

**UNIVERSIDAD SAN MARCOS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**San Marcos**

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN, TFG**

**“Preparación del Supermercado Corazón de Jesús para la implementación un Sistema de Gestión de la Calidad”**

### **Estudiantes:**

**Candy Rivera Hidalgo  
Yahaira Rojas Méndez**

**Junio de 2021  
San José, Costa Rica**



*Dedicado a mi padre, fuente de inspiración de este proyecto, ejemplo de perseverancia y dedicación emprendedora, a su visión y persecución de un sueño.*

*A mi madre, soporte y compañía durante cada paso en este proceso, quien estuvo ahí siempre, sin soltarme, haciéndome mantener la motivación necesaria.*

*Al apoyo incondicional de mi pareja, que creyó en mí y aceptó ser parte del sacrificio para culminar con éxito la meta.*

*A Celine, hija a quien espero ansiosamente, que desde que anunció que llegaría estuvo presente en cada instante de mis días dedicados a este proyecto, siendo motor y esperanza.*

**Candy Rivera**

*Todos en algún momento hemos sentido que el tiempo no es suficiente, pues yo no soy la excepción, esto ocurrió en mi vida en un momento en el que el tiempo era vital, me encontraba en el desarrollo de este trabajo final de graduación, cada día parecía que el tiempo era más corto y había más cosas por hacer, simplemente miraba a mi alrededor y pensaba en todo momento que mi única y mejor solución sería tirar la toalla.*

*En un momento dentro de esta reflexiva situación, me detuve como era costumbre, y pensé en mi hija, pensé en cómo se encontraría su vida, y en que afectaría a ella la toma de mi decisión, al mismo instante me di cuenta de que si quería lo mejor para ella, debía esforzarme y realizar todos los sacrificios que fueran necesarios.*

*Ella fue mi motivación, una vez más mi hija trajo sentido a mi vida, una vez más ella fue la causante de mi anhelo de salir adelante, progresar y culminar con éxito este trabajo final de graduación,*

*Tu afecto y cariño son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aun a tu corta edad me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida.*

*Fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de graduación;*

*por eso mismo dedico este trabajo a mi hija, dedico a ella cada esfuerzo que realicé en la construcción y desarrollo de este documento; agradezco a Dios por darme tan hermosa compañía y motivación para cada día ser mejor.*

*Gracias a mi hija por ser la mejor hija de todas, y por hacer de mí, la madre más feliz de este mundo.*

**Yahaira Rojas**

Agradecemos a Dios por todas las bendiciones recibidas a lo largo del desarrollo de este Trabajo Final de Graduación y por mantenernos siempre con la motivación, la salud, los recursos y la sabiduría para llegar hasta el final.

Muchas gracias a toda la familia del Supermercado Corazón de Jesús, a cada persona que es parte de esa fuerza que ha empujado y aportado con honestidad y esfuerzo su mejor talento y dedicación al negocio. Gracias por apoyarnos durante todo este proceso.

Al señor Javier Rivera Valverde, fundador y gerente del supermercado. Sin su guía, su apoyo y voluntad no habría sido posible este esfuerzo. Gracias por permitirnos y darnos la oportunidad de aportar y proponer ideas para el fortalecimiento del negocio.

Gracias sinceras a nuestros amigos y familias que confiaron siempre en nosotras, que estuvieron pendientes del proceso y se alegraron de nuestros triunfos. Especialmente agradecidas con Nelly Méndez Piedra, Víctor Mesalles Cebría y Andrea González Castro; ustedes fueron parte importante en nuestro trabajo y levantaron siempre nuestro ánimo.

Agradecidas con nuestro tutor, Luis Enrique Porras, por sus consejos, su inspiración y por sacar constantemente lo mejor de nosotras.

## **RESUMEN**

El término calidad debería ser comprendido por administradores y colaboradores como el logro de la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requerimientos, con procesos eficientes que permitan la competitividad. La Norma ISO 9001, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización, dice que la adopción de un sistema de gestión de la calidad, es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño. Entre sus beneficios, están la capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y facilitar oportunidades de aumentar su satisfacción, además el sistema permite asumir los riesgos con eficacia y aprovechar las oportunidades que se le presenten, favoreciendo la competitividad. No se debe ser parte de una gran corporación o cadena de tiendas internacional, para ilusionarse con la idea de trabajar bajo estrictas normas de calidad. Este es el caso del Supermercado Corazón de Jesús en San Juan Sur de Corralillo en la provincia de Cartago de Costa Rica, una tienda de autoservicio independiente que ha puesto sus ojos en operar, orientada por los exigentes requerimientos de la norma que regula los sistemas de gestión internacionales. Para lograrlo, debe saber cuál es su posición con referencia a los principios de un sistema de calidad que establece la norma, y qué proceso debe seguir para estar preparado como negocio, para implementarlo y fortalecer su fuerte convicción en el servicio al cliente.

## **ABSTRACT**

The term quality should be understood by administrators and collaborators as the achievement of customer satisfaction through the fulfillment of their requirements, with efficient processes that allow competitiveness. The ISO 9001 Standard, prepared by the International Organization for Standardization, says that the adoption of a quality management system is a strategic decision for an organization that can help it improve its performance. Among its benefits are the ability to provide products and services that meet customer requirements and facilitate opportunities to increase their satisfaction, in addition the system allows to take risks effectively and take advantage of the opportunities that arise, favoring competitiveness. You should not be part of a large international corporation or franchise of stores, to get excited about the idea of working under strict quality standards. This is the case of the Corazón de Jesús Supermarket in San Juan Sur de Corralillo in the province of Cartago, Costa Rica, an independent self-service store that has set its eyes on operating, oriented by the demanding requirements of the standard that regulates the systems of international management. To achieve this, they must know, what is the position with reference to the principles of a quality system that sets the standard, and what process you must follow to be ready as a business, to implement it, and to strengthen your strong belief in customer service.

## **KEYWORDS**

Sistema de Gestión, Procesos de calidad, Norma de calidad

# TABLA DE CONTENIDOS

<b>1</b>	<b>PROBLEMA Y PROPÓSITO .....</b>	<b>3</b>
1.1	Antecedentes de la investigación.....	3
1.2	Formulación del Problema de Investigación .....	4
1.3	Justificación del estudio de investigación.....	5
1.4	Objetivos del Estudio .....	6
1.4.1	Objetivo General .....	6
1.4.2	Objetivos Específicos.....	6
1.5	Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación.....	6
1.5.1	Delimitaciones .....	6
1.5.2	Limitaciones.....	7
1.5.3	Alcances .....	8
<b>2</b>	<b>Marco Teórico .....</b>	<b>10</b>
2.1	Marco situacional.....	10
2.1.1	Reseña histórica del Supermercado Corazón de Jesús .....	10
2.1.2	Misión, visión y valores de la empresa .....	11
2.1.3	Estructura organizativa del Supermercado Corazón de Jesús .....	12
2.2	Análisis del entorno.....	14
2.2.1	Análisis FODA.....	14
2.2.2	Fuerzas competitivas.....	16
2.2.3	Ventaja competitiva .....	18
2.3	Marco Conceptual.....	19
2.3.1	Antecedentes de la Investigación .....	19
2.3.2	Sistema de Variables o Definición u Operacionalización o Instrumentalización .....	19
2.4	Definición de Términos Básicos .....	21
▪	Administración.....	21
▪	Planificación .....	21
▪	Organización .....	21
▪	Dirección.....	22
▪	Control .....	22
▪	Aseguramiento de la Calidad .....	22
▪	Calidad .....	22

▪	Certificación de calidad .....	22
▪	Documentación .....	22
▪	Estrategia.....	23
▪	Estructura Organizacional.....	23
▪	Gestión de Calidad .....	23
▪	Manual de Calidad .....	23
▪	Norma ISO 9001 .....	23
▪	Objetivo de Calidad .....	24
▪	Política de Calidad .....	24
▪	Procedimientos.....	24
▪	Proceso.....	24
▪	Proceso de Mejora Continua .....	24
▪	Registro.....	24
▪	Requisito de Calidad .....	25
▪	Sistema de Gestión de Calidad.....	25
▪	Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 .....	25
▪	Toma de decisiones.....	25
<b>3</b>	<b>MARCO METODOLOGICO .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Enfoque de la investigación.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2</b>	<b>Tipo de Estudio .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3</b>	<b>Método de la Investigación.....</b>	<b>28</b>
<b>3.4</b>	<b>Diseño de la Investigación .....</b>	<b>28</b>
<b>3.5</b>	<b>Sujetos y Fuentes de la Información .....</b>	<b>28</b>
<b>3.6</b>	<b>Técnicas e Instrumentos .....</b>	<b>29</b>
<b>3.7</b>	<b>Confiabilidad y Validez .....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1</b>	<b>Descripción de resultados y análisis de las entrevista a colaboradores.....</b>	<b>32</b>
4.1.1	Área administrativa.....	32
4.1.2	Área de Contabilidad .....	33
4.1.3	Área de Recursos Humanos .....	35
4.1.4	Área de Bodega e inventarios .....	36
4.1.5	Área de Cajas .....	37
4.1.6	Área de Carnicería .....	39
4.1.7	Área de Panadería .....	41

4.1.8	Área de Pastelería.....	44
<b>4.2</b>	<b>Descripción y análisis del proceso de observación .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3</b>	<b>Revisión y observación de sistemas, herramientas, procedimientos y documentos .....</b>	<b>48</b>
<b>4.4</b>	<b>Exploración y revisión bibliográfica: Normas ISO 9001 .....</b>	<b>49</b>
4.4.1	Qué es la norma ISO 9001? .....	49
4.4.2	Estructura de la norma ISO .....	50
4.4.3	Origen, y entes regulatorios .....	53
4.4.4	Beneficios de la Norma.....	53
4.4.5	Proceso de auditoría para certificarse ISO 9001 .....	54
<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>57</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>63</b>
<b>6.1</b>	<b>Introducción .....</b>	<b>63</b>
<b>6.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>63</b>
<b>6.3</b>	<b>Acciones .....</b>	<b>64</b>
6.3.1	Área administrativa y estratégica .....	64
6.3.2	Área de Recursos Humanos .....	66
6.3.3	Área de Contabilidad .....	66
6.3.4	Área de Cajas .....	67
6.3.5	Área de Bodega e Inventarios .....	68
6.3.6	Departamento de Carnicería y Departamento de Panadería.....	69
<b>6.4</b>	<b>Recursos necesarios .....</b>	<b>70</b>
<b>6.5</b>	<b>Cronograma.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>
<b>8.1</b>	<b>ANEXO 1. Guía para la entrevista al fundador de la empresa .....</b>	<b>73</b>
<b>8.2</b>	<b>ANEXO 2. Guía general de entrevista responsable de proceso .....</b>	<b>75</b>
<b>8.3</b>	<b>ANEXO 3. Galería de fotos .....</b>	<b>76</b>





# INTRODUCCIÓN

No se debe ser parte de una gran corporación o cadena de franquicias de negocios, para ilusionarse con la idea de trabajar ordenadamente, enfocado en el cliente y en busca de la calidad y la eficiencia, en cada proceso administrativo y operativo de la empresa. Un negocio independiente, pequeño, que busca crecer pero ante todo cumplir con las expectativas de sus clientes puede querer operar de la misma manera que lo hacen aquellos que compiten en entornos más grandes y que son regulados por estándares internacionales.

Este es el caso del Supermercado Corazón de Jesús, un negocio con veinte años de operar en la comunidad de San Juan Sur de Corralillo, en la provincia de Cartago de Costa Rica. Su fundador, Javier Rivera Valverde, siempre tuvo la visión de diferenciarse basado en el servicio y hoy pretende hacerlo con calidad. “El término calidad debería ser comprendido por administradores y colaboradores como el logro de la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requerimientos con procesos eficientes que permitan la competitividad y beneficie todo su entorno” (Vásquez, 2007).

A lo largo del presente documento, se exploran los alcances de los sistemas de gestión de la calidad, sus principios y requerimientos, basándose en la Norma Internacional ISO 9001; además, se investiga y analiza, la manera en que el Supermercado Corazón de Jesús opera como empresa, se conocen sus procedimientos administrativos, se observan sus sistemas operativos, se comparan con los estándares que se exigen en los sistemas de calidad. El diagnóstico, permitiría establecer la posición que el negocio tiene y la brecha que lo separa de la norma y los principios de gestión de la calidad, para determinar las acciones que deberá ejecutar antes de someterse a un proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad, algo que están seguros de querer emprender.

Durante el contenido de este Trabajo Final de Graduación, se investiga, se concluye y se crea una propuesta, para el Supermercado Corazón de Jesús para que se prepare adecuadamente y en un plazo corto, pueda estar trabajando en incorporar a su operación una filosofía de trabajo basada en la calidad y el servicio.

# **CAPÍTULO 1**

## **PROBLEMA Y PROPÓSITO**

# 1 PROBLEMA Y PROPÓSITO

## 1.1 Antecedentes de la investigación

Para el año 2001 en San Juan Sur, una comunidad de apenas nueve mil habitantes en el distrito de Corralillo en Cartago, no existía ningún supermercado o almacén que abasteciera las necesidades básicas de consumo de sus habitantes; esto los obligaba a trasladarse hasta la Gran Área Metropolitana de San José para adquirir los productos de su consumo diario. Javier Rivera Valverde encuentra en esto una oportunidad, decide emprender y crea el primer abastecedor del pueblo al que bautiza como “Supermercado Corazón de Jesús”. Para ese tiempo, el negocio ocupaba un pequeño local esquinero junto al colegio de San Juan Sur, el cual era atendido por el mismo señor Rivera y tres personas más.

Firme a su espíritu emprendedor, motivado por la alta demanda y el crecimiento del pueblo, Javier adquiere una propiedad en la que muy pronto se edificaría un amplio local convirtiendo aquel primer abastecedor en un verdadero supermercado. Su hermano José acepta unirse al negocio y juntos conforman la sociedad de los Inversiones Hermanos Rivera Valverde quien hasta hoy opera el establecimiento comercial con el mismo nombre de Supermercado Corazón de Jesús.

Quizás el crecimiento fue repentino y la sociedad no estaba preparada administrativamente para operar un negocio de esa magnitud. La falta de experiencia y de conocimientos técnicos formales de sus socios los llevó a experimentar dificultades de tipo tributario, legal, laboral y administrativo y puso en peligro su relación con los clientes, algo que desde sus inicios caracterizó al supermercado, el cual siempre fue reconocido por el buen servicio a la gente. La decisión en ese momento fue ampliar la planta y aumentar el recurso humano, algo que en lugar de resolver, incrementó los problemas, debilitando financieramente a la empresa

La administración acepta la falta de experiencia, decide tomar acciones y a asesorarse mejor para modificar aquello necesario que los ubique en un camino de crecimiento sano y sostenible, consciente que deben reconstruir elementos básicos en la operación que les devuelva la confianza. Hoy el supermercado sigue liderando la zona y destacándose en el servicio a sus clientes y está dispuesto a implementar aquello que les permita una estructura más eficiente y rentable.

La calidad es algo que la administración entiende que debe mostrarse en la operación, en los resultados y en las relaciones. Lo que necesita comprender es cómo incorporarla a todas las áreas que les permita competir mejor y liderar mejor. No siempre el Supermercado Corazón de Jesús tendrá la posición comercial en la comunidad que hoy tiene; conforme crece la actividad económica y la población, podría tener que enfrentar competencia más experimentada o financieramente poderosa. Por esta razón, la administración mantiene el pensamiento de prepararse, mejorar y crecer, y continuar siendo la primera opción en la comunidad de San Juan Sur y alrededores.

El Supermercado Corazón de Jesús quiere incorporar una filosofía de trabajo diferente y quiere implementar un proceso administrativo eficiente. “La calidad debería ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción del cliente a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de estos con procesos eficientes que permitan así a la organización ser más competitiva en la industria y beneficie todo su entorno” (Vásquez, 2007)

Después de varios momentos de crecimiento y de adversidad, en estos veinte años, el supermercado ha aprendido que los procesos administrativos son esenciales para la operación exitosa de un negocio; reconoce que debe ser flexible para adaptarse a los cambios; que la relación con el cliente es tan importante como con sus colaboradores; que trabajar por las personas es básico y hace la diferencia. Hoy sabe que debe adaptarse, cambiar, aprender y continuar en la búsqueda de la calidad.

