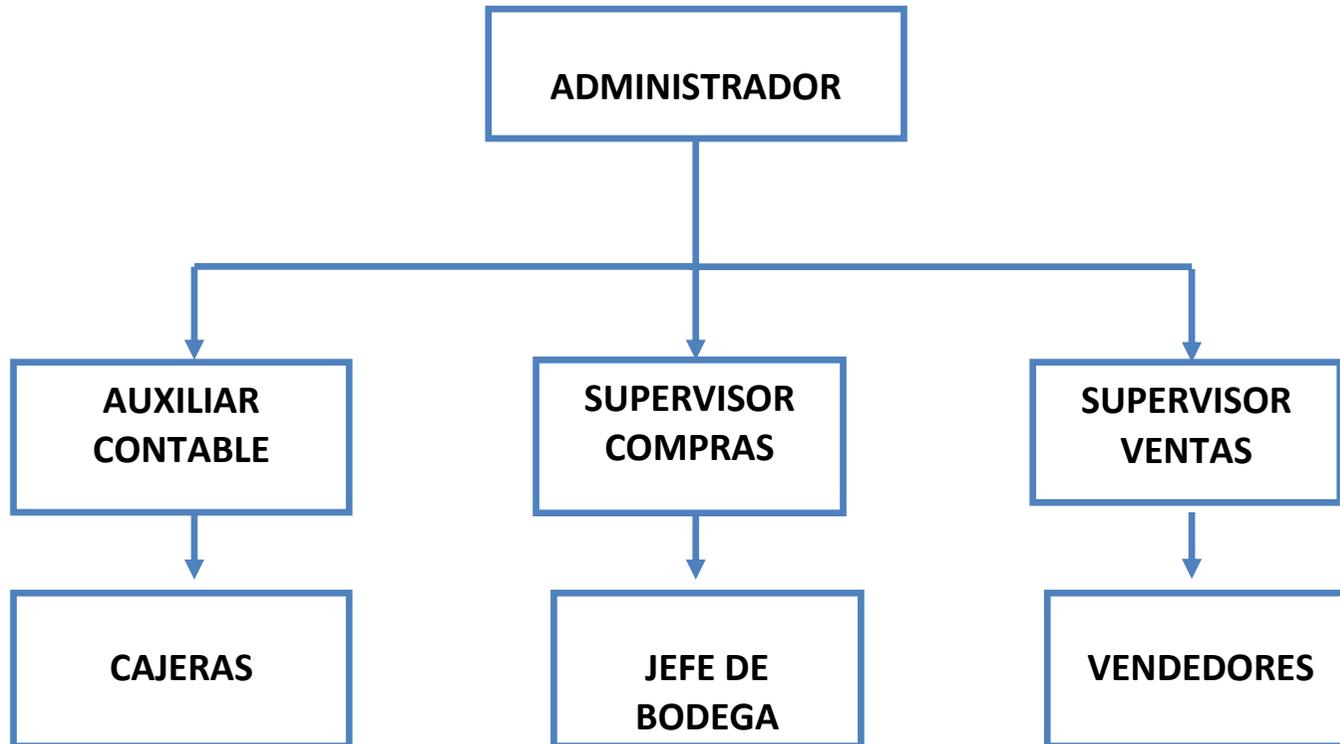
La necesidad de encontrar una solución nos conlleva a exponer una propuesta, la misma que consiste en plantear una estructura organizacional eficiente y adaptada a las oportunidades de mejora que presenta este negocio al cual estamos analizando, así como la operatividad y funcionalidad de la misma con miras a sacar ventaja ante la competencia en temas que no tengan una relación directa con el precio sino que sea a través de las estrategias de ordenamiento administrativo y financiero para el logro y sostenimiento de la misma.

A su vez se hará necesario el plantear la realización de un programa de capacitación continua a los clientes internos de supermercado López ; Estos ayudaran a incrementar el poco conocimiento que los empleados tienen respecto al tema coyuntural como es el servicio al cliente.

La capacitación consiste en impartir habilidades y conocimientos a los empleados en el avance de la propuesta establecida para 1 año, en los cuales se trataran temas puntuales tales como: Estrategias para mejorar la atención al cliente; siete estrategias para mejorar su servicio de atención al cliente; desafíos y estrategias para las empresas de comercio, etc.

El resultado que se espera obtener tendrá un impacto en el crecimiento del número de los clientes y por ende en las unidades vendidas e incremento de utilidades, el mejoramiento de la utilidad del servicio al cliente se lo evaluara en lo posterior, tarea que la realizara la administración de supermercado López.

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

# MANUAL DE FUNCIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE	Administrador
SE REPORTA A	Propietario
SUPERVISA A	Auxiliar contable, supervisores de ventas y compras
ÁREA	Administrativa
FUNCIÓN GENERAL	Es la persona que dirige, regula y supervisa la actividad general de la empresa, el proceso de objetivos de la misma será responsable del manejo de la empresa, y de las actividades realizadas en la misma.
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es responsable de los pedidos a realizar para la empresa</li> <li>➤ Supervisa el stock de mercadería</li> <li>➤ Controla las actividades de los empleados</li> <li>➤ Es responsable de los pagos a los proveedores</li> </ul>
PERFIL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyectarse como gerente de su propia empresa o directivo con éxito.</li> <li>➤ Interés por la toma de decisiones y el trabajo en equipo.</li> <li>➤ Tener visión proactiva, con clara misión en sus resultados y objetivos.</li> <li>➤ Interés por ser líder y generador de cambio.</li> </ul>

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE	Auxiliar Contable
SE REPORTA A	Administrador
SUPERVISA A	Cajeras
ÁREA	Asistente
FUNCIÓN GENERAL	Conocimientos en sistemas informáticos de Administración Contable
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<p>Dominio de paquetes informáticos (Windows, Word, Excel)</p> <p>Habilidad Numérica</p> <p>Capacidad de trabajo bajo presión</p> <p>Manejo de archivo y documentación</p>
PERFIL	<p>Licenciado en contaduría o haber cursado practicas de contabilidad por lo menos dos años de duración.</p> <p>Experiencia un año progresivo de carácter operativo en el área de registro de asientos contables.</p> <p>Edad comprendida entre 25 y 45 años.</p>

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE	Supervisor de Compras
SE REPORTA A	Administrador
SUPERVISA A	Jefe de Bodega
ÁREA	Administrativa
FUNCIÓN GENERAL	Adquirir y abastecer adecuada y oportunamente los productos y servicios necesarios para el desarrollo de la operación comercial, obteniendo siempre el mejor precio, calidad, servicio y condiciones de compra
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir los proveedores que requieren programas o convenios de compra.</li> <li>➤ Verificar que los programas o convenios de compra con los proveedores se cumplan.</li> <li>➤ Buscar oportunidades para el desarrollo de nuevos proveedores definiendo que productos pueden comprarse con ellos (fabricantes).</li> </ul>
PERFIL	<p>Dos Años de experiencia en manejo de material dentro del almacén</p> <p>Facilidad de palabras</p> <p>Actitud de servicio y edad comprendida entre 25 a 45 Años</p>

