



POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN
INTERNA, EFECTIVA PARA EL ÁREA OPERATIVA:
SUPERMERCADOS SANTA MARÍA

AUTOR:

JOSÉ MILTON ORTUÑO GUAMÁN

DIRECTOR:

GIOVANNY MAURICIO LUCERO PALACIOS

QUITO - ECUADOR
2021

Autor/a:***José Milton Ortuño Guamán***

Ingeniero Informático
Candidato a Magíster en Administración de Empresas Mención Gestión de Proyectos por la Universidad Politécnica Salesiana – Sede Quito.
jortunog@est.ups.edu.ec

Dirigido por:***Giovanny Mauricio Lucero Palacios***

Ingeniero en Administración de Empresas
Magíster en Administración de Empresas
glucero@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2021 Universidad Politécnica Salesiana.

QUITO – ECUADOR – SUDAMÉRICA

ORTUÑO GUAMÁN JOSÉ MILTON

***PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA, EFECTIVA PARA EL
AREA OPERATIVA: SUPERMERCADOS SANTA MARÍA***

RESUMEN

La comunicación es considerada como uno de los factores más importantes en la comunidad, a nivel social, cultural y empresarial, todas las personas forman parte o son actores de la comunicación a través de canales estructurados por metodologías que permiten que la información se transmita eficazmente. En la actualidad se puede adaptar la comunicación personalizada a través de varias herramientas tecnológicas que permiten tener un mejor acercamiento a la información, sean estas personales o laborales. En Supermercados Santa María la información interna que se genera desde sus oficinas ubicadas en Quito, es de vital importancia que llegue a tiempo, clara y con eficacia a todos sus puntos de ventas considerados como el área operativa, para lograr objetivos estratégicos y operativos, que permitan el desarrollo cultural empresarial, los gestores implementados en la metodología de comunicación interna facilita a todas las áreas de trabajo en el entendimiento de los requerimientos de gestión, basados en información.

Palabras clave:

Comunicación interna

Comunicación efectiva

Comunicación operativa

Requisito de negocio BRD

Cultura organizacional

Credibilidad informativa

ABSTRACT

Communication is considered one of the most important factors in the community, at a social, cultural and business level, all people are part or are actors of communication through structured channels under methodologies that allow information to be transmitted effectively. Currently, personalized communication can be adapted through various technological tools that allow a better approach to information, be it personal or work. In Supermercados Santa María, the internal information generated from its offices located in Quito is of vital importance that it reaches all its points of sale on time, clearly and effectively, considered as the operational area, to achieve strategic and operational objectives, which allow the business cultural development, the managers implemented in the internal communication methodology facilitates to all the work areas in the understanding of the management requirements, based on information.

Keywords:

Internal communication

Effective communication

Operational communication

BRD business requirement

Organizational culture

Informational credibility

AGRADECIMIENTO

Al finalizar el trabajo más importante para mi carrera, basado en el desarrollo de una tesis que lleva el mejor de mis esfuerzos, sin embargo, el análisis objetivo no hubiese sido posible sin la participación de mis compañeros de trabajo, que han facilitado las cosas para que este llegue a un feliz término. Por ello, para mí es un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente con ello, expresándoles mis agradecimientos.

Debo agradecer de manera especial a la Ing. Sandra Barrera Pastrano por aceptar mi propuesta de tesis en Supermercados Santa María, su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solo en el desarrollo de mi tesis, sino también en mi formación profesional.

Quiero expresar también mi sincero agradecimiento al Ing. Giovanni Mauricio Lucero Palacios profesor de la Universidad Politécnica Salesiana, por su importante guía, aporte y participación en el desarrollo de mi tesis, debo destacar, su disponibilidad y paciencia en cada paso que fue necesario su colaboración a nivel profesional y científico.

y, por su puesto, el agradecimiento más profundo a Dios y a mi familia. Sin su apoyo, colaboración e inspiración habría sido imposible llevar a cabo este reto profesional más importante para mi vida. A mis padres, Rafael Ortuño y María Dolores Guamán por su ejemplo de lucha y honestidad, a mis hermanos por su paciencia y generosidad, por ellos y para ellos.

Finalmente, debo agradecer a la Universidad Politécnica Salesiana, Facultad Administración de Empresas por haberme permitido se parte de la segunda corte en estudios de posgrados y lograr mi objetivo profesional.

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Situación problemática. Antecedentes	1
1.3. Formulación del Problema	2
1.3.1. Problema general.....	2
1.3.2. Problemas específicos	2
1.3.3. Causas y efectos del problema	3
1.4. Justificación práctica.....	4
1.5. Objetivos de la investigación	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
1.6. Principales resultados.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. Marco Teórico:.....	6
2.1.1. Marco conceptual.....	6
2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.....	9
2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema	11
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	12
3.1. Unidad de análisis	12
3.2. Población.....	12
3.3. Tamaño de muestra	13
3.4. Selección de la muestra	14
3.5. Métodos a emplear	17
3.6. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias	17
3.7. Técnicas de recolección de datos	17
3.8. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.....	18
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	18
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	18
4.1.1. Encuestas.....	18
4.1.2. Entrevista.....	29
4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica	33
4.2.1. Premisas o supuestos	34
4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica	34
4.2.3. Objeto de la propuesta.....	36
4.2.3.1. Gestor de comunicación Financiero	36
4.2.3.2. Gestor de comunicación de Calidad y Ambiente	40

4.2.3.3.	Gestor de comunicación de Mantenimiento	43
4.2.3.4.	Gestor de comunicación de Comercial.....	46
4.2.3.5.	Gestor de comunicación de Planificación	49
4.2.3.6.	Gestor de comunicación de Marketing.....	52
4.2.3.7.	Gestor de comunicación de Ventas	55
4.2.3.8.	Gestor de comunicación de Category	58
4.2.3.9.	Gestor de comunicación de Operaciones	61
4.2.3.10.	Gestor de comunicación de Talento Humano	64
4.2.3.11.	Organización de las cuentas de correo	67
4.2.4.	Presupuesto de desarrollo e implementación	73
4.2.5.	Responsables de la implementación y control	75
4.2.6.	Indicadores de evaluación	77
4.2.7.	Conclusiones	79
4.2.8.	Recomendaciones.....	80
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
	ANEXOS.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Nómina Supermercados Santa María</i>	13
Tabla 2	<i>Tamaño de la Muestra.....</i>	13
Tabla 3	<i>Muestra Estratificada Matriz</i>	14
Tabla 4	<i>Muestra Estratificada Tiendas</i>	15
Tabla 5	<i>Muestra Nómina Matriz</i>	15
Tabla 6	<i>Muestra Nómina Tiendas</i>	16
Tabla 7	<i>Gestor de Comunicación por Procesos Financieros</i>	37
Tabla 8	<i>Gestor de Comunicación por Procesos de Calidad y Ambiente</i>	40
Tabla 9	<i>Gestor de Comunicación por los Procesos de Mantenimiento</i>	43
Tabla 10	<i>Gestor de Comunicación por los Procesos Comerciales</i>	46
Tabla 11	<i>Gestor de Comunicación para los Procesos de Planificación</i>	49
Tabla 12	<i>Gestor de Comunicación para los Procesos de Marketing.....</i>	52
Tabla 13	<i>Gestor de Comunicación para los Procesos de Ventas</i>	55
Tabla 14	<i>Gestor de Comunicación para los Procesos de Category</i>	58
Tabla 15	<i>Gestor de Comunicación para los Procesos de Operaciones</i>	61
Tabla 16	<i>Gestor de Comunicación para los Procesos de Talento Humano</i>	64
Tabla 17	<i>Gestor de Comunicación de los Indicadores</i>	70
Tabla 18	<i>Costos de los Recursos para la Aplicación Portal Empresarial.....</i>	74
Tabla 19	<i>Costos de los Recursos para la Aplicación Power BI.....</i>	74
Tabla 20	<i>Costos de los Recursos para la Aplicación Remedy</i>	74
Tabla 21	<i>Presupuesto General</i>	75

Tabla 22 <i>Cronograma de Actividades</i>	76
Tabla 23 <i>Indicador de Gestión por Gestor</i>	78

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Árbol de Problemas en Supermercados Santa María</i>	3
Figura 2 <i>Consecuencia de la Comunicación</i>	7
Figura 3 <i>Pregunta # 1 ¿Cuál de las siguientes categorías corresponden a su edad?</i>	19
Figura 4 <i>Pregunta # 2 ¿Cuál es su género?</i>	19
Figura 5 <i>Pregunta #3 ¿Cuál es área de trabajo?</i>	20
Figura 6 <i>Pregunta #4 ¿Tiempo que trabaja en Supermercados Santa María?</i>	20
Figura 7 <i>Pregunta #5 ¿Sabe usted que es comunicación interna en supermercados Santa María?</i>	21
Figura 8 <i>La respuesta es SI escoja las opciones</i>	21
Figura 9 <i>Pregunta #6 ¿Cómo califica la comunicación en Supermercados Santa María?</i>	22
Figura 10 <i>Si usted califico a la pregunta anterior como regular o mala indique ¿Por qué?</i>	23
Figura 11 <i>Pregunta #7 ¿Conoce usted las herramientas de comunicación que más se utilizan en Supermercados Santa María?</i>	23
Figura 12 <i>Pregunta #8 ¿Qué tiene más credibilidad en la comunicación interna de Supermercados Santa María?</i>	24
Figura 13 <i>Pregunta #9 Según su criterio ¿Cómo es percibida la comunicación interna en Supermercados Santa María?</i>	25
Figura 14 <i>Pregunta #10 ¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna en Supermercados Santa María?</i>	26
Figura 15 <i>Pregunta #11 ¿Qué le gustaría que le informen a través de comunicación interna en Supermercados Santa María?</i>	26
Figura 16 <i>Pregunta #12 ¿Para usted el principal problema de comunicación en Supermercados Santa María se debe principalmente a?</i>	27
Figura 17 <i>Pregunta #13 ¿Usted con que área tiene mayor frecuencia de comunicación interna en Supermercados Santa María?</i>	28
Figura 18 <i>Estructura de Comunicación Interna</i>	35
Figura 19 <i>Canal de Comunicación Operativa</i>	36
Figura 20 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	38
Figura 21 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	39
Figura 22 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	41
Figura 23 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	42
Figura 24 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	44
Figura 25 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	45
Figura 26 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	47
Figura 27 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	48
Figura 28 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	50
Figura 29 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	51

Figura 30 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	53
Figura 31 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	54
Figura 32 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	56
Figura 33 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	57
Figura 34 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	59
Figura 35 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	60
Figura 36 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	62
Figura 37 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	63
Figura 38 <i>Flujo del Proceso Matriz-Sucursal</i>	65
Figura 39 <i>Flujo del Proceso Tiendas-Matriz</i>	66
Figura 40 <i>Relación de Comunicación Matriz-Tiendas</i>	68
Figura 41 <i>Relación de Comunicación Tiendas-Matriz</i>	69
Figura 42 <i>Niveles de Comunicación de Indicadores</i>	71
Figura 43 <i>Ciclo de Reunión Diaria para Indicadores</i>	72
Figura 44 <i>Ciclo de Reunión Semanal para Indicadores</i>	72
Figura 45 <i>Ciclo de Reunión Mensual para Indicadores</i>	73
Figura 46 <i>Indicador de Lecturas a Correos en Tiendas</i>	77
Figura 47 <i>Indicador de Gestión del Gestor de Tecnología</i>	78

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Tema

PROPUESTA DE UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA, EFECTIVA PARA EL ÁREA OPERATIVA: SUPERMERCADOS SANTA MARÍA

1.2. Planteamiento del problema

1.2.1. Situación problemática. Antecedentes

Supermercados Santa María es una empresa ecuatoriana que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y su actividad principal es la comercialización de productos de primera necesidad. Sus inicios se generan en la zona de Santa Clara como una Avícola Comercial, Comercial Mery y Bodega Mayorista. En la actualidad tiene 30 locales distribuidos estratégicamente en distintas zonas del Ecuador basados en las premisas de calidad, economía y variedad.

El área Operativa tiene concentrado los procesos en Gestión Administrativa de Tiendas, Gestión de Bodegas e Inventarios, Gestión de Almacén y Perchas, Gestión de Servicio al Cliente y Cajas y la Gestión Administrativa del Centro de Distribución, todos estos procesos están combinados por actividades principales que tiene la compañía.

Actualmente en Supermercados Santa María se ha detectado una falla de comunicación entre las áreas Administrativas y Operativas, debido a las instrucciones o direccionamientos que reciben las tienda desde los responsables de gestión que se encuentran en las áreas buscando mejorar sus compromisos comerciales o a su vez mejorar el desempeño de sus indicadores; para eso emiten disposiciones o información mediante correo electrónico y telefonía sobre un mismo tema, pero con diferentes enfoques, generando actividades específicas que no están relacionados a las estrategias y planteamientos tácticos desarrollados desde las gerencias; esta situación se presenta debido a que la organización no dispone de un modelo de comunicación establecido para cada una de las áreas administrativas y desde las mismas hacia las tiendas y viceversa.

Otro aspecto importante e influyente en este problema, se debe a que desde

diferentes gerencias, jefaturas y coordinaciones se emitan correos que contienen ordenes duplicadas o contradictorias y en algunos casos inclusive equivocadas de destinatarios que tienden a generar confusión acerca de las actividades a realizar sin que se asuman responsabilidades por los malos resultados obtenidos en las tiendas. Existe una comunicación inadecuada puesto que se evidencia muchos cambios administrativos referentes a la asignación de funciones y responsables en cada proceso operativo lo que desemboca en un malestar generalizado afectando al clima y a la cultura organizacional.

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema general

¿Cuáles son los lineamientos indispensables para una comunicación efectiva en los procesos administrativos y operativos en Supermercados Santa María?

1.3.2. Problemas específicos

¿Cuál es la situación actual es el sistema de comunicación interna en Supermercados Santa María?

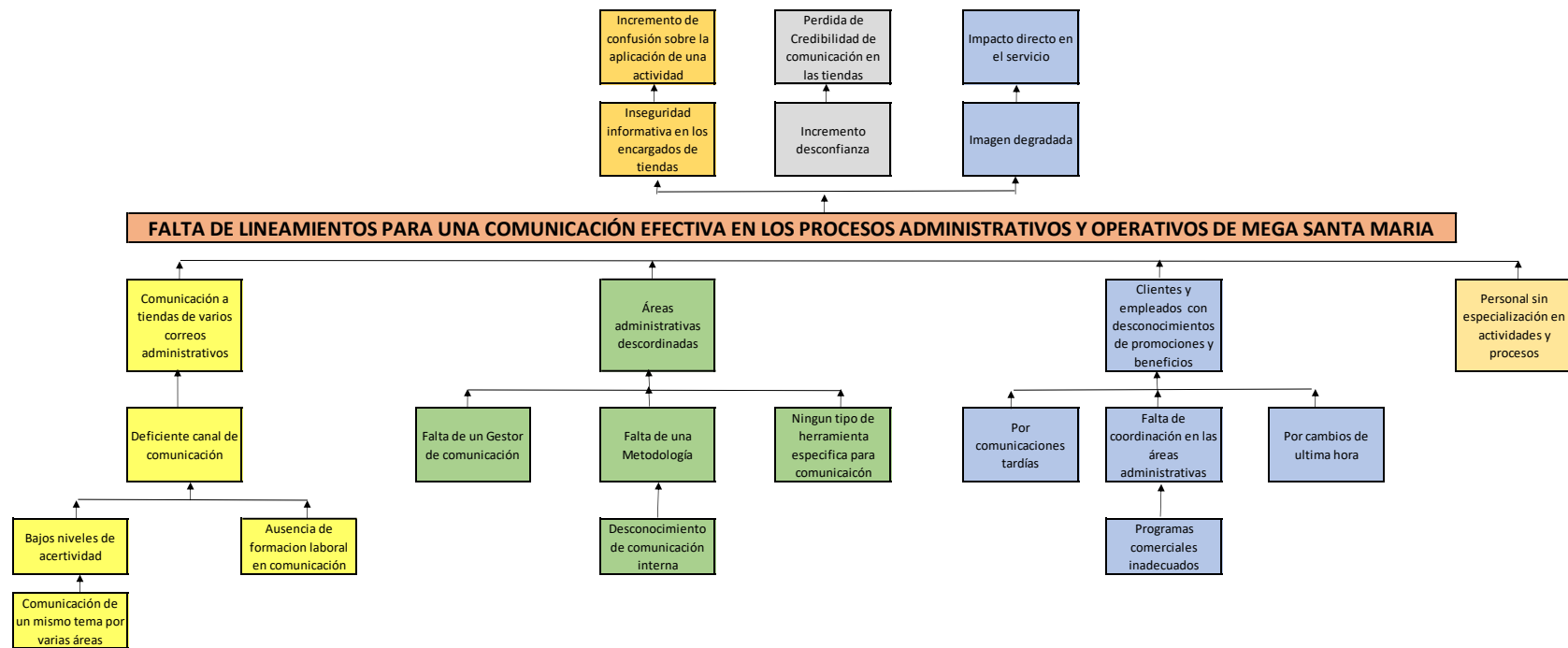
¿Cuáles son las características y factores de una comunicación interna efectiva aplicadas por empresas referentes en el medio?

