



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

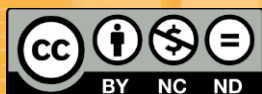
UNIVERSIDAD SAN MARCOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto para optar por el grado de licenciatura

“Propuesta para la implementación de la primera etapa del Sistema de Gestión de la Calidad en el Supermercado Corazón de Jesús de San Juan Sur de Cartago”

Elaborado por:

JOSELYN FALLAS BARRANTES



Mayo de 2022
San José, Costa Rica

UNIVERSIDAD SAN MARCOS
Facultad de Ciencias Empresariales
Licenciatura en Administración de Empresas

TRIBUNAL EXAMINADOR

El presente Trabajo Final de Graduación, fue aprobado por el Tribunal Examinador de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Marcos, como requisito para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

Luis Enrique Porras Mora, MBA
Tutor y Metodólogo

Licenciada María Andrade González
Directora Académica de la Facultad

A lo largo de mi carrera universitaria viví muchas etapas, una de ellas fue la de ser mamá, en ese momento me invadió el temor y la incertidumbre sobre mi futuro, estaba a la mitad de mi carrera y no sabía si podría continuar, conforme fue avanzando el proceso entendí que debía vivir por otra persona más y que rendirme no era una opción, así que seguí con mis estudios hasta lograr graduarme de bachiller, seguidamente comencé mi licenciatura y sabía que involucraba más compromiso de mi parte, pero ver a mi hija me daba las fuerzas que necesitaba porque yo soy el ejemplo a seguir para ella.

Por lo que con toda propiedad puedo decir que en este trabajo se plasman muchos años de esfuerzo, dedicación, desvelos, pero sobre todo felicidad y satisfacción. Esto está dedicado a mi hija Isabella que estuvo a mi lado cuando hacía tareas y estudiaba para los exámenes, y hoy a sus 7 años sabe que hay que luchar por lo que se desea y que las circunstancias no pueden dejarla caer.

Te amo mi vida espero estar en unos años viéndote convertirte en una mujer preparada y exitosa.

Joselyn Fallas

Quiero agradecer a Dios ya que es el centro de todo lo que hago, por Él estoy donde estoy hoy en día, me mantengo firme en cada paso que doy confiando en que lo mejor va a pasar. A mis papás por el apoyo incondicional a lo largo de este camino que no ha sido fácil, por sus consejos en los momentos que quise rendirme y estuvieron ahí para levantarme, por cuidar de mi hija desde que nació mientras yo iba a clases, los amo demasiado y la mujer que soy hoy en día es gracias a ustedes.

Agradezco también a los profesores que me guiaron en la elaboración de este trabajo por sus consejos y el tiempo dedicado.

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Joselyn Fallas Barrantes mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 1-1400-0895 hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y las consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Calificador de mi trabajo de investigación para optar por el grado de Licenciatura, en Administración de Empresas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado Creación de procesos para el sistema de gestión de la calidad del Supermercado Corazón de Jesús en San Juan Sur, en el primer cuatrimestre de 2022, es una obra original e inédita que respeta todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en La Gaceta número 226 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral de dicha ley que advierte: “Artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que este no sean tantos y seguido, que pueda considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde del autor de la obra original”. Asimismo, quedo advertida que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, al 01 día del mes de junio de 2022.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1 PROBLEMA Y PROPÓSITO	3
1.1 Estado actual de la investigación	4
1.1.1 Antecedentes de la investigación.....	4
1.1.2 Síntesis de los antecedentes.....	5
1.2 Formulación del problema de investigación.....	7
1.3 Justificación del estudio de investigación.....	8
1.4 Objetivos del estudio	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos	10
1.5 Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación.....	10
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Marco situacional	13
<i>Visión</i>	13
<i>Misión</i>	13
<i>Organigrama</i>	13
2.2 Análisis del entorno.....	14
<i>Fortalezas</i>	14
<i>Oportunidades</i>	14
<i>Debilidades</i>	15
<i>Amenazas</i>	15
<i>Fuerzas competitivas</i>	15
<i>Ventaja competitiva</i>	16
2.3 Marco Teórico	17
<i>Bases teóricas</i>	17
<i>Bases legales</i>	22
2.3.4 Sistema de variables.....	23
<i>Definición de términos básicos</i>	24
CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO.....	27

3.1 Definición del enfoque metodológico y método de investigación.....	28
3.2 Tipo de investigación.....	28
3.3 Método de la investigación.....	29
3.4 Diseño de la investigación	29
3.5 Sujetos y fuentes de la información	29
3.6 Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.....	30
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE DATOS	32
4.1 Análisis de datos	33
4.2 Descripción de resultados	33
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
5.1 Conclusiones	43
5.2 Recomendaciones	45
CAPÍTULO 6 PROPUESTA PARA EL NEGOCIO	47
6.1 Introducción a la propuesta.....	48
6.2 Objetivos de la propuesta	49
6.3 Acciones concretas.....	49
6.4 Recursos necesarios.....	54
6.5 Cronograma de implementación de la propuesta.....	55
6.6 Costos asociados al cronograma	55
Bibliografía	57
Anexos	59

RESUMEN

El Supermercado Corazón de Jesús no solamente es el resultado del espíritu emprendedor de su fundador que lo ha colocado en una posición de liderazgo en la zona de San Juan Sur en Cartago; ellos han tomado la decisión, desde hace casi dos años, de transformar lo necesario para colocarlo en un momento adecuado para implementar un sistema de gestión de la calidad. Se han diagnosticado sus avances y explorado el momento adecuado para iniciar una primera fase de implementación de su camino hacia la calidad en sus procesos. Administradores, colaboradores, clientes y comunidad han expresado sus ideas sobre este negocio, al cual colocan en una buena posición con base en la percepción acerca del servicio y la calidad. Se indaga en el estudio la mejor vía para encaminar al negocio hacia su proceso inspirado en las normas de la organización que busca estandarizar los procesos enfocadas hacia la calidad. Se recomiendan cambios en áreas específicas y se sugiere a través de una propuesta práctica, los pasos necesarios para iniciar con la implementación de su sistema de gestión de la calidad. Para esto, se propone redactar su primera política de calidad, establecer objetivos y diseñar los primeros documentos que buscan ordenar sus procesos, crear un manual de procedimientos y formar a los colaboradores en esta nueva cultura organizacional.

ABSTRACT

The Corazón de Jesús Supermarket is not only the result of the entrepreneurial spirit of its founder that has placed it in a leadership position around San Juan Sur in Cartago; they have made the decision, almost two years ago, to transform what is necessary to place it at an appropriate time to implement a quality management system. Its advances have been diagnosed and the right time to start the first implementation phase of its path towards quality in its processes has been explored. Administrators, employees, customers, and the community have expressed their ideas about this business, which they place in a good position based on the perception of service and quality. The study investigates the best way to direct the business towards its process inspired by the rules of the organization that seeks to standardize processes focused on quality. Changes in specific areas are recommended and the necessary steps to start with the implementation of your quality management system are suggested through a practical proposal. For this, it is proposed to write its first quality policy, establish objectives, and design the first documents that seek to organize its processes, create a procedures manual, and train employees in this new organizational culture.

KEYWORDS

Mapa de proceso, política de calidad, procedimientos, sistema de gestión

INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa toma la decisión de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad es un paso muy importante ya que va a contribuir a mejorar su desempeño a nivel estratégico y de cara a los clientes ya que permitirá ofrecer servicios más competitivos de manera eficiente. El presente documento es una continuación del Trabajo Final de Graduación llamado “Preparación del Supermercado Corazón de Jesús para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad”, aquí se determinarán las áreas más sensibles que posee el supermercado, así como la documentación mínima con la que debe contar para la adecuada ejecución de los procesos diarios.

Esta es una tarea que involucra planeación, compromiso y disciplina por parte de todos los integrantes de la organización, la alta administración debe tener claras la visión, misión y objetivos para la correcta aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, ya que esto se debe ejecutar de manera gradual comenzando por abordar los temas más relevantes, y se debe saber que es un ciclo donde conforme se vayan detectando debilidades, se irán implementando acciones correctivas.

Se busca conocer como los clientes, proveedores y la comunidad perciben hoy en día al Supermercado Corazón de Jesús, ya que ellos son la fuente de información primaria con las cuales la administración y colaboradores mantienen contacto día a día, por medio de instrumentos como la encuesta se podrá determinar el estatus en que se encuentra la organización y el punto de partida en este proceso, cabe recalcar el interés del fundador del supermercado por mejorar aún más el servicio y no se confía de que a pesar de ser en la localidad el único negocio de esta magnitud las cosas no se puedan mejorar, de esta manera ante una eventual competencia que puedan tener saben que ya estarán internamente preparados en temas de gestión de la calidad y control en sus procesos.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación

1.1.1 Antecedentes de la investigación

Este trabajo tiene como antecedente el trabajo final de graduación llamado “Preparación del Supermercado Corazón de Jesús para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad”, de la Universidad San Marcos de las estudiantes Candy Rivera Hidalgo y Yahaira Rojas Méndez. En él se explica que el supermercado se encuentra ubicado en San Juan Sur, provincia de Cartago, una comunidad de aproximadamente nueve mil habitantes, la cual no contaba con facilidad de acceso a supermercados; por lo tanto, las personas debían trasladarse al Área Metropolitana para efectuar las compras de productos de primera necesidad

Por ese motivo antes expuesto, el señor Javier Rivera Valverde creó una tienda de autoabastecimiento de productos de necesidades básicas, con el paso del tiempo ha ido creciendo y, actualmente, lucha por llevar sus procesos administrativos y operativos de la mejor manera, de la mano con un buen servicio al cliente aspecto que los ha caracterizado a lo largo del tiempo.

La investigación se realizó con el fin de saber si el supermercado estaba listo para implementar un sistema de gestión de calidad para las distintas áreas que lo componen; pues en la actualidad muchos de sus procedimientos se llevan a cabo de una manera empírica y el dueño ve la necesidad de cambios en la operativa y la administración que les permita una adecuada toma de decisiones. También se presenta una falta de conocimiento por parte de la administración en materia de control de calidad.

Se determinó que el supermercado se encuentra preparado para implementar un sistema de control de la calidad de acuerdo con lo establecido en la norma ISO 9001:2015, lo cual permitirá lograr una mejora en los procesos y la operativa diaria.

1.1.2 Síntesis de los antecedentes

La historia sobre el surgimiento de los supermercados comienza con el señor Clarence Saunders, quien deseaba facilitar la vida de las personas a la hora de efectuar sus compras de alimentos; pues al observar como las tiendas tenían varios empleados detrás de un estante atendiendo y reuniendo los productos que necesitaban los clientes, notó que esto era una pérdida de tiempo y generaba altos costos debido a que tenían que contratar a muchas personas para poder cubrir la demanda que se generaba, así que se le ocurrió crear un local donde las personas tuvieran la opción de autoservicio y únicamente lo que el vendedor realizaría era cobrarles al momento de retirarse del local. Saunders abre la cadena Piggly Wiggly en los Estados Unidos, la cual en la actualidad cuenta con quinientos locales en el sur de ese país.