## **1.2 Formulación del Problema de Investigación**

“Plantear un problema es describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen, relaciones e incógnitas por responder” (Hernández Sampieri, 2014)

La falta de conocimiento acerca de la gestión administrativa, la falta de controles y la ausencia de procesos y procedimientos ordenados en el Supermercado Corazón de Jesús, originan el problema de esta investigación.

A pesar de las crisis que el negocio ha debido enfrentar desde su fundación, ha logrado permanecer o más bien sobrevivir, gracias al servicio, la variedad y la perseverancia; pero no son elementos suficientes para permanecer sólido en el mercado y crear una estabilidad sostenible que le permita crecer rentablemente.

El Supermercado Corazón de Jesús quiere saber cómo hacerlo. Los Sistemas de Gestión de la Calidad y los estándares internacionales orientan a las empresas para implementar esta filosofía de calidad, de eficiencia y por ende, de rentabilidad. Un empresa que sigue estos paso será un empresa más competitiva. Entonces, se plantea como problema de esta investigación:

**¿Cuál es el proceso que el Supermercado Corazón de Jesús debe seguir para implementar un sistema de gestión de la calidad orientado por los estándares internacionales?**

### **1.3 Justificación del estudio de investigación**

El supermercado de la sociedad Inversiones Hermanos Rivera Valverde reconoce falta de orden en su gestión y proceso administrativo. En estos años de operación ha tomado decisiones al día y de manera más reactiva que proactiva. Los años de trabajo no los ha llevado a crear políticas o procesos, se ha enfocado más en resolver cada día, algo que no le permite pensar en un futuro.

En algún momento pensó expandir su operación en otras comunidades pero tiene claro que primero deberá resolver la operación principal, ordenarla y fortalecerla para dar ese paso. De la misma manera, siempre será otra alternativa de negocios vender su establecimiento a alguna cadena o inversionista particular. Cualquiera que se el camino que el supermercado tome, mantener, crecer o vender, el negocio deberá tener las características que le den un valor mayor, no solamente económico. Una entidad bancaria para financiar sus proyectos de crecimiento evaluará su estructura, operación y rentabilidad; un comprador o inversionista hará lo mismo.

Se justifica la intención de esta investigación en darle al supermercado, los argumentos, razones y datos necesarios para que incursione en un proceso de cambio y adaptación. La dirección de este negocio entenderá el qué deberá hacer, el por qué hacerlo y finalmente el cómo lograrlo. Para esto se indagará, diagnosticará y analizará información que establezca esta guía de trabajo.

## **1.4 Objetivos del Estudio**

A partir del problema de investigación y las necesidades del supermercado Corazón de Jesús en el campo de la administración se han establecido los siguientes objetivos que lograr a través del estudio.

### **1.4.1 Objetivo General**

Investigar los pasos y decisiones el supermercado Corazón de Jesús necesita para contar un sistema de gestión de la calidad.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Comprender la manera de desarrollar un sistema de gestión de la calidad.
- Conocer las reglas y normativas que deben cumplir los sistemas de gestión de calidad
- Analizar los procesos administrativos actuales que el supermercado sigue para la toma de decisiones e implementación de acciones.
- Crear las bases que necesita la organización para establecer un sistema de gestión de la calidad.
- Evaluar la estrategia necesaria para implementar el sistema de gestión de la calidad en el negocio.

## **1.5 Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación**

### **1.5.1 Delimitaciones**

En esta época en donde el Supermercado corazón de Jesús debe tener establecido una serie de requisitos que se deben cumplir para proporcionar servicios de calidad, es primordial contar con las herramientas necesarias que le permitan alcanzar los niveles óptimos de satisfacción de los

clientes. Desde nuestro punto de vista la empresa que hoy en día no logra implementar un Sistema de Gestión de Calidad en sus sistemas o procesos se enfrenta a la problemática de no poder competir con las empresas que han optado por adoptar una filosofía de calidad.

Si el Supermercado no cuenta con un adecuado sistema de la gestión de calidad establecida en sus procesos, se enfrenta a la problemática de presentar inconsistencias y fallas, presentan deficiencias en la optimización de su tiempo y sus recursos y en general no cuentan con algún tipo de control.

El proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, es clave para que el Supermercado Corazón de Jesús sea competitivo. Para cualquier empresa, la única forma de mantenerse de manera competitiva es ofrecer un compromiso serio con la calidad. De hecho, cualquier organización, sin importar su tamaño o sector industrial, puede hacerse de un futuro efectivo en el mercado, utilizando un sistema administrativo de calidad bien planeado y documentado.

En este contexto, la sociedad Inversiones Hermanos Rivera Valverde, dueña del Supermercado Corazón de Jesús, ubicado en San Juan Sur, teniendo como giro principal el comercio de abarrotes, panadería, carnicería, se plantea la iniciativa de desarrollar un sistema de gestión de la calidad que le permita establecer planes permanentes de mejora en sus procesos, así como adoptar una adecuada filosofía de calidad, situación de la que no dispone en la actualidad.

La investigación del sistema de gestión de la calidad para el supermercado se hará durante el primer cuatrimestre del año 2021

### 1.5.2 Limitaciones

Desde la perspectiva de Ávila (2001, p.87) “las limitaciones se refieren a los problemas con los que el investigador se encontrará durante el proceso de su investigación”

Según lo anterior, se detallan las más significativas que puedan afectar el resultado de la investigación de sistema de gestión y calidad en el supermercado.

- Poca colaboración por parte de los socios



- Negativa por parte de clientes, colaboradores o proveedores a las entrevistas
- El desarrollo de la investigación no toma en cuenta la implementación ni evaluación posterior del sistema de la gestión de control y calidad en el supermercado corazón de Jesús.

### 1.5.3 Alcances

Esta investigación permite desarrollar una propuesta para establecer el proceso que el supermercado debe seguir para crear un sistema de gestión de la calidad, a través de una definición de procesos que evidencien las debilidades para así poder determinar la gestión que le corresponde.

El estudio solo cubre el análisis de su situación y los pasos que deberá emprender hacia una preparación del negocio para iniciar un proceso de implementación. No se incluye el diseño de cada elemento propuesto o la creación de procesos, procedimientos o políticas.

---

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2 Marco Teórico**

### **2.1 Marco situacional**

Según Hernández (2014) “el marco contextual en un proyecto o tesis es el escenario físico, condiciones temporales y situación general que describen el entorno de un trabajo investigativo”

Por tanto, en el desarrollo de este marco situacional se va a explicar, la reseña histórica del Supermercado Corazón de Jesús, así como la base estratégica que toma en cuenta la misión, la visión y los valores de esta organización y su estructura organizativa.

#### **2.1.1 Reseña histórica del Supermercado Corazón de Jesús**

Javier Rivera Valverde, trabajó diez años en San José en empresas dedicadas a la ferretería, y en su tiempo libre se dedicaba a labores del campo en su lugar de residencia San Juan Sur. Después de esta trayectoria, se traslada a trabajar en su mismo lugar de residencia en una empresa agroquímica, donde cultiva directas y buenas relaciones con muchos clientes de la zona, lo cual le motiva más adelante a iniciar su propio emprendimiento. En San Juan Sur, había un pequeño establecimiento comercial frente a la plaza, que su dueña ofrece vender a Javier y decide así dar el paso a su primer abastecedor de abarrotes.

Para comprarlo, reorganizarlo y abastecerlo requirió de financiamiento, algo que consiguió y abrió con el nombre de Supermercado Corazón de Jesús. A pesar de ser un negocio pequeño, siempre lo llamó supermercado, pues tenía la visión de que lo haría crecer.

En poco tiempo, don Javier Rivera, se da cuenta que el negocio se vuelve pequeño y que requiere mayor espacio para adquirir más variedad de productos e incluir áreas como carnicería y verdulería, así los vecinos encontrarían variedad y calidad en un mismo lugar. Su dinamismo y pasión, le permitieron pronto encontrar un local más grande a pocos metros del primero, donde traslada su negocio. En esta nueva etapa, requiere de más personal y ayuda, es aquí donde se involucran algunos de sus hermanos para ayudarlo. Como era de esperar, el negocio se establece, crece y demanda más formalidades, en el área administrativa, contable, tributaria, por tanto, se sugiere establecer una sociedad para dar seriedad y forma a la organización; así nace entonces la

sociedad Inversiones Hermanos Rivera Valverde como razón Social y mantiene el nombre de Supermercado Corazón de Jesús como su marca.

Pasaron seis años y el supermercado vuelve a hacerse pequeño y se da la oportunidad de adquirir un terreno más al norte el cual adquieren con recursos propios. A pesar del temor de ese crecimiento tan repentino, deciden hacerlo y utilizan parte del terreno para abrir sus actuales instalaciones. Este nuevo local, propio y más amplio significó la tercera etapa de crecimiento del supermercado e incorporaron artículos de librería, tienda y ferretería, además de la gran variedad en abarrotos y la frescura que caracterizaba sus áreas de carnicería y verdulería. Unos años después amplían las instalaciones dando mayor espacio a la planta y ubicando la carnicería y verdulería al fondo de las instalaciones, permitiendo un mayor tráfico dentro de la planta principal.

En el desarrollo de esta etapa de crecimiento, en el año de 2016 en la zona de San Juan Sur y alrededores, comienza a aparecer la competencia, con abastecedores de gran formato comúnmente conocidos propiedad de orientales. Ante la amenaza de la competencia, Javier Rivera empieza a buscar soluciones o con que podía innovar para seguir siendo diferenciador, así que nace la Panadería Corazón de Jesús, una área nueva, propia y dentro del local para ofrecerle a los clientes productos frescos de panadería. Hoy, veinte años después de su apertura, el Supermercado Corazón de Jesús mantiene esa variedad, calidad en los productos y atención única.

### 2.1.2 Misión, visión y valores de la empresa

Se define como misión empresarial a la razón de ser de la empresa, ésta, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas (Muñiz, 2010)

Según Bengt Karlof (2001), en su libro *Práctica de la Estrategia* la visión “es una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes”

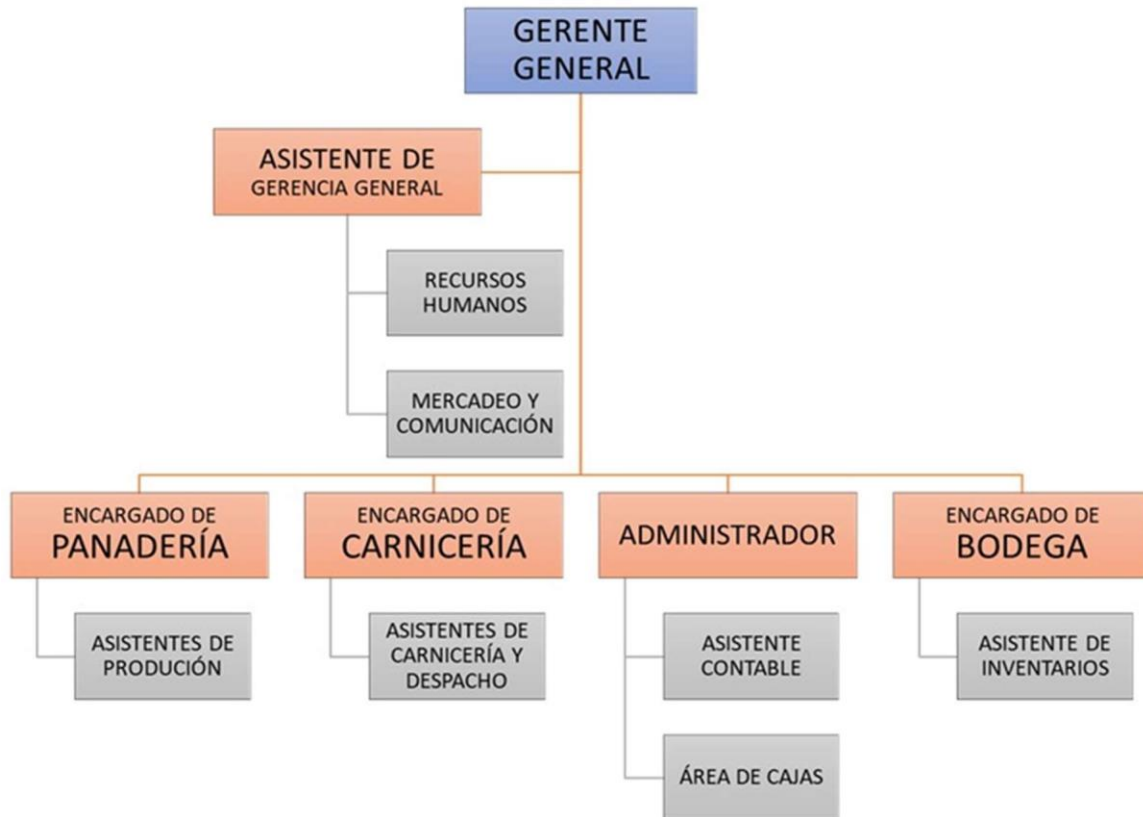
Respecto a los valores corporativos Tamayo (1996), define los valores organizacionales como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

La misión y la visión de la empresa no están escritas en el supermercado ni estructurada dentro de la organización como base estratégica, tampoco ha sido compartida con los colaboradores, sino que a través de una conversación con el fundador se ha logrado interpretar que este negocio lo formó y creó con la idea (visión) de independizarse para trabajar en algo propio, pero con el pasar del tiempo también vio la oportunidad de crecimiento y brindar trabajo a las personas de la zona. Es decir, el fundador tuvo la visión de un negocio que le diera independencia y oportunidades para sus vecinos. En la misma línea, el fundador mantiene en la mente, y así ha procurado transmitirlo a sus colaboradores, establecerse como el mejor supermercado del sector y de la zona, ofreciendo a sus clientes variedad de productos y servicios en un mismo lugar, decretando de alguna manera la razón de ser del negocio (misión).

Según su fundador, al supermercado Corazón de Jesús desde su apertura en 2001, lo han acompañado valores que, aunque no han sido redactados como tal, él trata de compartir y desarrollar entre las personas que trabajan con él; estos son el Respeto, lo que según afirma asegura un trabajo justo a los clientes y los colaboradores; la Honestidad, que los ha llevado a realizar el trabajo con transparencia, con lealtad y con integridad. También agrega la Humildad lo que les ha enseñado a saber escuchar, aprender, respetar y sobre todo ayudar en lo que sea posible. Igual ha inculcado el Compromiso, lo que los orienta a cumplir aquello que prometen. Finalmente el esencial, que es el Servicio al Cliente, como valor y vocación los hace satisfacer sus necesidades a través de una atención profesional y responsable.

### 2.1.3 Estructura organizativa del Supermercado Corazón de Jesús

El supermercado actualmente, según cuenta Javier Rivera Valverde, no tiene una estructura organizacional formal, debido a esto, la ilustración que se presenta a continuación en la Figura 1, corresponde a una interpretación hecha a lo que explica el fundador en cuanto a esta organización y las funciones que ejecutan:



**Figura 1.** Interpretación de la estructura organizativa actual

Según comenta don Javier, existe una figura de dirección general que en el organigrama se la ha nombrado como Gerente General; esta posición de mando está asistida por lo que se podría llamar “una mano derecha” que se le ha nombrado en el organigrama como asistente de gerencia general; esta posición, que es parte del grupo familiar propietario, tiene a cargo las áreas de panadería, carnicería, administración, bodegas y recursos humanos; además, este asistente de gerencia también gestiona el área de recursos humanos y en ocasiones cumple labores en cajas y servicio al cliente. Puede decirse que el asistente de gerencia es un puesto de autoridad y multifuncional.

La organización cuenta con encargado de panadería, quien a su vez supervisa a cuatro asistentes que se dedican a la producción y elaboración de los productos de esta área. Con respecto al área de carnicería, cuenta con un encargado y con seis colaboradores bajo su supervisión, responsables de la producción y despacho de los productos procesados en esta área para la venta.

El área de bodega cuenta con un encargado de compras y un asistente de inventario. Se cuenta con un área de administración, el cual tiene a su cargo el asistente de contabilidad y el área de cajas. Los encargados de las áreas no tienen independencia propia, la toma de decisiones le corresponde al Gerente General.

## **2.2 Análisis del entorno**

A lo largo de este capítulo se analizan las tendencias actuales y potenciales que generan oportunidades y amenazas para el Supermercado Corazón de Jesús, así como las fuerzas competitivas y ventaja competitiva que envuelven a la organización.