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE	Supervisor de Ventas
SE REPORTA A	Administrador
SUPERVISA A	Vendedores
ÁREA	Ventas
FUNCIÓN GENERAL	<p>Supervisa las labores y actividades de su personal de ventas</p> <p>Coordinar con sus personal el adecuado desarrollo de actividades que tienen que ver con la venta de mercadería y el servicio directo a nuestros clientes.</p>
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener informado al propietario del negocio de todas las eventualidades que se presentan en el centro de trabajo.</li> <li>➤ Planificar y controlar las actividades y labores diarias del personal a su cargo.</li> <li>➤ Llevar el control estricto del presupuesto de gastos del negocio y demás específicamente del departamento de ventas a su cargo.</li> </ul>
PERFIL	<p>Estudios Universitarios en Marketing o carreras a fines. Manejo de Sistemas Operativos de Windows y Herramientas como Word, Excel, y Power Point.</p> <p>Experiencia Mínimo de dos Años en Áreas de Ventas y Administración o Servicio al Cliente en empresa similares. Mayores de 25 años.</p>

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE	Jefe de Bodega
SE REPORTA A	Supervisor de Compras
SUPERVISA A	Ninguno
ÁREA	Administrativa
FUNCIÓN GENERAL	<p>Responsable de la ejecución de labores de recepción, almacenaje y distribución de la mercadería para la venta</p> <p>Proceso adecuado de mantenimiento del inventario físico como en el sistema.</p> <p>Recibir el camión del centro de distribución y descargar la mercadería</p>
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ubicar en la bodega la mercadería que no se reparte de inmediato a las tiendas de venta.</li> <li>➤ Velar por la mercadería que este en bodega se despache oportunamente al departamento de venta antes de que estos queden sin existencias.</li> </ul>
PERFIL	Título profesional en Administración o afines. Experiencia laboral comprobable, mínimo 2 años. Edad comprendida entre 25 y 45 años.

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE	Vendedores
SE REPORTA A	Supervisor de Ventas
ÁREA	Ventas
FUNCIÓN GENERAL	<p>Responsables de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa.</p> <p>Lograr la satisfacción y lealtad de éstos y consolidar ventas efectivas de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.</p>
FUNCIONES ESPECÍFICAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dar la bienvenida al cliente y saludarlo de las normas establecidas</li> <li>➤ Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes logrando en ellos lealtad y preferencia</li> <li>➤ Orientar al cliente en su decisión de compra y en la ubicación de la mercadería, mostrando los artículos detalladamente cuando éste lo necesite</li> </ul>
PERFIL	<p>Experiencia en ventas mínima de un año.  Conocimiento de técnicas de ventas.  Cursos de servicios al cliente, actitud de servicio, facilidad de palabras.  Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.</p>

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

## CAPACITACIONES DEPARTAMENTALES

El programa de capacitaciones es complementario a la asesoría profesional que se debe contratar para la definición organizacional del Supermercado López ya que las costumbre laborales muchas veces impiden la ruptura de paradigmas que se han adoptado como formas únicas de desempeño laboral permitiendo la justificación a hechos de baja contribución a la eficiencia laboral y a poder tecnificar los procedimientos y caminos hacia la realización de acciones del trabajo para el logro de objetivos por áreas y en conjunto para el logro de un mejor nivel de competitividad.

- **Programa de Capacitación**

**CUADRO. 22**  
**Programación de las capacitaciones en la Propuesta**

PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES		
TEMAS		MES
1	Capacitación y Formación Organizacional	
	La importancia de la administración de los negocios competitivos	FEBRERO
	Formas de organización de la empresa distribuidora de productos de consumo masivo	MARZO
2	Elaboración y Adaptación del Manual de Funciones	
	Coordinación de trabajo y trabajo en equipo	ABRIL
	La jerarquía, el liderazgo y la cadena de mando	MAYO
3	Elaboración de Políticas de trabajo	
	Las norma de trabajo operativo generalmente aceptadas por los clientes	JUNIO
	Buenas prácticas de trabajo para alcanzar ser competitivos	JULIO
4	Formación de instrumentos de control	
	El control interno y su importante para aumentar el crecimiento del negocio	AGOSTO
	Los registros y su importancia para la toma de decisiones	SEPTIEMBRE
	La verificación de las operaciones internas y la retroalimentación	OCTUBRE
5	Control Infomático	
	Excel Básico	NOVIEMBRE
	Excel aplicado para el registro administrativo	DICIEMBRE

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

## TEMAS A TRATAR EN CAPACITACIONES

<b>CAPACITACIÓN DE FEBRERO</b>	
Tema de la capacitación:	La importancia de la administración en los negocios competitivos
Dirigido a:	Todo personal administrativo y operativo de Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Reconocer las necesidades de administración estratégica para que el equipo de empleados colaboradores pueda afrontar los desafíos empresariales en el medio de la comercialización de productos de consumo masivo.
<b>CAPACITACIÓN DE MARZO</b>	
Tema de la capacitación:	Formas de organización de la empresa distribuidora de productos de consumo masivo
Dirigido a:	Propietarios, administrador y supervisores del Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Identificar las prioridades funcionales y el reconocimiento del éxito que se logra al adoptar las distintas formas de organización en negocios de comercialización de productos de consumo masivo.
<b>CAPACITACIÓN DE ABRIL</b>	
Tema de la capacitación:	Taller de coordinación en el trabajo y trabajo en equipo
Dirigido a:	Todo personal supervisor y operativo de Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Mejorar la capacidad de colaboración entre las distintas funciones aplicadas dentro de la empresa e identificar su importancia en la interrelación de objetivos departamentales y las necesidades de información para la toma de decisiones en equipo.
<b>CAPACITACIÓN DE MAYO</b>	
Tema de la capacitación:	La jerarquía, el liderazgo y la cadena de mando
Dirigido a:	Todo personal supervisor y operativo de Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Planteamiento de modelos administrativos y de la importancia de las jefaturas, supervisiones y el respeto al orden jerárquico en el proceso de la toma de decisiones en las actividades diarias del negocio.

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

<b>CAPACITACIÓN DE JUNIO</b>	
Tema de la capacitación:	Las normas de trabajo operativo generalmente aceptados por los clientes
Dirigido a:	Todo personal operativo de Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Socializar las diferentes características en los clientes internos y externos para el logro de la regulación y normativa en las asistencias y atenciones sin afectar la comunicación, la dependencia y la sinergia entre los participantes de la venta.
<b>CAPACITACIÓN DE JULIO</b>	
Tema de la capacitación:	Las buenas prácticas de trabajo para alcanzar ser competitivos
Dirigido a:	Todo personal supervisor y operativo de Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Plantear los procedimientos de trabajo que gozan generalmente de gran aceptación en el mercado de negocios de comercialización, analizando las ventajas de su adopción y las pérdidas de eficiencia cuando no se alinean a la misión y visión del negocio.
<b>CAPACITACIÓN DE AGOSTO</b>	
Tema de la capacitación:	El control interno y su importancia para aumentar el crecimiento del negocio
Dirigido a:	Propietarios, administrador y supervisores del Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Analizar normativas de control interno que permitan la seguridad en el trabajo a través de lineamientos de supervisión y seguimiento al trabajo para disminuir las pérdidas materiales y nivel de eficiencia del trabajo.
<b>CAPACITACIÓN DE SEPTIEMBRE</b>	
Tema de la capacitación:	Los registros y su importancia en la toma de decisiones
Dirigido a:	Propietarios, administrador y supervisores del Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Plantear escenarios de elección clave ante la rivalidad y exigencias de los clientes identificando las complicaciones administrativas y la necesidad estadística dentro del control de los negocios con productos de alta rotación.