En la actualidad las pulperías y los pequeños supermercados enfrentan desafíos frente a las grandes cadenas de supermercados existentes, por ubicación estratégica de estas, la variedad de productos y servicios que ofrecen, así como el enfoque para brindar un excelente servicio al cliente, esto por mencionar algunos aspectos importantes. Los dueños de estos pequeños locales se enfrentan además a largas jornadas de atención al público, en ocasiones incluye fines de semana y días feriados, altos pagos de impuestos, pagos a proveedores y contratación de personal, ante esto es importante que realicen un ajuste entre la oferta y la demanda de acuerdo con el lugar donde se ubiquen y apostar por la diversificación.

En la comunidad de San Juan Sur de Corralillo solo se cuenta con este supermercado y le brinda gran variedad de productos de distintas marcas a los habitantes, así como variedad de departamentos, entre los que se puede mencionar: panadería, carnicería, juguetería, entre otros.

Gómez (2012) en su trabajo “Plan de gestión de calidad en el proyecto Aporte la Flor del Proyecto Hidroeléctrico Toro 3 utilizando la guía PMI”, menciona que hoy el sector de construcción se ha vuelto muy exigente en temas de gestión de la calidad, y la obra Aporte La Flor se deriva del Proyecto Hidroeléctrico Toro 3 y el objetivo de este trabajo de investigación era realizar un plan de gestión de calidad que sirviera de base para los futuros Proyectos Hidroeléctricos que se llevaran a cabo, según los procesos de planificación,

ejecución, control y seguimiento. Se desarrollaron procesos, documentación y una propuesta que permitiera cumplir a cabalidad con este plan.

Torres & Vílchez (2019) en su trabajo llamado “Gestión de la calidad para el manejo de los encadenamientos productivos: Diseño de un modelo de gestión de la calidad en empresas PYME”, mencionan la importancia de las PYMES para el desarrollo del país.

Por otro lado, Cordero (2021) en su trabajo titulado “Gestión de calidad para los proyectos de la empresa B.C. Ingeniería y Desarrollo S.A.” tuvo como objetivo desarrollar una metodología de gestión de la calidad para la empresa B.C. Ingeniería y Desarrollo S.A., para los procesos que llevan a cabo. En la actualidad, indicó que la empresa sí cumple de cara a sus clientes con los requisitos que soliciten, pero ellos carecen de una estructura a nivel interno, la cual marque el alcance de la gestión de calidad en sus proyectos; por lo tanto, se requería dejar el paso a paso para que implementaran dicha metodología con sus futuros clientes.

Desde el 2019 el mundo vive una crisis sanitaria producto de la pandemia de la COVID-19, esto ha ocasionado múltiples consecuencias dentro de las que se mencionan el desplome de la economía mundial y el desabastecimiento de locales comerciales. En este rubro se incluyen los supermercados, tanto pequeños como las grandes cadenas, que sufrieron una gran demanda de productos de primera necesidad e incluso, en algunos casos, llegar al punto de tener sus estanterías vacías.

Dentro de las restricciones aplicadas por los distintos gobiernos se encuentra el cierre de empresas, lo cual trajo consigo falta de materia prima para elaborar productos, la falta de productos de la canasta básica, buques y aeronaves con retraso en sus entregas, alto costo de los productos, entre otros.

Ante toda esta situación se le suma la guerra que actualmente se sufre entre los países de Rusia y Ucrania, que ya está pasando la factura al resto del mundo, como por ejemplo con el aumento del precio del petróleo y en el tipo de cambio, se vislumbra un problema en el abastecimiento en los supermercados; pues la guerra podría interrumpir la oferta de bienes afectando la economía mundial.

Arias (2012) en su trabajo “Implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa Quality & Consulting Group S.A.S. conforme a la norma ISO 90001:2008”, tuvo como objetivo implementar un sistema de calidad en la empresa Quality & Consulting Group S.A.S.; pues deseaban que la entidad estuviera siempre a la vanguardia en temas de calidad al momento que prestaran sus servicios y, de esta manera, ser más competitivos en el mercado.

Moreno & Nuñez (2018) mencionan en su trabajo “Propuesta para la implementación de un sistema de gestión de la calidad para la empresa supermercados ECO SAS” que su objetivo era conocer acerca de los procesos que tiene el supermercado, detectar las oportunidades de mejora y con base en eso mejorarlos por medio de implementar un sistema de gestión de calidad, esto permitirá que las personas se identifiquen con ellos y lograr así que las personas los tengan como primera opción.

Apaza (2013) en su trabajo “Implementación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001 en la gerencia de auditoría y procesos de supermercados peruanos S.A.” tuvo como objetivo elaborar y aplicar un sistema de gestión de la calidad, en el cual la gerencia pudiera adecuar sus procesos y así cumplir las expectativas de los clientes internos y, de esta manera, cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

1.2 Formulación del problema de investigación y su sistematización

El supermercado Corazón de Jesús no cuenta actualmente con un proceso administrativo, el cual permita que la Gerencia tome decisiones de una manera adecuada, los procesos que se ejecutan no se hallan alineados a la norma ISO 9001:2015, y a esto se le suma que no existe documentación que sirva de referencia al personal para ejecutar sus labores diarias. Por lo tanto, el problema de investigación para este trabajo sería el siguiente:

¿Cómo el Supermercado Corazón de Jesús en San Juan Sur de Cartago puede implementar la primera fase de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo con la Norma ISO 9001:2015?

De acuerdo con el problema de investigación anteriormente planteado, y como una manera de **sistematizarlo**, se evalúan las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los documentos que necesita implementar en sus procesos el Supermercado Corazón de Jesús?
- ¿Cuáles son las áreas de mayor sensibilidad en el Supermercado Corazón de Jesús?
- ¿Cuáles son los procesos y los subprocesos que se deben establecer en el Supermercado Corazón de Jesús que permitan una correcta gestión?
- ¿Cómo orientar al Supermercado Corazón de Jesús en la gestión de una política de la calidad?

1.3 Justificación del estudio de investigación

Esta investigación parte del hecho de que el Supermercado Corazón de Jesús actualmente no cuenta con documentos formales que les indiquen el paso a paso en los procesos que realizan día a día, en busca de cambiar esta situación, su propietario desea que su negocio crezca aún más y afianzarse con sus clientes; por lo tanto, se procederá a auditar las áreas más relevantes y, de esta manera, diseñar un flujo adecuado con documentos, los cuales estén a disposición de los interesados y sirvan como base para la toma de decisiones de la alta gerencia.

El interés por desarrollar esta investigación va más allá de un requisito académico; pues se busca que al supermercado obtenga el insumo suficiente para desarrollarse aún más, desde la investigación previa realizada en el 2021, el objetivo fue que en un futuro se pudiera considerar incluso inaugurar otras localidades en comunidades aledañas, pero para ello se debe contar con una estrategia sólida y un sistema de control de calidad que permita desarrollarla.

Un sistema de gestión de calidad es una estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía; esta estructura, documentada con procedimientos integrales técnicos administrativos efectivos, busca las mejores prácticas para asegurar la satisfacción del cliente

con la calidad y los costos de operación. Muchas empresas en el mundo, grandes y pequeñas trabajan orientadas bajo estrictas normas de calidad e implementan sistemas que las llevan a cumplir los requisitos que estas normas exigen, todo en búsqueda de la calidad.

Esta investigación indaga acerca de estas prácticas empresariales para pretender replicarla y adaptarla a la gestión del supermercado.

Se hace necesario conocer todos los elementos que tiene un sistema de gestión de la calidad aplicado a negocios comerciales como son los supermercados. Se identificarán por medio de un proceso de observación técnica en el mismo supermercado, las áreas más sensibles que requieran de la modificación o creación de un proceso de operación. Se investigará a través de la administración del negocio, cómo operan y ejecutan las principales acciones administrativas como, por ejemplo: compras, ventas, tesorería y otras áreas que sean de interés para un sistema de gestión.

Además, se implementará una encuesta para clientes del supermercado, con la cual se medirá la percepción que tienen acerca de la calidad en el servicio que reciben. En los sistemas de gestión de calidad es importante la expectativa del cliente. Este instrumento se aplicaría directamente a un grupo de compradores que siguen las redes sociales del negocio.

Según se observará y analizará en la investigación que se realice acerca de los sistemas de gestión de calidad que aplican grandes cadenas de supermercados en el mundo, implementar un sistema en un negocio como el supermercado Corazón de Jesús puede ordenarlo de tal manera que impacte positivamente en el servicio que recibe cada uno de los clientes externos e internos.

Determinar qué tipo de procedimientos y documentación necesita el supermercado para operar con mayor eficiencia, pero sobre todo aplicarlos en la operación de este negocio lo puede colocar en un nivel competitivo mayor e impactar positivamente en sus resultados financieros. Esta investigación, creará una propuesta para implementar el sistema de gestión, para ello se iniciará con el diseño técnico del proceso de operación y la sugerencia de los procedimientos más relevantes.

1.4 Objetivos del estudio

Se plantean los siguientes objetivos que orientan la investigación, cuyos resultados son esenciales para la creación de la propuesta que guiará al supermercado para la implementación de la primera fase de su sistema de calidad.

1.4.1 Objetivo general

Definir los procesos del Supermercado Corazón de Jesús que pueden comenzar a operar de acuerdo con la norma ISO 9001:2015, y dar inicio con la primera fase del sistema de gestión de la calidad, por medio de investigación de diversas obras y entrevistas a personas involucradas en el negocio.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Identificar las áreas más sensibles de manera que se le brinde al cliente un servicio de calidad por medio de la mejora en los procesos.
- b. Sugerir a las distintas áreas de la organización la manera adecuada de ejecutar el sistema de gestión de la calidad.
- c. Ofrecer una perspectiva del impacto social y económico que tienen en la comunidad, para promover la buena gestión de calidad del Supermercado.
- d. Proponer al Supermercado la gestión adecuada de una política de calidad, por medio de la documentación necesaria para ello.

1.5 Delimitaciones, limitaciones y alcances de la investigación

Delimitaciones. La investigación se llevará a cabo en el Supermercado Corazón de Jesús, el cual se ubica en Corralillo de Cartago, en el período que comprende de enero a abril de 2022. El compendio de la información y los datos que se analizarán, corresponden a fuentes estrictamente de la administración de este negocio y sus clientes actuales.

Limitaciones. De acuerdo con Arias (2006) las limitaciones “son obstáculos que eventualmente pudieran presentarse durante el desarrollo de la investigación”. Según lo antes citado se procede a mencionar las limitaciones que podrían eventualmente afectar el resultado de esta investigación:

- 1- No se pueden realizar visitas constantes al Supermercado debido a la emergencia sanitaria que se vive en el país.
- 2- En caso de ejecutarse las visitas *in situ* solo se pueden realizar los fines de semana por factor tiempo de la investigadora.
- 3- Existen datos sensibles y confidenciales que posiblemente no sean compartidos para esta investigación como, por ejemplo: costos, utilidades, niveles de ventas

Alcances. Esta investigación identificará las áreas más sensibles que requieren atención para implementar el sistema de gestión y permitirá desarrollar y efectuar los procesos, subprocesos y principales documentos formales que requiere el Supermercado para subsanar las debilidades actuales y ejercer sus labores diarias de la mejor manera.