### **2.2.1 Análisis FODA**

Conocer el análisis FODA, ayuda a comprender la situación de la empresa, permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta una organización, así como las fortalezas y debilidades. Para determinar cuáles son los elementos del supermercado corazón de Jesús, fue necesario realizar el análisis FODA que le ayude a desglosar los factores importantes y las acciones a emprender un mejor rumbo en la toma de decisiones.

Este diagnóstico del entorno se hace mediante herramientas y modelos clásicos para este tipo de análisis, como el FODA, una herramienta de estudio de la situación de una empresa, y el Modelo de Porter, una forma de análisis del entorno empresarial. Con base a lo anterior, se desarrolla el respectivo análisis extraído de las palabras del fundador en su entrevista.

- Fortalezas

Con el paso de los años se ha creado un ambiente de firmeza y constancia de los clientes hacia el supermercado, generando una fidelidad con un promedio de ventas estable. Adicionalmente Super Corazón de Jesús, se caracteriza por su cultura de servicios al cliente, especialmente con la atención personalizada e interesada que tienen los colaboradores.

Se cuenta con disponibilidad de productos de carnicería y panadería que aseguran al consumidor frescura y calidad al ser fabricados dentro del negocio. Por los años de trayectoria del supermercado, existen descuentos que se les trasladan al consumidor convirtiéndose en una ventaja competitiva.

- Oportunidades

Comenta el fundador que existe la oportunidad de ampliar la infraestructura gracias a que se cuenta con más espacio en terreno. A sí mismo para ampliar el área de parqueo. También el diseño de programas o métodos más eficaces que agilicen las actividades de cada área representan un área de oportunidad, así como la implementación de un sistema de gestión de la calidad para garantizar procesos eficientes. El sector comercial de los supermercados tiene muchas tendencias favorables.

- Debilidades

No existen procesos y hay falta de control en las áreas de administración, contratación de personal, compras, inventario, bodega. Según lo explica el dueño del supermercado, esto ha contribuido al exceso de confianza lo que ha llevado a tomar malas decisiones con las consecuencias de ello. La falta de formación y capacitaciones al personal es otra debilidad que se presenta. En este punto se hace referencia también a que existe multifuncionalidad de los empleados y duplicidad de funciones. La falta de mayor espacio para parqueo es una debilidad de las que más afectan al consumidor en el supermercado Corazón de Jesús.

Deficientes habilidades gerenciales por tanto se ha desarrollado un exceso de confianza en terceros, abriendo puertas sin tener control constante y esto ha provocado la entrada de estafas y malas decisiones, repercutiendo en la liquidez financiera del negocio. Las decisiones se concentran en solo una persona, su fundador, esto genera una centralización de poder y poca flexibilidad a otros puntos de vista e incluso flexibilidad para realizar cambios de pensamiento para mejorar la toma de decisiones. A esto se le puede agregar la ausencia de auditorías tanto internas como externas, procedimiento sano para las empresas que les ayuda a trazar una mejor ruta, las deficiencias en los procesos y estructura administrativa prevalecen



- Amenazas

Se puede señalar como amenaza a empresas y negocios competidores que, aunque al día de hoy no han generado mayor daño o hayan mostrado poder, podría representar peligro a mediano o largo plazo si no se está preparado.

Una amenaza permanente es el robo y la posibilidad de estafa. La falta de controles hace al negocio débil en estos aspectos, ya sea desde afuera o desde adentro.

### 2.2.2 Fuerzas competitivas

Según Porter M, 2008, Harvard Business Review, el trabajo de la estrategia es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos.

Se comprende como fuerzas competitivas el análisis del entorno específico o competitivo a través de la cual la empresa es capaz de detectar las oportunidades y amenazas que la rodean. Fue Michael Porter el que en el año 1980 en su obra Estrategias Competitivas definió las fuerzas competitivas de la empresa como las herramientas necesarias para reconocer los factores clave de éxito. Desde 1985 Porter define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

- Con respecto al poder de negociación con los clientes, si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa. Por tanto, el supermercado no se ve en desventaja en cuanto a esta fuerza ya que cuenta con una amplia gama de clientes y no está condicionado a un solo nicho que

ejerzan presión sobre los precios, sino más bien son exigentes en términos de calidad y atención según relata el fundador.

- Un proveedor tiene más poder de negociación si es capaz de influir más en las decisiones de la empresa que adquiere sus insumos. Del mismo modo, diremos que un proveedor tiene menos poder de negociación si es capaz de influir menos en las decisiones de la empresa que adquiere sus insumos. El supermercado cuenta con un amplio catálogo de proveedores, sin embargo, dentro del mismo existen algunos más influyentes que otros al tener productos exclusivos de consumo, marcas reconocidas y los cuales no cuentan con productos sustitutos, por ejemplo, Dos Pinos en la categoría de lácteos y la marca de pan Bimbo. De acuerdo a lo que relata el fundador, al estar presente este tipo de agentes, la fuerza de negociación con los proveedores se convierte en una amenaza para el supermercado.
- Según Porter (2008), si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado. En la zona de San Juan Sur y alrededores, aún no se ha presentado una verdadera amenaza de competidores, de acuerdo con lo indicado por el fundador, lo cual hace que el supermercado mantenga ventaja competitiva, sin embargo, con el crecimiento y desarrollo de la zona, esta amenaza puede ejercer su fuerza en un corto o mediano plazo, para ello el supermercado debe prepararse con diferenciación del producto, mejorar o aumentar los canales de venta, aumentar la inversión en marketing y publicidad, proporcionar nuevos servicios, características como el valor añadido a los clientes. Todo esto con el fin de que cuando la amenaza esté presente la organización no caiga en desventaja competitiva ni pierda su atractivo.
- En relación con la amenaza de productos sustitutos un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización. En referencia con el supermercado y el tipo de mercado en el que se desenvuelve, esta amenaza no coloca a la organización en desventaja, ya que se cuenta y requiere una gran variedad de productos con diferentes precios que van

dirigidos a un público muy diversificado, por tanto, es difícil que un producto sustituto debilite esta actividad.

- El factor de rivalidad es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos. El fundador expresa que no siente ni se ha visto afectado ante la rivalidad de las empresas, pero ante la amenaza, él considera proporcionar valor añadido a los clientes, aumentar la inversión de marketing, iluminando el atractivo, incrementar la calidad de los productos, rebajar los costes fijos de la empresa.

### 2.2.3 Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor (Porter, 2008). Una ventaja competitiva es importante porque distingue a una compañía de sus competidores. Contribuye a precios más altos, más clientes y lealtad a la marca. Establecer dicha ventaja es uno de los objetivos más importantes de cualquier empresa. En el mundo de hoy, la ventaja competitiva es esencial para el éxito empresarial. Sin esto, las empresas tendrán dificultades para sobrevivir

Dentro de las variables para la diferenciación competitiva según el fundador, lo que destaca al Supermercado Corazón de Jesús son las características de la empresa, siendo la forma en la cual la empresa concibe o realiza sus negocios, la forma en que se relaciona con sus clientes, la identidad, estilo, valores o reputación y prestigio frente a los clientes. Existe una capitalización de la ventaja a través de la percepción y personalización de la comunidad hacia su fundador. Esta ventaja es poderosa pero deberá evaluarse la alternativa de extenderla a todo el negocio y no solo a la persona. El fundador es sinónimo de servicio, buen trato y reputación.

## 2.3 Marco Conceptual

### 2.3.1 Antecedentes de la Investigación

El supermercado Corazón de Jesús, no cuenta con estudios o investigaciones previas relacionadas con el mercado, sus compradores, competencia o estrategia, la única fuente de información disponibles es el conocimiento y recuerdos del fundador, por esta razón surge la necesidad de investigar qué requiere el supermercado Corazón de Jesús para alcanzar los objetivos.

Dado que su fundador y director principal del negocio ha accedido por voluntad propia brindar la información y permitir el análisis del negocio, está otorgando legitimidad a los datos y su permiso para utilizar la información que se recabe para crear una recomendación para su uso exclusivo. No existen prohibiciones para realizar el estudio.

### 2.3.2 Sistema de Variables o Definición u Operacionalización o Instrumentalización

Según Álvarez (2008, p.59) un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida. En cuanto a lo planteado anteriormente, Balestrini (2006) y el mismo Álvarez (2008) señalan que:

La definición conceptual, consiste en la definición de la variable en estudio, la cual hace referencia a los objetivos de la investigación y se encuentra estrechamente relacionada con el cuerpo teórico en el cual está contenida la hipótesis en cuestión o la variable de estudio.

La definición operacional, se refiere al conjunto de procedimientos que describirá cómo será “medida” la variable en estudio. Es decir, implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio. Este momento del desarrollo operacional de las variables, debe indicar de manera precisa el qué, cuándo y cómo de la variable y las dimensiones que la contienen. Se trata de encontrar los indicadores para cada una de las dimensiones establecidas.

El instrumento de medición ha de permitir recoger información relevante para dar respuesta a las preguntas formuladas en el problema de investigación de modo que se puedan probar las hipótesis. Igualmente, esta actividad además de conducir a la elaboración del instrumento, también permite hallar las condiciones para determinar el nivel de medición de las variables y las técnicas estadísticas apropiadas para el análisis de los datos y la prueba de las hipótesis.

SISTEMA DE VARIABLES			
VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN	INSTRUMENTALIZACIÓN
1 Desarrollo de un sistema de gestión de la calidad	Conjunto ordenado de elementos y procedimientos que se relacionan entre sí y que regulan la operación y funcionamiento del supermercado, para que logre un alto desempeño y eficiencia, satisfaga necesidades de los clientes y alcance expectativas.	Pasos, etapas y acciones que la organización debe seguir y ejecutar, para diseñar y establecer un sistema de gestión de la calidad en sus unidades operativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de la exploración de fuentes especializadas que se relacionan con los sistemas de gestión de la calidad.</li> <li>- Por medio de una entrevista a un experto en temas de implementación de sistemas de gestión de la calidad.</li> </ul>
2 Reglas que orientan y deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad	Grupo de principios en que se basan todas las decisiones administrativas, para que el operación de la empresa se oriente hacia el logro de los objetivos de su sistema de gestión de la calidad.	Normas y políticas contenidas en los diferentes documentos establecidos por los organismos rectores que de manera estandarizada rigen un sistema de gestión de la calidad.	- Normativa ISO 9001 (enfocada hacia la consecución de la calidad en una organización)
3 Procesos administrativos actuales del supermercado para la toma de decisiones	Flujo continuo e interrelacionado de las actividades de la planeación, organización, dirección y control del supermercado.	Mapeo de los procesos, procedimientos y controles que se ejecutan en el supermercado en las diferentes áreas operativas que se relacionan con el cliente.	- Por medio de la observación de los flujos de actividades, y la consulta y entrevista a los responsables de cada área operativa del supermercado.
4 Bases que necesita la organización para un sistema de la Gestión de calidad	Soporte y estructura principal sobre la cual se apoya un sistema de gestión de la calidad en una organización.	Comparación de la estructura actual que tiene el supermercado con la estructura sugerida por la normativa de los sistemas de gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio del Manual ISO 9001</li> <li>- Análisis comparativo de variables..</li> <li>- A través de la entrevista a un experto.</li> </ul>
5 Estrategia necesaria para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad	Conjunto de acciones que debe emprender una organización para alinear las metas y objetivos de un sistema para gestión de la calidad.	Análisis y propuesta de las estrategias que requiere el supermercado para implementar su sistema de gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A través del análisis causa-efecto (Fishbone Diagram)</li> <li>- Exploración de formatos de políticas de calidad empresariales.</li> <li>- A través del Benchmarking</li> </ul>

**Figura 2.** Sistema de variables

Como se observa en la Figura 2, el sistema de variables de esta investigación proviene de los objetivos establecidos en el capítulo anterior. Cada variable identificada en la primera columna de la tabla, es definida de forma conceptual, operacional e instrumental, lo que permite una mejor

comprensión del enfoque de la investigación y guiará precisamente el diseño, creación y ejecución de métodos de recolección de datos que lleven a conclusiones relevantes.

Así, los objetivos podrán lograrse de una mejor manera y se obtendrá información pertinente y sincronizada con el problema principal. Esta tabla es la base de la definición de la metodología de recolección de datos, sus instrumentos, técnicas y contenido de las consultas.

## 2.4 Definición de Términos Básicos

- Administración

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2019)

- Planificación:

La planificación desde el punto de vista administrativo es la primera función porque sirve de base para las demás funciones administrativas (Chiavenato, 2017). Agrega, que esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por ende, define la planificación como un modelo teórico para actuar en el futuro, donde se establecen los objetivos y se detallan los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Con la planificación se determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

- Organización:

Conjunto de personas e instalaciones con una disposición ordenada de responsabilidades y relaciones. Es la segunda fase del proceso administrativo tradicional y sucede a la planeación de la administración. Una organización en el sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad.

- Dirección:

La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone, es decir, la dirección es hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento.

- Control:

El control es definido como la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos (Koontz, H., 2004).

- Aseguramiento de la Calidad:

Todas las actividades planificadas y sistemáticas implementadas dentro del sistema de calidad, y evidencias como necesarias para dar adecuada confianza de que una cumplirá los requisitos de calidad.

- Calidad:

Es la capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes o de otras partes interesadas.

La mejor defensa de la calidad es el conocimiento previo que se tenga sobre la misión de una empresa, los objetivos, alternativas y consecuencias de un cambio y las formas o cursos de acción para lograr los objetivos o metas; y no puede existir peor enemigo de la calidad que la incertidumbre, el cambio injustificado y la programación sobre la marcha (Vásquez, 2020).

- Certificación de calidad:

Es el reconocimiento formal que otros hacen de su sistema de calidad. En algunos países los sistemas de gestión de calidad certificados se consideran registrados y el término “registro” se emplea en lugar de certificación. La certificación no es un requisito obligatorio para implementar la Norma NTC ISO 9001, pero pueden exigirlo algunos de los clientes.

- Documentación:

Definir, diseñar e identificar los documentos del sistema de calidad con base en las NTC ISO 9001, para así relacionar y ubicar la función de la administración de documentos de calidad.

- Estrategia

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

- Estructura Organizacional:

Definición y documentación de responsabilidades. Autoridad e interrelación de las personas en la documentación del sistema de calidad, manual de calidad, procedimientos y documentos específicos.

- Gestión de Calidad:

El enfoque gerencial de una organización, centrado en la calidad, basado en la participación de todos sus miembros y buscando el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, y los beneficios para los miembros de la organización y para la sociedad.

- Manual de Calidad:

Describe el sistema de calidad de una organización. Documento de trabajo de circulación controlada que resume las políticas, misión, visión, organigrama, funciones relacionadas con la calidad y nivel de responsabilidades competente, enuncia los procedimientos e instrucciones de trabajo de una empresa.

- Norma ISO 9001:

La ISO 9001 es un conjunto de normas de alcance mundial donde se especifican los requisitos necesarios para la administración de la calidad. Esto tiene el propósito de garantizar que todas las compañías certificadas han instituido un sistema de calidad que les permite satisfacer las normas de calidad allí publicadas.

Las normas ISO son genéricas porque se aplican a todas las funciones y a todas las industrias, desde la banca hasta la fabricación de productos químicos.



- Objetivo de Calidad:

Es una mezcla cuantificada relativa a la calidad que se busca lograr o a la que se dirige la organización. Se puede establecer en aspectos como conformidad del producto o servicio, oportunidad, costo, seguridad y motivación.

- Política de Calidad:

Orientación y propósitos generales de unos organismos concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la dirección.

- Procedimientos:

Manera específica de realizar una actividad. Establece el que, cuando, donde y quien en el sistema proporciona los vínculos de los procesos. Los procesos operativos deben reflejar los principios y métodos definidos en el manual de calidad. Su objetivo es definir la forma en que dichos principios y métodos se transforman en actividades administrativas y como es que se vinculan con las demás actividades de la compañía.

- Proceso:

Conjunto de actividades y recursos relacionados entre si que transforman elementos entrantes en elementos salientes.

- Proceso de Mejora Continua:

La mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora. Un proyecto de mejora continua de la calidad en un problema (una oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo.

- Registro:

Documentos que proporciona evidencia del cumplimiento del sistema; son permanentes, una vez elaborado permanece para siempre.