¿Cuáles son los mecanismos que se deben aplicar para interrelacionar las características de un modelo de comunicación interna efectiva y las necesidades de la empresa?

1.3.3. Causas y efectos del problema

Figura 1

Árbol de Problemas en Supermercados Santa María



Fuente: Milton Ortuño

1.4. Justificación práctica

La comunicación ha sido considerada como uno de los factores dinamizadores a través de la historia de la humanidad, tanto en el contexto personal como profesional por cuanto cada vez está el acercamiento entre diferentes culturas, creación de negocios prometedores, entre otros aspectos y de esta manera alcanzar resultados óptimos para todos los involucrados. Desde otra perspectiva, se ha podido evidenciar que cuando existe una comunicación no adecuada se generan efectos como crisis familiares, deterioro de relaciones comerciales, inicios de guerras que pudieron ser evitadas, conflictos políticos, entre otros.

La presente propuesta metodológica está enfocada en la necesidad que tiene la empresa de establecer un modelo, flujo y procesos de comunicación, desde las áreas administrativas hacia los puntos de ventas, puesto que es considerado como uno de los temas de relevancia para la productividad del personal administrativo y operativo, teniendo en cuenta que la comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento.

Un buen flujo de comunicación mejora la competitividad de la organización y de los colaboradores y por consiguiente su adaptación a los cambios del entorno con el logro de los objetivos y metas establecidas mediante un proceso controlado y coordinado para mejorar el diagnóstico actual de comunicación de la empresa.

Con un modelo de comunicación adecuado todos los responsables de las áreas administrativas y operativas se beneficiaran de forma directa por lograr un entendimiento acerca de las estrategias o decisiones de compañía, de igual forma se beneficiará de manera indirecta a los proveedores por cuanto tendrán claro los lineamientos de negociación y se podrán cumplir los acuerdos comerciales; y por otra parte, los clientes mejorarán su percepción respecto al desempeño de los trabajadores de la empresa en cada una de las tiendas.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de comunicación efectiva entre las áreas administrativas de la organización y el área operativa conformado por los puntos de venta.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Determinar y diagnosticar la situación actual del proceso de comunicación.
- Determinar las características y factores de una comunicación interna efectiva aplicada por empresas referentes al medio.
- Establecer la operatividad en el diseño del modelo de comunicación interna y sus métodos de evaluación de la efectividad alcanzada.

1.6. Principales resultados

Al establecer una metodología de comunicación interna permitirá en el corto, mediano y largo plazo la comunicación efectiva en la empresa, con empleados mejor informados favoreciendo el flujo de información desde las diferentes áreas ubicadas en las oficinas matriz hacia las tiendas de la cadena y por ende mejores resultados en la ejecución de los procesos con el uso de las aplicaciones y herramientas informáticas disponibles en la compañía.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico:

2.1.1. Marco conceptual.

Comunicación interna. Son diligencias que realiza una organización pública o privada para mantener buenas relaciones entre sus miembros, a través de uso de diferentes medios de comunicación, con la expectativa de contribuir con su tenacidad al logro y al acatamiento de los objetivos de la empresa (Capriotti, 1998).

Actualmente la comunicación es estimada como una herramienta de gestión que en muchas ocasiones puede cohabitar como una técnica o un medio para llegar a un fin, en donde la antelación está en explorar la efectividad en la recepción y la comprensión de los mensajes, es específicamente orientado a todos los integrantes de una entidad y que surge desde generar un ámbito rentable, armónico y participativo, donde se hace que el personal se organice y guiado en su compromiso de acuerdo a los objetivos éticos de la compañía, siendo así la mejor motivación como recurso humano (Frígoli, 2009).

La comunicación interna permite:

- **Impulsar la participación del personal.** Origina el trato de todos los empleados para llegar a los objetivos asumidos por la entidad e impulsando el trabajo en unidad.
- **Equilibrar las funciones de la empresa.** Apartarse de los obstáculos y desajustes en las acciones cotidianas por ámbito del dialogo y la comunicación con las distintas áreas y niveles de mando.
- **Facilitar una transformación de cualidades.** (entender, poder, respetar) a partir de la comprensión y trayectoria de la organización, se puede llegar a una transformación positiva con cierta escisión que posibilite la toma de decisiones individuales o grupales para presentarse las metas.
- **Mejorar la productividad.** Al plantear una explicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de ejercer su labor orientada a perfeccionar (Frígoli, 2009).

La comunicación. Es un desarrollo constante que envía y recibe avisos de

manera consistente, porque el personal interno está facilitando impresiones sobre la empresa donde trabaja y sobre sus actividades ante todos los individuos con las que se relaciona todos los días.

Figura 2

Consecuencia de la Comunicación



Fuente: comunicación interna (Frígoli, 2009).

Elaborado por: Milton Ortuño

Comunicación vertical. La dirección que toma esta información es de todos los niveles jerárquicos de la entidad, es decir desde los colaboradores que son operativos hasta las de jefaturas y al revés (Andrade, 2005).

Comunicación descendente. Es la que se define en una estructura organizacional facilitando la vinculación de información coherente con las actividades de los niveles de gerencias hasta los niveles operativos en la jerarquía organizativa, con el fin de agilizar la relación entre los diferentes niveles diferenciados (Quiroz, yaninay.wordpress, 2011).

Comunicación ascendente. Es la que se refiere a los comunicados o información que envían los subalternos a sus jefes u otros miembros que ejercen cargos de responsabilidad en la institución organizativa (Quiroz, yaninay.wordpress, 2011).

Comunicación horizontal. Es la información que se instituye entre individuos del mismo grado de jerarquía o donde no existe una correlación de mando (Tellez, 2009).

Comunicación oblicuas o transversales. Esta información no solo se da entre los grados jerárquicos, sino también con las distintas plazas laborales de la entidad que cooperan actividades, son muy habituales en organizaciones que conllevan tácticas completas y de alta cooperación de los distintos sitios en la compañía. Tienen la responsabilidad en transformar ciertas conductas, engrandecer el compromiso en equipo, desarrollar el beneficio, captar la virtud y el bienestar, aumentar la capacidad y intensificar el potencial creativo y la invención (Frígoli, 2009).

Comunicación verbal. Es la que utiliza el vocablo admitiendo el intercambio de información ya sea en un debate abierto de opiniones y de convenios por discrepancias y problemas, cada vez que se hace uso del habla en forma oral o escrita.

- **Comunicación oral.** Son a través de signos orales y palabras habladas, tiene un aspecto positivo por ser manejable, expedita, etc. el inconveniente está en la desconfianza de la información cuando se transfiere entre los miembros de la organización.
- **Comunicación escrita.** La interpretación entre la persona que envía y la persona que recepta no es inmediata e inclusive no puede llegar a producirse, de llegar a generarse esta comunicación siempre será por medio de papel o mensajes, la ventaja que tiene es que puede ser almacenable, precisa, etc. Pero con un inconveniente particular por ser lenta (Uribe, 2009).

Comunicación efectiva. Es un tipo de comunicación en la que se consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara sin provocar dudas, confusiones o posibles interpretaciones equivocadas (Castro, 2020).

Además, es un elemento fundamental e indispensable en la integración del recurso humano entorno al marco conceptual de las empresas permitiendo una vinculación con la operación de las estrategias (Espinoza, 2009).

Cultura Organizacional. Es el conjunto de apreciaciones, sentimientos y actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones, misma que puede facilitar la implantación de una estrategia si existe una fuerte coherencia, o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica, por tanto, la cultura puede influir sobre los resultados de la actividad de la organización (Rodríguez, 2012).

También la cultura organizacional es considerada como la actividad y la estructura de la empresa que sustenta el rasgo cultural, si las empresas son familiares en un porcentaje mayoritario determinan el conjunto de valores, definidos como comportamientos adoptados del pasado como del presente (Gómez, 2011).

2.2. Bases teóricas. Discusión de enfoques de diferentes autores.

Herber A, en el año 1940, describe claramente que la información empieza 1940 con la idea de que un empleado informado era un empleado productivo. Simón, para el año 1947, define sobre los sistemas de comunicación en la organización como algo absolutamente esencial para la organización por el cual fue reconocido por un Premio Nobel. Baker y Ballantine, en el año de 1949, concluyen que los obreros no leen los boletines creados por Herbert en el año 1948 porque eran muy complejos, adicionalmente porque la mayoría no sabían leer y carecían de seguimiento y continuidad.

Para el año de 1950 se inicia en un enfoque basado en un estudio del clima laboral donde los grupos que mantenían una estructura formaban redes de comunicación entre el tipo de trabajo que cada uno desarrollaba, en esa época se concentraron en el estado de ánimo, la satisfacción del empleado y la efectividad de la comunicación descendente. Para el año de 1960 se inicia con los efectos de la distancia de la información entre el jefe y el subordinado, donde se destacan los más importantes:

- Que divisan los empleados como parte de un control.
- Las estructuras hasta donde son los gestores del inconveniente de la comunicación entre empleado y el líder.

- El trato entre la aportación del empleado en la toma de disposiciones y su postura de ánimo (Williams, 1992).

Really & Roberts, en el año de 1970, definen que el ambiente está basado en la fascinación del colaborador porque tiene una escasa relación con la abstracción que tiene con la explicación adentro de la organización y, en consecuencia, esto se refleja en su fortaleza productiva y en el bienestar del encargo. Para el año de 1980 se inicia el recurso de la comunicación organizacional donde se caracteriza por centrar sus estudios en las empresas como sistemas, como pasó en la época de los 70 donde se revisaron y analizaron los enfoques prácticos y explicativos de la comunicación organizacional. En la siguiente década plantearon una formación basados en la cultura organizacional en todas las evoluciones de comunicación, con la finalidad de conseguir importantes logros comunes, intelectos y metas (Mattelart, 2003).

Para el año de 1990, empieza el cambio de la modernidad a la posmodernidad donde se emplea la ciencia de la gestión asentada en equipos, según Edward E. Lawler, año 2000 anuncia que toda una empresa debe operar como un solo equipo para la toma de las decisiones y corrigiendo las dificultades que se presenten en los niveles, donde se empieza la época de la sociedad del conocimiento debido a las tendencias tecnológicas en comunicación permitiendo que se transmita la información con gran velocidad mediante las nuevas tecnologías, motivo por el cual las compañías están impuestas a descubrir sobre el nivel de capacidad de sus trabajadores y permanecer en constante capacitación. Para el año 2010 la comunicación llega a ser fuerte y desarrolla una mejor competencia y una enorme conformidad profesional, quienes entienden mejor sus actividades y se consideran más involucrados en ellas, por otra parte, los jefes y directores necesitan información adecuada y apropiada para obtener resoluciones apropiadas (Comunicacion Organizacional, 2013).

Una creencia muy arraigada, y cierta, que fluye en las empresas donde la comunicación es, “información es poder” traduciendo en más de una frase que justifica el centralizar la toma de decisiones y manejar de forma autoritaria la difusión de la información por parte de los líderes (Rebeil Corella & Ruíz Sandoval, 1998).

La comunicación es un factor de poder en las organizaciones porque hacen lo posible en la cohesión e identidad de sus miembros, constituye a su vez la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de sus objetivos que se proponen, donde tener una comunicación efectiva ha sido un problema siempre presente para las empresas ya que al hablar de transmitir de manera concisa y clara la información de relevancia en el Core Business o giro del negocio, conlleva a plantear estrategias que permitan el correcto flujo de información. Según H. Mendo y Garay, 2005, define a la comunicación efectiva como “Un proceso social y de carácter verbal o no verbal con intencionalidad de transmisión, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión” (Carbo Arreaga, 2015). La comunicación interna es un factor estratégico para alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, y comportamentales de la empresa (Jiménez, 1998).

“La Comunicación no es un fin si no un medio y una herramienta insustituible para el desarrollo de las nuevas competencias”. Cuando la comunicación es ambigua la información no llega a los receptores en este caso el personal operativo, ocasionando desinformación en los puntos de venta, que vendría a ser los puntos críticos, esta información permitirá tomar decisiones acordes a las circunstancias, realidad y cambios de la empresa (Bermúdez, 2016).

2.3. Análisis crítico de las metodologías existentes relacionadas al problema

La comunicación es una acción que debe ser especificada desde un esquema de 360° porque permite la generalidad entre la parte interna y la parte externa bajo el mismo concepto por ser una estrategia basada en el dialogo constante y de firma conjunta potenciando sus resultados, optimizando sus recursos y reforzando la coherencia de los mensajes (Formanchuk, 2017).

En las empresas la comunicación interna permite proyectarse hacia el exterior con desarrollo de políticas consistentes y dinámicas, las empresas en la actualidad están conscientes que los empleados o trabajadores son de gran importancia para el avance de la comunicación interna por ende se emplea estrategias o fórmulas que permita reforzar la comunicación mediante la

constante información de todos los procesos y acontecimientos que vive la organización incluyendo los valores y de esta forma generar un sentido de pertenencia e integración de todos los empleados (Jiménez, 1998).

Las metodologías detalladas por Alejandro Formanchuk, 2017, permiten que todas las áreas de la organización estén comunicadas entre si proyectando los resultados internos y hacia la parte externa de la empresa y se encaja adecuadamente con la que Jesús García Jiménez propone, porque se empata con las estrategias para el entendimiento de los procesos y acontecimientos que vive la empresa “Entornos”

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis fue direccionado a los jefes, coordinadores y analistas de las áreas administrativas que se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, de igual forma se ha considerado a todos los administradores, jefes operativos y coordinadores de las tiendas que tiene la compañía a nivel nacional.

3.2. Población

La población considerada para formar parte de una muestra es toda la nómina de Supermercados Santa María, que tiene asignado para su operación en las diferentes secciones y áreas, dando un total de 1855 empleados.

Tabla 1

Nómina Supermercados Santa María

Nómina Supermercados Santa María						
Sección	Hombres	Mujeres	Suma Total	% Hombres	% Mujeres	Participación
Matriz	52	115	167	31%	69%	9%
Tiendas	1000	688	1688	59%	41%	91%
Total	1052	803	1855	45%	55%	100%

Fuente: Área de nómina de Supermercados Santa María

Elaborado por: Milton Ortuño

Del total de la población de Supermercados Santa María se puede determinar que un 91% de sus empleados está concentrado en las tiendas seguido por un 9% en el área administrativa, de igual forma se aprecia que un 45% representa al género masculino y el 55% al género femenino, pero con mayor número en matriz.

3.3. Tamaño de muestra

Con el conocimiento de la población total se definió el tamaño de muestra finita aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Tabla 2

Tamaño de la Muestra

Muestra	
Parámetro	Valor
N	1,855
Z	1.960
P	80.00%
Q	20.00%
E	5.00%
Tamaño (n) =	217

Elaborado por: Milton Ortuño

Del total de la población, donde **N** representa las 1855 personas que se encuentran en Supermercados Santa María, con un nivel de confianza del 5% siendo **Z** de 1.96 con un índice de error (**e**) del 5% con la probabilidad de que ocurra el evento en un 80/20, siendo **p** la proporción de las personas que poseen unas características específicas de la investigación y **q** aquellos que no poseen esas características.

El resultado final se presenta con 217 personas como tamaño de la muestra que se ha considerado para la investigación del proyecto de propuesta metodológica.