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

<b>CAPACITACIÓN DE OCTUBRE</b>	
Tema de la capacitación:	La verificación de las operaciones internas y la retroalimentación
Dirigido a:	Propietarios, administrador y supervisores del Supermercado LOPEZ
Objetivo :	Comprender la retroalimentación en toda actividad diaria para adaptarse a la evolución de la demanda y a la exigencia de los compradores para mantener un nivel alto de aceptación entre los supermercados minoristas de productos de consumo masivo.
<b>CAPACITACIÓN DE NOVIEMBRE</b>	
Tema de la capacitación:	Excel Básico
Dirigido a:	Supervisores y operadores del supermercado LOPEZ
Objetivo :	Manejar herramientas informáticas mediante hoja de cálculo para adquirir destrezas de asociación, relación y presentación de resultados computarizados que puedan aplicarse para la evidencia del trabajo.
<b>CAPACITACIÓN DE DICIEMBRE</b>	
Tema de la capacitación:	Excel aplicado al control administrativo
Dirigido a:	Administrador y supervisores del supermercado LOPEZ
Objetivo :	Disponer de herramientas de registro, control y seguimiento al desempeño laboral por áreas o departamentos que generan resultados de alta importancia para la toma de decisiones en la empresa.

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

## LA ORGANIZACIÓN DE BODEGA Y ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Las funciones administrativas que se llevarán a cabo deben dirigirse también a las que se efectúen en las bodegas o espacios de almacenamiento para productos, para así de esta manera facilitar el traslado del producto desde el proveedor hacia el cliente.

### Separación por secciones

Para el Supermercado LOPEZ se le recomienda realizar separación de áreas o secciones de almacenamiento de acuerdo a la clase de producto para de esta manera cuidar los efectos contaminantes y agilizar la ubicación del mismo entre todas las secciones. Los productos deberán ser identificados por fechas de ingresos en el caso de que sean productos de corta vida para de esta manera controlar la caducidad o los cambios que deban efectuarse hacia los proveedores y eliminar pérdidas por mala administración de inventarios.



Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

## Codificación de Productos

Ante la variedad de productos que se manejan dentro del Supermercado LOPEZ se hará necesario que los productos se controlen a través de códigos que en muchos de los casos son los proveedores los que se encargan de agregar en los empaques de los productos este tipo de identificación para que en el momento del seguimiento al producto este posea información de la fecha de elaboración, lote de producción, tipo de producto y medida de la presentación. Así luego de acuerdo a cada código se le puede agregar información como lugar de almacenamiento, costo y precio del mismo.



## Ordenamiento en percha

Las perchas que se disponen en el supermercado aquí estudiado son en una cantidad de 8, las cuales deberán ser aprovechadas en su longitud para presentar la variedad de productos de los que dispone el supermercado LOPEZ, y así de esta forma mantener informado a los clientes sobre todos los productos que se están ofreciendo, los precios y las ofertas que se otorguen por aumentar el volumen de compras o especiales del mes de acuerdo a la temporada.



## Formas de Control

Las fichas de control del inventario se pueden realizar bajo sistema manual, bajo un sistema de registro informático no automatizado o con sistemas informáticos conectados en red. En cada uno de estos casos la finalidad es tomar decisiones sobre el mismo y mantener informado al cliente sobre la disponibilidad de mercadería, su ubicación y los precios con los cuales puede adquirir los productos.

Una necesidad de información es el stock disponible para de esta forma solicitar que se egresen desde bodega hacia el almacén las cantidades que deben estar presentadas en perchas y en el caso de no disponer en bodega tomar la decisión de hacer un pedido a los proveedores. Otro tipo de información que deberían presentar estos informes sería el nivel de rotación para tomar decisiones sobre las cantidades a ser adquiridas. Por último debería llevarse un registro sobre los movimientos de inventarios a través de un kardex que permita conocer sobre las cantidades generales de ingreso por compras, un registro sobre las cantidades de abastecimiento que se realiza semanalmente al almacén, el registro de las devoluciones o bajas de mercadería, así como las cantidades que salen a la venta con su respectivo costo promedio para la actualización de precios.

**Consulta de Precios de Venta y Stock**

Productos:  Todos  Códigos que  Códigos que

Filtrar Por Cliente Cliente:

Pasar Importes a Pesos

Mostrar precios:  Como están cargados  Con IVA  Sin IVA

Descripción:

Bonificación %  Completa del producto, seleccione uno y luego haga click derecho

Enter: Buscar el dato en cualquier parte del texto  
F5: Ir a Búsqueda de Productos

Código	Descripción	Stock	LISTA GEI
21200505	ACT - FAVORITA 1 LT.	0	
21200506	ACT - FAVORITA 1/2 LT.	0	
21200507	ACT - FAVORITA LIGH 1 LT.	0	
21200508	ACT - FAVORITA LIGHT 1/2 LT.	0	
21200509	ACT - DOS CORONAS 1 LT.	0	
21200510	ACT - DOS CORONAS 1/2 LT.	0	
21200511	ACT - LUIGGUI 1 LT.	0	
21200512	ACT - LUIGGUI 1/2 LT.	0	
21200513	ACT - SOYA 1 LT.	0	
21200514	ACT - SOYA 1/2 LT.	0	
21200515	ACT - GIRASOL 1 LT.	0	
21200516	ACT - GIRASOL 1/2 LT.	0	

**Total de Stock:** (RePag) < Anteriores 20 (AvPag) Siguietes 20 > Salir

## LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL SUPERMERCADO LOPEZ

La comunicación se mejorará cuando se establezcan mejor los niveles de jerarquía y necesidades de información en cada nivel, para esto el diseño comunicacional que se requiere para el funcionamiento efectivo del negocio hace pensar en los reportes y a qué nivel se autorizará la toma de decisiones en cada puesto. Para esto se realiza un análisis inicial y luego la propuesta de mejoramiento comunicacional.



Actualmente los problemas de comunicación presentados han sido inicialmente por la no identificación del nivel de responsabilidad dentro de la organización, provocando que en ocasiones ciertos empleados tomen la iniciativa en el trabajo pero lo hacen por alcanzar protagonismo en el esquema de funcionamiento pero así mismo en otras ocasiones retroceden a la responsabilidad cuando el tomar decisiones se vuelve más complejo y bajo el conocimiento que tienen no alcanzan a comprender el impacto de tomar esas decisiones.

Para lo actuado se van generando confusiones y desatinos en los quehaceres diarios acumulando experiencias no favorables para la competitividad y más bien aparecen regulaciones no técnicas como las sanciones vía multas o despidos. La organización poco eficaz no forma efectivamente a la persona en su experiencia y más bien se entorpece el proceso con formas de trabajo que no son aceptadas por los clientes.