- Requisito de Calidad:

Condición que se refiere a las características inherentes de un producto, proceso o sistema.

- Sistema de Gestión de Calidad:

Un sistema de gestión de calidad es la forma como su organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que usted emplea para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de sus clientes y tienen como eje central el mejoramiento continuo. Este Sistema de Gestión de Calidad puede evaluarse y conllevar a la certificación o registro por parte de un organismo reconocido.

- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000:

Un sistema de gestión de calidad ISO 9000 es el que se implementa sobre la versión actual de la NORMA NTC 9001:2008.

- Toma de decisiones:

Es un proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción.

---

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### **3 MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Enfoque de la investigación**

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (Hernández, 2014). Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

El estudio en el supermercado Corazón de Jesús tiene un enfoque cualitativo; no está basado en número o estadísticas, sino en conceptos, opiniones, técnicas y herramientas. Los sistemas de gestión de la calidad evalúan procesos, procedimientos y políticas de operación empresarial, lo que hace la investigación de tipo cualitativa.

#### **3.2 Tipo de Estudio**

Mario Tamayo (2007), emblemático metodólogo de origen mexicano, aporta en su libro Proceso de Investigación Científica, un concepto de investigación descriptiva en el cual se basa este estudio; “la investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.

Para realizar el tratamiento y análisis de la información en supermercado Corazón de Jesús se hace uso de la investigación descriptiva que permite conocer, las variables e igualmente la técnica de análisis, a través de la cual se utilizan los métodos de entrevista y observación con el propósito de conocer los procesos, posteriormente, realizar una interpretación del objeto de estudio.

En la investigación de tipo descriptiva para el supermercado Corazón de Jesús, se plantea inicialmente una estructura teórica que sustenta el desarrollo del trabajo, y sobre la que se seleccionan las variables acerca de las cuales se recolecta la información relativa a componentes del problema a investigar para someterlo a continuación a evaluación y análisis, con el propósito de describir el comportamiento de la situación objeto de estudio.

### **3.3 Método de la Investigación**

Un método deductivo es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta. Este método se utiliza en la revisión de la literatura y en la presentación del informe final.

Como parte del método deductivo de la investigación se realiza la observación de los procesos administrativos del supermercado y se obtienen conclusiones del desempeño de estos; de esta manera cuando se tiene la información necesaria sobre los procesos que maneja la organización se comparan con los que dicta la norma en todos los procesos de la compañía.

### **3.4 Diseño de la Investigación**

El diseño de estudios transversales se define como el diseño de una investigación observacional, individual, que mide una o más características (variables) en un momento dado. La información de un estudio transversal se recolecta en el presente y en ocasiones, a partir de características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos.

En el estudio se aplica el diseño transversal ya que se centra en el estudio de las actividades realizadas en la empresa durante un espacio de tiempo que, comprende el período durante la realización de las observaciones y recolección de los datos una sola vez.

### **3.5 Sujetos y Fuentes de la Información**

Según Hernández, R. (2014), una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso a la información. Al sujeto de estudio, también se le conoce como población o universo, que es un conjunto de elementos que tienen características en común, estas poblaciones pueden ser finitas o infinitas.

Con la finalidad de realizar un diagnóstico y así conocer la situación, el sujeto de estudio en esta investigación, es el propio supermercado y sus procesos administrativos, así como las personas responsables de manejar esos procesos. Además, para entender la filosofía de gestión de la calidad

y sus normas, los expertos y la bibliografía serán los sujetos de información. Ellos (personas, bibliografía y elementos observables) serán las fuentes de datos e información necesarias para alcanzar los objetivos de este estudio.

### **3.6 Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas de recolección de los datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. En el estudio, se utiliza la técnica de entrevista que se aplica al fundador del negocio que, dada la naturaleza familiar de la empresa, puede aportar con su experiencia y conocimiento, datos e información que no se encuentran documentadas en la organización. De la misma forma, se aplica a los responsables y personas relacionadas con los procesos administrativos del supermercado. Esta misma técnica, se utiliza con un experto en temas de Gestión de la Calidad para obtener los datos necesarios aplicables en el diseño de un sistema de gestión y sus normas.

Para la técnica de entrevista, se diseñan instrumentos que facilitan la obtención de los datos. En ambos casos, se trata de cuestionarios a través de formularios web o físicos, además de guías de consulta para orientar estas entrevistas conteniendo ‘ítems’ que cubran efectivamente cada variable estudiada.

Otra técnica para utilizar es la de observación; esta se aplica en los procesos administrativos y herramientas de operación, donde a través de grabaciones por medio de dispositivos de captura de imágenes y audio pueden describir cada proceso en tiempo real o simplemente para su documentación. La observación ofrece indudables posibilidades de aplicación (Hernández, 2014) ya que se trata de una herramienta flexible, rigurosa y con escasos inconvenientes.

La tercera técnica utilizada es la revisión bibliográfica, la cual provee información actualizada de la propia fuente, en el caso de este estudio, acerca de los estándares y normas de los sistemas de gestión de la calidad.

### **3.7 Confiabilidad y Validez**

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, pudiéndose dividir en “validez de contenido, validez de constructo y validez de criterio”

(Hernández, 2014). Por otro lado, la confiabilidad es el grado de estabilidad que obtiene resultados en distintas aplicaciones.

La información obtenida en la investigación es confiable y válida, ya que las consultas y obtención de datos se hacen directamente a los responsables de los procesos administrativos, al fundador y expertos. Además, a través de la observación, la información obtenida es fiel a la realidad de lo que está sucediendo en el momento.

---

# **CAPÍTULO 4**

## **ANÁLISIS DE DATOS**



## 4 ANÁLISIS DE DATOS

Desde el inicio de la investigación se plantearon objetivos por alcanzar; una forma de obtener información oportuna para conseguirlo y que fue establecida en el capítulo anterior, fue a través de entrevistas con colaboradores clave en la organización que aportaran datos de sus entornos de trabajo; asimismo, mediante la observación directa al ambiente de la empresa y su operación; también por medio de la revisión de herramientas y sistemas usados por el supermercado y finalmente, a través de la exploración y revisión bibliográfica técnica.

### 4.1 Descripción de resultados y análisis de las entrevista a colaboradores

Las entrevistas se realizaron los días 19 y 20 de marzo 2021, físicamente en el Supermercado Corazón de Jesús en San Juan Sur de Corralillo de Cartago. Se seleccionó un colaborador por cada área funcional y estratégica para que comentara cómo se realizan los procesos administrativos actualmente en su entorno de trabajo. Por un tema de espacio y tiempo, las entrevistas se tuvieron que realizar de acuerdo a la disponibilidad de cada persona entrevistada.

Para este proceso, se contó con el apoyo de la alta administración y colaboradores clave para aplicar estas entrevistas. A continuación, se describe y analiza, de manera resumida y concreta, la información obtenida durante estos contactos:

#### 4.1.1 Área administrativa

De acuerdo a comentarios del señor José Rivera Valverde, uno de los directores de la empresa en el área administrativa, la información financiera que se les suministra no es confiable o precisa; él lo atribuye a la falta de un módulo de contabilidad integrado al sistema que actualmente utiliza el supermercado; debe aclararse que el sistema de la empresa, llamado QUPOS únicamente incluye módulos de ventas, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar e inventario. La carencia de un sistema que incorpore contabilidad general y otras áreas que no sean estrictamente las comerciales, provoca que los reportes solicitados por la administración no contengan la información oportuna o que no sean generados a tiempo, debido a que debe esperarse hasta finalizar el cierre mensual para reunirse con el contador, el cual es contratado por medio de

“outsourcing”. El contador, utiliza su propio sistema contable para generar y entregar Estados de Resultados y Estados Financieros del mes que finalizó.

Agrega el señor Rivera, que después del análisis de resultados cada mes con el contador, no se siente satisfecho o claro con la información suministrada, debido a la falta de conocimiento a nivel financiero y contable por su parte, además de la falta de confianza en los datos. Comenta además, que esta situación les ha impedido tomar decisiones de compras, inventario, administrativas y financieras para el Supermercado, pues no siente que tienen el respaldo necesario para hacerlo.

#### 4.1.2 Área de Contabilidad

El área de contabilidad se encuentra compuesta por dos personas: una auxiliar contable y un contador general.



**Figura 3.** Área contable

En esta parte de las entrevistas al área de contabilidad, comenta la señorita María Valverde, que ella es la encargada de desempeñar funciones como auxiliar contable, aunque, además, realiza funciones de compras a proveedores, atención en cajas y control de horarios y vacaciones del supermercado. Esta multiplicidad de funciones, puede interpretarse, que provoca atrasos en las tareas específicamente de contabilidad; por ejemplo, menciona María, que los auxiliares de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios de panadería, entre otros, se encuentran atrasados, esto quiere decir que el saldo que tienen estas cuentas no es real o más bien confiable. Adicionalmente comenta la señorita Valverde, que en su proceso no se llevan conciliaciones bancarias; los asientos diarios y los libros legales los realiza el contador general. Con respecto a los cheques emitidos para pagos a proveedores, que por cierto son confeccionados en el área de bodega, ella lleva un control físico que le es suministrado por esta área, además, los cheques anulados no son destruidos.

La señorita Valverde, agrega que también es la encargada de la caja chica del supermercado, que por cierto es una función administrativa de tesorería; por medio de esta caja se hacen algunos pagos a proveedores de facturas menores a los cien mil colones y de algunos gastos. El fondo de esta caja chica es de 360 000 colones y los reintegros ella los solicita a la administración de manera verbal sin documentar el proceso y sin que medie un arqueo que confirme el motivo del pago, el comprobante de respaldo y el saldo en el momento de solicitar la reposición; tampoco se hace auditoría inesperada a la caja por parte de la administración.

Se observa y ella lo confirma, que en su desempeño no requiere de ningún tipo de autorización o supervisión por parte de la administración para realizar sus funciones diarias en el supermercado. Podría interpretarse que ella toma sus propias decisiones en muchos aspectos, un ejemplo de esto es que se ha establecido su propio horario de trabajo de acuerdo a su conveniencia y no a la de la organización.

Por su parte, Marcony Garbanzo contador general del supermercado, explica que él trabaja como outsourcing en el supermercado, él recibe de parte de la auxiliar contable al final de cada mes, los documentos y auxiliares que ella ha elaborado o registrado para realizar los asientos contables, los estados financieros y el informe mensual; como el supermercado no cuenta con un módulo de contabilidad en su sistema actual, el señor Garbanzo utiliza su propio sistema para realizar la contabilidad de la empresa. Él asiste al supermercado una vez a la semana a ejecutar su trabajo, específicamente el sábado, momento en que la auxiliar contable no se encuentra en la empresa.

El señor Marcony coincide con la señorita Valverde al indicar que los saldos de las cuentas auxiliares no son reales, que no se llevan conciliaciones bancarias y que estos rubros en los estados financieros arrastran esos saldos erróneos. Puede interpretarse en estas afirmaciones, que el contador general es un procesador de datos recibidos; lo que él recibe lo procesa y genera sus reportes, estén correctos o no. Puede recordarse que el director administrativo expresaba su insatisfacción con esta información o con la carencia de información.

#### 4.1.3 Área de Recursos Humanos

El supermercado Corazón de Jesús no cuenta con un área establecida de Recursos Humanos, actualmente estas funciones están distribuidas entre tres personas. No se ha identificado un proceso formal del área, así lo confirma la asistente administrativa, señora Rivera, quien atendió la entrevista de esta área de la empresa, quien a la vez es parte del grupo tomador de decisiones de la organización. Cuando queda alguna vacante o requieren personal adicional, expresa, el director con funciones operativas y fundador, señor Javier Rivera, es quien se encarga de sugerir a los candidatos de acuerdo a su criterio, información que traslada a la asistente administrativa para que proceda con una pequeña entrevista o conversación con el postulante, la cual no sigue los lineamientos o requerimientos técnicos de los procesos de reclutamiento y selección; una vez realizadas estas entrevistas le informa al señor Rivera de los resultados para que se proceda con la confirmación y selección; en otras ocasiones, indica la asistente administrativa, el señor Rivera realiza las contrataciones sin consultarlo con ella y sin realizar entrevistas. La acción de personal se elabora cuando la persona es contratada y firmada por el nuevo colaborador y ella. El formato de acción de personal es simple, se hace de forma física y puede verse en el anexo.

La función que corresponde a la administración de vacaciones, horarios y permisos de los colaboradores, es realizada por la auxiliar contable; ella lo maneja en una hoja electrónica de Microsoft Excel en su computadora y los archivos no están respaldados, solamente en el disco del mismo equipo. La solicitud la hace cada colaborador directamente con ella, quien autoriza o rechaza la solicitud sin autorización de la administración. Debe agregarse, que aunque se utiliza hoja electrónica, este control es independiente y aislado y se maneja de forma manual, no está ligado a controles de entradas o salidas, a planilla o a un expediente electrónico.

Con relación a estos expedientes de cada colaborador, se llevan de manera física, no se realiza una actualización periódica de la información general del personal, se mantiene la misma que entregó el colaborador en el momento de su contratación.

En tema de capacitaciones o inducciones, comenta la señora Rivera, que no existe un programa formal de capacitación que se ejecute en la organización, tampoco se han realizado eventos de formación, excepto alguno que un proveedor haya querido realizar por su propia conveniencia en manejo de productos, procesos o equipos. Lo anterior sucede porque no se cuenta con un diagnóstico de necesidades de capacitación o un proceso de desarrollo de recursos humanos. Con

respecto a las funciones que debe realizar cada colaborador que ingresa a la empresa, estas se las explica otro compañero de manera general y sencilla, es decir no se cuenta con un programa de inducción en el supermercado

El pago de la planilla es una acción puramente financiera; se realiza de manera manual apoyado de hojas electrónicas de Excel. Para ejecutar esta función, se recurre a la tabla con la información del salario de cada colaborador, se confirma manualmente el tiempo laborado según lo que indica el control de entrada y salida, se calculan las horas extra o horas no laboradas y se genera el valor a pagar. Esta función se realiza dos veces al mes y no existe un sistema de Recursos Humanos que esté integrado a algún sistema. Posteriormente y para finalizar el proceso, se hace la transferencia del dinero desde la cuenta bancaria de la empresa a la cuenta de cada colaborador de manera independiente, es decir una a una manualmente. A cada colaborador se le entrega un comprobante físico de su pago, el cual debe firmar.

#### 4.1.4 Área de Bodega e inventarios.

El señor Marcos Rivera junto con Romario Castro, se encargan de realizar las tareas de esta área. Ellos fueron indagados en la entrevista. Comenta el señor Rivera que, por su trayectoria laboral en cargos como auditor de calidad y sus conocimientos previos en control y calidad, fue que lo consideraron la persona idónea para encargarse de esta área.



**Figura 4.** Bodega

Explica él, refiriéndose a los procesos de compra, que no existe el formato de una orden de compra por parte de la administración o el área de bodega hacia los proveedores para documentar la solicitud de producto. El proceso de compra se origina a través de una llamada telefónica del señor Javier Rivera (director) a los proveedores donde se establece el pedido; en otras ocasiones

mediante la visita del proveedor al supermercado quien también es atendido de manera personal por el señor Rivera y juntos definen la compra.

Esta situación hace que en el momento de recibir el producto de los proveedores en bodega, no se tenga el conocimiento previamente de lo que se les pidió, afirma que el proveedor se presenta con la factura para que le reciba el pedido, lo que ocasiona que deba retrasarse para confirmar si efectivamente fue solicitado. Sin embargo, por su experiencia previa, ha desarrollado un método (empírico) para detectar cuando un proveedor intenta entregar más de lo que acostumbran a comprar; ante esta situación, comenta el entrevistado, procede con la devolución o no recepción del producto al proveedor, sin embargo, el proveedor lo resuelve directamente con el señor Javier Rivera quien da la orden de recibirlo a pesar de que haya producto de más. A la bodega, explica el encargado, no le queda más que atender la orden y recibir la mercadería.

Adicionalmente, nos indica el encargado, que no existen fechas establecidas para recibir a los proveedores o para pagarles, el proveedor entrega la mercadería el día que tiene ruta por la zona de San Juan Sur y ese mismo día se le debe de pagar. Puede interpretarse que la empresa no puede planificar el flujo y los pagos de estas compras pues las transacciones suceden de acuerdo a la disponibilidad del proveedor.