3.4. Selección de la muestra

El escogimiento de la muestra se lo efectuó por un muestreo estratificado óptimo, “El tamaño de la muestra no guarda proporcionalidad con la población tratando de optimizar el tamaño muestral de cada estrato con el fin de reducir el margen de error global”. (Ochoa, 2015), estratificado en las diferentes áreas que tiene la empresa para su operación con la siguiente formula.

$$nh = \left(\frac{Nh}{N} \right) * n$$

Tabla 3

Muestra Estratificada Matriz

Supermercados Santa María			
Sección	Jefatura	Coordinador	Analista
Serie	n1	n2	n3
Por áreas	150	225	45
Total	18	26	5

Fuente: Área de nómina de Supermercados Santa María

Elaborado por: Milton Ortuño

Tabla 4*Muestra Estratificada Tiendas*

Supermercados Santa María			
Sección	Administrador	Jefe Operativo	Coordinador
Serie	n4	n5	n6
Por áreas	280	280	870
Total	33	33	102

Fuente: Área de nómina de Supermercados Santa María

Elaborado por: Milton Ortuño

Por cada una de las áreas de Matriz y Tiendas se tiene el total de trabajadores representados n1 hasta la n6, finalmente se presenta la muestra estratificada para el total de la muestra, la manera del cálculo es la siguiente:

Ejemplo:

Muestra estratificada (n1) = $(217/1855) * 150$

Muestra estratificada (n1) = 18

Tabla 5*Muestra Nómina Matriz*

Supermercados Santa María				
Sección	Jefatura	Coordinador	Analista	Total
Talento Humano	1	3		4
Comercial	5	3		8
Marketing	1	3		4
Planificación	1	4		5
Financiero	2	3		5
Contabilidad	1	1		2
Operaciones e Inventarios	1	3		4
Mantenimiento	1		1	2
Seguridad Corporativa	1		1	2
Calidad	1	2		3

Tecnología	3	3		6
Procesos & Proyectos		1	3	4
Tiendas tipo A				0
Tiendas tipo B				0
Tiendas tipo C				0
Total	18	26	5	49

Fuente: Área de Nómina de Supermercados Santa María

Elaborado por: Milton Ortuño

Tabla 6

Muestra Nómina Tiendas

Sección	Supermercados Santa María			Total
	Administrador	Jefe Operativo	Coordinador	
Talento Humano				0
Comercial				0
Marketing				0
Planificación				0
Financiero				0
Contabilidad				0
Operaciones e Inventarios				0
Mantenimiento				0
Seguridad Corporativa				0
Calidad				0
Tecnología				0
Procesos & Proyectos				0
Tiendas tipo A	5	5	15	25
Tiendas tipo B	28	28	82	138
Tiendas tipo C			5	5
Total	33	33	102	168

Fuente: Área de Nómina de Supermercados Santa María

Elaborado por: Milton Ortuño

3.5. Métodos a emplear

Para la siguiente investigación se utilizó el método científico descriptivo, siendo uno de los métodos cualitativos que tiene como objetivo la evaluación de algunas características de una población. (Espada, 2021), en este sentido se utilizaron técnicas de recolección de información mediante encuestas a los seleccionados de la muestra para Supermercados Santa María.

De igual forma para llegar a determinar las razones o motivos por los cuales ocurren los hechos de forma clara del problema se utilizó el método explicativo mediante la aplicación de una entrevista en Supermercados Santa María, con el fin de caracterizar los motivos por el cual sucede un evento en comunicación mediante la explicación, permitiendo obtener una comprensión acertada y sus causas (Lifeder, 2021)

3.6. Identificación de las necesidades de información. Fuentes primarias o secundarias

Durante la investigación se identificó las fuentes primarias mediante las encuestas generadas a los jefes, coordinadores, analistas de las áreas administrativas, así también de los administradores, jefes operativos y coordinadores de las tiendas.

Como parte de la investigación también se ha identificado las fuentes secundarias en las bitácoras, formatos y anexos que tiene cada una de las actividades que son ejecutadas para comunicación entre las áreas administrativas y operativas, de igual forma todos los procesos que tiene la compañía para su operación.

3.7. Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos fue generada a jefes de áreas, coordinadores, analistas en la parte administrativa y los administradores, jefes operativos y coordinadores de las tiendas mediante una encuesta que estuvo conformado por 14 preguntas de selección múltiple, adicional con información que fue levantada de las entrevistas generadas a 10 colaboradores de las áreas

administrativas y 10 administradores de tiendas.

El diseño de la encuesta y entrevistas fue aprobado por el departamento de Talento Humano y Procesos de Supermercados Santa María (ver anexo N° 1).

3.8. Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.

Se aplicó las encuestas con la herramienta Microsoft Forms que tiene la empresa como parte de apoyo de su licencia en Office 365 y su enlace directo a los encuestados a través del correo electrónico corporativo y personalizado, facilitando los resultados estadísticos y con el apoyo del Excel.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

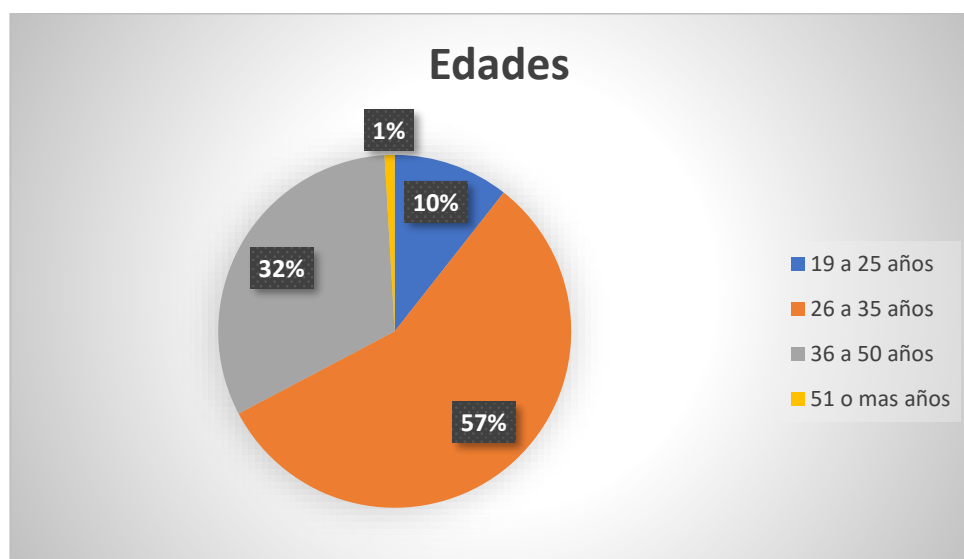
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1. Encuestas

Las encuestas generadas en base a las muestras permiten exponer los resultados y están representados con gráficos por cada una de las preguntas y su respectivo análisis.

Figura3

Pregunta # 1 ¿Cuál de las siguientes categorías corresponden a su edad?

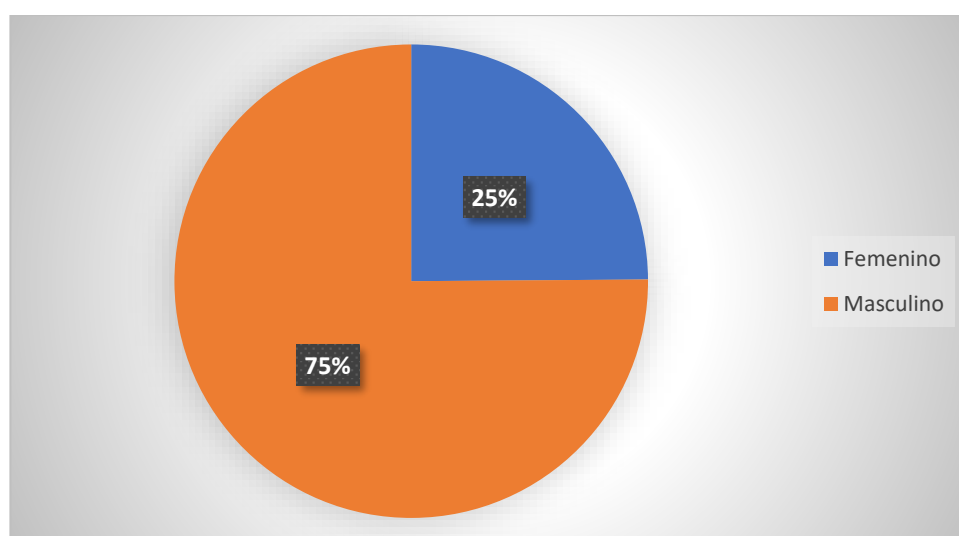


Elaborado por: Milton Ortuño

Este gráfico representa que el 57% de los encuestados y que forman parte de Supermercados Santa María están en la edad de 26 a 35 años, esto ratifica que la empresa tiene personal como líderes de equipos de trabajo en las tiendas y en las oficinas empleados jóvenes, y adjuntando su experiencia personal de experiencia con el 1%.

Figura4

Pregunta # 2 ¿Cuál es su género?

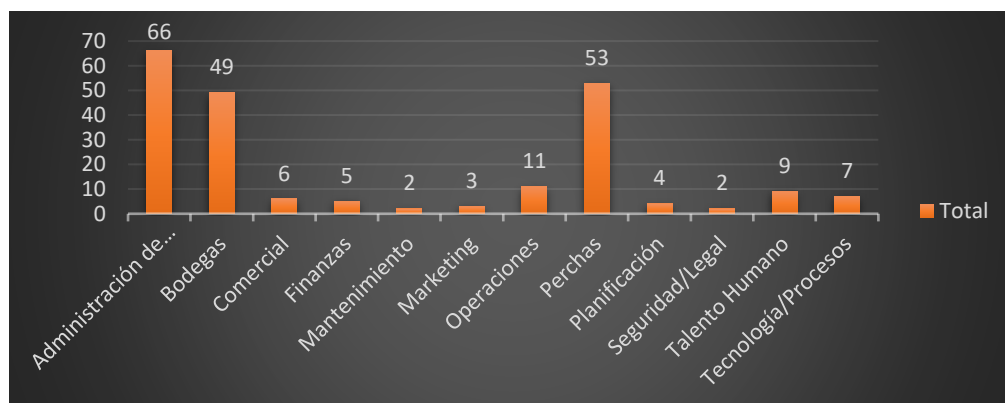


Elaborado por: Milton Ortuño

Se puede apreciar claramente que un 75% de la empresa está conformado por el personal masculino y un 25% de personal femenino, el análisis permite aclarar que los equipos de trabajo o los cargos que representa responsabilidad en la compañía está basado en su giro de negocio.

Figura5

Pregunta #3 ¿Cuál es área de trabajo?

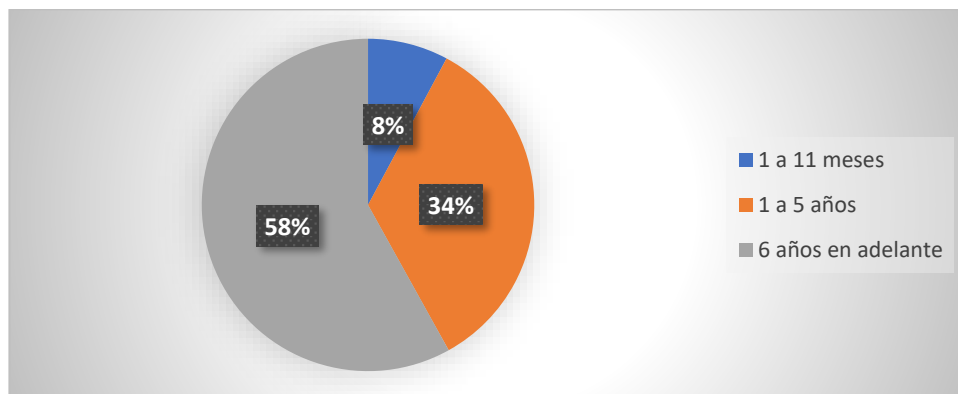


Elaborado por: Milton Ortuño

El grafico especifica que se tiene una participación del personal de tiendas con un 30% en Administración de tiendas, el 24% Perchas y un 23% Bodegas, sumando un total de 77% de participación, desde la parte administrativa sumados todos los departamentos representan un 23% de participación, este análisis determina que la comunicación interna es importante hacia y desde las tiendas considerando el giro del negocio comercial.

Figura6

Pregunta #4 ¿Tiempo que trabaja en Supermercados Santa María?

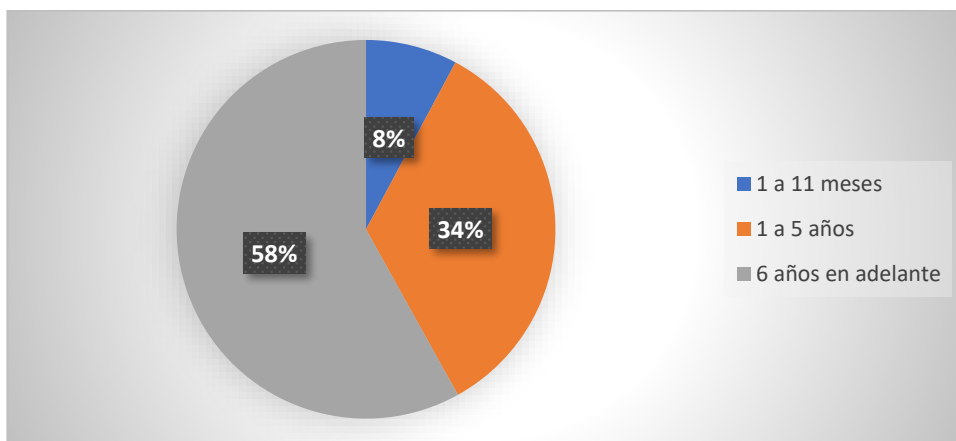


Elaborado por: Milton Ortuño

En Supermercados Santa María de todo el personal un 58% trabaja de 6 años en adelante y un 34% entre 1 y 5 años, esto es a la confianza que la empresa deposita en el personal y desarrollando los valores que tiene la empresa con una estabilidad laboral porque solo un 8% está trabajando menor a 1 año como parte de un nuevo reclutamiento y lidera grupos de trabajo.

Figura 7

Pregunta #5 ¿Sabe usted que es comunicación interna en supermercados Santa María?

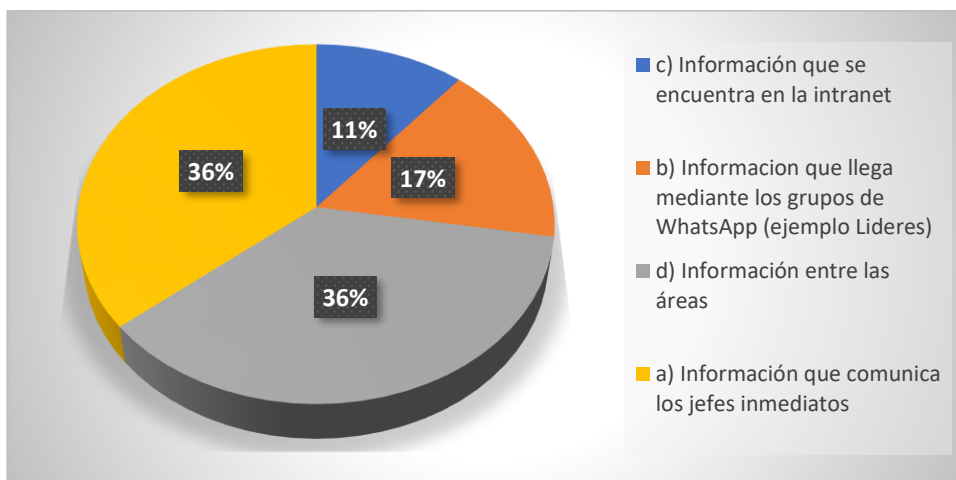


Elaborado por: Milton Ortuño

El personal en un 94% conoce o sabe que es comunicación interna en la empresa y solo un 6% no conoce.