Los resultados y las propuestas de este proyecto orientarán a la administración del supermercado para iniciar un proceso de mejora continua en busca de la calidad en su operación. Estará en manos de esta administración una correcta implementación, capacitación y seguimiento.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco situacional

Como parte de la reseña histórica del Supermercado Corazón de Jesús se indica que su dueño, el señor Javier Rivera Valverde, laboró como asalariado en empresas dedicadas a la ferretería, años después comienza a trabajar en su lugar de residencia en una empresa agroquímica en San Juan Sur. Es ahí donde surge la oportunidad de adquirir un establecimiento comercial y comienza su abastecedor de abarrotes.

Con el paso del tiempo, observa la necesidad de ampliar el supermercado y, de esa manera, ofrecer a sus clientes más variedad, lo cual conlleva la contratación de más personal y cumplir con todas las obligaciones administrativas y tributarias.

La misión, la visión y los valores de la empresa es de vital importancia que sean de conocimiento del personal, ya que son la base estratégica dentro de la organización que los guiará para cumplir los objetivos.

Visión

“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”.

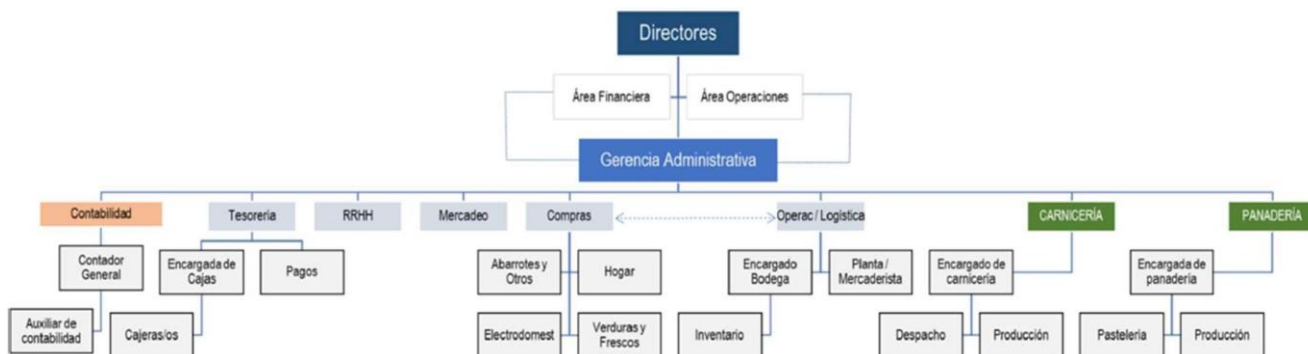
Misión

“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”.

Organigrama

El organigrama tiene como objetivo que las principales áreas del supermercado estén delimitadas y se establezca un orden jerárquico que permita definir el orden de las tareas, a continuación, se presenta el organigrama del Supermercado Corazón de Jesús:

Figura 1. Organigrama



2.2 Análisis del entorno

El **análisis FODA** permite que las organizaciones tengan, de primera mano, información de la situación real en la cual se encuentran, tal es el caso del Supermercado Corazón de Jesús donde se requirió elaborar un FODA para determinar las fortalezas y puntos de mejora con el propósito de una correcta toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se plantearon.

Fortalezas

Como fortaleza esencial se encuentra la preferencia de los clientes por el negocio que hasta hoy los posicionan como el supermercado preferido de la zona, el servicio al cliente que se percibe desde que entran al negocio hasta que se retiran.

Oportunidades

Una oportunidad visible es que el Supermercado se encuentra preparado para comenzar un proceso de cambios dentro de su estructura organizacional además que su fundador tiene el compromiso y la disposición necesarios, y es un ejemplo para sus colaboradores, lo cual hará más sencilla la implementación del sistema de gestión de la calidad ordenando los procesos internos.

Debilidades

Entre sus debilidades se destaca que el Supermercado Corazón de Jesús no cuenta con un sistema de control de la calidad, con el cual se planifiquen las operaciones diarias y la toma de decisiones, en esto se incluye la falta de documentos formales en los que se establezcan los procesos que se ejecutan día a día. Esto significa falta de planificación estratégica.

Amenazas

La falta de controles documentados en el supermercado es una amenaza importante y puede provocar que se dé un fallo en alguno de los procesos y se refleje en pérdidas económicas; además de la competencia que, a un plazo no tan largo, podría representar un peligro si no se alinean las actividades diarias.

Fuerzas competitivas

Por varios años en temas de estrategia y competitividad como referente se utiliza el libro de Michael Porter; pues ofrece respuesta a estos temas que son claves para cualquier negocio que desee salir adelante en este mundo tan globalizado, con dinámicas de competencia y, de esta manera, lograr un impacto en el mundo del comercio. Para nadie es un secreto que en los últimos años la competencia se ha intensificado y las empresas han tenido que sacar lo mejor de ellas para retener a sus clientes y atraer nuevos, las organizaciones se ven obligadas a aportar valor y satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficaz. Es esta la manera en que el marco de las cinco fuerzas de Porter permite lograr que se comprenda la rivalidad a largo plazo de cualquier sector.

En cuanto al tema de los clientes se puede indicar que si ellos se encuentran bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que desean pagar, poniendo el ejemplo del supermercado, ya que por donde se encuentra ubicado y sus clientes son de la zona, podrían verse afectados en este tema y sería una importante amenaza para la empresa, pero debido a la cultura que el propietario ha logrado impregnar esto no sucede hoy.

Para el supermercado la variedad de productos depende en gran parte de los proveedores, puede influir la relación con estos y el local; pues de esta manera los clientes

saldrán beneficiados con más y mejores productos; por medio del poder de negociación con los proveedores se puede aumentar precios o reducir la calidad de productos.

Referente a nuevos productos y competidores claramente esto se puede dar en cualquier momento, por ahora el supermercado en su clase es el único local de conveniencia donde los vecinos saben que cuentan con variedad de productos para satisfacer todas sus necesidades a precios justos.

Cuanto más fácil sea para la competencia entrar más grande será la amenaza para las empresas, pero como se mencionó anteriormente, el supermercado tiene bases robustas que su propietario mantiene en la actualidad y eso se refleja en el servicio al cliente que brindan sus colaboradores, aspecto que cuesta mucho encontrar en las grandes cadenas de comercios.

Según el punto anterior, la amenaza de nuevos competidores depende de las barreras de entrada que se encuentren y de ahí viene la reacción de las organizaciones que ya se hallan posicionadas en el sector, frente a los recién llegados; por lo tanto, el supermercado al saber que mantiene ventaja competitiva debe implementar nuevas maneras para fidelizar más a sus clientes, por ejemplo, prestando servicios nuevos.

Ventaja competitiva

De acuerdo con el criterio de la administración para lograr en la actualidad esa diferenciación competitiva que ha mantenido al Supermercado Corazón de Jesús son las características que posee la empresa: la forma en que brinda ese buen trato a los clientes independientemente si son o no de la zona, el sentido de servicio y hospitalidad desde el momento en que cruza la puerta, la identidad, estilo, valores y prestigio frente a los clientes. Existe una capitalización de la ventaja a través de la percepción y la 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 Teórico

Como se mencionó anteriormente, la investigación se llevó a cabo con el fin de saber si el supermercado estaba listo para implementar un sistema de gestión de calidad para las distintas áreas que lo componen; pues al día de hoy muchos de sus procedimientos se efectúan de una manera empírica y el dueño observa la necesidad de cambios en la operativa y la administración, los cuales les permita una adecuada toma de decisiones, también se presenta una falta de conocimiento por parte de la administración en materia de control de calidad.

La administración tiene toda la disponibilidad para atender las consultas que se planteen y dejar muy en claro la manera en que se realizan los procesos hoy, se identificaron debilidades en el trabajo de investigación anteriormente realizado y se desea subsanar todo esto, para hacer más competitivo el negocio y con ello mejorar el servicio que brindan.

Bases teóricas

El marco teórico es la base que sirve de apoyo en la investigación para poder comprender más sobre el tema que se desarrolla, con este propósito a continuación se definirá una serie de conceptos que permiten dejar más claro el tema que se está abarcando, para situar el problema de investigación en la realidad. De acuerdo con Hernández (2014) para construir el marco teórico: “Una vez extraída y recopilada la información que nos interesa de las referencias pertinentes para nuestro problema de investigación, podremos empezar a elaborar el marco teórico, el cual se basará en la integración de la información recopilada.” (p.76).

Los conceptos deben tener un orden lógico que permitan al investigador llevar el proceso de manera ordenada, con el fin de puntuar todas las definiciones que le son de su interés, para analizar ampliamente el escenario que se le presenta.

○ **Administración**

De acuerdo con Griffin (2011) administración se define como: “Conjunto de actividades (planeación, organización, dirección y control) dirigidos a los recursos de una organización (humanos, financieros, físicos y de información) con el fin de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y eficaz”. (p.5)

De acuerdo con esa definición, se entiende que la administración es una fuente para que las personas puedan lograr desarrollo, adaptación y permanencia en las diligencias y las

gestiones diarias de la vida personal y la empresa; en la medida que ofrece el beneficio de ser seres más competitivos, desarrollados, organizados y productivos.

- **Calidad**

En la actualidad muchos expertos mencionan la importancia de ser competitivos para, de esta manera, mantener a flote las empresas. Esto involucra –entre muchos aspectos– una constante actualización de conocimientos y mejorar la calidad, pero para lograrlo hay muchas maneras, no cabe duda de que la calidad la define el cliente.

Un cliente se da por satisfecho si se le ofrece todo lo que esperaba encontrar y más que eso, significa cumplir las expectativas, claramente la calidad no siempre se puede cuantificar; pues es más sobre percepción. Por ese motivo las empresas deben estar en constante retroalimentación.

Con respecto al concepto de calidad como tal Gutiérrez (2010) define:

La calidad es ante todo satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene sobre el producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio, la publicidad, la tecnología, etcétera. (p.20)

- **Capacitación**

Es de suma importancia que el personal a cargo de las tareas tenga el conocimiento necesario para desarrollar su labor, Mondy, R. & Noe (2005) citado por Bermúdez, L. (2015) afirma que la “capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. (p.5)

Por este motivo, es importante realizar una capacitación al personal del Supermercado sobre los procesos que se van a implementar, y frecuentemente retroalimentar los conocimientos.

- **Cliente**

Los clientes son cada vez más exigentes, ya no solo buscan precio y calidad, sino también una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un

servicio rápido. Por todo eso, la importancia de esta investigación para el Supermercado. El Gabinete de asesoría legal (2015) define cliente como “persona u organización que podría o no recibir un producto o un servicio destinado a esta persona u organización, o requerido por ella”. (p. 4)

Hay que tomar en cuenta que, si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de su experiencia a otros consumidores y busque otra competencia que le ofrezca el servicio. Para el Supermercado Corazón de Jesús sus clientes son la razón de ser y trabajan día a día por ser mejores, ya que ellos son la fuente valiosa de información que les permitirá crecer.

- **Competitividad**

De acuerdo con Ferraz et al. (1996) citado por Medeiros et al. (2019), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Esas capacidades están relacionadas con diversos factores, controlados o no por las empresas, estos abarcan desde la capacitación técnica del personal y los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta.