Con respecto al pago de los proveedores, se les paga por cheques o por transferencia, el proveedor indica cual es la manera de pago que desea, el área de bodega es la encargada de emitir y firmar los cheques. En relación con el inventario, indica el señor Rivera, que en bodega se encargan de incluir el producto a nivel de sistema (precio costo, impuesto, descuentos, utilidad etc.), y el display (mercaderista) de cada proveedor se encarga de traer el producto de la bodega y acomodarlo en las góndolas.

#### 4.1.5 Área de Cajas.

A pesar de que el área de cajas no tiene nombrada a una persona encargada, fue entrevistada la señora Sonia Amador, quien es una de las cajeras más experimentadas en el supermercado. Indica la señora Amador, que la apertura de cajas inicia a las siete de la mañana, el señor Javier Rivera (propietario) realiza la entrega de los fondos de caja a cada cajero para la apertura, con un monto inicial previamente establecido. La persona de caja recibe el fondo y no revisa que esté

completo, solamente lo distribuye en la caja para operar; puede interpretarse que no hay un control cruzado que evite diferencias en los saldos de caja y no es claro a quien se le atribuye la responsabilidad de un faltante.



**Figura 5.** Cajas

En las cajas, además de recibir el producto de la venta de mercadería del supermercado al cliente, este puede realizar pagos de servicios mediante la plataforma Payser Teledolar en efectivo o con tarjetas del Banco Nacional únicamente. Frecuentemente, indica la señora Amador, hacen pagos de facturas a proveedores que han sido autorizadas por el señor Rivera (propietario y director).

Conforme avanza el día y dependiendo de las transacciones que se realizan, el fondo de cada cajero aumenta, por lo que es necesario retirar y guardar el dinero que excede el fondo inicial, esta función se le asignó al guarda del supermercado quien hace los retiros cuando una persona de caja lo solicita. El guarda traslada el dinero en efectivo a una oficina del segundo piso, no entrega un comprobante de lo que recibió al cajero ni este recibe algo similar de su parte; ni el guarda ni el cajero tienen conocimiento de la cantidad de dinero entregada. Esta acción se realiza cuando el cajero indica al guarda la necesidad de disminuir el exceso de efectivo en su caja., Adicionalmente, indica la señora Amador que no existe la costumbre de hacer arqueos sorpresivos a las cajas, durante el día solo se hace un conteo del dinero y es cuando termina la jornada laboral de cada cajero, en este momento realizan el cierre y verifican si existen diferencias (faltantes o sobrantes), de existir cualquier tipo de diferencia se revisa para poder determinar que la originó , de lo contrario se cierra la caja sin tener que justificar la diferencia o sin ningún tipo de amonestación al respecto.

En cuanto a, quejas y consultas de los clientes, son atendidas en las cajas, si la consulta es porque un producto tiene el precio incorrecto, lo habitual es realizar descuentos hasta llegar a un

monto aproximado al precio que indica el producto, cuenta Sonia, que en ocasiones ella acompaña al cliente hasta la góndola donde se encuentra el producto para asegurarse que en efecto existe un error. Si la consulta del cliente es porque va a cambiar un producto porque está dañado, el cajero hace el retiro o devolución en la caja sin autorización de la administración y procede a entregarle al cliente otro producto nuevo, así de simple. Con respecto a la consulta de productos que el cliente no encontró en el supermercado, algunos cajeros apuntan la recomendación del cliente y le informan al señor Rivera, pero no se dan cuenta del seguimiento que se le dio al cliente referente a estos temas.

#### 4.1.6 Área de Carnicería

En el área de carnicería se entrevistó a Henry Garro, quien a pesar de no estar nombrado oficialmente como encargado, ha asumido estas funciones como tal, debido a sus conocimientos y experiencia en el manejo de una carnicería.



**Figura 6.** Carnicería

Relata Henry, que él visualiza el área y al equipo como una “manada”, ya que ejerce un liderazgo con confianza en sí mismo, lejos de actuar solitario, trabaja en equipo, le gusta observar el trabajo de los compañeros para controlar el avance o dificultades en el camino, es un ejemplo de autoestima y confianza en su criterio, lo cual le ha permitido tener una excelente relación y comunicación con todos hasta el momento. En lo que respecta a la resolución de conflictos, él trata de manejar la situación dentro del área de manera interna, si algo se sale de sus manos acude a la administración, ya sea al propietario o la asistente administrativa, para que le ayuden a resolver la situación.



Comenta Henry que el área de carnicería está compuesta de dos carniceros destazadores y tres personas en despacho por turnos. Agrega, que él también atiende al público y le da servicio al cliente muchas veces porque este busca que el carnicero les haga ciertos cortes personalmente.

Dentro de lo que Henry hace cada día, está contemplado el inventario de los productos en carnicería, contactar al proveedor, hacer los pedidos, recibir a los proveedores en el momento de la entrega y establecer los precios de la carne; únicamente no realiza el pago a proveedores. Henry solo confirma lo recibido y las facturas son enviadas al área contable para su proceso de pago.

El entrevistado indicó que los proveedores de carne, pollo y embutidos visitan el supermercado (la carnicería) de una a tres veces por semana: el objetivo es una adecuada rotación y asegurar a los clientes frescura en los productos, y calidad, especialmente por tratarse de alimentos perecederos.

Se hace la consulta acerca de la función de los colaboradores de despacho; el entrevistado explica que se fundamenta en dar un buen servicio a cada cliente, garantizar rotación constante de los productos para que el frío de las cámaras no afecte su imagen y percepción del cliente, además de estar atentos a que las bandejas permanezcan con producto. Todos los días, indica Henry, se lavan estas bandejas y se prepara producto; a él se consulta cualquier duda para brindar una mejor respuesta al cliente; esta función no es un procedimiento escrito sino que cada colaborador de despacho lo realiza utilizando el sentido común y de manera rutinaria. En el transcurso del día las personas de despacho preparan, empacan y etiquetan productos como queso, frijoles y lentejas los cuales se venden por kilo.,.

Además de las funciones que relata el encargado, cabe anotar que los colaboradores ingresan a sus labores con el uniforme de trabajo ya puesto, no hace un cambio de ropa antes o después de salir del área. Durante el día, continúa explicando Henry, los carniceros alistan producto y los dejan en cajas dentro de un cuarto frío almacenado para que los de despacho estén rellorando las urnas de exhibición. Cuando se cierra el negocio el producto de las urnas debe permanecer ahí, no se traslada a otro lugar.

El área de carnicería no reporta con ninguna periodicidad a la administración ningún tipo de indicador o seguimiento, por ejemplo, rendimiento de las ventas, compras, desechos, manejo de personal etc.

#### 4.1.7 Área de Panadería

La señora Diana Padilla colaboró en esta entrevista acerca del área de panadería. Aunque ella no está nombrada como encargada de esta área, en la práctica se desempeña como tal por las funciones que realiza y porque los demás colaboradores del área así la consideran. Por su experiencia y carácter, a ella recurren los demás para tomar algunas decisiones o para hacer solicitudes, algo que ella resuelve o consulta a la administración para resolver.



**Figura 7.** Panadería

El área está compuesta de cinco personas, distribuidas en dos turnos: uno matutino a partir de las cuatro de la mañana y hasta las dos de la tarde, y otro vespertino que inicia a la una de la tarde y finaliza con el cierre del supermercado a las nueve de la noche.

Según nos comenta la señora Padilla, los procesos que se siguen en la panadería no están establecidos previamente o están escritos, tampoco se cuenta con un manual de puestos. Las rutinas y tareas diarias se desarrollan de manera empírica y de acuerdo a la situación que se va presentando. El área de panadería inicia con el horneado de pan tipo baguette y “manita” a las 4am y es colocado en exhibición a las 6 am en el área del Supermercado en las urnas establecidas para esto, cerca de las cajas. Durante la mañana se realizan diversas labores como la revisión de la masa, que según su condición, podría afectar el producto final debido al clima (el frío o calor extremos pueden producir crecimiento de la masa y por ende afectar el horneado); de la misma forma, se revisa que la masa tenga todos sus ingredientes; estas dificultades las solucionan utilizando producto congelado que está en reserva, al depender el crecimiento de la masa del factor clima, si el producto no tiene el punto y la textura requerida, utilizan herramientas como el fermentador o bien productos como el mejorante para el sabor del pan, la idea de esto es que no se perciba que el pan no quedo con el sabor o textura deseada.

Con respecto a los sobrantes de pan, acostumbran a reutilizarlos para la preparación de otros productos como por ejemplo budín, pan molido o tostadas, antes de tratarse como deshecho. Debe destacarse que este procedimiento también se hace bajo la rutina y práctica que el equipo de la panadería estableció, no siguiendo indicaciones formales creadas por la empresa para orientar el proceso.

Respecto al inventario, este lo hacen a “cálculo”, es decir informalmente y sin utilizar alguna herramienta o reporte; Diana es la encargada de hacerlo y coordinar las compras del área de Panadería. Comenta que no cuenta con un presupuesto para compras establecido ni tampoco lleva un control de lo comprado en términos monetarios. La frecuencia de compras es variable, algunas veces compra por semana otras veces compra por mes, según su criterio. Para estas decisiones y acciones, ella no pide ninguna autorización ni tampoco es supervisada por alguna persona de la administración. Continuando con el tema del inventario y compras, una de las colaboradoras de la panadería se encarga de manera empírica de comprar lo necesario para esta área, además indica, que el proveedor tiene la facultad de dejar el producto e insumos que él considere y recomendar el pedido; se interpreta que este proveedor tiene el poder de decisión.

La entrega de los productos comprados algunas veces se hacen en la bodega del supermercado y otras directamente en la panadería. . Si no se cuenta con un material o ingrediente disponible en el área de panadería en el momento de elaborar el pan y otros productos, los colaboradores toman lo que necesitan directamente de los estantes del supermercado, este producto que toman del supermercado, lo anotan en un cuaderno de manera manual, el cual es llevado a contabilidad para su debido registro.

La encargada o personas que participan en el proceso de compras de materiales e insumos para la panadería, no tienen conocimiento del costo de ellos, solamente hacen el pedido y no saben si es mucho o poco, si es alto o bajo o si hay un presupuesto para comprar.

El área de Panadería cuenta con uniforme facilitado por el supermercado, que deben utilizar durante la jornada de trabajo. Se observa y confirma, que los colaboradores traen el uniforme puesto desde sus casas, lo cual representa un riesgo por contaminación debido a que se trasladan de su casa al trabajo con él sin existir un protocolo de limpieza de uniforme al ingresar al área de trabajo., Como parte de su equipo, utilizan una malla para el cabello, aunque no usan mascarilla, otro riesgo de contaminación al producto que se elabora y exhibe, pues los colaboradores hablan

mientras producen. No existe un código y protocolo de vestimenta para el correcto uso de uniforme.

Existe una comunicación interna fluida entre los compañeros, sin embargo, a la hora de elaborar los productos hay diferencia entre los colaboradores en cuanto a la actitud y deseo de elaborar algunos de los artículos. Nos comenta la señora Padilla que en su ausencia la elaboración de productos no se realiza, lo cual provoca desabastecimiento.

Según expresa la señora Padilla (o Diana), no hay un proceso de mantenimiento preventivo establecido, para el equipo y herramientas en el área de Panadería. Esto implica que, si algún equipo falla atrasaría la producción, hasta que llegue un técnico para la reparación, además se exponen a que estos equipos pierdan utilidad funcionalidad y eficiencia, incluso a tener daños irreversibles. No existe un manual del uso y mantenimiento de los equipos y herramientas de trabajo o un código de seguridad laboral, esto expone también a los colaboradores a una lesión o accidente.

Comenta Diana, que solo uno de los colaboradores es el que tiene el conocimiento para realizar en una hoja electrónica, el ingreso del producto, establecer el costo y el precio de venta, esto, sin autorización ni supervisión de la administración. Es criterio de este colaborador, la creación de cada artículo en el sistema, la estructura de costo y precio final sin ningún respaldo como un estudio de mercado o análisis de costos. No existen políticas, reglamentos, ni manuales por parte de la administración que establezcan amonestaciones con las que se deba proceder ante el incumplimiento de los procesos, manipulación de alimentos, no alcanzar metas, etc.

Según lo conversado con la señora Padilla, la panadería elabora más de 100 productos diferentes mensualmente; los colaboradores de panadería deciden cuáles productos hacer y cuáles no, no hay una directriz por parte de la administración de necesidades de producción de productos que esté basada en las preferencias de los clientes y estudios de mercado. De acuerdo a lo indicado por Diana, en la mañana se hace revisión del producto disponible que se encuentra en la urna de exhibición y de aquellos productos que tienen menos de 5 unidades de existencia; a partir de esta información el área produce para rellenar el faltante.

El área de panadería no hace ni brinda ningún tipo de informe la administración sobre el comportamiento, necesidades u avances de esta área.

#### 4.1.8 Área de Pastelería

La pastelería es parte de la unidad de panadería; en este momento es atendida por una única persona llamada Yuliana Rivera con quien se conversó, durante la entrevista. Al ser la función de pastelería parte del área de panadería, la persona que lidera esta área de pastelería es Diana Padilla, misma encargada de panadería. Afirma Yuliana, que ella toma las decisiones que competen a la pastelería, como diseños, creaciones y atención de encargos de queques; las compras las hace ella misma, excepto los ingredientes en común de la panadería como la harina y premezclas, esas compras las hace en conjunto con Diana.



**Figura 8.** Pastelería

Yuliana indica que los permisos y control de tiempos en su trabajo los lleva la líder de la Panadería. La pastelería no tiene una descripción de puestos dentro de un manual, tampoco procedimientos escritos de cómo operar o de cómo funcionar. La pastelería tiene un horario establecido a partir de las 4 am finalizando a las 2 pm, indica Yuliana que ella llega a su puesto de trabajo ya con su uniforme. Lo primero que hace es realizar el inventario, coordinar la compra necesaria e iniciar la producción. Ella misma establece las prioridades de trabajo de la pastelería, basada en los pedidos por encargo, las necesidades de abastecimiento de las urnas y los requerimientos de la panadería para apoyar el trabajo de producción. No existe una rutina que se siga, las decisiones se toman en el momento, no hay horarios para cada tarea de la pastelería, con el fin de llevar los tiempos y medir eficiencia.

Comenta Yuliana, que es ella quien decide qué hacer de postres o pasteles para la urna, según sus gustos, criterio y el movimiento de la exhibición. Afirma que por ahora no se toma en cuenta el gusto o deseo de un cliente (fuera del encargo personalizado), es decir, que la variedad está en manos de lo que ella quiere o sabe hacer.

Lo que haga falta, lo que hay en existencia o se debe comprar, se anota en un cuaderno de manera manual, no hay control ni registros digitales. La misma pastelera verifica lo que se ocupa

en el momento, no se planifican las compras por semana quincena o mes. Respecto a los pedidos de la harina, los cuales son recurrentes, los ajusta el proveedor, de ese stock se surten panadería y pastelería. Puede decirse que siempre habrá harina y es el proveedor quien decide en este caso el abastecimiento o la compra.

Según lo conversado con Yuliana, nos explica que el producto que se va a desechar se anota en el cuaderno y este producto tiene varias transformaciones para ser reutilizado como, por ejemplo, un queque se hace en tajás y se venden en la urna, si no rota se lleva al comedor de los colaboradores. Comenta que no hay control establecido con respecto a vestimenta y manipulación de los alimentos, es decisión de ella. No se hacen reportes de actividad ni de desempeño hacia la administración.

#### **4.2 Descripción y análisis del proceso de observación**

Desarrollar el proceso de observación para la recolección de datos durante la investigación, fue muy enriquecedor, ya que permitió complementar las entrevistas aplicadas y obtener otros detalles esenciales en la operación del Supermercado Corazón de Jesús, que no fueron cubiertos durante las entrevistas con los colaboradores. El proceso de observación, le dio mayores aportes a la investigación. De alguna manera, observar en tiempo real, permitió la comprobación de los datos, lo cual hace que se cumpla con el propósito de la investigación

Se percibió que tanto la administración como la mayoría de los colaboradores, han desarrollado su experiencia y trabajo a través de su conocimiento empírico.