Figura 8

La respuesta es SI escoja las opciones



Elaborado por: Milton Ortuño

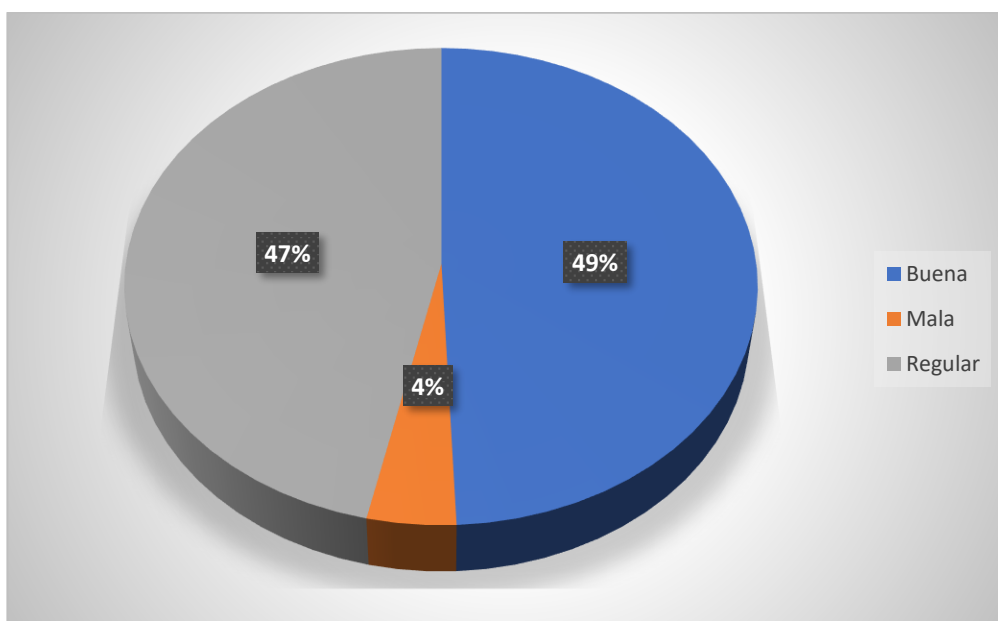
La comunicación interna en supermercados Santa María con un 94% que respondió a la pregunta 5 como SI y se detalla:

Un 36% lo relaciona como la información que comunican los jefes inmediatos y entre las áreas de trabajo, y un 11% de lo que ingresa por la intranet.

De los porcentajes generales se puede determinar que todo el personal está relacionado a una comunicación horizontal y vertical por la relación directa que se requiere por las actividades que desempeñan y por el tipo de negocio.

Figura 9

Pregunta #6 ¿Cómo califica la comunicación en Supermercados Santa María?

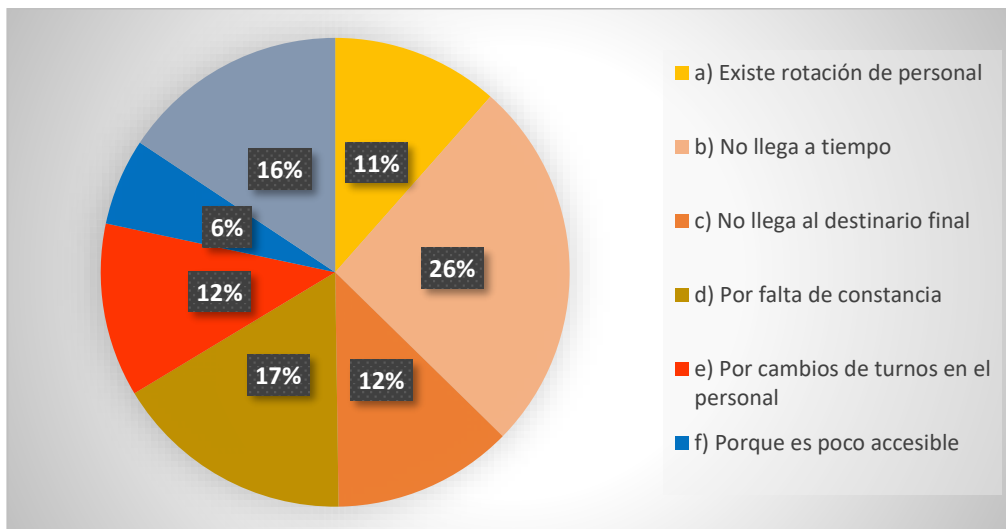


Elaborado por: Milton Ortuño

El siguiente gráfico especifica que la comunicación en Supermercados Santa María es calificada con el 49% como buena y el 47% regular, esto debido a que todo el personal relaciona la comunicación entre las áreas y entre los jefes inmediatos, adicional solo un 4% especifica que la comunicación es mala.

Figura 10

Si usted califico a la pregunta anterior como regular o mala indique ¿Por qué?

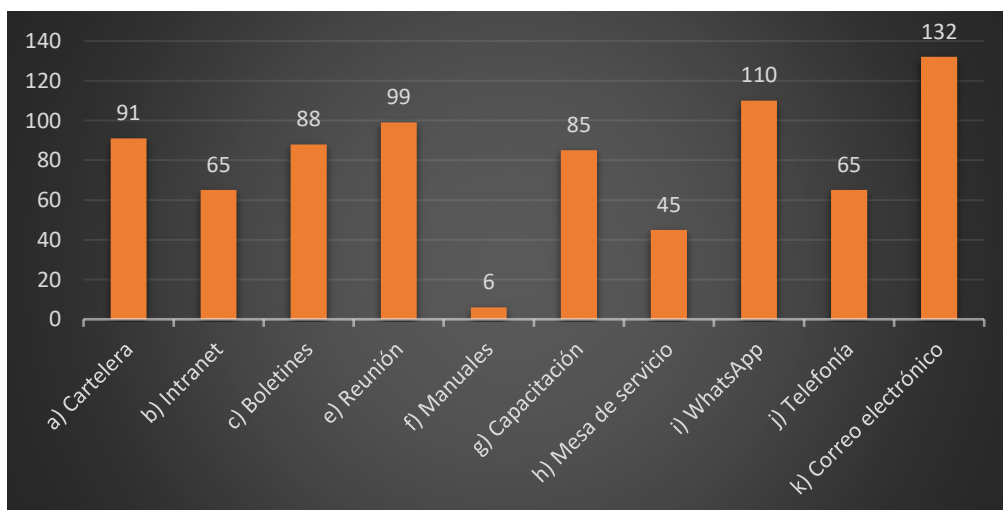


Elaborado por: Milton Ortuño

Con un 26% la comunicación no llega a tiempo a su destino y permita ejercer las actividades planificadas estratégicamente, esto se da por la falla de acoplamiento entre las áreas administrativas y por la falta de constancia en la comunicación y un 6% especifica que la comunicación en la empresa es poco accesible.

Figura 11

Pregunta #7 ¿Conoce usted las herramientas de comunicación que más se utilizan en Supermercados Santa María?



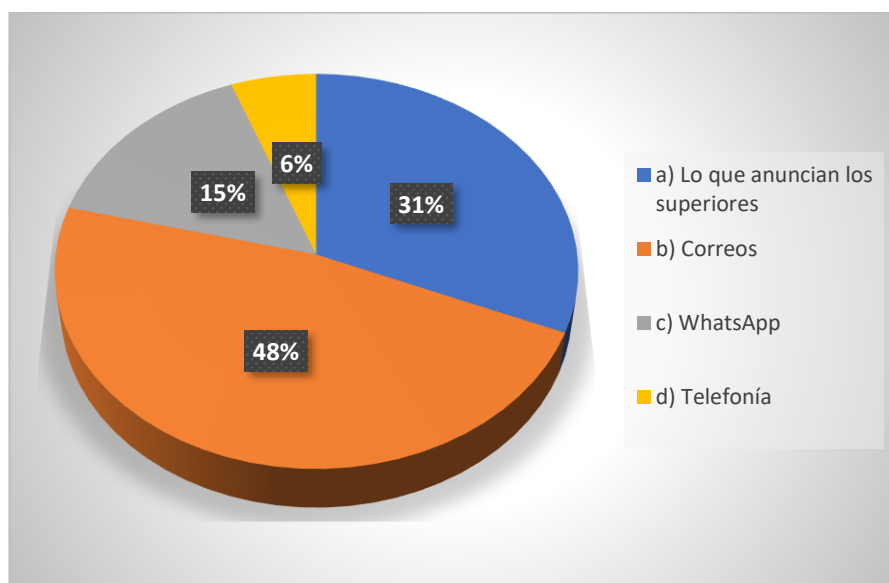
Elaborado por: Milton Ortuño

Se presenta un 17% para el correo electrónico como una de las opciones que más conoce el personal y se da por que actualmente la compañía todo sus comunicados de operación esta baso en esa herramienta, es importante un 14% para WhatsApp, muy de cerca con un 13% para las reuniones, de igual manera con 12% para las carteleras, adicional es importante conocer un 11% los encuestados relaciona la comunicación interna con los boletines y capacitación, para las herramientas tecnológicas (intranet, mesa de servicio, telefonía) está entre un 6% y 8%, quedando como uno de los más bajos los manuales con el 1%.

Este análisis es muy importante porque ayuda a identificar como el personal está identificando como herramienta de comunicación para lograr sus objetivos.

Figura 12

Pregunta #8 ¿Qué tiene más credibilidad en la comunicación interna de Supermercados Santa María?

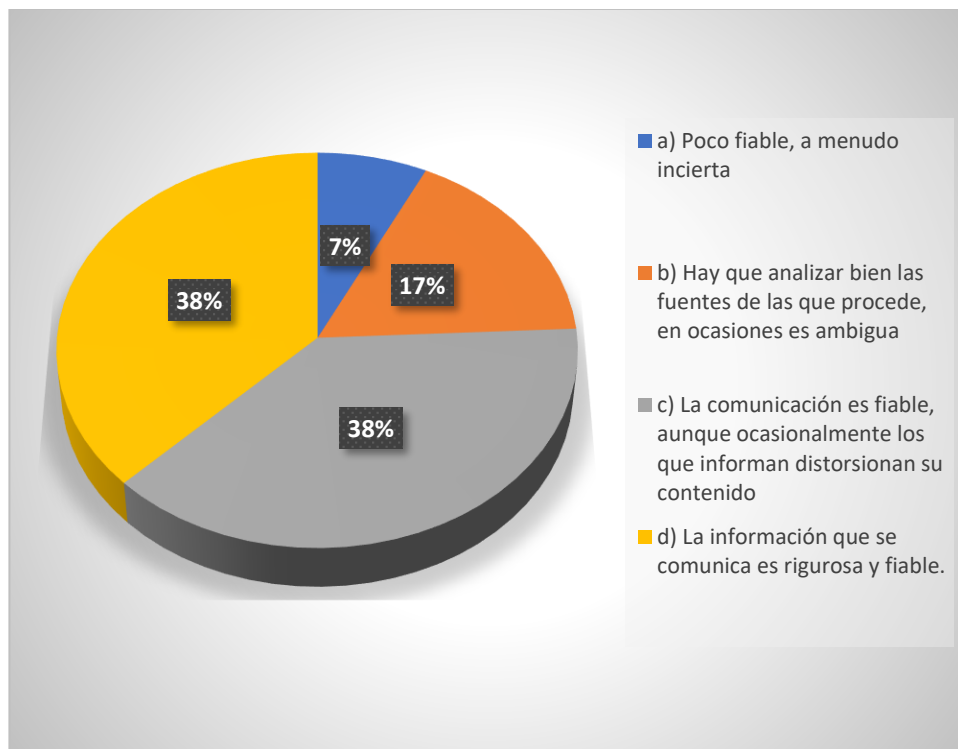


Elaborado por: Milton Ortuño

Se especifica claramente un 48% como credibilidad en comunicación en la empresa a los correos, esto debido a que la compañía utiliza este medio para llegar a todas las áreas de la compañía y sus tiendas, es importante nombrar que el 31% está en los que anuncian los superiores de cada área o tienda. Solo un 6% se considera comunicación a la telefonía.

Figura 13

Pregunta #9 Según su criterio ¿Cómo es percibida la comunicación interna en Supermercados Santa María?



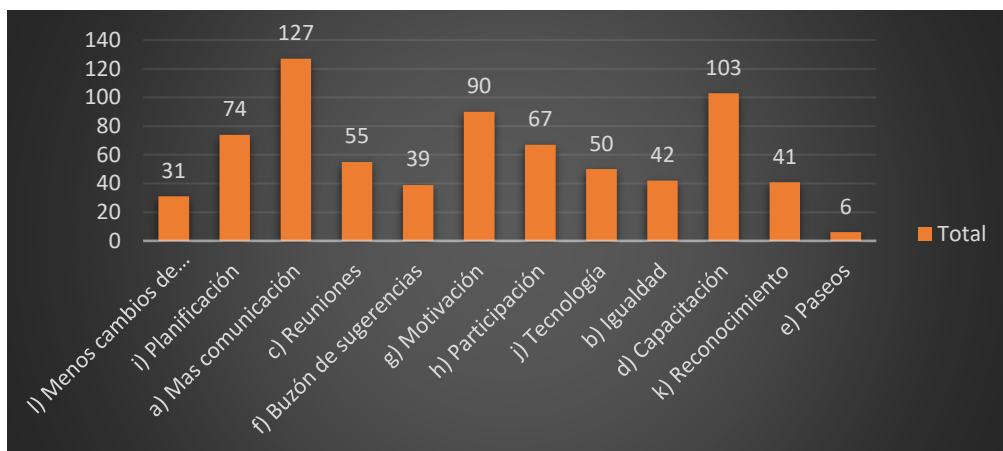
Elaborado por: Milton Ortuño

Para Supermercados Santa María un 38% la comunicación es percibida como fiable pero que los que informan distorsionan su contenido y con el mismo porcentaje que es rigurosa y fiable, esto se presenta por las herramientas y formas de comunicar en la empresa, donde se menciona los correos y la comunicación de los jefes directos, sin embargo, existe un 7% lo califica como poco fiable e incierta.

Con el análisis se puede observar que la comunicación en Supermercados Santa María tiene una oportunidad para encontrar un mejor desempeño para llegar a tener una comunicación eficaz, iniciando por los encargados de la comunicación.

Figura 14

Pregunta #10 ¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna en Supermercados Santa María?

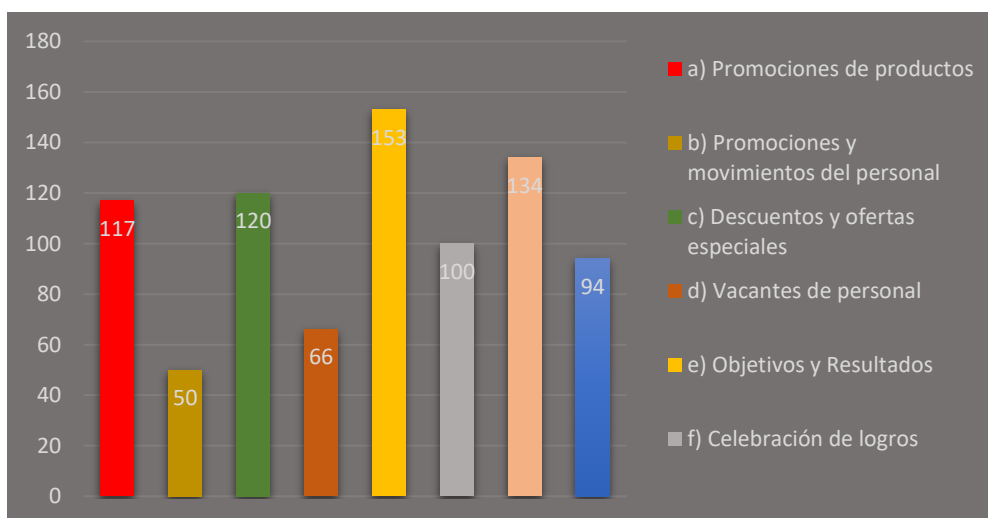


Elaborado por: Milton Ortuño

En el grafico se especifica un 18% como insinuación lograr con mayor énfasis la comunicación en Supermercados Santa María, considerando que el personal de la compañía tiene en mente solo los correos y la comunicación de los jefes inmediatos, de igual forma un 14% prefiere que sea la capacitación como una opción para mejorar la comunicación.

Figura 15

Pregunta #11 ¿Qué le gustaría que le informen a través de comunicación interna en Supermercados Santa María?