Esto lleva a concluir que el aumento de la competitividad, debido a la globalización de los mercados, ha generado que las organizaciones interioricen que no solo deben satisfacer las necesidades de sus clientes, sino también prever sus requisitos futuros. Por ello, la innovación parte del reconocimiento de las necesidades de sus mercados objetivos y se refleje en productos o servicios más eficaces y eficientes.

- **Control**

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los colaboradores para asegurar que los objetivos y los planes de la organización se están llevando a cabo, puede deducirse entonces la gran importancia que tiene el control; pues es solo por medio de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo que se planeó.

Robbins (1996) citado por Bermúdez L. (2015) define control como, “el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse de que se realicen de acuerdo con lo planificado, y para corregir cualquier desviación significativa”. (p 11)

- **Documentación**

Para el desarrollo adecuado de los distintos procesos en el Supermercado es indispensable contar con la documentación requerida que sirva de base para el desarrollo de las funciones, según Guzmán (2002) la documentación la define como el “acto de registrar los resultados de una investigación ya sea oficial o no, de una indagación, de una investigación científica o de una actividad similar. En el transcurso de este proceso se crean documentos”. (p. 6)

A dichos documentos se les debe dar el trato correcto y mantenerlos disponible de las partes interesadas, así ante cualquier situación que se presente se puedan consultar.

- **Manual**

De acuerdo con Rodríguez (2002), mencionado por Zambrano (2011) un manual según Duhalt Karus Miguel A., “es un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (p.17)

De acuerdo con este concepto explicado en el párrafo anterior, y, según al proceso administrativo en general, es importante para todas las empresas contar con manuales operativos o de procedimientos, los cuales detallen paso a paso cómo se deben ejecutar las tareas, para que cuando se realicen los controles correspondientes se tenga en papel toda la operativa de la organización y sea más fácil detectar desviaciones (en caso de que existieran) para poder corregirlas.

- **Política de calidad**

Una política de calidad contiene las directrices y los objetivos generales de una organización con respecto a la calidad, expresados de manera formal por el máximo órgano de dirección.

Por lo tanto, se puede decir que una política de calidad debe ir estrechamente ligada a los objetivos estratégicos del negocio, lo ideal es que tanto las jefaturas como los colaboradores, participen en la construcción de esta y revisarla periódicamente. La política de calidad debe reflejar la identidad del negocio es algo con lo que todos deben sentirse identificados y un instrumento que les ayudará a la toma de decisiones.

- **Procesos**

Summers (2006) definió que:

El Proceso es aquel que recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida. Por lo tanto, un proceso es una secuencia de actividades con la finalidad de lograr algún resultado, y generalmente crear un valor agregado para el cliente. (p.202)

Esta definición va muy de la mano con lo que se desea incorporar en el Supermercado, una serie de procesos por escrito que permitan a los responsables ejecutarlos y realizar las labores diarias de una manera correcta, para mitigar en lo posible riesgos de incurrir en errores.

- **Sistema de Gestión de la Calidad**

James (1997) define sistema de gestión de la calidad como:

La estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía. Documentada con procedimientos integrales técnicos administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía, buscando las mejores prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos económicos de calidad. (p.118)

Por lo tanto, un sistema de gestión de la calidad permite que una organización pueda establecer metodologías, responsabilidades, recursos y actividades que hacen posible una gestión eficaz y, además, cumplir con los objetivos establecidos.

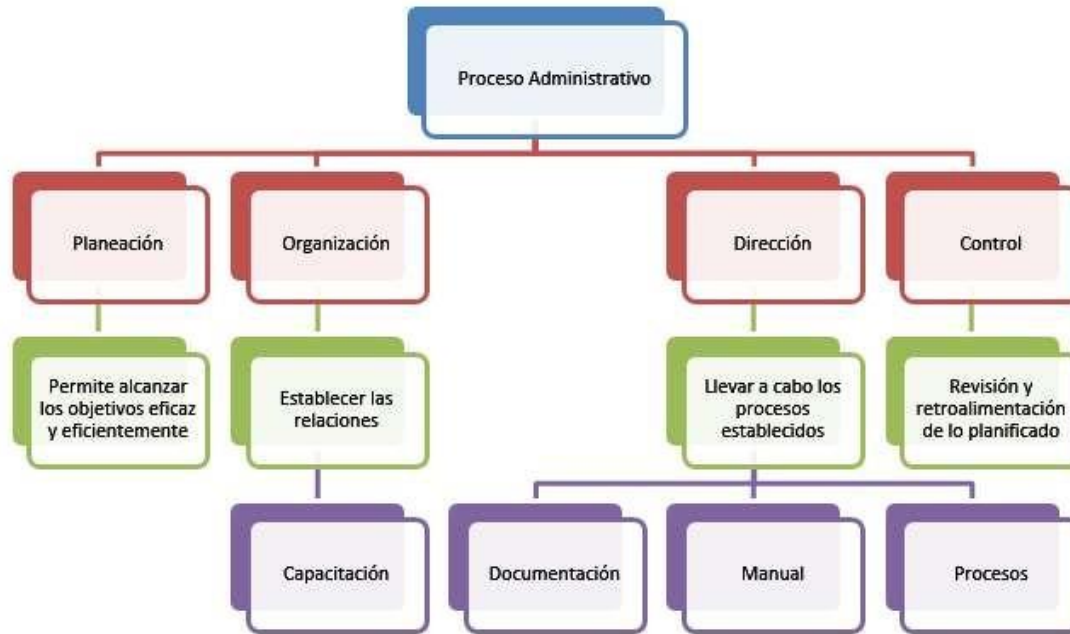


Figura 2. Proceso Administrativo

Fuente: autoría propia

Bases legales

La Organización Internacional de Normalización (ISO 9001:2015) es la norma de sistemas de gestión más conocida a nivel mundial, en los sectores de la economía en los cuales más se ha implementado, en ese sentido han sido el sector industrial y manufacturero, pero en los últimos años ha cobrado especial protagonismo en sectores como el tecnológico y de servicios, además del sector público; esto porque la norma ha estado en constante evolución y continuará en este proceso.

Por otro lado, ISO 9001:2015 se elaboró para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos y complejos en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas. El 23 de setiembre de 2015 se publicó la Norma Internacional ISO 9001:2015 (ISO 9001: 2015).

Por lo tanto, la Norma ISO 9001 es un conjunto de normas de alcance mundial, en las cuales se especifican los requisitos necesarios para la administración de la calidad, con el fin de garantizar que todas las compañías certificadas han implementado 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.

Dada esta breve explicación se puede manifestar que la aplicación de esta norma permitirá al Supermercado no solo certificarse sino consolidarse más en el mercado, ganar más la confianza de los clientes, fomentar en los colaboradores un sentido de pertenencia y liderazgo en sus labores diarias.

2.3.4 Sistema de variables

SISTEMA DE VARIABLES						
OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DEFINICIÓN OPERACIONAL	OPERACIONALIZACIÓN		INSTRUMENTALIZACIÓN
		DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFINICIÓN INSTRUMENTAL
a. Seleccionar las áreas más sensibles de manera que se le brinde al cliente un servicio de calidad por medio de la mejora en los procesos	Áreas sensibles	Son áreas dentro de la empresa que impactan fuertemente en los resultados de la operación en las cuales sí no cumplen con los requisitos mínimos de control afectará las utilidades de la empresa	El área cumple con estos requisitos para su adecuada gestión: - Procedimiento de trabajo - Políticas y manuales - Encargado responsable	N/A (Están dados en anterior)	N/A (Están dados en anterior)	- A través de un proceso técnico de observación. - Entrevista con la administración y encargados de áreas.
b. Sugerir a las distintas áreas de la organización la manera adecuada de ejecutar el sistema de gestión de la calidad	Sistema de gestión de la calidad	Estructura funcional de trabajo acordada en toda la compañía; documentada con procedimientos integrales técnicos administrativos efectivos que busca las mejores prácticas para asegurar la satisfacción del cliente con la calidad y costos de operación.	Proceso de comparación de la norma que regula la gestión de la calidad en una organización con las prácticas actuales del supermercado.	N/A (Están dados en anterior)	N/A (Están dados en anterior)	- Investigar, analizar y resumir la Norma ISO 9001 - Observación y entrevista a la administración para conocer prácticas. - Matriz de comparación de variables.
c. Ofrecer una perspectiva del impacto social y económico que tienen en la comunidad, para promover la buena gestión de calidad del Supermercado	Percepción de los clientes, proveedores y comunidad acerca de la gestión.	Manera en que los miembros de un grupo específico, interpreta diferentes elementos sensoriales que los lleva a establecer una idea concreta de la gestión del negocio.		Percepción e imagen del cliente Percepción e imagen del proveedor Percepción e imagen de la comunidad	- Atención recibida / Variedad en la oferta / Limpieza y orden de instalaciones / Nivel de precios *. Atención recibida / Puntualidad en los pagos / Orden administrativo *. Aporte a la comunidad / Imagen general del negocio	- Encuesta dirigida al cliente en el POP - Encuesta en redes sociales - Encuesta (email) a proveedores
d. Proponer al Supermercado la gestión adecuada de una política de calidad, por medio de la documentación necesaria para ello	Política de calidad	Son los compromisos que adquiere la empresa con sus clientes y otros grupos de interés, en cuanto a la forma en que satisface sus necesidades y cumple sus expectativas.	La política se extrae del marco estratégico (misión, visión, valores) de la empresa y las recomendaciones de la norma.	N/A (Están dados en anterior)	N/A (Están dados en anterior)	- Investigación dirigida de tipo bibliográficos (Norma) - Análisis del marco estratégico de la empresa y entrevista con la administración.

Figura 3. Sistema de Variables

Fuente: autoría propia.

Definición de términos básicos

Se hace necesaria la inclusión y descripción general de algunos términos esenciales para la comprensión temática del desarrollo de esta investigación y que a la vez serán utilizados en la construcción de una propuesta para el supermercado. Estos términos técnicos facilitan la comprensión del contenido del análisis, conclusión y recomendaciones a partir de los resultados obtenidos en el estudio.

Acción correctiva

Acción ejecutada para combatir los orígenes de una no conformidad o situación que causa inconvenientes en un sistema de gestión.

Acción preventiva

Acción ejecutada para combatir las causas de una no conformidad o situación que causaría inconvenientes en un sistema de gestión, antes de que ocurra.

Aseguramiento de la calidad

Verificación de la calidad de todos los parámetros y recursos que influyen en la fabricación de un producto.

Competencia

La competencia es una capacidad multidimensional para realizar actividades de manera satisfactoria. Incluye conocimiento específico y habilidades técnicas para una actuación exitosa en el trabajo. Más allá de la adquisición de habilidades o conocimientos, la competencia incluye la capacidad para hacer frente a lo incierto y lo irregular en la situación de trabajo.

Comunicación

Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Control de calidad

Proceso que verifica si el producto final cumple con las especificaciones exigidas por una determinada norma o por el mismo cliente.

Eficacia

Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y que ha sido establecido en el conjunto de objetivos y los indicadores.

Eficiencia

Es el alcance de los objetivos, pero planificando las tareas a efectuar, empleando la menor cantidad de recursos disponibles.

Estrategia

Es el proceso por medio 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.

Evidencia

Consiste en verificar si la actividad o proceso que se planificó se llevó a cabo realmente a través de documentación o elementos que puedan probarlo. De no ser así, se deben tomar acciones correctivas.