## Necesidades de información Clientes Internos

TIPO DE REPORTE	ELABORADO POR:	ALIMENTA A:
Ordenes de Pedido	Supervisor de Compras	Administrador
Kardex de mercaderías	Jefe de Bodega	Administrador Supervisor de Compras Supervisor de Ventas Auxiliar Contable
Codificación de Productos	Jefe de Bodega	Administrador Supervisor de Compras Supervisor de Ventas Auxiliar Contable
Reporte de Productos caducados o para cambios	Jefe de Bodega	Administrador Supervisor de Compras Auxiliar Contable
Reporte de actualización de clientes	Supervisor de ventas	Administrador Vendedores Auxiliar Contable Cajeras
Informe de conciliación bancaria	Auxiliar contable	Administrador
Arqueo de Caja	Cajeras	Administrador
Reporte de consumo interno	Administrador	Auxiliar contable
Reporte de gastos mensuales del negocio	Administrador	Auxiliar contable
Reporte de rotación de inventarios	Vendedores	Supervisor de Ventas
Reporte de promociones entregadas	Vendedores	Supervisor de Ventas
Estadísticas de aceptación de marcas	Supervisor de Ventas	Administrador

## Necesidades de información de Clientes Externos

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de los visitantes del almacén es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, actualmente éste es uno de los puntos más vulnerables de los negocios de este tipo sean estas PYMES o grandes empresas de retail, ya que según estudios realizados la atención al cliente sigue siendo en muchos casos deficiente, por lo que pueden usar esta debilidad por su competencia lo que impide fortalecer su negocio.

TIPO DE REPORTE	ELABORADO POR:	ALIMENTA A:
Listado de precios	Supervisor de Ventas	Cliente
Habladores en perchas	Vendedores	Cliente
Promociones del mes	Vendedores	Cliente
Facturación	Cajera	Cliente
Letreros para Identificación de secciones	Supervisor de Ventas Administrador	Cliente

## **POLITICAS COMPLEMENTARIAS AL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA SUPERMERCADO LOPEZ**

### **Políticas y protocolos de atención a los clientes**

- Se deberá identificar al cliente para conocer sobre sus necesidades y ubicarle en que categoría de consumo se encuentra.
- Se deberá expresar ante el cliente una actitud de motivación y prestación de servicio personalizado.
- Se deberá practicar las técnicas de comunicación para mantener y asegurar buenas relaciones comerciales
- Se deberá aprovechar los primeros 30 segundos de atención al cliente para aumentar los lazos de servicio.
- Se deberá atender a los clientes inmediatamente cuando hayan realizado la visita a nuestras instalaciones de almacén.
- Se deberá brindar de toda la atención para que el cliente conozca del buen servicio que se ofrece en Supermercado LOPEZ.
- Se deberá asesorar al cliente para que elija los productos a su mayor conveniencia.
- Se deberá demostrar interés por las necesidades de compra que tiene el cliente
- Se deberá aplicar estrategias de venta bajo sentido armónico entre los intereses del cliente y los intereses del Supermercado LOPEZ
- Se deberá aprovechar los últimos 30 segundos al cierre de la venta porque también cuentan para proponer una nueva visita de los clientes.

### **Políticas de control para recepción y seguimiento del inventario**

El proceso que debería seguirse para la adquisición de la mercadería es la siguiente:

- Se deberá revisar el stock que se tiene del producto en el sistema.
- Se deberá revisar físicamente el stock existente en bodega.

- Se deberá basarse en la revisión de un stock de mínimos y máximos para establecer si la mercadería que tenemos vaya a alcanzar para cubrir las necesidades de mercadería para que el proveedor nos pueda hacer la siguiente reposición.
- Se deberá revisar cuál es la rotación que tienen los productos en el almacén para de esta manera planificar los pedidos.
- Se deberá revisar los costos de los productos al momento de la compra ya que pudieran existir diferentes proveedores que ofrezcan mercadería con diferentes costos y alteraría los precios o la ganancia para el Supermercado LOPEZ.
- Se deberá negociar y planificar la forma de pago para los proveedores ya sea esta a 30, 60 o 90 días.
- Se deberá realizar la adquisición de mercadería al proveedor escogido desde una terna de ofertas.
- Se deberá recibir la mercadería solicitada y al momento de la recepción verificar que esta se encuentre en buen estado para no perjudicar al negocio ni al cliente.
- Se deberá almacenar adecuadamente de forma ordenada por secciones de ubicación y con códigos de verificación con sus respectivas fechas de elaboración y caducidad.
- Se deberá ingresar al sistema de registro la mercadería que ha sido adquirida.
- Se deberá ubicar la mercadería revisada en perchas para disposición de los clientes en el plazo inmediato luego de su recepción.
- Se deberá realizar el pago a los proveedores de mercadería de acuerdo a la fecha de negociación establecida anteriormente en la compra.

## **5.8 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO**

La realización de la propuesta amerita incurrir en ciertos costos que se desagregan en actividades a realizar durante el año en que aplicarán los cambios organizacionales y de lineamientos del trabajo para ocasionar esos cambios de niveles de eficiencia y aceptación que necesita el Supermercado LOPEZ.

En el primer año será necesario incurrir en un gasto adicional de \$ 8.780 dado que es la parte donde aparece el acompañamiento y consultoría de expertos para permitir la evolución organizacional del negocio involucrando un costo de servicio profesional para el primer año. En los siguientes años se aconseja realizar gastos complementarios para ser consistentes con el objetivo de la propuesta y que significan una inversión anual casi a la mitad de la que se requiere en el primer año.

El gasto de uniformes no debe dejarse de realizar ya que esto les dará un grado de pertenencia con el negocio y con sus respectivas funciones debiendo establecerse los colores de las camisetas de acuerdo al área en el que se desempeñan y de esta forma controlar las respuestas inmediatas al trabajo que tengan los grupos y a su vez plantear estrategias para el mejor desempeño del mismo en el caso que presenten complicaciones para su funcionamiento.

**CUADRO. 23**  
**Actividades en la propuesta**

<b>COSTO DE LA PROPUESTA</b>					
<b>5%</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Análisis y Levantamiento de información	840,00				
Capacitación y Formación Organizacional	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54
Acompañamiento en la departamentalización	280,00				
Acompañamiento en la supervisión de tareas	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51
Elaboración y Adaptación del Manual de Funciones	700,00				
Confección de Uniformes	750,00	787,50	826,88	868,22	911,63
Equipamiento Herramientas	750,00	787,50	826,88	868,22	911,63
Elaboración de Políticas de trabajo	560,00				
Asesoría departamental	1.260,00				
Formación de instrumentos de control	1.120,00				
Control Infomático	840,00	882,00	926,10	972,41	1.021,03
	<b>8.780,00</b>	<b>4.221,00</b>	<b>4.432,05</b>	<b>4.653,65</b>	<b>4.886,34</b>

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

Par el inicio de la propuesta se estima un gasto de \$ 8.780 que pudiera resultar significativo para la administración sin embargo la justificación al detalle se presenta en el siguiente cuadro donde se menciona por qué se generan los gastos y además a cuanto asciendo cada rubro, luego de esa inversión inicial se procederá a revisar cuál es el efecto en los resultados de los años siguientes por lo que se hace necesario establecer una proyección de ingresos y egresos y así revisar si lo que se proyecta como gasto de propuesta afectará a las utilidades y en qué medida año a año significará un retorno positivo para los propietarios y administradores de Supermercado LOPEZ.