Se observa que muchos de los archivos de trabajo se manejan en formato de Excel y Word, en los computadores de la oficina administrativa, sin ningún tipo de respaldo adicional a este, es decir si un equipo de estos se daña, se pierde este tipo de información. Se observa que los formularios de los cheques se encuentran en una oficina administrativa, a la cual tiene acceso todo el personal, no se encuentran bajo llave ni cuentan con una bitácora de control donde se evidencia quien los solicite y para qué fin. Se percibe que la máquina de emisión de cheques, se encuentra en el área de bodegas, los mismos encargados de esta área son los que emiten, imprimen y firman los cheques, sin ninguna autorización ni revisión de un tercero y tampoco de la administración.

Durante el proceso de observación se notó que las cajeras no verifican contando las denominaciones de billetes y monedas que se les entrega como fondo de caja inicial para la apertura de la facturación. Se vio en el área de cajas que el guarda de seguridad es quien les hace el retiro del exceso de efectivo, estos retiros no se cuentan y no se deja evidencia en ningún documento de la cantidad de dinero retirado por parte del guarda de seguridad. Tampoco, el guarda de seguridad entrega a una persona ese efectivo retirado de cajas si no que lo lleva directo a una oficina administrativa y él mismo lo guarda para su posterior conteo, no se sabe cuánto dinero retiró ni se sabe cuánto entregó.

Se notó que no solo por bodega entran los proveedores a entregar el producto, sino que también por la planta principal del supermercado, el producto lo recibe la persona que contactó al proveedor para hacer el pedido (por ejemplo, artículos de hogar, librería, línea blanca entre otros), los encargados de bodega no están presente en esa recepción de productos.

Las áreas productivas como Carnicería, Panadería y Pastelería, los colaboradores vienen con el uniforme de trabajo puesto desde sus casas (zapatos, camisas, delantal, accesorios como gorras y malla), por tanto, se contempló que los colaboradores de estas áreas no hacen un cambio de ropa ni zapatos a la hora de empezar a realizar sus funciones. En la observación nos dimos cuenta de que los colaboradores del área de Panadería y Pastelería, no utilizan cubre bocas ni guantes a la hora de trabajar y manipular los alimentos.

En la observación nos dimos cuenta de que el señor Marcos Rivera cuenta con un amplio conocimiento en control y calidad, incluso ha laborado en puestos de auditoría y control de calidad.

Se observó, con respecto al control de inventarios, que no se le da el seguimiento correcto a la cadena de valor de los productos que entran y salen al supermercado, es decir que, si hace falta productos en inventario, solamente se realiza el ajuste a fin de mes, sin darle importancia a las razones por las cuales faltan o sobran artículos. Si un cliente, proveedor o colaborador incurrió en el robo o manipulación de los productos, no hay forma de saberlo porque no se sigue el proceso correcto en esta área.

Durante el proceso de observación se vio, que ninguna área cuenta con manuales de puestos que integren las responsabilidades y funciones de cada colaborador.

Se examinó que la empresa no cuenta con Misión, Visión ni Valores, tampoco cuenta con políticas o documentos formales donde se establezca los procesos de cada área como complemento para la estrategia del negocio.

Se contempla dentro y fuera de las instalaciones del Supermercado Corazón de Jesús, que no existe un libro de marca establecido, por tanto, los colores y rotulaciones no son adecuados ni atractivos para las instalaciones.

Se observa que además de la bodega, hay un pasillo en el tercer piso donde colocan productos en medio de la panadería y oficinas administrativas, está al a acceso de cualquier persona incluso clientes, además no hay un encargo de este pasillo de almacenaje. Se vio que, si los proveedores no son atendidos por don Javier Rivera, ellos mismos realizan el pedido de compra sin el visto bueno de don Javier o alguna otra persona de la administración.

Se observa a través de la conversación con Henry que no hay control ni un presupuesto establecido para el momento en que realiza las compras de los productos requeridos para abastecer la carnicería. Se vio que no existe un mantenimiento preventivo para las herramientas de carnicería, panadería y pastelería, tampoco existe una guía de protocolo de seguridad para el uso de estas herramientas.

Se observa que el proceso de pago de planilla se encuentra repartido en dos personas una de ellas está en funciones contables y la otra en funciones administrativas, usan un sistema de marcas no integrado al sistema de trabajo de la empresa, es decir no está integrado. Y manejan archivos en Excel para el cálculo de esta, el pago se realiza de manera manual uno por uno en la plataforma del banco, no utilizan una modalidad de pago directo en convenio con el banco

Se observa que los usuarios tienen acceso a todos los módulos del sistema, no existe una limitación. Se evidencia que todos los funcionarios tienen la clave para realizar las autorizaciones que tienen restricción de seguridad en el sistema.

Se observa que los expedientes de los colaboradores son archivados en un folder, la información no está organizada, se mantienen en una gaveta en área administrativa, al cual tiene acceso cualquier empleado.



Se utiliza un diagrama de Ishikawa para resumir y entender las causas y el efecto de una operación que no es totalmente eficiente y que parece que debe ser alineada y reenfocada para preparar mejor la empresa para implementar el sistema de gestión. En la Figura 9 puede visualizarse de manera resumida algunos de estos aspectos generales encontrados durante la exploración.



**Figura 9.** Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) Operación del Supermercado

En el diagrama se identifican como causas de una operación ineficiente la ausencia de procesos, la carencia de procedimientos, la falta de claridad en la estructura organizativa, la necesidad de una base estratégica, las debilidades en la administración de los recursos humanos y la amenaza de un clima de trabajo negativo.

#### 4.3 Revisión y observación de sistemas, herramientas, procedimientos y documentos

En las entrevistas realizadas se le solicitó a cada colaborador ingresar al sistema para poder visualizar el alcance del sistema en cada área; se revisaron los reportes, acceso de usuarios, autorizaciones, seguridad de la información, funcionalidad. Supermercado Corazón de Jesús cuenta con un sistema llamado QUPOS, de la empresa NCQ, el mismo es utilizado en las áreas de bodega para ingreso y registro de mercadería e inventarios; en el área de cajas para las ventas; en

el área administrativa se utiliza para reportes de cuentas por pagar y cuentas por cobrar; el área de panadería maneja el sistema para creación de códigos de productos nuevos de su área.

Adicionalmente, se utilizan sistemas de Excel principalmente para el cálculo de planilla y otros controles de la administración. Supermercado Corazón de Jesús cuenta con un sistema de registro de marcas (en un reloj electrónico) de entradas y salidas, el cual es un complemento en la planilla, para determinar horas extras o tardías de los colaboradores

Se utiliza un talonario de formularios para acciones de personal y otros formularios de cheques para la emisión de los pagos a proveedores. Los pagos de proveedores se realizan por medio de cheques, para poder realizar la emisión de estos documentos mediante la impresora EPSON FX890.

#### **4.4 Exploración y revisión bibliográfica: Normas ISO 9001**

Un Sistema de Gestión de Calidad es un método de trabajo que se enfoca en la filosofía de mejora continua de las empresas. Esta permite a las organizaciones desarrollar una gestión por procesos utilizando el ciclo P.H.V.A (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), controlando de forma eficiente las actividades necesarias para el cumplimiento de la política de calidad de la empresa, objetivos institucionales, misión, visión y otros planteamientos que la organización decida pertinentes. Los sistemas de gestión de calidad son regulados por la normativa ISO ('International Organization for Standardization'), lo cual es de gran importancia para las empresas que buscan trabajar con estándares de calidad internacional.

##### **4.4.1 Qué es la norma ISO 9001?**

Es una norma internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

#### 4.4.2 Estructura de la norma ISO

##### **ISO 9001:2008**

- Objeto y campo de aplicación: Guías y descripciones generales.
- Referencias normativas: Guías y descripciones generales.
- Términos y definiciones: Guías y descripciones generales.
- Sistema de gestión de la calidad: incluye los requisitos generales de la ISO-9001 y los requisitos específicos para realizar una adecuada gestión documental.
- Responsabilidad de la dirección: La dirección de la organización debe cumplir con los requisitos expuestos en este apartado, entre los que destacamos: definir la política, garantizar que están definidas las responsabilidades y autoridades, aprobar objetivos, etc.
- Gestión de los recursos: Contiene los requisitos necesarios para la correcta gestión de los recursos de la organización. La norma ISO diferencia entre recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
- Realización del producto: Hace referencia a los requisitos de los productos o servicios prestados, como por ejemplo la atención al cliente o la fabricación del producto.
- Medición, análisis y mejora: En este apartado quedan establecidos los requisitos para aquellos procesos que agrupa información, la analizan y llevan a cabo medidas que permiten la mejora continua en los procesos de la organización que hacen posible el suministro de productos y servicios de calidad. La norma ISO 9001 busca sin cesar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los requisitos.

##### **La nueva ISO 9001:2015**

El 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la necesidad de adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones.

Es por esto, que los responsables o coordinadores de la calidad deberán hacer frente a la estructura de la norma 9001:2015.

Tras la publicación en 2012 del Anexo SL, todas las normas ISO que estén siendo elaboradas o sometidas a revisión tendrán la misma estructura.

Con esta “Estructura de Alto Nivel” la integración entre los diferentes Sistemas de Gestión ISO se verá favorecida, logrando que los tiempos y recursos invertidos en su gestión se reduzcan a niveles considerables. La estructura de la nueva ISO 9001:2015 incluye dos nuevos requisitos:

- Alcance
- Referencias Normativas
- Términos y Definiciones
- Contexto de la Organización
- Liderazgo
- Planificación
- Soporte
- Operación
- Evaluación del Desempeño
- Mejora

### **Enfoque basado en procesos**

En la nueva versión, el enfoque basado en procesos se convierte en el apartado 4.4 “Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos”.

Si hay algo que destacar como principal ventaja de este enfoque, hay que centrarse en el incremento de la gestión y control de las interacciones existentes entre procesos y jerarquías funcionales de cada organización.

### **Lenguaje**

Aunque la norma siempre ha sido aplicable a cualquier sector, en esta nueva versión ISO 9001 2015 se ha trabajado para que el lenguaje empleado sea simple y comprensible por cualquier persona.

### **Análisis del contexto**

En esta nueva ISO 9001:2015 existe un nuevo apartado, el 4. Contexto de la organización. En este capítulo, se trata la necesidad de tener en cuenta y analizar el entorno socioeconómico de la empresa y los vínculos existentes con los stakeholder (internos y externos).

Este análisis facilitará la identificación de problemas y necesidades que puedan generar un impacto en la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Pensamiento basado en riesgo.**

Es uno de los cambios más importantes en la nueva ISO 9001, ya que este concepto se introduce en la totalidad del sistema de gestión, es decir, durante el establecimiento, implantación, mantenimiento y mejora.

Para gestionar los riesgos se pueden adoptar la metodología que más se ajuste a las necesidades de la empresa.

### **Acciones preventivas.**

Se elimina las acciones preventivas en la nueva edición de la norma ISO9001, ya que el propio Sistema de Gestión de la Calidad debe actuar como herramienta preventiva.

### **Partes interesadas.**

Ya no sólo se habla de clientes en la ISO 9001:2015, sino que en ella se determinan los requerimientos necesarios para cumplir con las exigencias de las partes interesadas.

### **Representante de la Dirección.**

Esta figura deja de ser obligatoria en la ISO9001:2015, se le da más importancia a la involucración de la alta dirección como vemos en el capítulo de “Liderazgo”.

### **Gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento ocupa un nuevo numeral en la norma, en concreto es el 7.1.6 “Conocimiento organizacional”, en el que se indica que es la organización la encargada de

establecer qué conocimiento es requerida para que el Sistema de Gestión de la Calidad opere correctamente para lograr productos y/o servicios que satisfagan al cliente.

### **Procesos externalizados**

En el apartado 8.4 “Control de los productos y servicios suministrados externamente” se habla sobre que existe la posibilidad de subcontratar procesos o subprocesos a terceras empresas.

### **Competencia del personal**

La norma ISO 9001 en su versión 2015 trata en el apartado 7.2 “Competencia” de la necesidad de establecer con criterio cada lugar de trabajo y elaborar criterios que validen dicha competencia.

#### **4.4.3 Origen, y entes regulatorios.**

La Norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la British Standards Institution (BSI). La versión actual de ISO 9001 (que es la cuarta revisión después de la primera versión de 1994) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008.

#### **4.4.4 Beneficios de la Norma**

Cuando los sistemas de gestión de la calidad son implantados y gestionados adecuadamente, pueden ayudar a las organizaciones a aumentar el grado de satisfacción de los clientes, porque los objetivos que se establecen toman en cuenta las necesidades y expectativas de éstos y las organizaciones orientan todo su esfuerzo en presentar productos o servicios que cumplan con los reglamentos aplicables y que satisfagan los requerimientos y solicitudes que el cliente pueda tener o necesitar en el futuro. Todo esto genera confianza y diferenciación de la marca, asegura la preferencia de los clientes por la empresa y garantiza la permanencia en los mercados a largo plazo.

La gestión de la calidad nos ayuda a reducir la improvisación, ya que esta herramienta permite llevar una trazabilidad de todos los procesos de la empresa, de tal manera que podamos saber en todo momento cómo actuar en situaciones de funcionamiento normales, óptimas o adversas. La gestión de la calidad brinda una oportunidad clave, no sólo para planificar, sino también para establecer los mecanismos para el seguimiento, control y la mejora continua de cada proceso.

A través de la aplicación eficaz del sistema, es posible alcanzar una estabilidad en el desempeño de los procesos, lograr productos o servicios con cero defectos desde la primera vez, reduciendo así los costes, lo que se traduce en una alta productividad y un importante ahorro de costes para la empresa.

Para finalizar, la norma ISO 9001 reconoce en el personal la esencia de la organización, y promueve su formación, participación y liderazgo en todos los niveles, los motiva y posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la empresa.

Podemos concluir entonces, que el hecho de contar con un sistema de gestión de la calidad bajo la ISO 9001 es una ventaja competitiva y debería ser una decisión estratégica tomada en cuenta por todas las organizaciones.

#### 4.4.5 Proceso de auditoría para certificarse ISO 9001

Tras implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la norma ISO 9001:2015, es normal que la organización piense en enfrentarse a la Auditoría de Certificación ISO 9001:2015, que realizará un organismo de certificación externo.

Solicitud de certificación y estudio de la documentación. La organización que decide obtener el reconocimiento externo deberá enviar un Impreso de solicitud de certificación e informar al Instituto sobre su sistema de gestión y sobre el alcance dicho sistema. Además, presentará datos referidos a su organización como el número de trabajadores, número de sedes, actividades que realiza, tipo de proyectos que desarrolla, etc. Con esta información y la documentación aportada, la Secretaria Técnica analiza la solicitud y le comunica la aceptación de su solicitud y comienza el proceso de certificación.

Visita previa. Una vez que la Secretaría Técnica tiene la conformidad del cliente al Plan de visita informa al auditor y éste realiza una visita a las instalaciones de la organización que solicitó la certificación. En esta visita se auditan la documentación del sistema de gestión, se evalúa la ubicación y las condiciones de las instalaciones, se intercambia información con el personal, se intercambia información sobre el grado de comprensión de los requisitos de la Norma, se recopila información sobre el alcance de la certificación y se prepara el plan de auditoría.

Auditoria de certificación. El objetivo de esta fase es realizar la auditoría y certificar que el sistema implantado por la organización solicitante satisface los requisitos recogidos en la Norma. Para realizar esta auditoría, primero se planifica, se ejecuta, se elabora un Informe de auditoría y finalmente se cierra dicha auditoría.

Revisión del Certificado. Esta fase no se realiza durante la primera vez que una organización solicita la certificación. Esta fase es la que se conoce por “Auditoria de seguimiento” que se realiza un año después de haber obtenido el certificado.

Auditoria de Renovación del Certificado. Esta fase, al igual que la fase 4, no se realiza durante la primera vez que se solicita, se realiza transcurrido tres años tras la obtención del certificado.

---



**CAPÍTULO 5**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- Definitivamente un sistema de gestión de la calidad hará más competitivo al negocio y lo orientará a aprovechar mejor las oportunidades; además, utilizar la Norma ISO 9001 como referencia fortalecerá su relación con el cliente y aumentará la satisfacción de cada uno de ellos.

Desarrollar un sistema de gestión de calidad se ha convertido en un aspecto trascendental dentro de las organizaciones en los últimos años, por lo que su importancia ha sido reconocida y sus directrices han sido aplicadas en gran cantidad de empresas, además ha venido evolucionado en la búsqueda de aspectos que permitan mayor crecimiento de las instituciones, así como, mayor satisfacción del cliente. La aplicación de un sistema de Gestión de la calidad busca la mejora del funcionamiento y la eficiencia en los procesos, obteniendo como beneficio la reducción de costos.