Gestión

Conjunto de acciones planificadas y ejecutadas para alcanzar un objetivo específico. Acción de dirigir alguna actividad.

Objetivos de Calidad

Son el medio con el que la empresa puede enfilarse todos sus esfuerzos para cumplir con la política de calidad, de aquí que mediante la medición de los objetivos y los indicadores que contienen se consiga determinar el grado de cumplimiento de la política de calidad.

Organización

Conjunto de personas 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.

Planificación

Chiavenato (2009) define planificación como “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción”. (p. 36)

Toma de decisiones

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

CAPÍTULO 3

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Definición del enfoque metodológico y método de investigación

La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede; en ese sentido, saca e interpreta fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (Hernández, 2014). Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones 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 números 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 convierte a la investigación en tipo cualitativa.

3.2 Tipo de investigación

Mario Tamayo (2007), metodólogo mexicano, menciona 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 el análisis de la información en supermercado Corazón de Jesús se hace uso de la investigación descriptiva, esta permite conocer las variables e igualmente la técnica de análisis, por medio de la cual se utilizan los métodos de entrevistas, encuestas y observación con el objetivo de conocer cómo se realizan las labores diarias, luego se procede a 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, la cual sustente 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, con el fin de someterlo 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 y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta. Este método se utiliza en la revisión de la literatura y la presentación del informe final.

Como parte del método deductivo se realiza la observación de los procesos administrativos del supermercado y se obtienen conclusiones del desempeño de estos; de esa 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, la cual 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 experiencias de los individuos.

En el estudio se aplica el diseño transversal; pues 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 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, los cuales 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.

3.6 Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

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 a la administración y encargados de procesos 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. Para la técnica de entrevista, se diseñan instrumentos que facilitan la obtención de los datos.

Se realizan cuestionarios y **encuestas** a través de formularios digitales, además de guías de consulta para orientar estas entrevistas, las cuales contienen ‘ítems’ que cubran efectivamente cada variable estudiada. Otra técnica para utilizar es la de observación; esta se aplica en los procesos administrativos.

La **observación** ofrece indudables posibilidades de aplicación (Hernández, 2014); pues 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 las normas de los sistemas de gestión de la calidad.

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir y se puede 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. Además, por medio de la observación, la información obtenida es fiel a la realidad de lo que está sucediendo en el momento.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE DATOS

4.1 Análisis de datos

Al momento de comenzar con la investigación se establecieron objetivos por cumplir, y para poder hacerlo en el capítulo anterior se estableció la forma en que se iba a desarrollar, se efectuaron encuestas a los clientes, proveedores y personas de la comunidad para conocer el impacto que tiene el supermercado actualmente, además de conocer los procesos que tienen, se realizó una entrevista a la administración para poder aclarar dudas que surgieron, y se efectuó una observación directa al ambiente.

4.2 Descripción de resultados

○ Áreas sensibles

Se realizó la visita en sitio al supermercado en compañía de un funcionario de alto rango de la empresa, con conocimiento integral de la operación. Se observaron las distintas áreas que lo componen, se logró determinar que las áreas más sensibles a las que la administración desea comenzar por establecer documentación son las áreas de cajas, bodega y compras y después de la observación diagnóstica puede comprobarse.

Se pudo determinar que los cajeros rotan, algunos además de ese puesto realizan otras labores lo que genera que tengan que descuidar su puesto de trabajo y otro tome su lugar ingresando al sistema sin problema alguno, las claves de los equipos son conocidas por todos, no se mantiene un control de los usuarios del sistema, no se verifica el fondo de caja al momento de iniciar labores. En el área de compras se obtuvo como resultado de las entrevistas realizadas a la administración que el jefe del supermercado es quien la mayor parte del tiempo realiza los pedidos a los proveedores, pero no cuentan con órdenes de compra establecidas, no se lleva un control del inventario en el sistema contra la existencia real, lo que provoca que en el área de bodega no tengan claro que fue lo que se pidió ya que por la ausencia de la orden de compra no hay manera de corroborar.

Se observó también que la mayoría de la información se encuentra en archivos de Word y Excel, lo que representa un riesgo dado que en caso de algún inconveniente que se presente se compromete la continuidad del negocio dado que no hay respaldos de la información.

- **Sistema de gestión de la calidad**

La norma ISO 9001:2015 está basada en un enfoque a procesos basado en riesgos, lo que quiere decir que las organizaciones deben definir desde el inicio los procesos que desea implementar y como éstos se van a relacionar entre sí, siempre cumpliendo con la política de calidad. En el caso del supermercado posterior a la entrevista realizada a la administración se determinó que los procesos se realizan de manera empírica, nunca ha existido documentación formal que determine la secuencia de los procesos diarios de las distintas áreas; por lo tanto, no se evalúan los procesos ni se consideran cambios a los mismos, a los colaboradores no se les brinda una capacitación inicial y no cuentan con una política de calidad que apoye el propósito de la organización.

Revisando la bibliografía disponible especializada en temas de calidad y la norma, se encuentra que, 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,

El supermercado ha entendido esta necesidad y este beneficio que le otorga la implementación de su propio sistema de gestión en términos de calidad. Tanto en la observación, y la percepción que tienen clientes, proveedores y comunidad, se nota un momento ideal para considerar este desarrollo de una primera fase del sistema de gestión de la calidad, según lo sugiere la norma.

La gestión de la calidad ayuda a reducir la improvisación, ya que esta herramienta permite llevar una trazabilidad de todos los procesos de la empresa, de tal manera que se puede 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. Esta premisa es clara en la administración, cuando se ha conversado e interactuado con ellos. Han entendido que si la percepción de calidad es general entre los *stakeholders*, es decir los grupos de interés del entorno cercano del negocio que fue consultado como colaboradores, proveedores, clientes y fuerzas vivas de la comunidad; es el momento de dar un paso, según la administración, hacia un ordenamiento más rígido del negocio aprovechando que existe un buen ambiente para incursionar en el mundo empresarial que se mueve a través de sistemas de calidad.

- **La percepción de los clientes, proveedores y la comunidad acerca de la gestión**

De acuerdo con las encuestas aplicadas a los clientes y proveedores de manera virtual, el supermercado mantiene un servicio adecuado. En cuanto a los clientes se les preguntó sobre la experiencia que han tenido visitando las instalaciones, y si lo recomendarían con familiares y amistades, en un rango de 1 a 5 partiendo del hecho que el nivel 1 es muy poco probable y el nivel 5 de la escala es muy probable, los resultados arrojaron un promedio de 4.88, lo que es muy alentador ya que demuestra que para la administración y los colaboradores en general el cliente es lo primero. Esto confirma lo narrado en el párrafo anterior cuando se expone acerca del sistema de gestión de calidad.

Por otro lado, se les consultó si han tenido inconvenientes con alguna promoción o descuento, el 87.5% de los encuestados respondió que no, 6.25% indicó que muy pocas veces, y el otro 6.25% mencionó que sí tuvo inconvenientes, lo que indica que el supermercado sí controla este tema.

Como puede observarse en el gráfico que se incluye a continuación, la mayoría de los consultados no lograron identificar dificultades en las diversas acciones promocionales implementadas por el supermercado incluyendo el beneficio que obtuvieron cuando accedieron y participaron de estas actividades comerciales organizadas por el negocio hacia sus clientes.

Gráfico 1



Fuente: autoría propia.

Se indagó también sobre que otras alternativas ofrecen los competidores que el Supermercado Corazón de Jesús no, los resultados de las encuestas indican que el 56.25% de los clientes se muestran satisfechos con el servicio en sí, el 18.75% expresa que desean más promociones, 6.25% indica que otros establecimientos ofrecen precios bajos, 6.25% les gustaría que se implementara un servicio de cafetería, 6.25% indica que otros locales cuentan con caja rápida, y 6.25% expresa que otros competidores tienen más variedad en sus productos. Esto refleja que los clientes se llevan una agradable impresión cada vez que van a realizar sus compras. La gráfica adjunta muestra los resultados obtenidos:

Gráfico 2



Fuente: autoría propia.

Se evaluó también la atención oportuna que los colaboradores dan a las consultas de los clientes, el 81.25% de los encuestados indicó que el personal del supermercado es muy receptivo, 12.5% manifiesta que la atención a sus consultas es regular, y el 6.25% dice que no es bueno el servicio en ese aspecto. Adjunto se encuentra el gráfico:

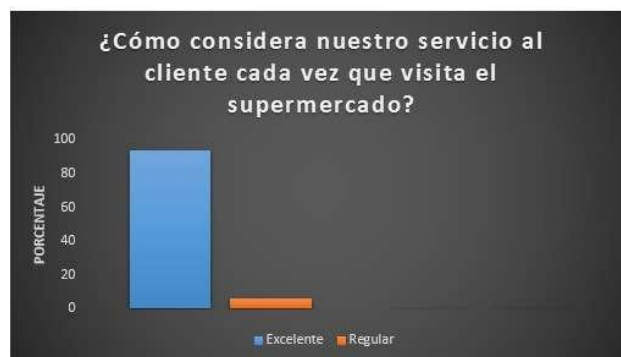
Gráfico 3



Fuente: autoría propia.

La última pregunta realizada a los clientes fue sobre el servicio al cliente en general que reciben en el establecimiento, el 93.75% expresa que es excelente, mientras que un 6.25% dice que el servicio es regular. Se debe recordar que parte de los beneficios potenciales para una empresa al momento que buscan implementar un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO es que estará en la capacidad de brindar calidad en sus productos y servicios, que es lo que se espera mejorar en el supermercado, para que de esta manera sobresalga. Se muestran los resultados graficados:

Gráfico 4



Fuente: autoría propia.

En cuanto a los proveedores se procedió a realizarles encuestas para validar la calidad en el servicio que se les brinda, como primer aspecto se quiso conocer la manera en que se realizan los pedidos en el supermercado, a lo que el 100% de los encuestados respondió que los pedidos se realizan de manera personal.

Continuando con este tema se les consultó quién es la persona de la administración que efectúa los pedidos, el 75% indicó que la persona encargada es el jefe del supermercado, mientras que el 25% restante indicó que la persona con la que gestionan los pedidos es la encargada de la panadería.

El 100% de los encuestados indicó que los pagos de sus facturas se realizan en el tiempo establecido, no hay retrasos. Se les consultó como califican el servicio que se les brinda en bodega, todos lo catalogaron como muy bueno.

Al entrar en materia de orden y acomodo de la mercadería, todos los proveedores respondieron como excelente al orden que mantiene el supermercado, además en los resultados se logró evidenciar que los proveedores cuentan con un lugar establecido para el acomodo de la mercadería correspondiente.

También se les consultó si mantienen contratos promocionales con el supermercado el 75% indicó que no, mientras que el 25% respondió que sí tienen contratos promocionales.

Gráfico 5



Fuente: autoría propia.

Por otro lado, el 50% indicó que cuentan con planogramas para el acomodo de la mercadería, y el otro 50% detalló que el supermercado es el que decide el acomodo de los productos.

Gráfico 6



Fuente: autoría propia.