**CUADRO No. 24**  
**Detalle del Costo de la propuesta por mes**

<b>COSTO DE LA PROPUESTA</b>																
<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO DE HORA</b>	<b>NÚMERO HORAS</b>	<b>COSTO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEB</b>	<b>MARZ</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOST</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>	<b>AÑO 1</b>
Análisis y Levantamiento de información	7,00	40	280,00	280,00	280,00											840,00
Capacitación y Formación Organizacional	7,00	60	420,00		420,00	420,00										1.260,00
Acompañamiento en la departamentalización	7,00	20	140,00			140,00										280,00
Acompañamiento en la supervisión de tareas	7,00	20	140,00			140,00	140,00									420,00
Elaboración y Adaptación del Manual de Funciones	7,00	20	140,00				140,00	140,00			140,00	140,00				700,00
Confección de Uniformes	25,00	15	375,00				375,00									750,00
Equipamiento Herramientas	25,00	15	375,00					375,00								750,00
Elaboración de Políticas de trabajo	7,00	40	280,00					280,00								560,00
Asesoría departamental	7,00	60	420,00						420,00	420,00						1.260,00
Formación de instrumentos de control	7,00	40	280,00								280,00	280,00	280,00			1.120,00
Control Informático	7,00	60	420,00											420,00	420,00	840,00
				<b>280,00</b>	<b>700,00</b>	<b>700,00</b>	<b>655,00</b>	<b>795,00</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>	<b>280,00</b>	<b>420,00</b>	<b>420,00</b>	<b>8.780,00</b>

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**CUADRO No.25**

**Presentación del Estado de Situación Financiera proyectado con la propuesta**

<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJA -BANCOS	10.000,00	54.135,62	71.169,65	80.211,31	87.757,84	95.569,00
INVENTARIOS	25.500,00	28.050,00	29.452,50	30.925,13	32.471,38	34.094,95
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>35.500,00</b>	<b>82.185,62</b>	<b>100.622,15</b>	<b>111.136,43</b>	<b>120.229,23</b>	<b>129.663,95</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>						
ACTIVOS FIJOS	32.180,00	32.180,00	32.180,00	32.180,00	32.180,00	32.180,00
DEPRECIAC. ACUMULADA		6.155,00	12.310,00	18.465,00	23.993,00	29.521,00
<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>32.180,00</b>	<b>26.025,00</b>	<b>19.870,00</b>	<b>13.715,00</b>	<b>8.187,00</b>	<b>2.659,00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>67.680,00</b>	<b>108.210,62</b>	<b>120.492,15</b>	<b>124.851,43</b>	<b>128.416,23</b>	<b>132.322,95</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
PROVEEDORES		46.248,24	62.435,12	69.719,22	74.453,89	78.551,19
<b>LARGO PLAZO</b>						
PRESTAMO	40.608,00	34.161,29	26.968,57	18.943,52	9.989,81	0,00
PARTICIPACION EMPL. POR PAGAR		109,36	529,96	943,63	1.485,58	1.970,53
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR		136,34	660,68	1.176,39	1.852,02	2.456,59
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>40.608,00</b>	<b>80.655,23</b>	<b>90.594,33</b>	<b>90.782,76</b>	<b>87.781,30</b>	<b>82.978,30</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
APORTE CAPITAL	27.072,00	27.072,00	27.072,00	27.072,00	27.072,00	27.072,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO		483,39	2.342,42	4.170,85	6.566,26	8.709,72
UTILIDAD AÑOS ANTERIORES		-	483,39	2.825,81	6.996,67	13.562,93
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>27.072,00</b>	<b>27.555,39</b>	<b>29.897,81</b>	<b>34.068,67</b>	<b>40.634,93</b>	<b>49.344,65</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>67.680,00</b>	<b>108.210,62</b>	<b>120.492,15</b>	<b>124.851,43</b>	<b>128.416,23</b>	<b>132.322,95</b>
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

### CUADRO No. 26

#### Detalle de Inversión en Activos que realiza el Supermercado LOPEZ

<b>PROPIEDADES Y EQUIPOS</b>			
<b>CANT.</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>C. UNIT.</b>	<b>C. TOTAL</b>
	<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		
3	Escritorios	200,00	600,00
3	Sillas giratorias	60,00	180,00
4	Perchas	150,00	600,00
4	Mostradores	150,00	600,00
3	Archivador	180,00	540,00
12	Sillas	25,00	300,00
	<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>		<b>2.820,00</b>
	<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		
4	Computadoras	400,00	1.600,00
2	Impresoras de multifunción	150,00	300,00
	<b>TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>		<b>1.900,00</b>
	<b>VEHÍCULOS</b>		
1	Camioneta	25.000,00	25.000,00
	<b>TOTAL DE VEHÍCULOS</b>		<b>25.000,00</b>
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>		
2	Aire Acondicionado	1.200,00	2.400,00
1	Teléfonos con Línea	60,00	60,00
	<b>TOTAL EQUIPOS DE OFICINA</b>		<b>2.460,00</b>
	<b>TOTAL INVERSION EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>32.180,00</b>

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

### CUADRO No. 27

#### Condensado de Inversión en Activos que realiza el Supermercado LOPEZ

<b>INVERSION DEL NEGOCIO</b>	
MUEBLES Y ENSERES	2.820,00
EQUIPO DE COMPUTO	1.900,00
VEHICULO	25.000,00
EQUIPO DE OFICINA	2.460,00
INVENTARIOS	25.500,00
CAJA-BANCOS	10.000,00
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>	<b>67.680,00</b>

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

### CUADRO No. 28

#### Depreciación de Activos en el Supermercado LOPEZ

DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCION	VALOR DE ACTIVO	PORCENTAJE DE DEPRECIACION	DEPR. MENSUAL	DEPR. ANUAL
MUEBLES Y ENSERES	2.820,00	10%	23,50	282,00
EQUIPO DE COMPUTACION	1.900,00	33%	52,25	627,00
EQUIPO DE OFICINA	2.460,00	10%	20,50	246,00
VEHICULO	25.000,00	20%	416,67	5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>32.180,00</b>		<b>512,92</b>	<b>6.155,00</b>

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

### CUADRO No. 29

#### Nómina de empelados proyectada 2014 Supermercado LOPEZ

NÓMINA AÑO 2014										
PERSONAL		BASICO	13RO	14TO	VAC.	Aportes IESS - SOLCA	FDO.RES EV.	REM.	R-ANUAL	
1	600	ADMINISTRADOR	600,00	50,00	26,50	25,00	72,90		774,40	9.292,80
1	400	AUXILIAR CONTABLE	400,00	33,33	26,50	16,67	48,60		525,10	6.301,20
1	350	SUPERVISOR COMPRAS	350,00	29,17	26,50	14,58	42,53		462,78	5.553,30
1	318	JEFE DE BODEGA	318,00	26,50	26,50	13,25	38,64		422,89	5.074,64
1	350	SUPERVISOR VENTAS	350,00	29,17	26,50	14,58	42,53		462,78	5.553,30
2	318	VENDEDORES	636,00	53,00	26,50	26,50	77,27		819,27	9.831,29
2	318	CAJERAS	636,00	53,00	26,50	26,50	77,27		819,27	9.831,29
			-	-	-	-	-		-	-
9		<b>TOTAL</b>	<b>3.290,00</b>						<b>4.286,49</b>	<b>51.437,82</b>