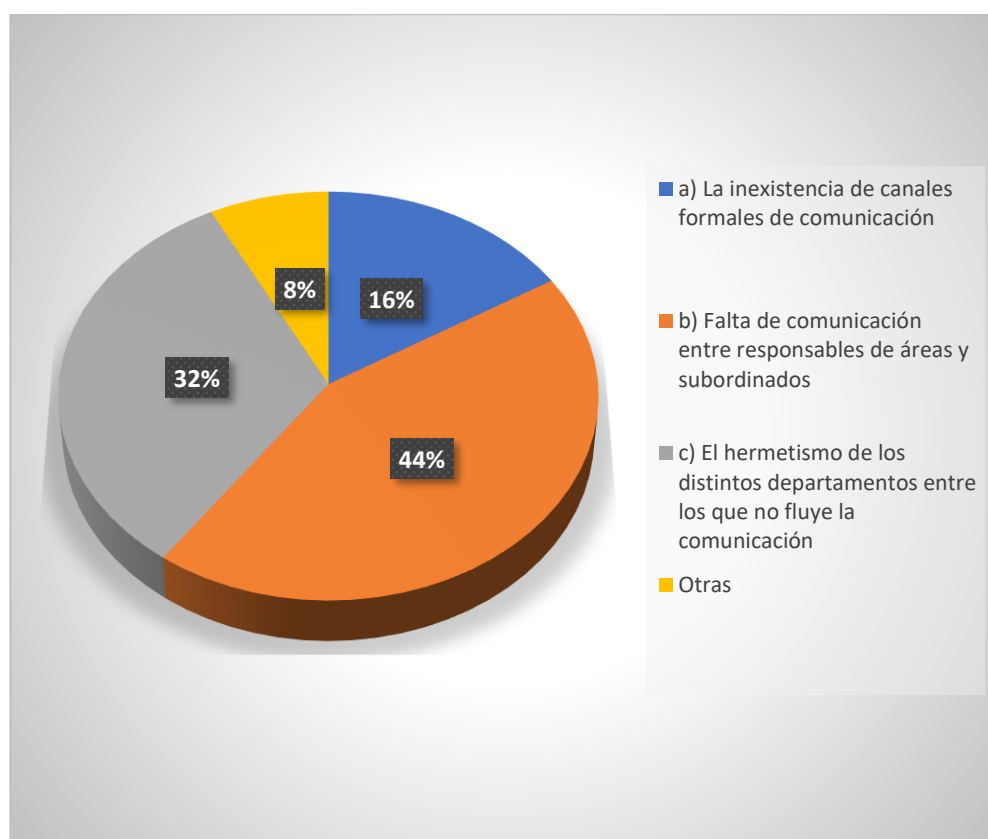


Elaborado por: Milton Ortuño

De entre los 5 primeros que les gustaría al personal que la empresa les informe esta los objetivos y resultados representado con 18%, seguido por los curso y programas de capacitación en 16%, descuentos y ofertas especiales en 14%, promociones de productos en 14% y celebración de logros 12%, también se puede apreciar que un 11% es los beneficios y entre un 6% y un 8% promoción y movimiento de personal como las vacantes que genera la empresa, con estos resultados permite tener claro que a todo el personal le interesa tener más información de los objetivos y sus resultados, considerando que actualmente la compañía tiene como uno de sus aspectos de control y seguimiento.

Figura 16

Pregunta #12 ¿Para usted el principal problema de comunicación en Supermercados Santa María se debe principalmente a?



Elaborado por: Milton Ortuño

Con la representación gráfica se muestra un 44% como una escasa relación comunicativa entre los responsables de áreas y dependientes, seguido por un 32% para la reserva de las diferentes dependencias de las áreas entre los que fluyen la información, los porcentajes especifica claramente los eventos que

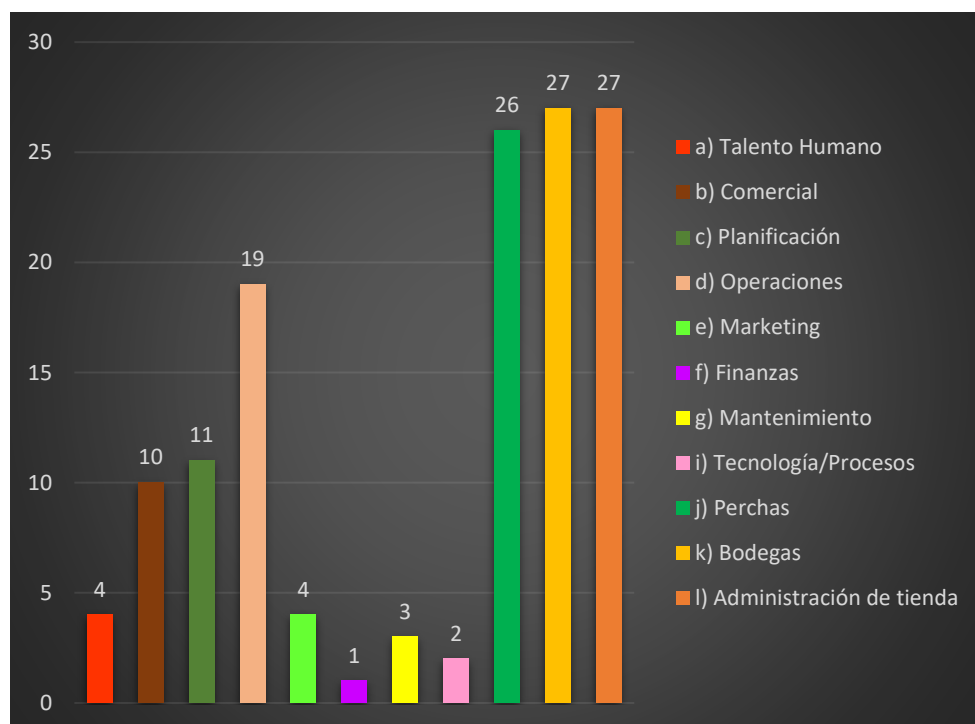
ocurren al momento de comunicar actividades desde los departamentos a las tiendas o desde las tiendas como a las áreas del negocio, el análisis está también expresado en un 16% a la carencia de los flujos formales de comunicación en la empresa, adicional un 8% determina como otra causa como principal problema en la comunicación en Supermercados Santa María.

Como se destaca en:

- Comunicación tardía
- Cuando se informa al personal de su confianza y no a todo el involucrado
- Porque no existe un canal oficial de comunicación para entender los beneficios y los procesos las personas asumen la información
- Porque no existe un esquema de comunicación definido
- Porque los canales de comunicación existentes no son respetados y los demás prestan atención a todo tipo de información
- Porque no existe una estructura de comunicación con lineamientos claros que permitan transmitir la información asertivamente

Figura17

Pregunta #13 ¿Usted con que área tiene mayor frecuencia de comunicación interna en Supermercados Santa María?



Elaborado por: Milton Ortuño

En el grafico se evidencia que en Supermercados Santa María las áreas que más interviene con mayor frecuencia es Operaciones y Comercial, en la empresa este vínculo de comunicación es por la interacción que se tiene con las Perchas, Bodegas, Administración de tiendas y los jefes y analistas del área comercial con la finalidad de llegar a cumplir las actividades de venta.

4.1.2. Entrevista

La entrevista fue generada a 10 jefes del área administrativa y 10 administradores de las tiendas, donde se presentó las preguntas abiertas con la finalidad de encontrar con claridad como está desarrollándose la comunicación interna en la empresa y las oportunidades de mejora que puedan adoptarse a este sistema.

Para establecer las personas que participen en las entrevistas se procedió con el muestreo aleatorio sistemático, donde se eligió a uno de cada cierto grupo de trabajadores y es calculada del total de la población por la muestra necesaria.

$$K = \frac{N}{n}$$

En las tiendas se revisó con la población (N) 1688 y el número necesario (n) es 10 y donde $K = 168$, es decir que será seleccionando 1 de cada 168 trabajadores. De igual forma en matriz con la población (N) 167 y el número necesario (n) es 10 y donde $K = 16$ es decir que será seleccionado 1 de cada 16 empleados.

¿Qué es la comunicación interna para usted?

Es la motivación a los trabajadores para lograr cumplir con las necesidades y metas que tiene la compañía, impulsando el buen entorno empresarial con las diferentes áreas, “la información que la empresa proporciona a sus colaboradores como: capacitaciones, ofertas, descuentos, felicitaciones de cumpleaños, solicitud de información entre otras”

¿Para usted, qué papel cumple la comunicación interna en las organizaciones?

Cumple un papel importante porque permite cumplir objetivos, metas e integrar los procesos, adicionalmente la comunicación permitiría minimizar los errores por el conocimiento y de los resultados esperados. “el buen empleo de la

comunicación interna hace que la información corporativa sea transmitida correctamente a los empleados desde los valores y objetivos trazados lo cual con lleva a una organización de cultura de apropiación y fidelidad”

Considera usted que las empresas no se dan cuenta de que la comunicación interna es un recurso. ¿por qué cree que pasa esto?

Las empresas o compañías no le ven a la comunicación como un recurso o una herramienta porque solo se enfocan en satisfacer al cliente externo y dejan de lado al personal que trabaja en la empresa por eso los trabajadores no tiene la información clara y concisa.

¿Considera usted que existe comunicación interna en Supermercados Santa María? ¿Por qué?

Existe, porque al momento esta transmitía por medio de correos, WhatsApp, llamadas personales, pero tiene que mejorar siendo más precisa, directa, confiable y organizada, nos confunden y eso hace que retrase en responder o transmitir a los compañeros sobre todo porque la información se queda a medio camino porque no existe un canal formal.

En su criterio ¿Cuál es el mayor desafío que tienen los comunicadores internos? ¿quiénes deberían ser?

El mayor desafío está en generar información clara, detallada y amigable, los comunicadores deberían ser los responsables de ejecutar alguna acción o proceso, ejemplo Marketing, Talento Humano, Comercial. Como otro desafío está en validar y confirmar que la comunicación llego al destino sin distorsiones para evitar confusiones y suposiciones.

¿Cuál piensa que es la mayor oportunidad que tenemos como comunicadores internos, para poder marcar una gran diferencia en los próximos años en Supermercados Santa María?

Se tiene que iniciar con organización y alineamientos de todas las personas que realizan actividad en la compañía para alcanzar un eficiente vinculo e interpretación de la información entre las oficinas de matriz y las tiendas, permitiendo la participación de las opiniones de los trabajadores, es importante incursionar con tecnología que permita llegar a los niveles y sectores donde se encuentra presente la compañía con sus tiendas y empleados.

“la comunicación es innovadora, realista, pero sobre todo no egoísta”

Cree usted que hoy, una empresa que no hace comunicación interna, ¿corre algún riesgo?

Si, y pudieran ser muy graves porque todo lo que se ejecute no tendrían bases sólidas por no conocer cuáles son los objetivos a donde se tiene que llegar, Además se crearían múltiples problemas de comunicación como los rumores, especulaciones e información falsa.

“Sé comenzarían a generarse conflictos que dañan la eficiencia, la productividad y las relaciones laborales y esto tarde o temprano afectará a los objetivos de la compañía”

¿Cree usted que los gerentes o jefes entienden el valor de la comunicación interna?

Si, porque en la actualidad están abiertos más canales de comunicación como la creación de grupos de WhatsApp y con las visitas más constantes de los jefes, pero aun complica porque deben tener más claro el objetivo, transmitir lo que la empresa espera y se tiene que dotarles de indicadores para una mejor guía

Desde su área, ¿cuál considera que ha sido la constante falla, el error o la necesidad más apremiante en Supermercados Santa María a nivel de las comunicaciones internas?

La información llega con dificultad al no ser clara, por ese motivo cada área o persona interpreta de diferente manera, unas de las falencias esta que no existe información en línea de los indicadores (Gastos, Ventas, Bajas, Productividad de tienda), reconocimientos, una de las fallas es que llega comunicaciones incompletas a las tiendas, ejemplo “Solicitan realizar devolución de un producto nuevo una vez que se acaba su vida útil, pero no indican si dicha devolución hay que enviarle al CND o el proveedor realizará el retiro de la sucursal”

Otra falla está en la falta de dirección en la comunicación (no está coordinado la información en las tiendas y el contenido de las redes sociales), aglomeración de correos muchos canales de comunicación sobre el mismo tema, falta de parametrización y comunicación de las promociones.

¿Para usted cuál es la clave para hacer comunicación interna en Supermercados Santa María?

- Se debería dar a conocer quien está encargado cada área o departamento en la matriz, centro de distribución y tiendas }
- Se debe tener un plan de incorporación para los nuevos empleados,
- Se debería medir la comunicación interna a través de Talento Humano para saber cuál es el estado empresa desde la percepción del empleado.
- Generar la confianza entre los jefes inmediatos y su equipo de trabajo para que la comunicación tenga sentido y no permita la confusión.

¿Cuáles son las características necesarias para que un responsable de interna pueda desarrollar su trabajo con alta eficiencia?

- Tener muy clara la información de la empresa
- Mostrar una mayor empatía y compromiso con la empresa
- Un buen líder con facilidad de palabra que fomente un ambiente laboral
- Saber expresar lo que se está solicitando de forma clara y entendible
- Ser comunicativo, carismático, paciente y saber escuchar las necesidades de otras personas.
- Entendimiento de la operación con el uso de las herramientas tecnológicas

¿Cuáles cree usted que son las principales competencias que debe tener un comunicador interno en Supermercados Santa María?

- Tener ética profesional para poder transmitir información de la mejor manera
- Ser asertivo con la comunicación
- Debe saber escuchar
- Conocimiento y experiencia necesarios sobre temas de comunicación
- Generar confianza
- Ser capaz de formar y capacitar a los colaboradores para que desarrollen habilidades de comunicación.
- Habilidad para solucionar problemas de la empresa de manera inmediata

¿Para usted cuál cree que es el papel de talento humano en la gestión de comunicación interna de Supermercados Santa María?

Talento Humano es el protagonista en la comunicación interna de las tiendas porque especifica los canales de comunicación directas a los colaboradores y tiene la oportunidad de acercamiento a los trabajadores a través de la confianza mantener a todos motivados, integrados, realizados y alineados a las necesidades y estrategias de la compañía.

En términos sencillos, ¿usted podría mencionar cuáles son los requisitos básicos para desarrollar un plan eficaz de comunicación interna en Supermercados Santa María?

- Determinar que canales de comunicación voy a utilizar
- Delegar o elegir a la persona que tenga las características para poder comunicar de manera correcta a los demás
- Tener claro lo que deseo informar
- Saber llegar con la información a todos
- Establecer un horario de comunicaciones
- Establecer prioridades e importancia de los temas a comunicarse masivamente
- Manejar una buena comunicación entre departamentos antes de enviar a las tiendas.
-

4.2. Propuesta Metodológica o Tecnológica

La propuesta está basada en los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas donde el área operativa necesita tener una comunicación clara, direccionada y precisa para lograr la ejecución de las actividades que llevan a los objetivos planteados y mejorar mediante herramientas, él envió de información solicitada desde matriz para las respectivas gestiones comerciales. Basados en las modelos líneas de comunicación que permite la concatenación o encadenamiento de cinco preguntas antes de enviar una información ¿Quién, dice qué, por cuál canal, a quién, con qué efecto?, elementos claros que están en juego en el proceso de comunicación. (Galeano, 1997)

4.2.1. Premisas o supuestos

La implementación de una comunicación conexas desde las áreas administrativas hacia la operativa (tiendas) en Supermercados Santa María, con la generación de:

- Comunicación colectiva
 - Correos Genéricos
 - Herramienta Remedy
 - Portal empresarial
- Comunicación en línea
 - Mediante Forms
 - Teams
 - Power BI