Para finalizar se les preguntó si tienen un horario establecido con el supermercado para efectuar los pedidos y entrega de mercadería, a lo que el 75% respondió que sí cuentan con dicho horario, el otro 25% dice que el tiempo de espera para los pedidos es lento.

Gráfico 7



Fuente: autoría propia.

- **Política de calidad**

Un Sistema de Gestión de Calidad es un método de trabajo que se enfoca en la mejora continua de las empresas. 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 con el fin de dar cumplimiento a la política de calidad de la empresa, objetivos institucionales, misión, visión y otros planteamientos de la organización. 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.

Producto de que los procesos se realizan de manera empírica, el supermercado no cuenta con una política de calidad. Revisando la documentación de la Organización Internacional de estandarización, se encuentra claramente expresado que una política de calidad apoya el propósito de la organización y constituye un enfoque de calidad que se desea tomar para conseguir el éxito, además, describe qué hace la organización y los compromisos de calidad que la distinguen. Se debe tomar en cuenta que la política de calidad debe estar estrechamente relacionada con los objetivos de calidad de la empresa, en este caso del supermercado.

Redacción de la política. Las referencias encontradas en la revisión bibliográfica especializada, orienta la manera en que debe redactarse una política de calidad y una de sus primeras sugerencias establece que para realizar una buena política de calidad es recomendable contestar algunas preguntas muy útiles para llegar a una redacción estable y clara de la política. Entre las preguntas orientadoras están ¿a qué se dedica la organización?, es decir ¿qué es lo que hace exactamente? Sugiere claridad en este aspecto ya que muchas veces esto puede iniciar un camino por la ruta equivocada; la empresa debe saber con precisión a qué se dedica y es algo que se relaciona con su misión empresarial.

Otra orientación encontrada en las recomendaciones de la *ISO* para una buena redacción de la política (debe remarcar que la política de calidad junto con los objetivos de calidad son la base de esta política), se enfoca en recomendar a las empresas tener claro ¿cuáles son los servicios reales y esenciales que ofrece y entrega a sus clientes y grupos de interés?, además dejar claramente establecido ¿quién es su cliente actual e ideal?, así como identificar ¿cuáles son sus necesidades que la empresa podría satisfacer?.

Entre otras preguntas adicionales que la *ISO* piensa que deben quedar de alguna manera incluidas en la Política de Calidad son ¿qué diferencia a la empresa de su competencia? y ¿qué es lo que más ilusiona a la empresa en relación con su futuro?

Comunicar a todos. La norma ISO 9001 2015 destaca que la política de calidad debe ser comunicada a colaboradores, clientes, proveedores y todos los demás grupos de interés. Así como se acostumbra a hacer con la misión, la visión y los valores empresariales, se habla de mostrar en distintos espacios físicos y virtuales la política; es decir, que se encuentre en varios lugares de tráfico de los públicos del supermercado.

Los objetivos de calidad. En cuanto a los objetivos se encuentra que deben estar relacionados con la política de calidad, es decir que a partir de estos objetivos se crea la política. Como cualquier objetivo, deberán ser medibles. Se debe saber, que las auditorías de calidad que avala la *ISO*, se incluye precisamente la búsqueda de evidencias que muestren que estos objetivos se cumplen, y como se dice popularmente, “no se puede mejorar lo que no se controla, no se puede controlar lo que no se mide y no se puede medir lo que no se define”.

Con el análisis de esta información de la organización reguladora de los estándares de calidad, se tienen datos precisos para la redacción de los objetivos y la política de calidad del Supermercado Corazón de Jesús.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las conclusiones son el momento de cierre de una investigación, con ellas se despliegan las consideraciones finales en función de la información que se ha obtenido durante todo el proceso de este estudio. Luego del análisis de los datos obtenidos se establece:

- 1- Las áreas más sensibles son las áreas de cajas, compras y operaciones, esto porque no cuentan con documentación formal que les indiquen los procedimientos que deben realizar diariamente. A pesar de no estar generando alguna problemática en relación con el cliente, la norma ISO 9001:2015 establece que las organizaciones deben contar con documentación que permita eficacia en el sistema de gestión de la calidad, dicha documentación debe ser de conocimiento de todos, estar disponible cuando se requiera y actualizarse. Hacer esto minimiza la posibilidad de riesgo.
- 2- El Supermercado Corazón de Jesús no cuenta con una política de calidad, la cual es importante para alcanzar los niveles de calidad deseados y, de esta manera, lograr que tengan un sentido práctico. La organización requiere diseñar los objetivos de calidad en una primera instancia y redactar su política de calidad, para dar el primer paso dentro del mundo de los sistemas de gestión. Contar con objetivos claros y una política en términos de calidad, hará un negocio más ordenado, controlado y rentable.
- 3- El Supermercado Corazón de Jesús representa para la comunidad de San Juan Sur y alrededores desarrollo económico; como fuente de empleo a los habitantes de la localidad, porque permite a productores y proveedores locales se parte de la actividad comercial y porque hace más dinámica la economía de la zona. Esta realidad perceptual, obliga al negocio a mejorar a nivel interno sus procesos para mejorar la atención al cliente, dando garantías a sus socios y a sus públicos. No hay evidencias de una percepción negativa, pero se debe considerar que son la única opción en esta categoría de negocio en la zona. Fortalecerse desde el punto de vista administrativo y de gestión de calidad les dará un blindaje para enfrentar a la competencia.

- 4- El corazón del negocio es el área de proveeduría o más bien su centro de logística. El no contar con documentación como la orden de compra, genera incertidumbre y descontrol de los inventarios y operación, específicamente de los movimientos de mercancías. Esta área es otra de las más sensibles dentro del negocio y que el supermercado debe considerar una pronta intervención para evitar un riesgo operativo y financiero.

- 5- Existen algunas fallas de control administrativo que pone en peligro el movimiento de dinero, el área de cajas no cuenta con los controles adecuados a la hora de verificar los usuarios que ingresan al sistema, los cierres de caja que hacen diariamente por cambio de turno de los colaboradores, ni con la documentación de soporte adecuada.

- 6- A pesar de que no representa a la mayoría, bajo la perspectiva de la comunidad también se logró determinar que los habitantes consideran que les gustaría la presencia de otras cadenas de supermercados, las cuales ofrezcan mayor variedad de productos, lo que representaría un reto de mejora para el Supermercado Corazón de Jesús, que los llevaría a implementar mediciones constantes en sus procesos con el objetivo de detectar debilidades de una manera oportuna. Esto es una simple advertencia que debe tomar en consideración el negocio. El hecho de operar sin presión de la competencia y de liderar la categoría de *retail* de la zona, no los exime de trabajar de acuerdo con todos los altos estándares de calidad. Prepararse desde ahora antes que se haga presente un verdadero competidor individual o de una cadena conocida, lo hará escalar como líder y lo fortalecerá, al final el gran ganador de esta ecuación además de la empresa será el cliente y la comunidad.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones proponen el logro de una situación favorable e ideal, desde la óptica de quien investiga, constituyen un espacio que va de la mano con las conclusiones y orienta el diseño de acciones que llevan a una mejora del negocio. En este caso, son las que orientarán la propuesta para que el Supermercado Corazón de Jesús incursione en una primera etapa de un sistema de gestión de la calidad.

- 1- Como primer paso, el Supermercado Corazón de Jesús debe diseñar objetivos de calidad en línea con su misión y visión empresariales y redactar una política de calidad tal y como lo recomienda la norma ISO 9001-2015 y de esta manera apoyar el propósito de la organización ayudándole a enfocarse hacia la calidad. Además, esta política la comprometerá siempre a mantener un nivel óptimo en sus procesos y a revisar frecuentemente para aplicar medidas correctivas cuando así se requieran.
- 2- Se requiere del compromiso de la alta dirección de la entidad, para poder implementar un adecuado sistema de gestión de la calidad, deben implementar una evaluación para conocer si cuentan con los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios. A pesar de que los socios lo han expresado con frecuencia, obtener el compromiso de manera documental y que firmen la política de calidad, le dará seriedad a este proceso.
- 3- Es importante que el supermercado diseñe un mapa de proceso general para que se establezca claramente las funciones, responsabilidades, procedimientos, documentación y políticas necesarias de cada una de las áreas en esta primera fase de su proceso de calidad; todo de manera congruente con la política.
- 4- Crear los documentos formales necesarios que detallen las responsabilidades y las funciones de cada colaborador, así como plantillas que se utilizarán para los distintos procesos de las áreas más sensibles, basándose en la política de calidad y en el mapa general de proceso del supermercado y que puedan integrar en el corto plazo el manual general de procedimientos, estableciendo una referencia para que cualquier colaborador que tome decisiones, lo haga de acuerdo con lo establecido.

- 5- Se aconseja al supermercado buscar asesoría externa en cuanto a la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 y el cómo aplicarla de acuerdo con la proporción y giro del negocio; especialmente para esta primera fase de su implementación y para una auditoría de calidad y gestión que pueda programarse y así llevar el monitoreo de los avances y cambios que se deban ir aplicando.

- 6- El supermercado debe continuar enfocando sus esfuerzos en reconocer los gustos de sus clientes actuales como los potenciales, ya que como se notó en la encuesta este es un negocio que brinda crecimiento económico a la comunidad y lo que se desea es mejorar. Debe tener claro que el subproceso de servicio y relaciones con el cliente debe establecer también procedimientos para la solución de conflictos, satisfacción y retroalimentación.

- 7- Se recomienda que el subproceso que se tiene actualmente con los proveedores sea uno de los primeros en formalizarse a partir del mapa general del proceso operativo; pues se determinó que la falta de documentación y conocimiento por parte del personal involucrado genera ausencia de control en el inventario del supermercado. Este ejemplo de esta área en particular debe irse implementando en todos los demás subprocesos hasta completarlos todos.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA PARA EL NEGOCIO

6.1 Introducción a la propuesta

En esta propuesta se proporcionan las pautas a seguir para poder colocar al Supermercado Corazón de Jesús en la primera fase de implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad, de acuerdo con la norma ISO 9001-2015 vigente y que puede posicionar al negocio en un espacio en el mercado que pueda enfrentar positivamente futuros cambios en la industria e inclusive asumir con responsabilidad y éxito una competencia sana ante una eventual llegada de competencia o en el caso de una posible venta a un tercero.

Como hemos visto a lo largo de esta investigación y basándose en las conclusiones y recomendaciones, la empresa debe asumir con responsabilidad cambios esenciales en los procesos que hoy ejecuta y que son los que mantienen operando al supermercado. Esto lo coloca a la puerta de un fuerte compromiso con ellos mismos, con sus clientes, sus proveedores, la comunidad y otros actores de los diversos grupos de interés que pertenecen al entorno en que opera el supermercado. La alta percepción de calidad que tiene el negocio en este momento los obliga a replantear no solamente el tema de sus procesos y administración, sino que se hace necesario que establezca objetivos de calidad y redacte una política de calidad que abra la puerta hacia una operación y gestión orientada al cliente, los públicos y la calidad.