- Lo encontrado evidenció, que el Supermercado no tiene un proceso administrativo establecido que le permita operar, planificar y tomar decisiones con mayor eficiencia. Cada uno de los subprocesos opera individualmente sin reglas o procedimientos claros; algo que es esencial en un sistema de gestión de la calidad.

De acuerdo a lo analizado en los procesos de Supermercado Corazón de Jesús por medio de entrevistas y observación se determinó que los procesos que actualmente realizan no están alineados, ni enfocados a lo establecido en la norma ISO 9001 2015, en su gran mayoría se han desarrollado de manera empírica por el fundador y con el pasar del tiempo han presentado inconsistencias en su desarrollo y efectos secundarios no favorables para el supermercado.

Se detecto la falta de conocimiento por parte de la administración en temas de control y calidad, sin embargo, el objetivo de que supermercado Corazón de Jesús de cumpla con estos estándares

de calidad es asegurar que el resultado final va a hacer el mejor para los clientes, además de simplificar los procesos.

La falta documentación, estudio y control de procesos en el supermercado corazón de Jesús ha provocado gran impacto en la toma de decisiones ya que al día de hoy no se consideran las correctas para el crecimiento del supermercado y una buena gestión de la calidad la cual va a tener repercusión directa con el cliente.

Se detectan puntos débiles en los procesos, con grandes consecuencias en la operación del negocio, tal como la comunicación con los proveedores; No existe seguimiento ni control de las mercaderías, los canales de comunicación no están normalizados, no se evalúan los requerimientos que se le exigen, siendo este uno de los puntos más importantes.

Otro punto a enfatizar, es la falta de control en sus procesos, el seguimiento que hace la alta administración es mínimo, por lo que el compromiso de parte de la administración es vital para continuar con el mejoramiento de sus procesos y entregar un servicio y productos de calidad. A través del análisis de los procesos actuales del supermercado corazón de Jesús se comprende las carencias que han existido en la toma de decisiones, y se hace conciencia sobre la necesidad de hacer cambios entorno a los procesos, los cuales involucren una cultura de calidad y como resultado una mejor toma de decisiones

- No se encontró una base estratégica sólida, una visión, una misión, objetivos orientadores. Esto no le permite implementar un sistema de calidad sin producir cambios; además cada subproceso carece de información que guíe la operación.

La empresa Supermercado Corazón de Jesús, no tiene una base estratégica sólida que le permita implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001. Se lograron analizar los procesos del Supermercado Corazón de Jesús, identificando sus debilidades, definiendo el grado de importancia e interpretación entre ellos, de acuerdo a las entrevistas realizadas se detecta la falta de información. de todos los procesos y el control de estos.

Existen áreas sensibles de la estrategia del negocio que deberá abordar para prepararse, tal como por ejemplo el Supermercado no cuenta con documentos formales, donde se establezcan los procesos y funciones de cada área, así como manuales de puestos, responsabilidad, y sin coordinadores de cada área.

La estructura organizativa es muy importante en las empresas, ya que esta brinda el orden jerárquico y de mando que le da claridad orden y un norte a las organizaciones y el supermercado corazón de Jesús, no cuenta con la estructuración organizativa correcta, aunque está en el momento preciso para intervenirlo y comenzar a dar los primeros pasos para crear el entorno adecuado que le permita incursionar en un proceso enfocado en la calidad, orientado por la Norma ISO 9001.

- Algo que es de destacar, es que se cuenta con la voluntad de la dirección para implementar los cambios necesarios. Esto es algo que comparten todos. Además, la administración tiene muy claro su compromiso con el cliente, quien es la prioridad y su satisfacción es la esencia de este negocio.

El liderazgo mostrado por su fundador es muy fuerte y demuestra carisma a pesar de cualquier carencia que pudiera tener. Su influencia es muy relevante en los colaboradores, proveedores y clientes. Su decisión de emprender un camino hacia la calidad será bien acogida por la fuerza laboral lo que puede garantizar éxito en el proceso.

- El supermercado Corazón de Jesús, está preparado para iniciar un proceso de cambios estructurales y administrativos que le permitan en el mediano plazo implementar un sistema de Gestión de la Calidad, inspirado por los estándares internacionales. El negocio deberá pasar una fase previa a la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad.

Los procesos del Supermercado Corazón de Jesús han sido desarrollados de manera artesanal he empírica por parte del fundador, sin considerar lo establecido por la norma ISO 9001: 2015, esto ha provocado deficiencias en los procesos, mal manejo de recursos económicos, materiales y humanos. Estos deberán modificarse.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda al Supermercado Corazón de Jesús, analizar el contexto externo e interno de la organización y realizar una planificación adecuada de acuerdo a la necesidad de la organización y que les permita una implementación de ISO 9001:2015 en sus procesos.
- Debe asegurarse que los objetivos sean realistas y que los tiempos para su ejecución sean alcanzables. Debe garantizar también que la planificación sea conforme a los procesos que mantiene el supermercado actualmente. Además, se requiere verificar si disponen de los medios, los recursos y conocimientos necesarios para que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, pueda llevarse a cabo con fluidez.
- Los diferentes líderes de la organización deben estar comprometidos con el Sistema de Gestión de Calidad, con su desarrollo, resultados y objetivos. El liderazgo de la administración es un gran aporte para facilitar la implementación de sistema de gestión de calidad en los procesos del supermercado, tanto para la administración como para el equipo involucrado en el proceso de implementación.
- Otro aspecto importante para garantizar el éxito en la implementación del Sistema de Gestión de la calidad en el Supermercado es definir un plan que permita involucrar y tener apoyo de todos aquellos colaborados claves; En este sentido, resulta esencial que la administración defina los encargados de cada área para darles a conocer los cambios que se van a realizar en los procesos, así como ofrecer una clara comunicación. El fin de esto, es que los miembros comprendan la importancia que tiene el proyecto y tengan claro en todo momento cómo proceder.
- Se recomienda al Supermercado Corazón de Jesús actualizar o desarrollar toda la documentación de la empresa, se deben establecer los manuales para cada puesto de trabajo, en el cual se deben detallar las funciones y responsabilidades del puesto, así mismo definir documentos formales, donde se especifique los procesos, procedimientos, políticas, bitácoras, con lo que va a contar el supermercado para el funcionamiento de Gestión de Calidad.

- El supermercado debe realizar capacitaciones a los colaboradores con respecto a los manuales de puestos, a las políticas, procedimientos y procesos con el fin de involucrarlos con la implementación de Calidad en el Supermercado, adicionalmente es importante mantener en constante capacitación a los colaboradores con respecto a sus funciones.
- Se aconseja al supermercado definir un organigrama, para darle una estructura idónea de jerarquías y así poder establecer cada área con sus respectivos coordinadores, adicionalmente se sugiere establecer la base estratégica del Supermercado Corazón de Jesús, con una misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Se recomienda alinear los procesos de acuerdo a la normativa ISO 9001:2015 y desarrollar una metodología para analizar riesgos al sistema de calidad en conjunto con auditorías internas que aseguren su cumplimiento.
- Si el Supermercado Corazón de Jesús implementa el Sistema de Gestión de Calidad y alinea sus procesos a la ISO 9001:2015, se recomienda la contratación de auditorías internas para la revisión de avances y rendimientos del Sistema de Gestión de Calidad, con el fin de lograr la mejora continua.
- Si la empresa está interesada en la implementación del Sistema de Gestión de la calidad, el compromiso debe ser aún mayor, para que los requisitos se cumplan en su totalidad, el proceso de aseguramiento de la gestión debe adquirir la importancia suficiente para cambiar la mentalidad dentro de la organización.

# **CAPÍTULO 6**

## **PROPUESTA**

## **6 PROPUESTA**

### **6.1 Introducción**

A partir de la investigación realizada, esta propuesta pretende mostrar ideas estratégicas que ayuden con la preparación del supermercado para la implementación de un sistema de gestión de la calidad. En la propuesta se encuentran pasos importantes que el negocio debe dar para lograr el objetivo, incluye acciones recomendadas y los recursos que se requieren para poder lograrlo.

Como se ha explicado en diversos momentos, antes de incursionar en un proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad, inspirado por el estándar internacional ISO 9001, el Supermercado Corazón de Jesús se someterá a una serie de cambios, actualizaciones y reestructuraciones de tipo administrativo para posteriormente emprender el proceso de calidad.

### **6.2 Objetivos**

De forma general, la propuesta busca orientar al Supermercado Corazón de Jesús con los pasos necesarios para implementar un sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001, generada a partir de lo observado en la investigación. Específicamente con la propuesta se podría lograr:

- Crear acciones concretas para generar los cambios requeridos en el Supermercado Corazón de Jesús para la implementación de un sistema de gestión de calidad.
- Elaborar la documentación formal requerida para establecer los procesos, procedimientos, políticas, manuales de puesto y lineamientos basados en la normativa ISO 9001-2015.
- Definir los recursos necesarios para el logro de las acciones y cambios que se recomiendan realizar.
- Establecer un cronograma para ordenar y guiar el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad.



## 6.3 Acciones

Se proponen acciones concretas al supermercado, para que ejecute en el corto plazo y que aunque no deseen someterse a una rigurosa revisión de un ente regulador de procesos, les garantizará una operación estable, eficiente y rentable.

### 6.3.1 Área administrativa y estratégica

El Supermercado Corazón de Jesús no cuenta con una misión, visión y valores establecidos, redactados y publicados, tampoco con un plan estratégico definido. En nuestro trabajo de campo y conversación con su fundador, se pudo determinar que es una organización familiar, con una fuerte cultura orientada al cliente y calidad en sus oferta; siguiendo esa línea, se propone la siguiente base estratégica:

- Establecer una **Visión** que puede leerse así:

Seremos reconocidos como el supermercado más familiar en la relación con sus clientes, como un espacio de encuentro amigable y respetuoso para el abastecimiento de las familias.

- Declarar su **Misión** lo que se sugiere hacerlo de esta forma:

Poner al alcance de nuestros clientes los mejores productos para sus necesidades diarias, su bienestar y su salud, a través de una atención única basada en el compromiso de todos los colaboradores.

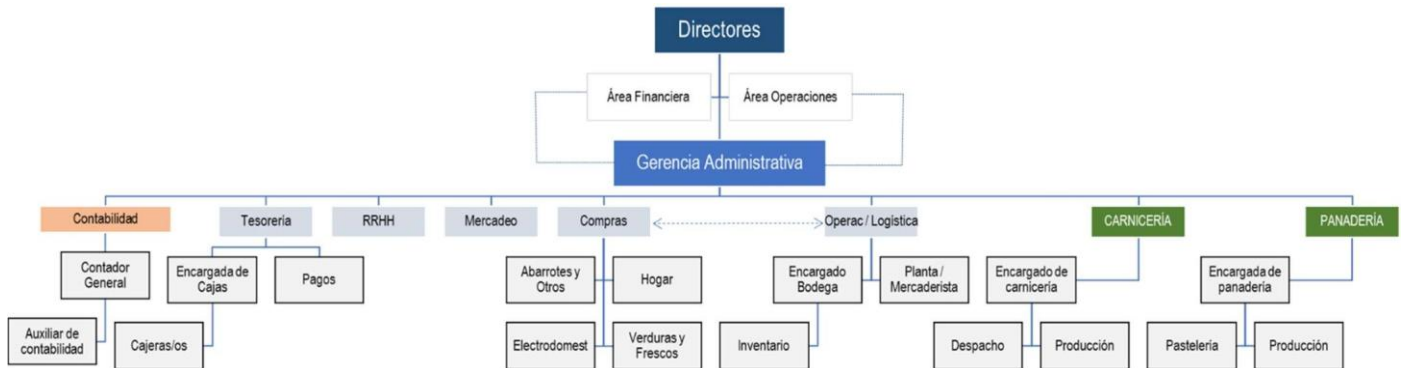
- Confirmar los **Valores** inculcados por su fundador a los colaboradores desde que inició el negocio hace veinte años:

**Respeto**, asegurando un trabajo justo a los clientes y colaboradores.

**Honestidad**, realizando el trabajo con transparencia, lealtad e integridad. **Humildad**, sabiendo escuchar, aprender, respetar y sobre todo ayudar en lo que sea posible. **Compromiso**, orientados a cumplir cada promesa. **Servicio al cliente**, logrando buscar y satisfacer las necesidades de los clientes a través de una vocación de servicio y atención responsable y profesional.

- Estructura organizativa

Crear una estructura funcional eficiente, apropiada para el tipo de negocio y que permita de manera ordenada el flujo de la información y la toma de decisiones. Una estructura donde cada colaborador comprenda su rol en la empresa y sienta confianza y seguridad durante su labor. Esta organización puede verse de esta manera:



**Figura 10.** Estructura organizativa propuesta

- Políticas, procedimientos y sistemas gerenciales

El área administrativa debe realizar sesiones de Junta Directiva, mensualmente para la toma de decisiones, donde se involucren a los socios junto con la administración. En estas sesiones se deben analizar los informes de estados financieros mensuales, informes del gerente administrativo sobre las diferentes áreas. La toma de decisiones en estas sesiones debe quedar en un documento formal, ya sean actas o minutas; firmado por los participantes; la finalidad de esto es que exista comunicación entre los socios, la administración y un conocimiento del entorno del supermercado para mejorar las decisiones que se van a tomar, ya sean preventivas o correctivas.

Diseñar el PROCESO GENERAL ADMINISTRATIVO de la empresa, en forma de diagrama de flujo que facilite la creación de procedimientos, políticas, documentos y herramientas necesarias. Esto llevará a diseñar cada subproceso administrativo y operativo orientado completamente en el cliente.

Nombrar encargados de cada área (o subproceso) con el fin de darle una estructura a cada departamento, lo cual no represente un aumento salarial sino buscando formalizar el rol que muchos de ellos ya desempeñan.

### 6.3.2 Área de Recursos Humanos

- Primordial el diseño y creación de descripciones y manuales de puestos para toda la organización, siendo claros estos documentos, en cuanto funciones, responsabilidades, expectativas y línea de autoridad.
- Creación de políticas y procedimientos que contemplen temas como incentivos y salario emocional, plan de capacitación, establecimiento de horarios, código de vestimenta, proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de recursos humanos, pago de planilla, y temas salariales. Además crear un contrato laboral para firmar con cada colaborador y redactar un reglamento Interno de Trabajo.
- Se recomienda nombrar a una persona que cumpla con los requisitos para dirigir el área de recursos humanos.
- Incorporar al sistema actual un módulo de Recursos Humanos que facilite y haga más eficientes cada una de las acciones y proceso del área. Con esto se podrán crear expedientes digitales y automatizar varios de los procesos.
- El proceso de reclutamiento es muy sensible en este tipo de negocio, donde se priorizan atributos técnicos, emocionales y de servicio. Debe hacerse una revisión profunda de este tema y crear un procedimiento (urgente) para disminuir la rotación y además incrementar la calidad del talento que se incorpora.

### 6.3.3 Área de Contabilidad

- La persona designada para el puesto de auxiliar de contabilidad debe tener los conocimientos necesarios para desarrollar las funciones que requiere el puesto, debe ser una persona que entienda los términos de contabilidad, destreza para analizar los

- reportes generados por el sistema, habilidad para laborar bajo presión y llevar al día los procesos del departamento; adicionalmente esta persona debe estar únicamente realizando las labores del departamento de contabilidad.
- Si al auxiliar de contabilidad se le asigna adicionalmente llevar la caja chica del supermercado, se debe contemplar realizar arqueos sorpresivos; con respecto a los reintegros de cajas debe entregar las facturas que den soporte a la disminución del saldo, estas facturas deben contar con el visto bueno de la administración para su respectivo pago.
  - Realizar una revisión de las cuentas auxiliares, así como llevar diaria mente las conciliaciones bancarias, para determinar los saldos correctos y de esta manera tener certeza de la información que le están dando a la administración para la toma de decisiones.
  - Evaluar la opción de implementar un sistema ERP completo en la organización para garantizar la ejecución de los procesos contables de manera transparente y segura. Esta alternativa vendría a crear un proceso contable más eficiente y generaría información muy valiosa para la toma de decisiones.