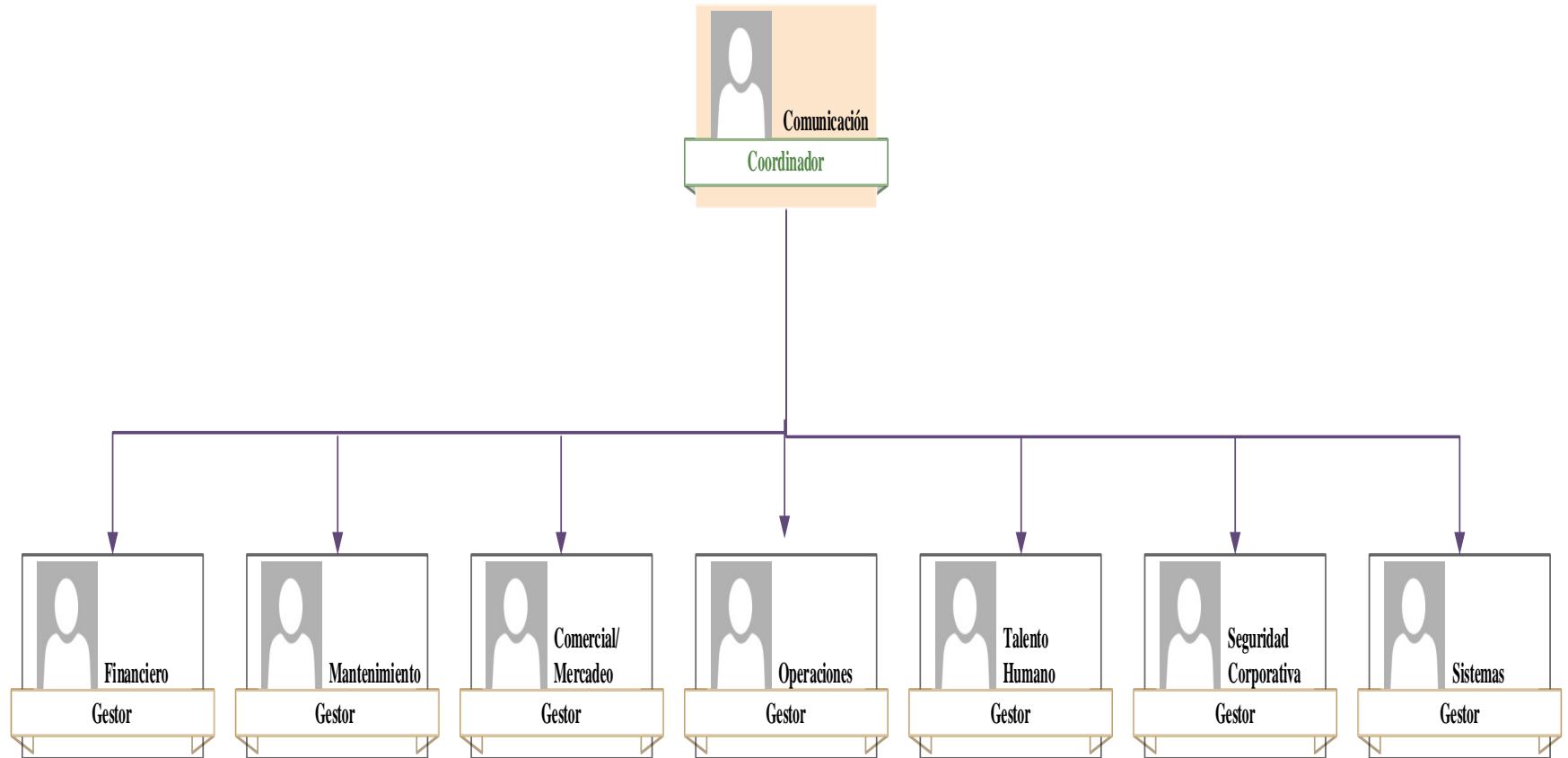
Las diversas herramientas disponibles para la comunicación permiten a las tiendas tener la información dentro de los tiempos requeridos en los que se tienen que ejecutar las actividades y responder ante solicitudes para gestión en los departamentos administrativos, considerando que por cada una de las áreas existe un gestor de comunicación y responsable de las respuestas.

4.2.2. Objetivo de la propuesta metodológica

Organizar la información que se envía y se solicita a las tiendas desde los departamentos administrativos a través de gestores de comunicación por áreas y las herramientas disponibles para llegar con mensajes claros, bien estructurados que permitan alcanzar los resultados solicitados dentro de los tiempos establecidos.

Estrategia

Innovación del flujo de comunicación en Supermercados Santa María mediante la creación de una estructura organizacional que dirija la comunicación interna desde y hacia las tiendas mediante la intervención de un gestor de comunicación para las áreas administrativas y operativas, logrando transmitir con claridad toda la información o solicitud de gestión.

Figura 18*Estructura de Comunicación Interna*

Elaborado por: Milton Ortuño

Establecimiento de los canales tecnológicos que las áreas y los gestores de comunicación deberán utilizar para la remisión y admisión de información que será parte de la gestión administrativa y operativa dentro de los plazos establecidos que permitan tener los indicadores por cada una de las gestiones dentro de un periodo.

4.2.3. Objeto de la propuesta

La estructura de comunicación es un canal que permitirá direccionar la información con claridad sobre el área operativa y que serán respaldados con los procesos que intervienen como parte de la gestión diaria y la información de resultados que son de gran relevancia para cada uno de los miembros en las tiendas, a su vez implica la conexión con las áreas administrativas que soportan la operatividad.

Figura 19

Canal de Comunicación Operativa



Elaborado por: Milton Ortuño

4.2.3.1. Gestor de comunicación Financiero

Permite que todas las informaciones de requerimiento hacia y desde las tiendas sean generadas con claridad y con el uso de herramientas con formatos o formularios de gestión, apoyados en un flujo de proceso. El responsable de asignar los gestores de comunicación financiera será el gerente y contador general de la compañía.

Tabla 7

Gestor de Comunicación por Procesos Financieros

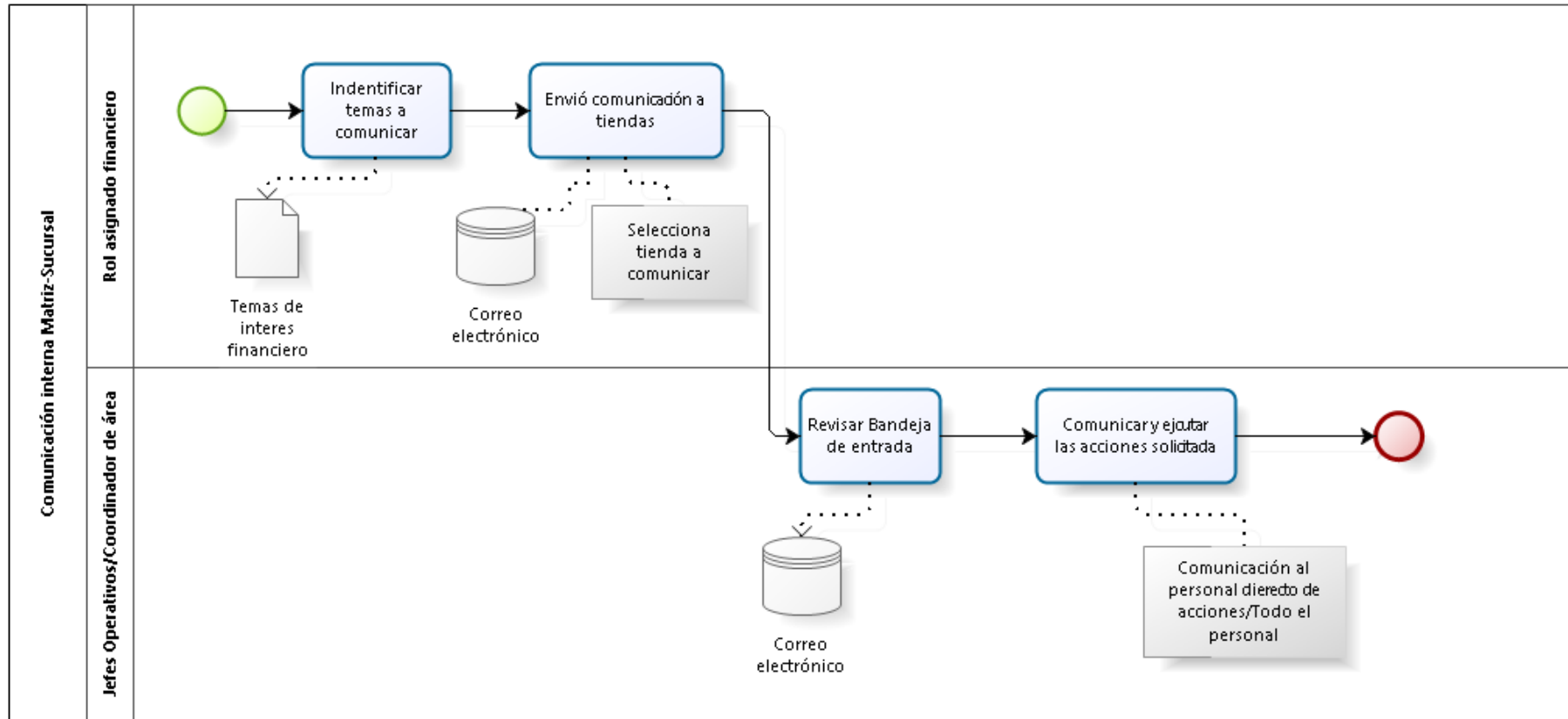
GESTOR FINANCIERO				
PROCESO: COTEJO				
DETALLE DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA	APLICATIVO	DOC.APOYO	MEDIO DE COMUNICACIÓN
Discrepancias en facturas	Diaria	BIP-REIM	Formato de discrepancias	Correo electrónico
Discrepancias en devoluciones	Diaria	BIP-REIM	Formato de discrepancias	Correo electrónico
PROCESO: CAJA CHICA				
DETALLE DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA	APLICATIVO	DOC.APOYO	MEDIO DE COMUNICACIÓN
Reposición de caja chica	Semanal	JDE	Formato de reposición	Correo electrónico
Novedades en caja chica	Semanal	JDE	Formato de novedades	Correo electrónico
PROCESO: CAJAS & BOVEDA				
DETALLE DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA	APLICATIVO	DOC.APOYO	MEDIO DE COMUNICACIÓN
Faltantes sobrantes en cajas	Diaria	Reporte-IMB	Formato de sobrantes y faltantes	Correo electrónico
Novedad en bóveda	Diaria	Portal Empresarial	Formato de novedades	Correo electrónico
PROCESO: DOCUMENTOS VARIOS				
DETALLE DE ACTIVIDAD	FRECUENCIA	APLICATIVO	DOC.APOYO	MEDIO DE COMUNICACIÓN
Retenciones electrónicas	Semanal	JDE	Formato de solicitud	Correo electrónico
Confirmación de pagos (Transferencias)	Diaria	Banca	Formato de solicitud	Correo electrónico
Solicitud en documentos autorizados por el SRI	Mensual	Office	Formato de solicitud	Correo electrónico
Solicitud y entrega de las tarjetas de regalos	Diaria	Office	Formato de solicitud	Correo electrónico

Fuente: Departamento Financiero

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 20

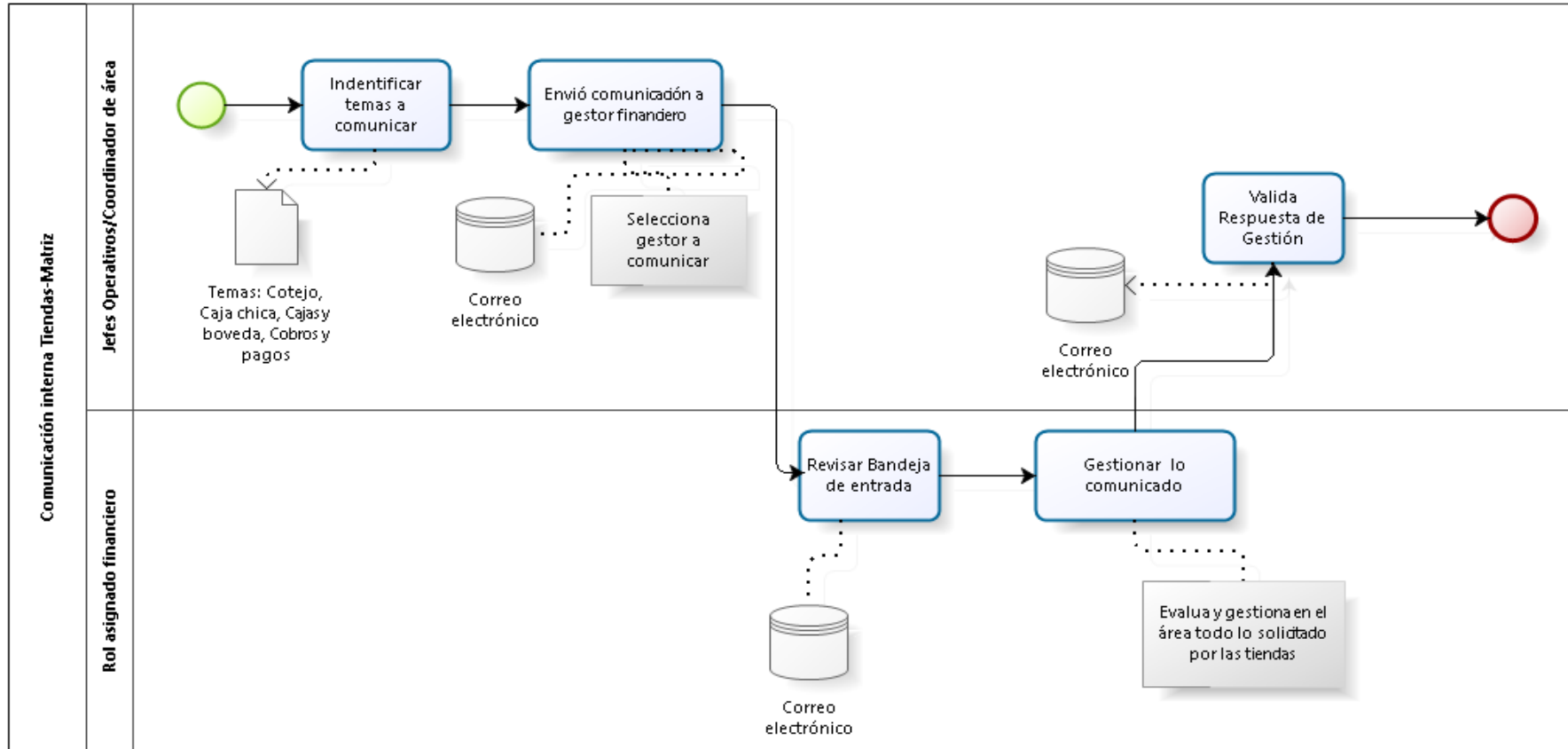
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 21

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

El flujo propuesto permite que la comunicación desde el área financiera tenga un gestor por cada proceso que se relaciona con la tienda y como receptor en la tienda podrá recibir la solicitud en el menú principal del correo electrónico ubicado en la carpeta Financiero.

4.2.3.2. Gestor de comunicación de Calidad y Ambiente

Permitirá que todas las novedades y necesidades que se presenten por calidad en los productos sean dirigidas directamente al gestor para su gestión dentro de los plazos establecidos. Como parte de este proceso es necesario un aplicativo en la herramienta Portal Empresarial para el cual se presentó el documento de requisito de negocio (BRD), el jefe de Calidad y Ambiente será el encargado de nombrar los gestores para estos procesos.