La primera investigación realizada hace un año y medio en la empresa, concluyó que el supermercado aún no estaría listo para emprender esta aventura de implementar un sistema de gestión de la calidad, pero identificó acciones que deberían ejecutar para prepararlo para este proceso. Hoy, se han realizado cambios notorios, aunque faltan otros temas que resolver, así que este documento propone cómo podrían iniciar la implementación en una primera fase de su sistema de calidad y de forma paralela finalizar con las mejoras que han iniciado hace unos meses atrás. Ya es posible ir delineando el sistema por lo que esta propuesta, se enfoca en sugerir acciones concretas que se pueden ir implementando y se aportan guías y documentos que podrían servir para este inicio de un proceso, que si se comprometen, podría llevarlos a auditarse en cuanto a calidad en el mediano plazo.

6.2 Objetivos de la propuesta

Estos hacen objetivos se refieren a lo que se pretende lograr en los próximos meses en relación con la implementación de la primera fase del Sistema de Gestión de la Calidad del supermercado.

Objetivo general.

Ubicar al Supermercado Corazón de Jesús en una etapa que le permita comenzar a implementar acciones de creación de su sistema de calidad en el mediano plazo logrando ejecutar cambios en sus procesos y creando documentación y políticas necesarias para el inicio del sistema.

Objetivos específicos.

1. Establecer las bases del sistema de gestión de la calidad que recomienda la norma ISO 9001-2015 para empresas de esta industria.
2. Identificar los elementos y pautas esenciales del proceso general a través de un mapa referencial del proceso y sus componentes.
3. Orientar la creación de documentación, procedimientos y políticas controladas que puedan ser consolidadas en un manual general.
4. Lograr el compromiso de la dirección de la empresa para emprender los cambios y acciones concretas que los lleven a una posición muy competitiva.

6.3 Acciones concretas.

Estas representan los pasos esenciales que se necesitan en este momento para poder comenzar a hacer realidad el inicio del proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en el supermercado. Se describen a continuación:

1. Redacción de la política de calidad:

Recordamos que La política de calidad apoya el propósito de la organización y constituye un enfoque de calidad que se desea tomar para conseguir el éxito, además describe qué hace la organización y los compromisos de calidad que la distinguen. Cuando se redacte la política, esta debe estar estrechamente relacionada con los objetivos de calidad.

La satisfacción de los clientes es probablemente uno de los factores de mayor interés para el Supermercado Corazón de Jesús, ya que, sin la alta percepción de ellos, no sería posible mantener el negocio y su actividad productiva. La satisfacción depende en gran parte de la calidad del servicio que entregue. La política es una declaración formal y escrita, que marca los objetivos, las directrices y los compromisos del supermercado con respecto a la calidad.

Se recomienda considerar lo siguiente es su redacción:

- El cliente final. Establecer quién es exactamente y describirlo lo mejor que se pueda.
- La empresa. Conocer la realidad y las limitaciones para no crear objetivos que no se alcancen.
- Tener en cuenta la norma ISO 9001:2015. Especialmente porque se desea en algún momento ser auditados y certificados.

Estos son ejemplos que puede guiar la redacción de la política de calidad del supermercado:

[1] “Somos una empresa comprometida y cuyas acciones las llevamos a cabo con el fin de servir y satisfacer a los clientes, y basándonos en los siguientes principios: Innovación, Integridad de nuestro personal, Compromiso con las normas de calidad, Productividad”

[2] “Nuestro compromiso es la excelencia de nuestro servicio y de nuestra relación con el cliente, fundamentada en: Calidad en el trato con los clientes, Vocación de servicio, Creatividad en la prestación de nuestro servicio y calidad de los productos que vendemos”

Esta es una idea muy completa que podría aplicarse al supermercado:

“Somos un supermercado dedicado a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, alimentación y para el hogar, creado para atender a la comunidad de San Juan Sur y alrededores. Buscamos la satisfacción de nuestros clientes y público, por medio de la continua mejora en la prestación de nuestros servicios de precios competitivos, productos de alta calidad, atención personalizada, variedad y existencia. Promovemos una

cultura basada en la honestidad, liderazgo y desarrollo de nuestros colaboradores, con procesos ágiles y flexibles para la obtención de resultados y optimización de los recursos”

2. Establecimiento de los objetivos de calidad:

El supermercado debe establecer los objetivos de calidad para realizar todas las funciones pertinentes y los procesos dentro del Sistema de Gestión de la Calidad. Debe y decidir las funciones, los niveles y los procesos relacionados con el cliente. Los objetivos de calidad tienen que ser coherentes con la política de calidad que se establezca y realmente enfocarse en lograr satisfacción y calidad ante el cliente. Estos objetivos tienen que medirse y tener un sistema de control que monitoree los indicadores de cumplimiento. En resumen:

- Ser afines con la política de la calidad.
- Ser medibles.
- Considerar los requisitos aplicables.
- Ser acertados para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente.
- Ser objeto de seguimiento.
- Ser comunicados.
- Actualizarse, según convenga

Estos son algunos ejemplos de objetivos de calidad en los que puede inspirarse el supermercado para crear los suyos:

- “Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes u otras partes interesadas”
- “Reducir el número de No Conformidades del Sistema de Gestión o algún proceso concreto”
- “Aprovechar alguna Oportunidad o reducir algún Riesgo identificado”
- “Reducir el número de quejas o reclamos de cliente, por errores de ejecución”
- “Mejorar el compromiso y motivación de los colaboradores del supermercado”
- “Reducir el número de No Conformidades asociadas a los Proveedores”

**Nótese que se habla de No Conformidades, una No Conformidad es el incumplimiento de un requisito preestablecido, pudiendo ser estos requisitos origen interno o externo.*

3. Proceso de comunicación interna de la política:

La política y los objetivos de calidad, así como los procesos y procedimientos, deben ser socializados y compartidos con todo el equipo de colaboradores en primera instancia. Ellos serán el vehículo de esta esencia de servicio con los clientes y públicos.

Se propone realizar un proceso de capacitación, sensibilización y motivación para que cada persona que colabora con el supermercado haga propia esta política y logre identificarse con ella. Se visualizan actividades diversas por áreas para lograr una fuerte penetración de los conceptos que se manejarán a partir del momento de su implementación. Los primeros convencidos son los colaboradores ellos son los primeros clientes.

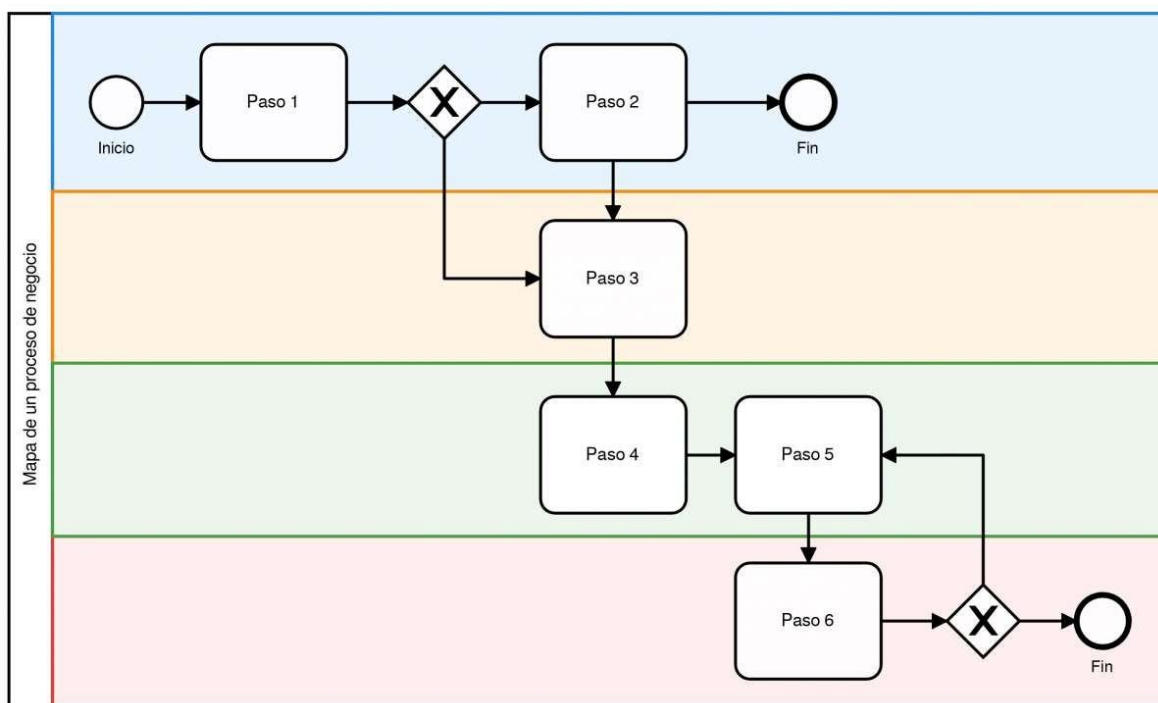
Posteriormente, se crearán elementos visuales que permitan mostrar y divulgar la política de calidad del supermercado; estos elementos se ubicarán en todos los espacios posibles virtuales y físicos para lograr una fuerte exposición del compromiso con la calidad y con los clientes. Este proceso incluye también a los proveedores del supermercado.

4. Diseño del mapa general de procesos del supermercado:

El principal objetivo de un mapa de procesos es delimitar correctamente todos los aspectos clave de los procesos: su responsabilidad, las interrelaciones con otros procesos y, en general, toda la información sobre cómo llevarlos a cabo. Todo esto queda plasmado en un único documento donde se detalla toda esta información de la forma más gráfica posible. ¿Por qué será importante diseñar el mapa del supermercado? porque evita fallos en los procesos, permite que nuevas personas se incorporen a un puesto o proyecto de una forma sencilla y aporta toda la información de una forma concreta y tangible.

Los supermercados involucran varios procesos que integrados forman el proceso general de operación enfocado en el cliente. No se debe dejar de lado que un supermercado como el Corazón de Jesús, en su proceso debe iniciar con el cliente y finalizar con el cliente, así se tendrá control de las interrelaciones entre los distintos departamentos y visualmente se podrán identificar los procedimientos y documentos necesarios para facilitar esas relaciones entre áreas (todo en favor del cliente).

Así se vería un mapa de proceso, es un diagrama de flujo que debe involucrar toda la operación:



Es un trabajo muy delicado, pero se recomienda realizarlo a través de un experto en diagramas de flujo comerciales, un ingeniero industrial o gestor. Para esto existen herramientas (Microsoft Visio, Lucidchart o Google Docs.) que facilitan el trabajo, en el proceso de creación debe participar la administración del supermercado.

En el supermercado, el diagrama debe iniciar con el cliente e incorporará cada área por donde se de el tráfico de este comprador hasta que vuelve a salir (mostrará las interrelaciones entre recepción, pasillos, carnicería, panadería, verduras, oficinas, bodegas, etc.)

5. Creación de las pautas para los primeros procedimientos, documentos y políticas:

Según la norma ISO 9001-2015, un procedimiento es un modo específico de llevar a cabo una actividad o proceso. Es decir, cuando un proceso cuenta con unos pasos establecidos y ordenados para obtener un resultado, se llama procedimiento. El supermercado debe ir creando los primeros procedimientos a partir del diagrama de flujo completo, consistirán en una serie de pasos bien definidos para conseguir un objetivo específico.