#### 6.3.4 Área de Cajas

- Creación de políticas y procedimientos que contemplen los procesos de del área, así como las responsabilidades, funciones, servicio al cliente, arqueos y manejo de efectivo.
- Definir un coordinador para el área de cajas para que realice autorizaciones en acciones como: devoluciones, descuentos, anulación o modificación de facturas, así como brindar o no créditos; También el coordinador debe realizar los retiros o reintegros correspondientes de las cajas, cierres de cajas y rendición de cuentas a jefatura sobre el rendimiento y servicio al cliente del equipo de trabajo en esta área.
- Con respecto a los arqueos y entrega de efectivos, el coordinador debe ser el encargado de realizar la entrega y retiro del dinero, así como realizar los arqueos sorpresivos una vez a la semana a cada cajero y en horarios diferentes.

- Los retiros por exceso de efectivo en las cajas se le puede asignar al coordinador de área, realizando un conteo del dinero a retirar dejando evidencia en un documento formal que establezca el supermercado donde se anote el conteo por monedas y billetes, una vez que este dinero sea retirado el guarda de seguridad puede acompañar al coordinador guardar este dinero en el lugar asignado.
- Cuando corresponda el cierre de cajas por turno o cierre del supermercado cada colaborador se encarga de generar el reporte de cierre de su caja y validar las diferencias por sobrantes y faltantes, de existir diferencias se debe analizar y buscar el movimiento que la genera y justificarla de lo contrario se procede con una amonestación (verbal, escrita, o sanción).
- Evaluar la opción, en el mediano plazo, de crear el área de Tesorería, donde se manejarían los ingresos y pagos. De esta forma las cajas estarían ubicadas en un departamento con control directo de la administración. Las cajas no pueden tener relación con el área de contabilidad.

### 6.3.5 Área de Bodega e Inventarios

- Definir el área de bodega como único lugar estructurado y planificado para llevar a cabo funciones de almacenamiento tales como: conservación, control y expedición de mercancías y productos, recepción, custodia, etc. Establecer la bodega como área encargada de regular el flujo de existencias.
- Nombrar a las dos personas que componen esta área como encargado y asistente respectivamente de manera tal que ambos tengan claras sus funciones a través de la creación de un manual de puestos correspondiente a cada uno, con el objetivo que la bodega y las personas que componen el área sean las únicas a cargo del registro e ingreso de mercadería al sistema, igualmente ser los responsables de supervisar los productos una vez que estos hayan ingresado al sistema y bodega del supermercado.
- Definir el proceso de entrega de mercadería del proveedor contra orden de compra generada por sistema, durante este proceso, se comprueba que la mercancía recibida

- coincida con la información de la mercancía, si las cantidades, la calidad o las características corresponden con el pedido.
- Crear la ubicación de las mercancías en las zonas idóneas para ello, con el objetivo de acceder a las mismas y que estén fácilmente localizables dentro de la bodega. Para ello se utilizan medios fijos, como estanterías, depósitos, instalaciones, soportes, etc. y medios de transporte interno como carretillas, elevadores o cintas transportadoras debidamente rotulados.
  - Establecer una guía de control para la rotación de mercancía (PEPS), sobre mantenimiento y cuidado de cada producto. Durante el tiempo que la mercancía está almacenada, tiene que conservarse en perfecto estado.
  - Una planificación óptima del funcionamiento de almacén consiste en la gestión de los recursos disponibles y la previsión de las necesidades, para que los productos se encuentren cuándo, cuánto y dónde sean requeridos. ¿Cuándo? en el momento que se necesite o llegue el pedido del centro de producción, del centro de distribución o del punto de venta. ¿Cuánto? la cantidad solicitada por los clientes internos o externos. ¿Dónde? En el lugar de entrega solicitada por los clientes.
  - Crear la figura o la función de ‘mercaderista’ o ‘gondolero’, con control del área de bodega e inventarios (que podría llegar a llamarse de Logística). En este rol se canalizarían las mercancías entre bodega y planta.

#### 6.3.6 Departamento de Carnicería y Departamento de Panadería

- Originar un compromiso por parte de los departamentos productivos de la empresa con la calidad, para lograr una mayor productividad y mejoramiento de los productos.
- Para ambos departamentos la creación de políticas y procedimientos de trabajo, mantenimiento y cuidado de equipo, servicio al cliente y estándares de calidad.
- Establecer para estos departamentos que la vestimenta a utilizar se la deben de poner dentro del supermercado o dentro del área de trabajo, esto con el fin de cumplir con el aseo y cuidado para la manipulación de los alimentos.

- Desarrollar guías para el mantenimiento preventivo y uso adecuado de maquinaria y equipo de cada área.
- Definir para cada departamento un coordinador de área y darle autoridad para que administre el departamento y los colaboradores, de manera tal que una vez al mes en reunión con la jefatura pueda brindar reporte formal y escrito del área.

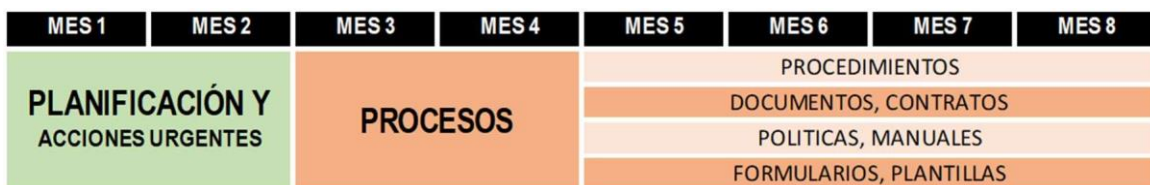
#### 6.4 Recursos necesarios

- Asesoría en el campo de gestión para vigilar el proceso de reestructuración del supermercado y facilitar las acciones que se ejecutarán.
- Plantillas para la creación de procesos, procedimientos, contratos, formularios, políticas y documentos controlados para cada área y departamento.
- Un sistema ERP integrado.
- Un módulo de Recursos Humanos si el punto anterior no se adquiere.
- Software para el diseño y creación de diagramas de flujo.

#### 6.5 Cronograma

La implementación de esta propuesta estará de acuerdo a los tiempos y compromisos del Supermercado Corazón de Jesús. Deberá evaluarse con la administración del supermercado la disponibilidad y priorización de acciones para llevar a cabo este proceso de reestructuración.

Se propone trabajar en la planificación en un plazo no mayor a dos meses; en la creación de procesos otros dos meses y a partir de ese momento el diseño de los formularios, procedimientos, políticas, contratos y documentos, que podría tomar unos cuatro meses más. Además, las acciones inmediatas propuestas en este documento pueden ejecutarse durante el período de planificación.



**Figura 11.** Cronograma de reestructuración inicial

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, M. (2008). Metodología de la Investigación Científica. Universidad Nacional Santiago Antúnez. Primera Edición. Perú.
- Balestrini, M. (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. BL Consultores Asociados. Sétima Edición. Caracas.
- Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica. McGraw-Hill Interamericana, Tercera Edición.
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana, Décima Edición.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Education. Sexta Edición. México
- ISO (2020). Norma ISO 9001-2015 para la Gestión de la Calidad. International Organization for Standardization.
- Karlof, B. (2001). Práctica de la Estrategia. Ediciones Grancia. Barcelona
- Koontz, H. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill, Catorceava Edición
- Muñoz González, R. (2010). Marketing en el Siglo XXI, Centro de Estudios Financieros, Tercera edición. Madrid
- Porter M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review
- Tamayo, M. (2002). El proceso de la Investigación Científica. Noriega Editores. México
- Vásquez Lema, M. (2020). Principios de Gestión ISO 9001. Primera Edición



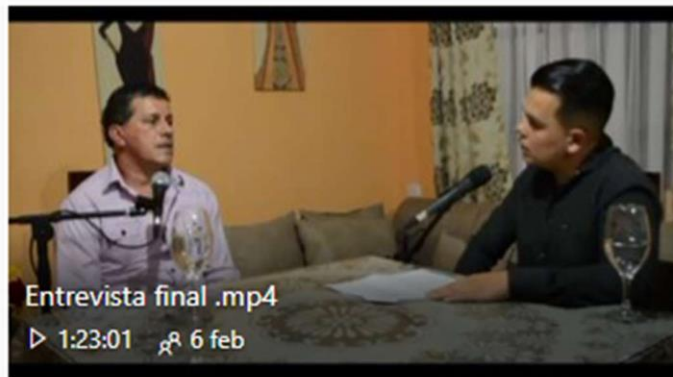
# ANEXOS

## 8 ANEXOS

### 8.1 ANEXO 1. Guía para la entrevista al fundador de la empresa

ENTREVISTA AL FUNDADOR
<p><u>La entrevista se lleva a cabo como parte de una investigación para la viabilidad de implementar un sistema de gestión de la calidad</u></p> <p>(ENTREVISTA GRABADA EN VIDEO)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Quién era <b>Javier</b> antes del supermercado? ¿Qué hacía antes del emprendimiento, qué lo motivó para emprender?</li><li>2. ¿Qué necesidades tenía la <b>zona</b> comercialmente cuando él inició?</li><li>3. ¿Con quién inicia el proyecto? y ¿Como fue el <b>Financiamiento</b>?</li><li>4. ¿qué conocimientos de ese tipo de negocio tenía cuando empezó?</li><li>5. <b>¿puede hablarnos de las etapas?</b> Inversiones, ¿a quién tuvo que acudir? Y el crecimiento. (comentar socios, personas involucradas)</li><li>6. <b>En su primera etapa cuando era pequeño</b> ¿cómo manejaba los <b>procesos</b> de compras/ inventario/ colaboradores/ contable en sus inicios?<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>*más adelante queremos saber porque a pesar de su crecimiento y desarrollo tanto personal como de negocio mantiene los procesos de cuándo inicio? ¿Porque en ese ámbito no se ha crecido? *</b></li></ul></li><li>7. Javier, ¿Qué quería llegar a ser usted, ¿cuál era su visión cuando empezó? ¿Pensaba en el futuro o solo ese momento? <b>VISION</b></li><li>8. Cuales <b>valores</b> fundamentaron los inicios del supermercado/ cuales lo rigen hoy?</li><li>9. ¿Que lo lleva a tomar la decisión de <b>expandirse</b>?</li><li>10. ¿Quién es Javier <b>ahora</b>?</li><li>11. ¿Javier siente la necesidad de capacitarse y crecer él como empresario? (que ocupamos saber si el considera importante la capacitación de él y su gente para evitar fraudes y estafas como ha sucedido)</li><li>12. <b>¿Porque se mantienen empíricos?</b> ¿Existe apertura para implementar control y calidad en los procesos? ¿Sabiendo que esto cambiaría la estructura empírica y le dará un giro total al entorno?</li><li>13. ¿Como nace el concepto de sociedad y que resultados ha tenido esa decisión? ¿Cuál es papel que José ha desempeñado?</li><li>14. ¿Cuál es la razón de ser del supermercado? <b>MISION</b></li><li>15. <b>¿Hablemos de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (Competencia Walmart formatos supermercado grande/desintegro de la sociedad/fraude y estafa por falta de procesos/ venta del supermercado o de acciones)?</b></li><li>16. ¿Qué piensa acerca de la <b>competencia</b>?</li></ol>

17. PARQUEO ¿Que ha pasado en ese parqueo?
18. ¿Hay apertura a la Innovación tecnología? **Páginas web para comprar/aplicaciones/herramientas para agilizar y controlar procesos?**
19. ¿Qué cree que necesita para seguir creciendo y a la vez mantener el capital humano que desea, así como resguardar (proteger) su capital?
20. ¿Qué limitaciones cree que tiene para crecer?
21. ¿Un cliente bien atendido siempre regresa, ¿es consciente de que los colaboradores requieren capacitaciones constantes para dar un mejor **servicio al cliente**? ¿Lo hacen? ¿Por qué no lo hace?
22. ¿hablando de control, quien o de qué manera se audita/ controla la parte financiera y **contable**, sabiendo es parte fundamental para la salud y estabilidad del negocio?
23. ¿Como maneja el proceso de **Inventarios** y que importancia le da?
24. ¿Como manejan los **proveedores y compras**?
25. ¿Como manejan las **contrataciones**? ¿Cree que tiene un buen proceso?
26. **¿Javier que significa para usted Control y calidad?**
27. ¿Qué consecuencias tiene el exceso de confianza?
28. ¿De dónde nace el nombre?
29. ¿Existe apertura para cambiar el nombre? ¿Es un nombre comercial?
30. ¿Qué es lo que sigue?
31. ¿Qué obstáculos cree que se pueda enfrentar?



## 8.2 ANEXO 2. Guía general de entrevista responsable de proceso

### GUIA DE ENTREVISTA A RESPONSABLE DE PROCESO

¿De cuantas personas está compuesta el área.?

¿Quién es el lider o persona que toma las decisiones en el área?

¿Cómo funciona el proceso del área?¿Cuentan con un manual de puestos?

¿Quién verifica y realiza las compras de los productos?

¿Quién autoriza la compra?

¿Quiénes son los proveedores?

Proceso de pago y quién lo realiza

Con respecto a la vestimenta y manipulación de los alimentos , como verifican que se esté cumpliendo

Hablemos del trabajo en equipo, ¿cómo es?

¿Cada cuánto y quién da el reporte de rendimiento y funcionamiento del área ?

Equipo y Herramienta de trabajo, ¿Cada cuánto se dá mantenimiento?

Interaccion con el sistema, ¿Cómo se realiza la creacion de los productos en el sistema,el costo y la definicion de los precios?

¿Quién procede con las amonestaciones al personal por incumplimientos?

Conversemos del Servicio al Cliente

Exhibición de producto (decisiones, manejo, mantenimiento, etc)

Preguntas abiertas relacionadas con el área



### 8.3 ANEXO 3. Galería de fotos



**Javier Rivera Valverde**  
Fundador del Supermercado Corazón de Jesús

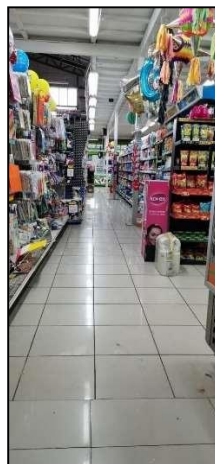
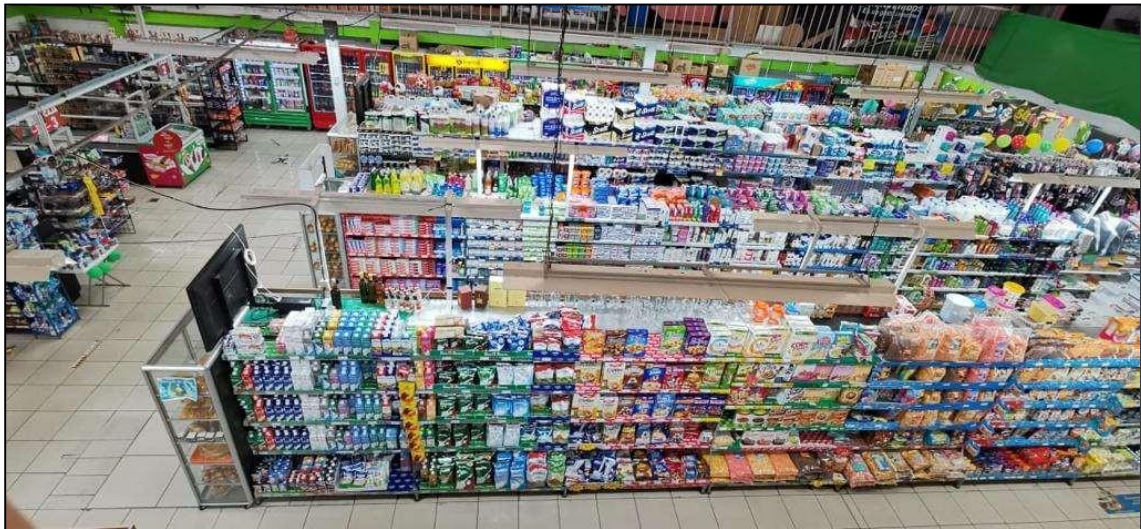


Supermercado Corazón de Jesús, San Juan Sur





Planta principal del supermercado







Sección de carnicería



Sección de frutas y verduras





Pasillos y estantería







Áreas de cámaras y refrigerados



Punto de café y exhibición de panadería