Tabla 8

Gestor de Comunicación por Procesos de Calidad y Ambiente

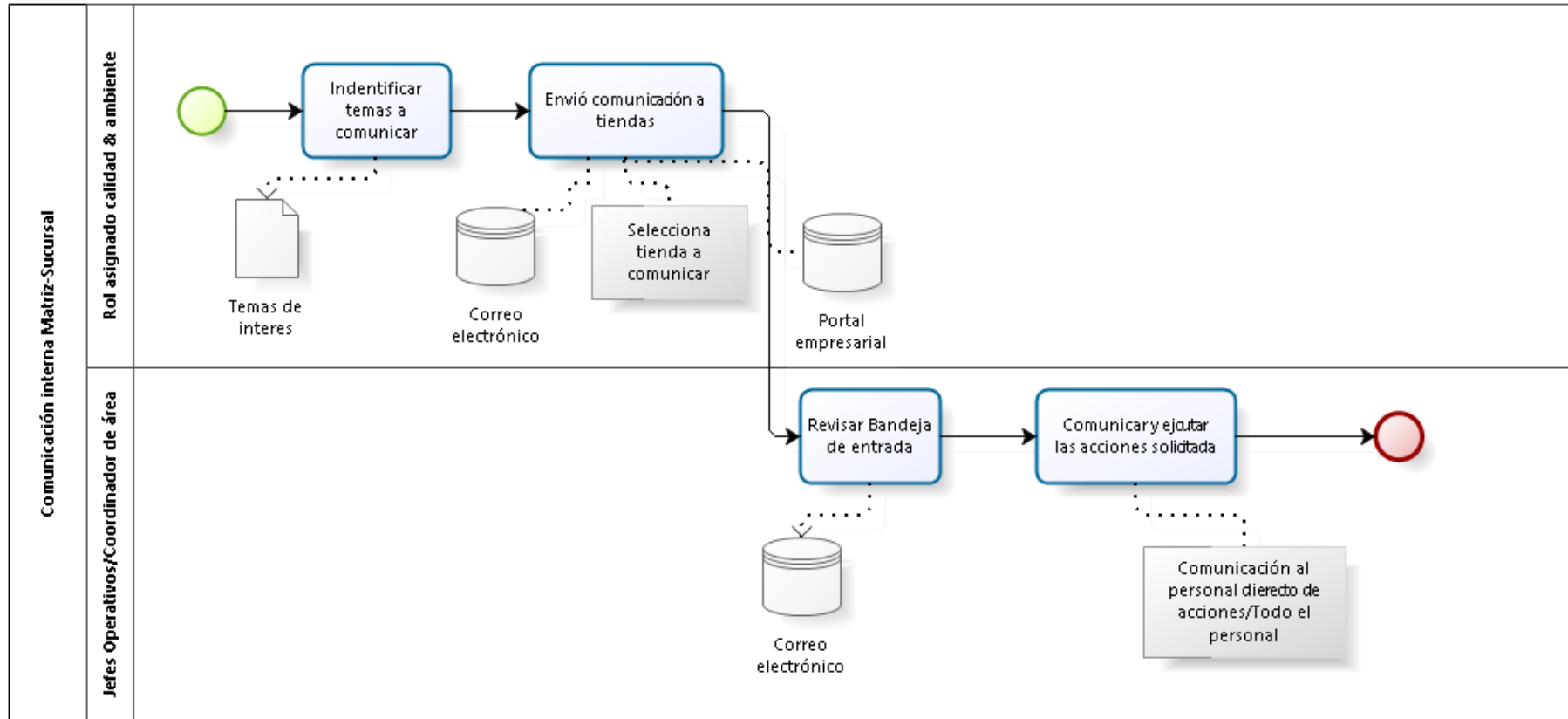
GESTOR DE CALIDAD Y AMBIENTE				
PROCESO: CALIDAD				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Calidad de productos	Diaria	Portal Empresarial	Formato de calidad	Portal Empresarial
Reclamos de clientes por calidad	Diaria	EXCEL	Formato reclamos de calidad	Correo electrónico
PROCESO: AMBIENTE				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Manejo de desechos	Semanal	EXCEL	Formato de reposición	Correo electrónico
Control de plagas	Semanal	EXCEL	Formato en novedades	Correo electrónico

Fuente: Departamento Calidad y Ambiente

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 22

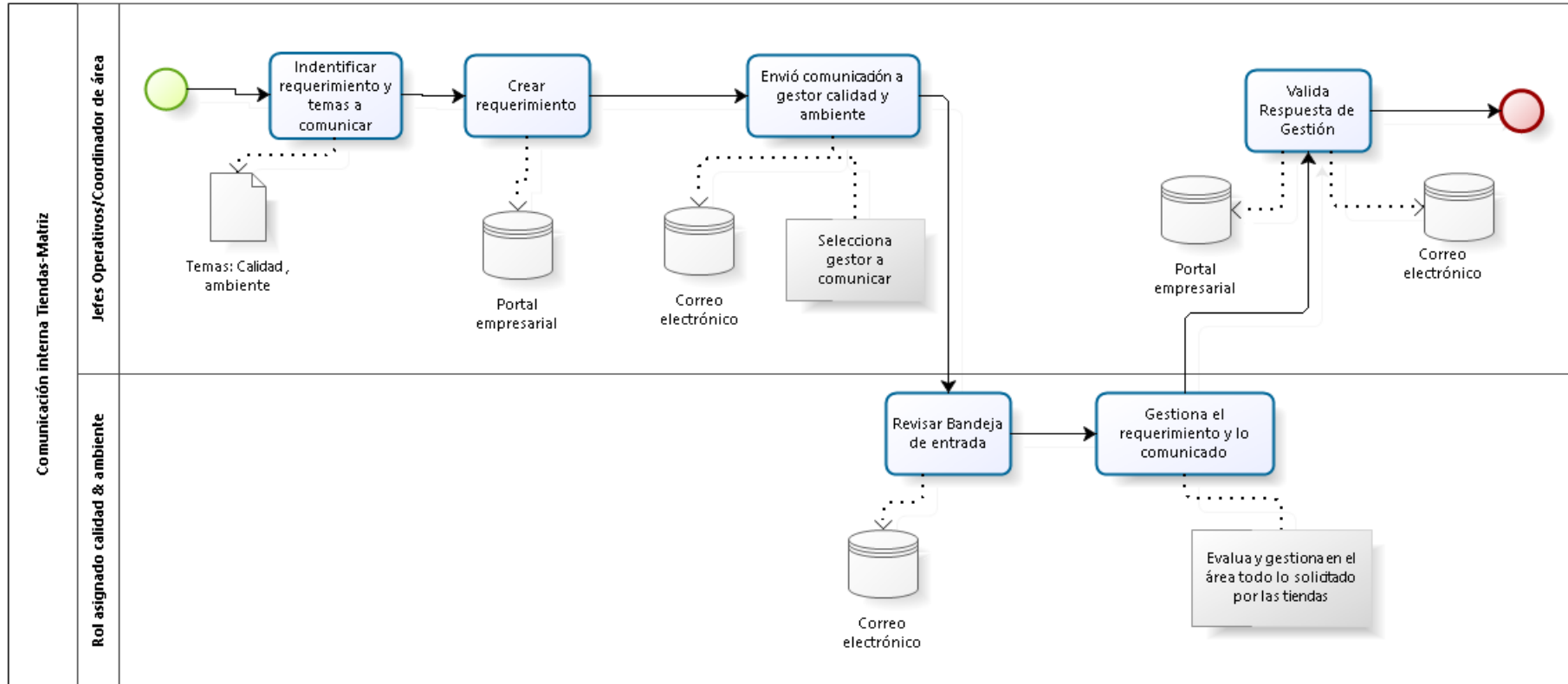
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 23

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

El flujo propuesto permite que la comunicación desde del área de Calidad y Ambiente tenga un gestor por cada proceso que se relaciona con la tienda y como receptor en la tienda podrá recibir la solicitud en la carpeta Calidad y Ambiente del correo electrónico, adicional se interactúa con el portal empresarial para los respectivos requerimientos.

4.2.3.3. Gestor de comunicación de Mantenimiento

El gestor de mantenimiento permitirá que las tiendas puedan comunicar de manera inmediata todos los requerimientos al área de Mantenimiento con el carácter de correctivo y evitar novedades en los equipos y herramientas que las tiendas hacen uso para su operación, adicionalmente el área podrá comunicar el cronograma anual de acciones preventivas en cada tienda, el jefe del área será el encargado de nombrar el o los gestores de comunicación para estos procesos.

Tabla 9

Gestor de Comunicación por los Procesos de Mantenimiento

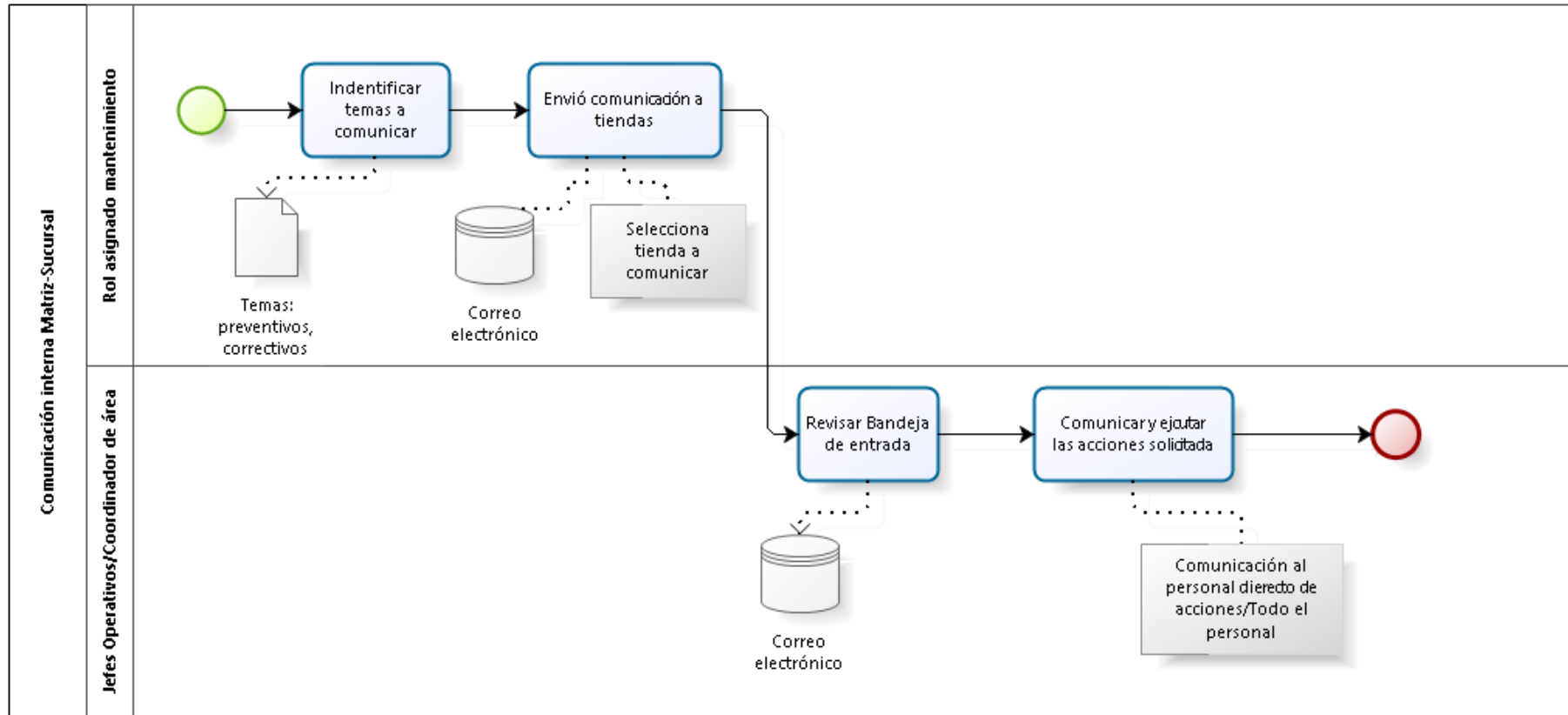
GESTOR DE MANTENIMIENTO				
PROCESO: MANTENIMIENTO PREVENTIVO				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Requerimientos de mantenimiento	Diaria	JDE	Formato de mantenimiento	Correo electrónico
PROCESO: MANTENIMIENTO CORRECTIVO				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Cronograma de mantenimiento	Semanal	EXCEL	Formato de cronograma	Correo electrónico

Fuente: Departamento Calidad y Ambiente

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 24

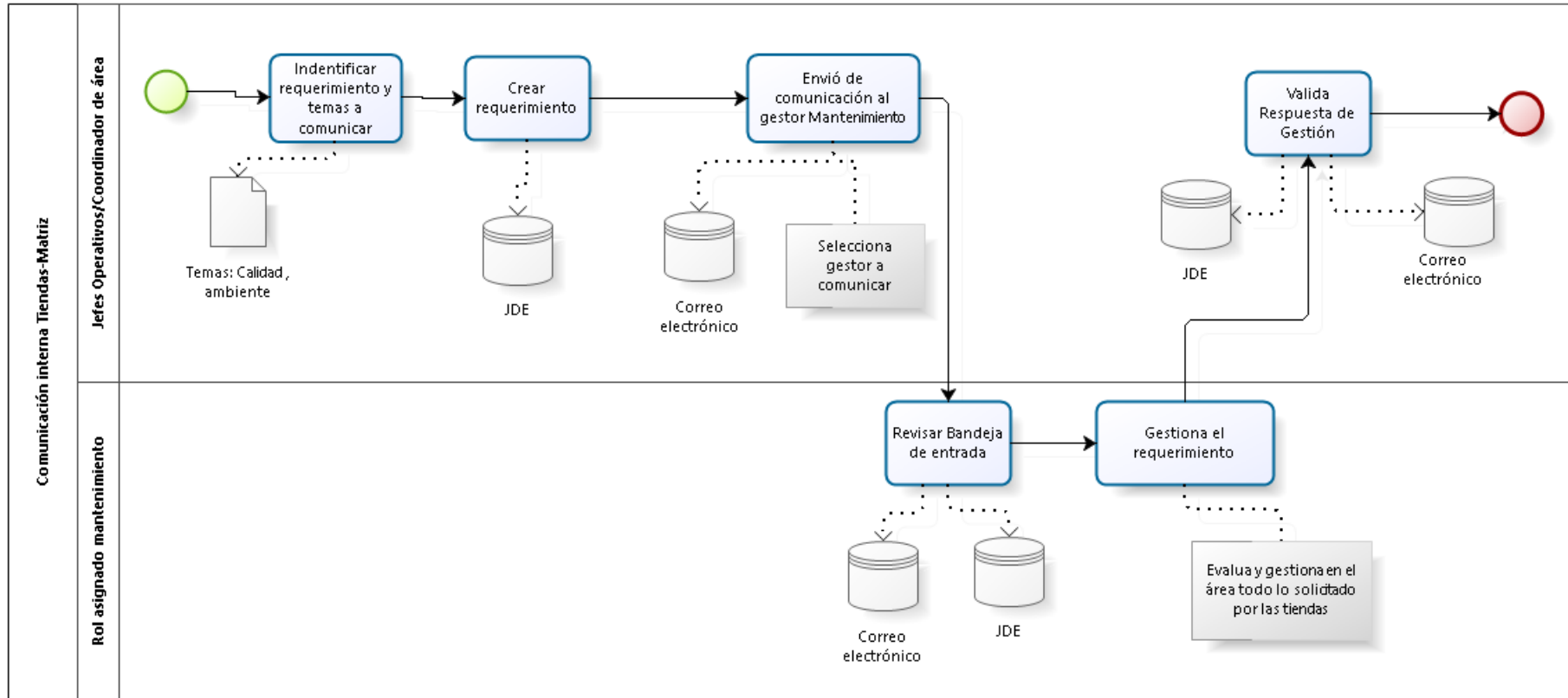
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 25

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

El flujo presentado permite relacionar directamente la necesidad con la solución porque serán gestionados por los encargados del área de mantenimiento logrando efectiva en la operación con equipos y herramientas operativas todo el tiempo.

4.2.3.4. Gestor de comunicación de Comercial

El gestor del área comercial permitirá una comunicación efectiva en envío y recepción de información que apoye la gestión estratégica que maneja la compañía directamente con los proveedores y que se reflejan como beneficios para el cliente; el Sub-Gerente será el encargado de asignar los gestores por cada uno de los procesos comerciales.