Tomar en cuenta al elaborar los procedimientos de cada proceso mapeado resulta muy recomendable hacerse algunas preguntas:

- ¿Cuáles son las principales actividades que se desarrollan para ejecutar el Proceso identificado?
- ¿Quién ejecuta cada una de las actividades definidas? ¿Quién recibe los resultados? ¿Quién provee los insumos? Estas preguntas ayudan a reflexionar e identificar responsabilidades de cada persona en el supermercado.
- ¿Qué controles clave se debe ejecutar para asegurar resultados correctos? Esto ayuda a identificar en qué lugar del procedimiento se deben establecer controles específicos para asegurar un resultado de calidad.
- ¿Qué formatos, plantillas, documentos se deben utilizar en cada una de las actividades? Esto ayuda a estandarizar una misma forma de trabajo de todos los actores.

6.4 Recursos necesarios.

Ejecutar estas acciones requerirá de algunos recursos financieros, humanos y materiales que se consideran en esta lista a continuación:

- Contratar un asesor externo para colaborar con el diseño de los mapas de procesos y orientar a la administración en la elaboración de los manuales de procedimientos.
- Crear un equipo interno en el supermercado para asumir el proceso de planeación y ejecución de las acciones necesarias en esta primera etapa. Esto implica buscar tiempo para dedicar a esta misión.
- Adquirir una licencia para la creación digital de procesos y plantillas de procedimientos.
- Elaboración de rotulación especial para exhibir y comunicar la política de calidad del supermercado.
- Recursos financieros que cubran los gastos generados por los procesos de planeación y ejecución de estas acciones en su primera etapa.
- Consultor/instructor que apoye el proceso de capacitación de los colaboradores y dirección en el tema de sistema de calidad y política de calidad.

6.5 Cronograma de implementación de la propuesta.

Se ha estimado que estas acciones iniciales pueden tomarse un plazo de seis meses para tener todo el proceso finalizado, desde la creación de objetivos y políticas hasta la capacitación y publicación del sistema. El siguiente cronograma resume estas actividades:

FASE 1 del Sistema de Gestión de la Calidad



Incluye 13 actividades concretas que deberán realizarse entre la semana 1 y la semana 25 para completar aproximadamente seis meses de ejecución. Debe notarse que la última actividad a pesar de que finaliza en la última semana de este cronograma es tan solo el inicio de un proceso permanente de elaboración del manual de procedimientos que puede tomarse otros seis meses más para completarse si lo trabaja el equipo interno de calidad, pero si se contrata un consultor externo este proceso puede disminuir a la mitad del tiempo.

6.6 Costos asociados al cronograma.

Los componentes que pueden representar un costo para el supermercado son aquellos que no involucran los recursos internos considerados “costos hundidos”, aunque podría reservarse un monto específico para bonificar al grupo de colaboradores por su trabajo extra en este proyecto. Entonces, a continuación, se incluye una tabla general de costos estimados para este proceso inicial.

ACTIVIDAD	COSTO
Adquisición de herramientas y software necesario	126.000,00
[Licencia (3) anual de Microsoft Visio]	
Proceso de capacitación	975.000,00
[6 semanas de capacitación / incluye instructor, refrigerios y materiales]	
Conformación del equipo interno de calidad	1.500.000,00
[Se considera un bono semanal de 15,000 por 4 colaboradores]	
Contratación de gestor de calidad	750.000,00
[Se contrata por un período de 3 meses]	
Publicación de política e inicio de sistema de gestión	350.000,00
[Solo incluye costos de materiales y campaña en redes sociales]	
Total estimado de los costos	3.701.000,00

Figura. Tabla de costos estimados

Bibliografía

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. (6. Ed). Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme. ISBN: 980-07-8529-9
- Bermúdez, L. (2015) CAPACITACIÓN: UNA HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO DE LAS PYMES. InterSedes: *Revista de las Sedes Regionales XVI* <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66638602001>>
- Calvo, M. (2010). *Cuando el pez grande no se come al pequeño*. [Versión electrónica PDF] https://unimercentroamerica.com/biblioteca_virtual/report_15.pdf
- Cordero, V. (2021). Gestión de la calidad para los proyectos de la empresa B.C. Ingeniería y Desarrollo S.A. Proyecto final de graduación para optar por el título de Licenciatura en Ingeniería en Construcción. Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: Ed. McGraw-Hill.
- Gabinete de Asesoría Legal (2015). *Términos y definiciones. Claves para la ISO 9001-2015*. <http://www.cavala.es/noticias/wp-content/uploads/2015/07/Ficha-3-9001>.
- Gómez, D. (2012). *Plan de Gestión de la calidad en el proyecto Aporte la Flor del Proyecto Hidroeléctrico Toro 3 utilizando la guía PMI*. Proyecto final de graduación para optar por el título de Licenciatura en Ingeniería en Construcción. Costa Rica: Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3.ed.). México: Ed. McGraw-Hill.
- Guzmán M. (2002). *¿QUÉ ES LA DOCUMENTACIÓN?* <https://www.huridocs.org/wp-content/uploads/2010/08/whatisdocumentation-spa.pdf>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta. Edición). México: McGraw-Hill Education.

- James, P. (1997). *Gestión de la calidad*. Madrid, España: Editorial PRENTICEHALL.
- Medeiros, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*: 129. www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf
- Secretaria Central ISO. (2015). Norma Internacional ISO 9001. Ginebra, Suiza: Translation Managent Group).
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México, D.F. México: Editorial Pearson Educación.
- Tamayo, M. (2002). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Noriega Editores.
- Torres, T., & Vílchez, K. (2019). *Gestión de la calidad para el manejo de los encadenamientos productivos: Diseño de un modelo de gestión de la calidad en empresas PYME*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Nacional de Costa Rica. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/17315>.

Anexos

ANEXO 1. Formulario digital compartido con un grupo de cliente del supermecado

Estimado Cliente

Usted ha sido seleccionado para completar esta breve encuesta dada su preferencia por el Supermercado Corazón de Jesús. El objetivo de la misma es determinar los factores que lo llevaron a preferirnos, y mejorar nuestro servicio al cliente.

1- ¿Cómo considera nuestro servicio al cliente cada vez que visita el supermercado?

) Muy Bien

) Bien

) Promedio

) Malo

2- Considerando su experiencia con nuestro servicio, ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende a algún amigo o familiar?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muy poco probable					Muy probable				

3- ¿Qué tan receptivo ha sido nuestro personal en la atención de sus consultas o preocupaciones?

) Nada receptivo

) Poco receptivo

) Moderadamente receptivos

) Extremadamente receptivos

4- ¿Cuáles son algunas de las alternativas que nuestros competidores ofrecen y nosotros no?

) Calidad y variedad de productos

) Mejor Servicio al cliente

) Servicio a domicilio sin costo

) Estoy conforme con el servicio

5- ¿Alguna vez ha tenido algún inconveniente con alguna promoción o descuento?

) Sí

) No

) Frecuentemente

6- ¿Considera que el supermercado cuenta con facilidad de acceso?

) Sí

) No

Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

1 Objeto y campo de aplicación

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados.

NOTA 1 En esta Norma Internacional, los términos "producto" o "servicio" se aplican únicamente a productos y servicios destinados a un cliente o solicitados por él.

NOTA 2 El concepto que en la versión en inglés se expresa como "statutory and regulatory requirements" en esta versión en español se ha traducido como requisitos legales y reglamentarios.

2 Referencias normativas

Los documentos indicados a continuación, en su totalidad o en parte, son normas para consulta indispensables para la aplicación de este documento. Para las referencias con fecha, sólo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluyendo cualquier modificación de ésta).

ISO 9000:2015, *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.

3 Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 9000:2015

4 Contexto de la organización

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.

NOTA 1 Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.

NOTA 2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.

ANEXO 3. Imagen de la norma internacional: Política de Calidad

ISO 9001:2015 (traducción oficial)

b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;

c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.

5.2 Política

5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad

La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;

b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;

c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;

d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

5.2.2 Comunicación de la política de la calidad

La política de la calidad debe:

a) estar disponible y mantenerse como información documentada;

b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;

c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;

b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;

c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);

d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización;

e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.

6 Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

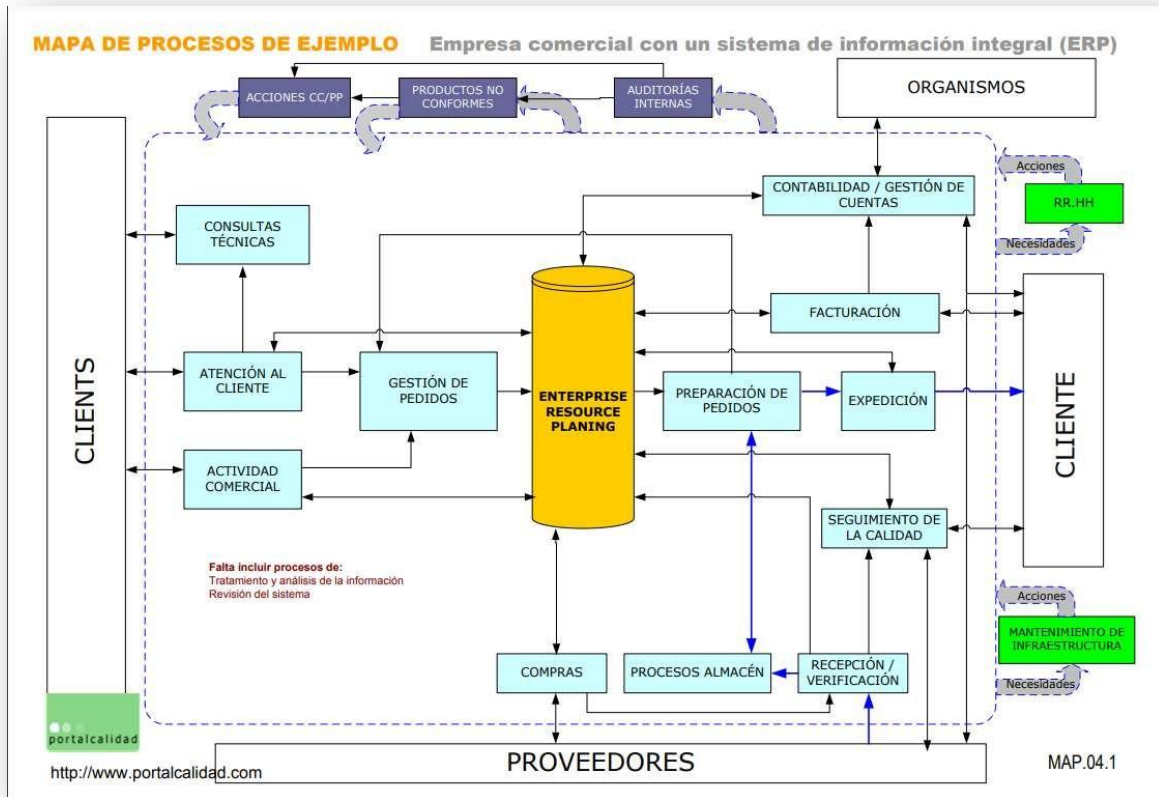
6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el [apartado 4.1](#) y los requisitos referidos en el [apartado 4.2](#), y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;

b) aumentar los efectos deseables;

4

ANEXO 4. Ejemplo de un mapa de procesos basada en el cliente



ANEXO 5. Imágenes de la planta del Supermercado Corazón de Jesús