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

### CUADRO No. 30

#### Circulantes proyectados Supermercado LOPEZ

	MOVIMIENTO DE INVENTARIOS				
	2014	2015	2016	2017	2018
COMPRAS	154.160,80	161.868,84	169.962,28	178.460,40	187.383,42
INVENTARIO INICIAL	25.500,00	28.050,00	29.452,50	30.925,13	32.471,38
DISPONIBLE PARA VENTA	179.660,80	189.918,84	199.414,78	209.385,52	219.854,80
<b>INVENTARIO FINAL</b>	<b>28.050,00</b>	<b>29.452,50</b>	<b>30.925,13</b>	<b>32.471,38</b>	<b>34.094,95</b>
COSTO DE VENTA	151.610,80	160.466,34	168.489,66	176.914,14	185.759,85

	MOVIMIENTO DE CUENTAS POR PAGAR					
	2014	2015	2016	2017	2018	
SALDO INICIAL	E	-	46.248,24	62.435,12	69.719,22	74.453,89
COMPRAS		154.160,80	161.868,84	169.962,28	178.460,40	187.383,42
DEUDA ADQUIRIDA		154.160,80	208.117,08	232.397,41	248.179,62	261.837,30
PAGOS	I	107.912,56	145.681,96	162.678,18	173.725,73	183.286,11
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		<b>46.248,24</b>	<b>62.435,12</b>	<b>69.719,22</b>	<b>74.453,89</b>	<b>78.551,19</b>

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**CUADRO No. 31**  
**Gastos proyectados Supermercado LOPEZ**

<b>DETALLE DE GASTOS</b>						
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	ADMINISTRADOR <b>a</b>	9.292,80	10.179,80	10.475,65	10.780,38	11.094,25
	AUXILIAR CONTABLE <b>b</b>	6.301,20	6.892,53	7.089,77	7.292,92	7.502,17
	SUPERVISOR COMPRAS <b>o</b>	5.553,30	6.070,71	6.243,30	6.421,06	6.604,15
	JEFE DE BODEGA <b>r</b>	5.553,30	6.070,71	6.243,30	6.421,06	6.604,15
	SUPERVISOR VENTAS <b>r</b>	5.553,30	6.070,71	6.243,30	6.421,06	6.604,15
	VENDEDORES <b>a</b>	9.831,29	10.771,50	11.085,11	11.408,12	11.740,83
	CAJERAS <b>d</b>	9.831,29	10.771,50	11.085,11	11.408,12	11.740,83
	<b>0</b>	-	-	-	-	-
	<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>51.437,82</b>	<b>56.301,52</b>	<b>57.923,78</b>	<b>59.594,72</b>	<b>61.315,78</b>
<b>GASTOS DE GENERALES</b>						
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	AGUA <b>p</b>	240,00	249,60	259,58	269,97	280,77
	ENERGIA ELECTRICA <b>o</b>	480,00	499,20	519,17	539,93	561,53
	TELEFONO <b>r</b>	180,00	187,20	194,69	202,48	210,57
	UTILES DE OFICINA <b>r</b>	150,00	156,00	162,24	168,73	175,48
	RECARGAS DE TINTA DE IMPRESORA	160,00	166,40	173,06	179,98	187,18
	MATERIALES DE LIMPIEZA	65,00	67,60	70,30	73,12	76,04
	ARRIENDO	6.000,00	6.240,00	6.489,60	6.749,18	7.019,15
	DEP. EDIFICIO	-	-	-	-	-
	DEP. MUEBLES Y ENSERES <b>y</b>	282,00	282,00	282,00	282,00	282,00
	DEP. DE EQUIPO DE COMP.	627,00	627,00	627,00		
	DEP. DE EQUIPO DE OFIC. <b>u</b>	246,00	246,00	246,00	246,00	246,00
	DEP. VEHICULO <b>r</b>	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
	<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>13.430,00</b>	<b>13.721,00</b>	<b>14.023,64</b>	<b>13.711,39</b>	<b>14.038,72</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	240,00	249,60	259,58	269,97	280,77
	<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>240,00</b>	<b>249,60</b>	<b>259,58</b>	<b>269,97</b>	<b>280,77</b>
<b>TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS</b>		<b>65.107,82</b>	<b>70.272,12</b>	<b>72.207,01</b>	<b>73.576,07</b>	<b>75.635,27</b>

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**CUADRO No. 32**  
**Presupuestos de Ingresos Supermercado LOPEZ**

PRESUPUESTO DE INGRESOS														
INGRESOS POR VENTA	TOTAL CAJAS	COSTO PROMED.	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT	OCT	NOV	DIC
ACEITE	250	22,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00
ARROZ	140	35,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00	4900,00
AZUCAR	75	40,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00
DETERGENTE	100	15,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
LECHE	60	15,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
QUESO	150	2,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
SAL	60	25,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00	1500,00
SUPAN	50	3,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
CAFÉ	4	12,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
COCOA	2	14,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00
ATÚN	6	36,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00	216,00
PASTAS DE ASEO PERSONAL	4	56,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00	224,00
MANTECA	4	24,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00
MANTEQUILLA	10	26,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00
JABONES	8	16,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00	128,00
SOLUBLES	12	4,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
OTROS	50	8,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
<b>VENTAS MES</b>			<b>19.198,00</b>											

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

**CUADRO No. 33**

**Presupuestos de Costos Supermercado LOPEZ**

<b>COSTO DIRECTO</b>													
<b>DETALLE</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEB</b>	<b>MARZ</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOST</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>	<b>AÑO 1</b>
ACEITE	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	3.575,00	42900,00
ARROZ	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	3.185,00	38220,00
AZUCAR	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	23400,00
DETERGENTE	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00	975,00	11700,00
LECHE	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	675,00	8100,00
QUESO	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	225,00	2700,00
SAL	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	1.125,00	13500,00
SUPAN	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	127,50	1530,00
CAFÉ	36,00	31,20	31,20	31,20	31,20	31,20	31,20	31,20	31,20	31,20	31,20	31,20	378,20
COCOA	21,00	18,20	18,20	18,20	18,20	18,20	18,20	18,20	18,20	18,20	18,20	18,20	221,20
ATÚN	162,00	140,40	140,40	140,40	140,40	140,40	140,40	140,40	140,40	140,40	140,40	140,40	1706,40
PASTAS DE ASEO PERSONAL	168,00	145,60	145,60	145,60	145,60	145,60	145,60	145,60	145,60	145,60	145,60	145,60	1769,60
MANTECA	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	72,00	864,00
MANTEQUILLA	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	195,00	2340,00
JABONES	89,60	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	96,00	1145,60
SOLUBLES	36,00	40,80	40,80	40,80	40,80	40,80	40,80	40,80	40,80	40,80	40,80	40,80	484,80
OTROS	340,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	260,00	3200,00
	<b>12957,10</b>	<b>12836,70</b>	<b>154160,80</b>										

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

### CUADRO No. 34

#### Resultados Projectados Supermercado LOPEZ

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO						
	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	
VENTAS	230.376,00	241.894,80	253.989,54	266.689,02	280.023,47	
(-) COSTO DE VENTAS	151.610,80	160.466,34	168.489,66	176.914,14	185.759,85	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>78.765,20</b>	<b>81.428,46</b>	<b>85.499,88</b>	<b>89.774,88</b>	<b>94.263,62</b>	
COSTOS INDIRECTOS	65.107,82	70.272,12	72.207,01	73.576,07	75.635,27	
GASTOS DE LA PROPUESTA	8.780,00	4.221,00	4.432,05	4.653,65	4.886,34	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>4.877,38</b>	<b>6.935,34</b>	<b>8.860,82</b>	<b>11.545,15</b>	<b>13.742,02</b>	
(-) GASTOS FINANCIEROS	4.148,28	3.402,28	2.569,94	1.641,29	605,18	
<b>UTILIDAD ANTES PART. IMP</b>	<b>729,10</b>	<b>3.533,06</b>	<b>6.290,88</b>	<b>9.903,86</b>	<b>13.136,84</b>	
PARTICIPACION EMPLEADOS	109,36	529,96	943,63	1.485,58	1.970,53	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO</b>	<b>619,73</b>	<b>3.003,10</b>	<b>5.347,25</b>	<b>8.418,28</b>	<b>11.166,31</b>	
IMPUESTO RENTA	136,34	660,68	1.176,39	1.852,02	2.456,59	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>483,39</b>	<b>2.342,42</b>	<b>4.170,85</b>	<b>6.566,26</b>	<b>8.709,72</b>	

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

### CUADRO No. 35

#### VAN y TIR Supermercado LOPEZ

EVALUACIÓN FINANCIERA						
DESCRIPCION	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Flujos Operativos	-67.680,00	54.730,62	27.629,02	19.636,65	18.141,53	18.406,15

SUMATORIA DE FLUJOS	138.543,98
ANOS	5
INVERSION INICIAL	67.680,00
TASA DE RENTIMIENTO PROMEDIO	40,94%
TASA DE DESCUENTO	30,00%
SUMA DE FLUJOS DESCONTADOS	78.696,12
<b>VAN</b>	<b>11.016,12</b>
INDICE DE RENTABILIDAD I.R.	7,14
RENDIMIENTO REAL	614,37
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>41%</b>

Los retornos no se ven afectados por adoptar esta propuesta ya que el VAN es superior a cero y la TIR supera a la tasa de rendimiento que requiere el administrador y propietario de negocio para mantenerse competitivo en el mercado.

Se recomienda insertar la propuesta a los gastos operativos del Supermercado LOPEZ.

Elaborado por: Yuri Barrera y Alejandra Burgos

VENTAS TRIMESTRALES												
SUPERMERCADO LOPEZ												
VENTAS	2011				2012				2013			
LINEAS PRODUCTOS	I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.
ACEITE	11220,0	11550,0	13035,0	13365,0	12210,0	12540,0	12540,0	14025,0	13860,0	14190,0	14190,0	15015,0
ARROZ	11172,0	10878,0	11613,0	11907,0	10878,0	11172,0	11172,0	12495,0	12348,0	12642,0	12642,0	13377,0
AZUCAR	6390,0	6480,0	7110,0	7290,0	6660,0	6840,0	6840,0	7650,0	7560,0	7740,0	7740,0	8190,0
DETERGENTE	2835,0	3240,0	3555,0	3645,0	3330,0	3420,0	3420,0	3870,0	3780,0	4005,0	3870,0	4095,0
LECHE	1998,0	1944,0	2133,0	2187,0	1998,0	2052,0	2052,0	2322,0	2268,0	2268,0	2457,0	2376,0
QUESO	630,0	666,0	711,0	729,0	666,0	675,0	711,0	774,0	783,0	729,0	819,0	792,0
SAL	3150,0	3330,0	3555,0	3645,0	3330,0	3375,0	3555,0	3870,0	3915,0	3600,0	4095,0	3960,0
SUPAN	315,0	333,0	355,5	364,5	333,0	337,5	355,5	387,0	391,5	355,5	409,5	418,5
CAFÉ	95,0	95,0	113,8	116,6	118,1	108,0	113,8	123,8	125,3	113,8	126,7	133,9
COCOA	58,8	55,4	66,4	68,0	68,9	63,0	69,7	72,2	73,1	66,4	73,9	78,1
ATÚN	453,6	427,7	511,9	524,9	531,4	486,0	537,8	557,3	563,8	511,9	570,2	589,7
PASTAS DE ASEO PERSONAL	463,7	497,3	530,9	544,3	551,0	517,4	557,8	551,0	584,6	450,2	591,4	611,5
MANTECA	207,4	201,6	227,5	233,3	236,2	221,8	239,0	236,2	239,0	207,4	267,8	262,1
MANTEQUILLA	546,0	546,0	616,2	631,8	639,6	600,6	647,4	639,6	616,2	561,6	725,4	709,8
JABONES	280,3	284,2	303,4	311,0	314,9	295,7	318,7	314,9	307,2	253,4	357,1	361,0
SOLUBLES	100,8	106,6	113,8	116,6	118,1	110,9	119,5	118,1	108,0	123,8	133,9	135,4
OTROS	780,0	888,0	948,0	972,0	984,0	924,0	996,0	984,0	864,0	1104,0	1116,0	1128,0
<b>VENTAS TRIMESTRE</b>	<b>40696</b>	<b>41523</b>	<b>45499</b>	<b>46.651</b>	<b>42.967</b>	<b>43.739</b>	<b>44.245</b>	<b>48.990</b>	<b>48.387</b>	<b>48.922</b>	<b>50.185</b>	<b>52.233</b>

## 5.9IMPACTO

Ser uno de los supermercados más importantes del cantón Milagro y que nuestro nombre se posicione en la mente del consumidor como líder en el mercado de consumo masivo en el cantón Milagro ofreciendo un producto y servicio de calidad y una eficiente delimitación en las ventas para nuestros clientes.

Brindar permanente calidad en la atención y servicio de productos de calidad mediante una correcta distribución y ventas para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Poseer principios y valores ser responsables de los valores fundamentales que deben tener los empleados de nuestro supermercado, estar comprometido con nuestros clientes y la respectiva entrega de sus pedidos.

Conocer y cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de funciones así como las actividades asignadas. Respetar el horario establecido por la empresa

Entre miembros de equipo, grupos promotores de actividades, comisiones de trabajo interno, mingas con inserción de la comunidad, fomentando el trabajo en equipo, liderazgo y la sinergia en las actividades.

Ser muy paciente al momento en que ocurra algún inconveniente con el cliente o dentro de la empresa.

El trato a los clientes como a quienes integran la empresa debe ser con equidad para obtener un buen clima organizacional.

## 5. 10Cronograma

**CUADRO. 36**  
**Cronograma de actividades para aplicación de la Propuesta**  
**DIAGRAMA DE GANTT**

ACTIVIDADES		IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA											
		ENERO	FEB	MARZ	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOST	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
1	Análisis y Levantamiento de información	■	■										
2	Capacitación y Formación Organizacional		■	■									
3	Acompañamiento en la departamentalización			■									
4	Acompañamiento en la supervisión de tareas			■	■								
5	Elaboración y Adaptación del Manual de Funciones				■	■			■	■			
6	Confección de Uniformes				■								
7	Equipamiento Herramientas					■							
8	Elaboración de Politicas de trabajo					■							
9	Asesoría departamental						■	■					
10	Formación de instrumentos de control								■	■	■		
11	Control Infomático											■	■

**Elaborado por:** Yuri Barrera y Alejandra Burgos

## **5.11 Lineamiento para evaluar la propuesta.**

Para evaluar la propuesta una vez aplicada se realizara mediante el seguimiento progresivo del desarrollo de la intervención consultiva, el acompañamiento técnico del profesional en administración que sea contratado y el cumplimiento regular a la planificación de formación que deben recibir los empleados involucrados en este cambio.

Para esto deberá considerarse que no se pueden postergar los gastos necesarios para el efecto ya que la descoordinación de las actividades planificadas no generará el efecto que se ha considerado ya que el estudio se realiza bajo un escenario con las condiciones que se han expuesto y mencionando sobre la oportunidad para adoptar ciertas medidas administrativas que lleven a mejorar la imagen de negocio y la satisfacción de los cliente tanto externos como internos.

## **5.12 Conclusiones**

- Este trabajo nos muestra que la estructura organizacional que actualmente se desarrolla para el Supermercado López afecta a la eficiencia de las actividades empresariales ya que los empleados no conocen con certeza sus funciones a desempeñar y a que objetivo deben contribuir para el correcto desarrollo del negocio.
  
- Los factores que están influyendo directamente en la calidad del servicio que se ofrecen en la venta al momento del despacho de los pedidos está ocasionando molestias y reclamos de los clientes fueron identificados por la confusión de los roles que deben cumplir los empleados en el procesos de la venta y servicio posventa.

- Este estudio también definió que la permanencia de controles deficientes de las actividades del personal que administra el inventario afecta de forma indirecta sobre el stock de la mercadería ya que por descuidos y poca organización se están generando en ocasiones, erróneos desabastecimientos ya que se entrega mercadería cambiada o no se controla el agotamiento de algún ítem, causando el malestar entre el cliente y el comprador.
  
- La no definición de políticas claras de ventas y en particular con el protocolo de atención al cliente aumenta los tiempos de espera en la entrega de los pedidos generando descontento y atrasos que desfavorecen a la aceptación sobre la administración del negocio y el débil compromiso de continuidad como cliente regular del Supermercado López.
  
- Existen ciertas actividades que afectan indirectamente al nivel de aceptación de los compradores, tales como el hecho de no planificar las horas de recepción de mercadería o atención a proveedores causando estancamiento porque el personal debe dejar de realizar sus actividades regulares para atender la entrega de mercadería. Por otro lado la no planificación de las actividades del personal no ha permitido la realización de seguimiento de mercadería a través de la realización de inventarios y por eso la aparición de faltantes o la baja de rotación de ciertos ítems a los cuales no se les da el seguimiento necesario.

### 5.13 Recomendaciones

- El presente proyecto pone a consideración de la administración del Supermercado LOPEZ un diseño organizacional más efectivo por lo que se recomienda ponerlo en práctica tomando las precauciones de transición que ameritan los cambios administrativos y de establecimiento de lineamientos de trabajo.
- Se recomienda delimitar las funciones y acercar al personal a objetivos departamentales para que logren la comprensión de la dinámica administrativa y el seguimiento de las actividades y acciones con mejoramiento del control interno.
- Deberá tomarse la crisis administrativa interna como la oportunidad para reconocer sobre las necesidades de seguimiento al inventario que se administra dentro del Supermercado LOPEZ ya que no solo se obtendría como resultado la pérdida de mercadería en el caso de no realizarlo, sino también desprestigio del servicio otorgado en el momento que se generan las confusiones de mercaderías y mostrar un aparente desabastecimiento de mercadería que si existe en stock de bodega.
- Debe recordarse al personal operativo que el objetivo del negocio es el cliente y por lo tanto es recomendable trabajar alineado a políticas de ventas y protocolos de atención para disminuir el riesgo de ineficiencia para lo cual se ha sugerido esta información dentro del presente proyecto.
- Es recomendable asumir un rol planificador por parte de quien administra este negocio, generando de esta manera cronogramas de recepción de mercadería, cronogramas de atención a proveedores, cronogramas de pagos a proveedores y a empleados, cronograma de entrega de mercadería, cronograma de reuniones para retroalimentación con el personal operativo.

## BIBLIOGRAFÍA

- AAKER DAVID Y DAY GEORGE, (2000) Investigación de Mercados, Editorial LimusaWilley, cuarta edición.
- ALCAZAR RAFAEL, (2da ed.) El Emprendedor de Éxito, Editorial Mc Graw Hill
- COSTALES BOLÍVAR, (2000) Diseño y Elaboración de Proyectos, Editorial Lascano.
- BURBANO JORGE Y GÓMEZ ALBERTO, (2000) Presupuestos-Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos- Editorial Mc Graw Hill.
- MCDANIEL I GATES Investigación de Mercados
- MORENO DE SOLINES, Dra. Ximena. LEY LABORAL VIGENTE EN EL ECUADOR 2010. Extraído el 14 de julio del 2013. <http://academiaabogados.org/2010/laboral.html>.
- SÈRVULO ANZOLA Administración de pequeñas empresas pág. 150
- SORIANO, Claudio: *Las tres dimensiones del marketing de servicios*, Díaz de Santos, 1993.
- VALLS, Antonio: *Guía práctica del benchmarking: cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*, Gestión 2000, España, 1999.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús: *La comunicación interna*, Díaz de santos, España 1998
- TOFFLER, Alvin: *cultura de trabajo*, Pearson education, Madrid 2009.
- GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús: *La comunicación interna*, Díaz de santos, España 1998
- KOTLER, Philip: *80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*, Pearson educación, Madrid 2003.
- ESPANTALEÓN, Rubén., DE JUANA SETIÉN, Manuel: *Bar y Cafetería Manual Profesional*, Norma, 2009.
- BROWN, Andrew. *Gestión de la atención al cliente*, Díaz de Santos, España 2006.
- DESSLER, Gary: *Administración del personal*, Pearson, Education, México, 2010.

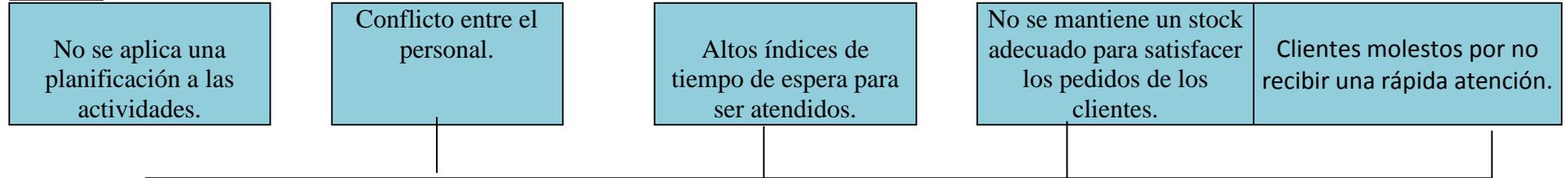
- CELESTE RODRÍGUEZ MOSS, Zonas 7 y 11 en la mira de los supermercados el periodo, lunes 19 de abril de 1999,pg15
- CHIVIANETO IDALBERTO, INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN. MexicoD.F.,McGraw-Hill Interamericana, 1989
- HANNADAVID,diseño de la organización para la excelencia en el desempeño. Wilmengton, delaware, EAU. Edit Addison-Wesley Iberoamericana, 1990.
- KOONTZHAROLD,WEIHRICHHeinz, Administración una perspectiva Global México D.F, McGraw-Hill interamericana, 1983.

# ANEXOS

Anexo No1 Árbol de Problemas

Árbol de Problemas

**EFFECTOS**



EL PROBLEMA



**¿DE QUE MANERA INCIDE LA SEGREGACION DE TAREAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, EN LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES DEL COMERCIAL LOPEZ, UBICADO EN EL CANTON MILAGRO?**

**CAUSAS**