Tabla 10

Gestor de Comunicación por los Procesos Comerciales

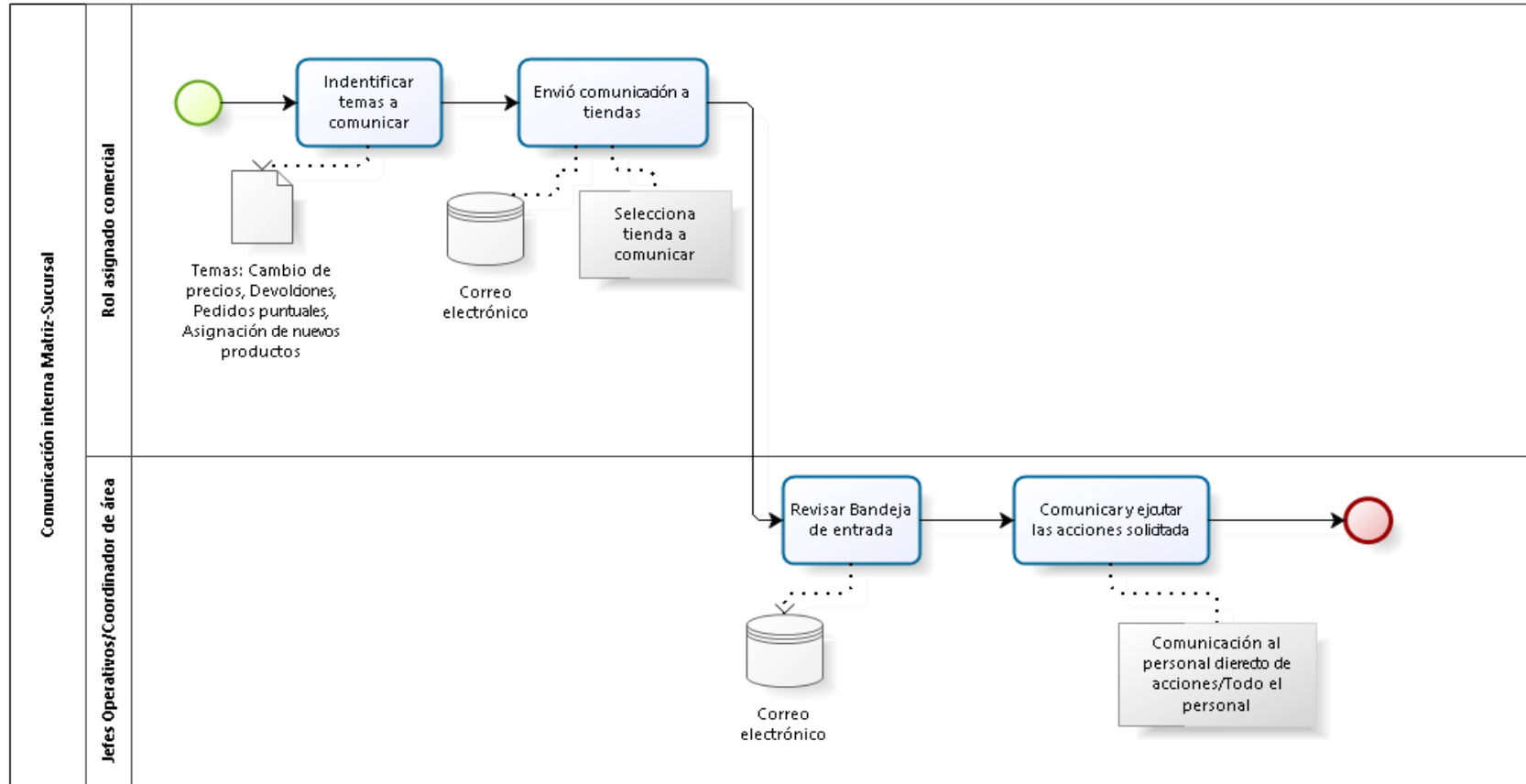
GESTOR COMERCIAL				
PROCESO: CAMBIO DE PRECIOS				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Precios errados en el sistema	Diaria	REMEDY-S	Formato	REMEDY-S
Precios errados en la cenefa	Diaria	REMEDY-S	Formato	REMEDY-S
Precios especiales de FRUVER	Semanal	Word	Boletín	Correo electrónico
PROCESO: DEVOLUCIONES				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Autorización devoluciones	Semanal	Portal empresarial	Formato de solicitud	Portal empresarial
PROCESO: PEDIDOS PUNTUALES				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Pedidos categoría hogar	Semanal	Excel	Formato de Pedidos	Correo electrónico
Incumplimiento de proveedores	Diaria	Excel	Formato en Novedades	Correo electrónico
PROCESO: ASIGNACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Desactivación de productos	semanal	Excel	Formato de codificación	Correo electrónico
Nuevos productos	Semanal	Excel	Formato de nuevos productos	Correo electrónico

Fuente: Departamento Comercial

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 26

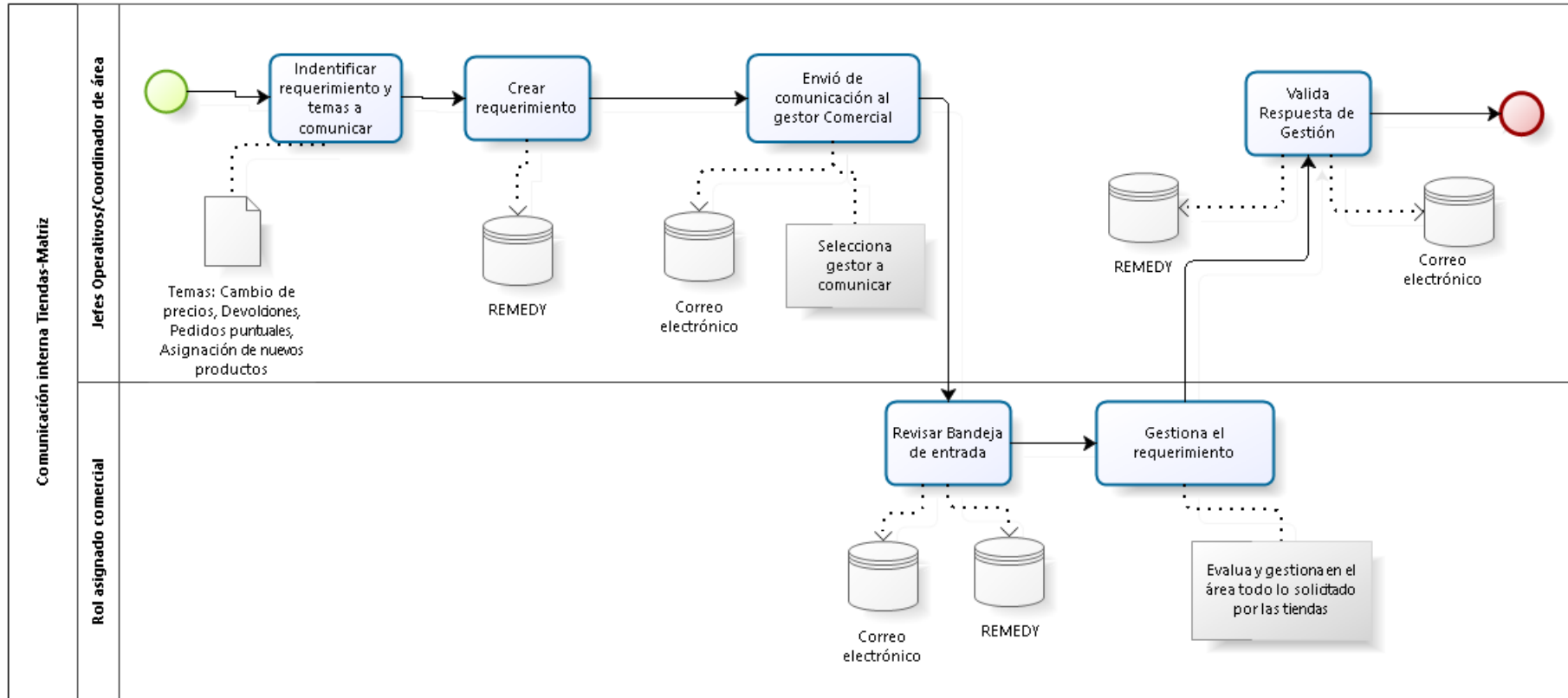
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 27

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

Los flujos garantizan que las tiendas reciban la comunicación efectiva por parte de los gestores comerciales y se aplique en piso de venta las definiciones estratégicas, adicionalmente se tendrá directamente el apoyo del área comercial en las novedades que se presenten en cada una de las tiendas.

4.2.3.5. Gestor de comunicación de Planificación

Al desarrollar el gestor de planificación se mejorará el dinamismo de la comunicación en los requerimientos desde las tiendas o desde el área, creando un vínculo compacto en las actividades que son de gran impacto para la compañía, sobre todo al utilizar la herramienta donde las notificaciones permiten un control de los avances en la gestión por cada gestor, la Sub-Gerencia será la encargada de asignar los gestores para los procesos de planificación de la demanda.

Tabla 11

Gestor de Comunicación para los Procesos de Planificación

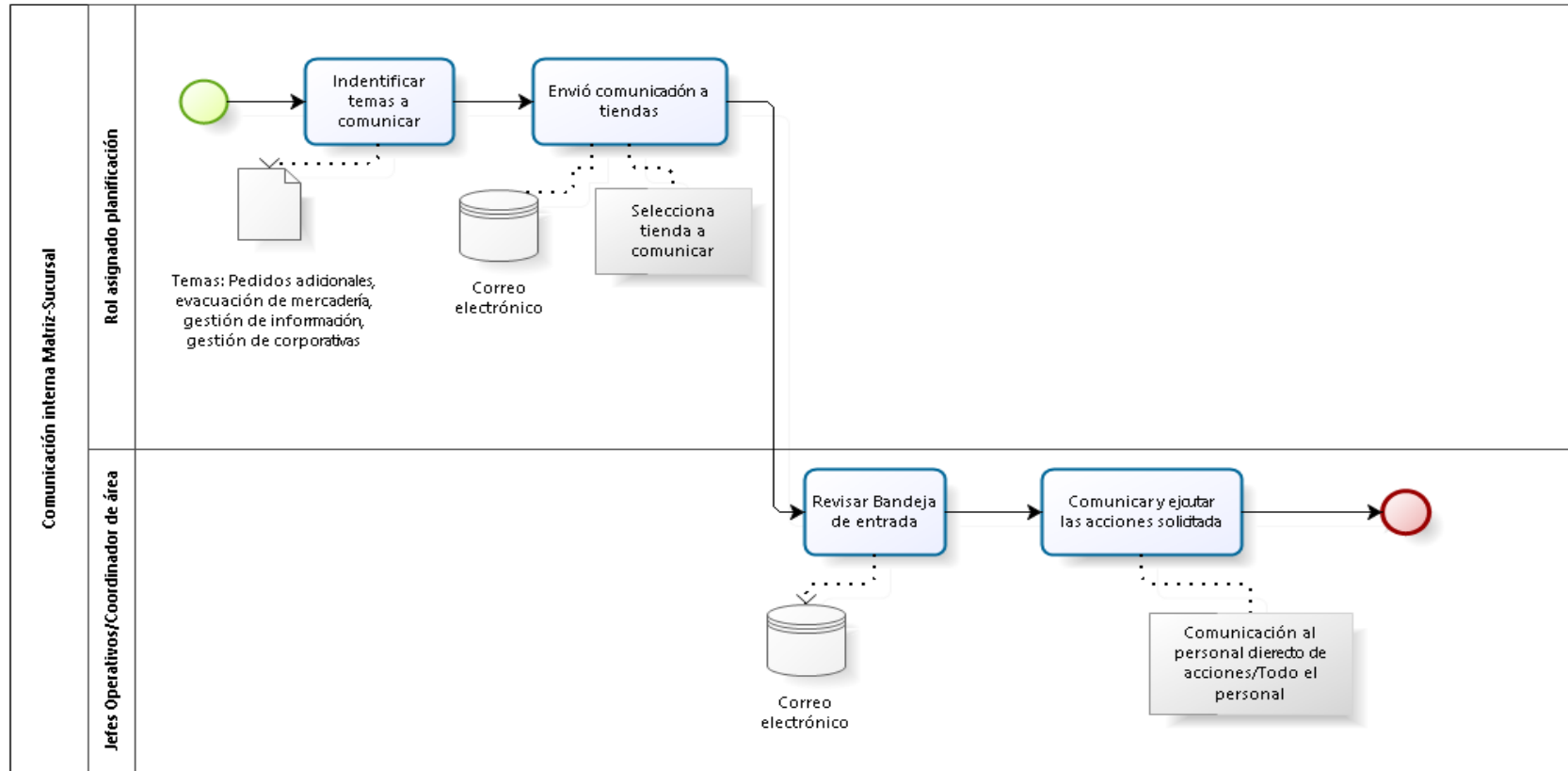
GESTOR PLANIFICACIÓN				
PROCESO: PEDIDOS ADICIONALES				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Pedidos por ventas puntuales	Diaria	REMEDY	Formato	REMEDY - Correo electrónico
Pedidos por faltante en perchas	Diaria	REMEDY	Formato	REMEDY - Correo electrónico
Pedidos por exhibiciones	Semanal	REMEDY	Formato	REMEDY - Correo electrónico
PROCESO: EVACUACIÓN DE MERCADERÍA				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Nivelación de inventario (sobre stock)	Diaria	REMEDY	Formato	REMEDY - Correo electrónico
Información de transferencias	Diaria	REMEDY	Formato	REMEDY - Correo electrónico
PROCESO: GESTIÓN DE INFORMACIÓN				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Parámetros logísticos	Mensual	REMEDY	Formato	REMEDY - Correo electrónico
Demanda en productos	Mensual	REMEDY	Formato	REMEDY - Correo electrónico
PROCESO: GESTIÓN DE CORPORATIVAS				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Información de asignación de cantidades	Quincenal	Excel	Formato	Correo electrónico
Información por cambios comerciales	Quincenal	Excel	Formato	Correo electrónico

Fuente: Departamento de Planificación

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 28

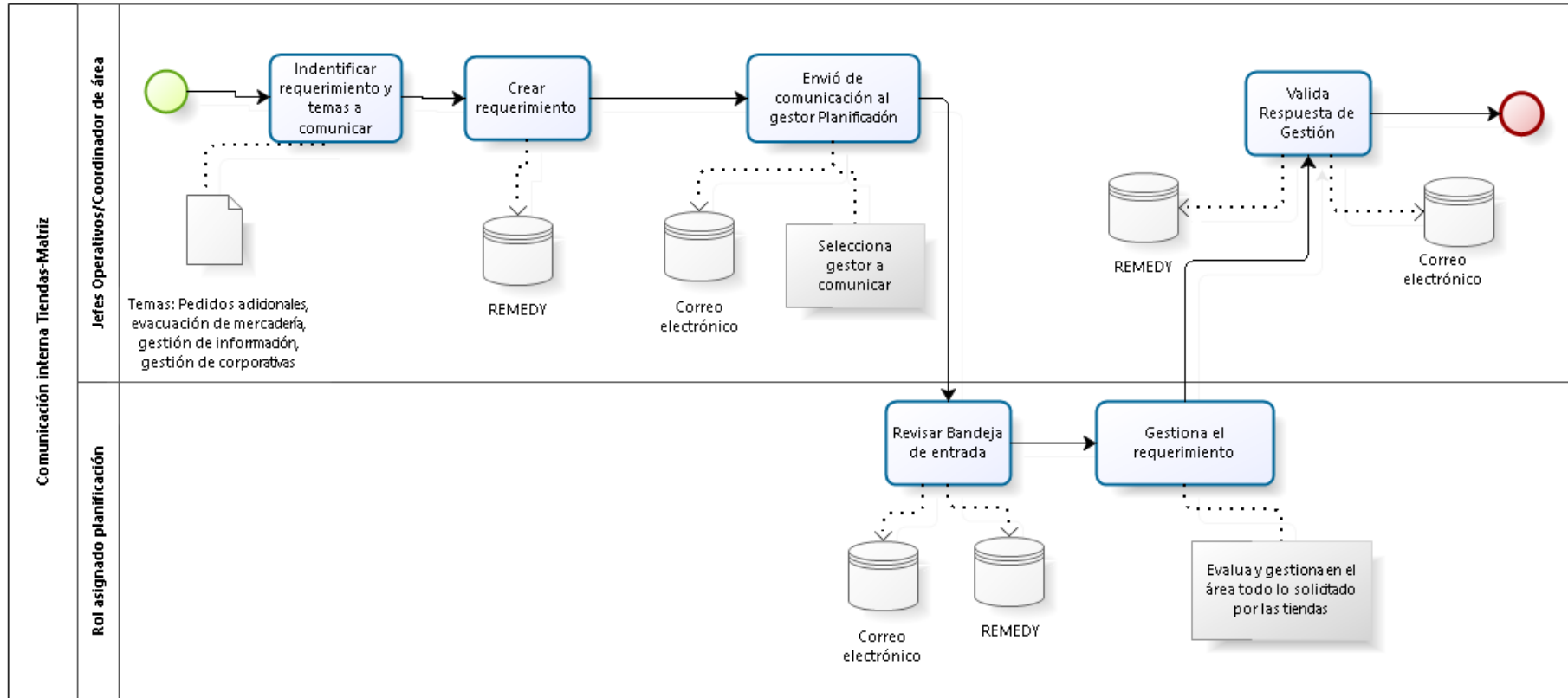
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 29

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

Los flujos del proceso permiten que las tiendas reciban la comunicación efectiva por parte de los gestores de planificación y no se tenga desabastecimientos de las líneas de perchas, adicionalmente la comunicación desde las tiendas será directamente con planificación por los requerimientos de productos para surtir la comercialización y la necesidad de los clientes mayoristas o institucionales, considerando el uso de las herramientas de gestión para su evaluación de la gestión; en la tienda todos los correos que lleguen se concentraran en la carpeta Planificación.

4.2.3.6. Gestor de comunicación de Marketing

El área de marketing está con mayor frecuencia en comunicación con el área operativa, principalmente con las tiendas, por todo el alcance desarrollado a las estrategias y que finalmente estará a la vista de los clientes.

Las aplicaciones y el canal de comunicación tienen un desempeño fundamental y es donde se propone un esquema para el control y manejo de los impulsores y mercaderistas mediante un requisito de negocio BRD (ver anexo2), de igual forma para el funcionamiento adecuado de la radio interna; la Sub-Gerencia será el encargado de nombrar los gestores por cada proceso del área.

Tabla 12

Gestor de Comunicación para los Procesos de Marketing

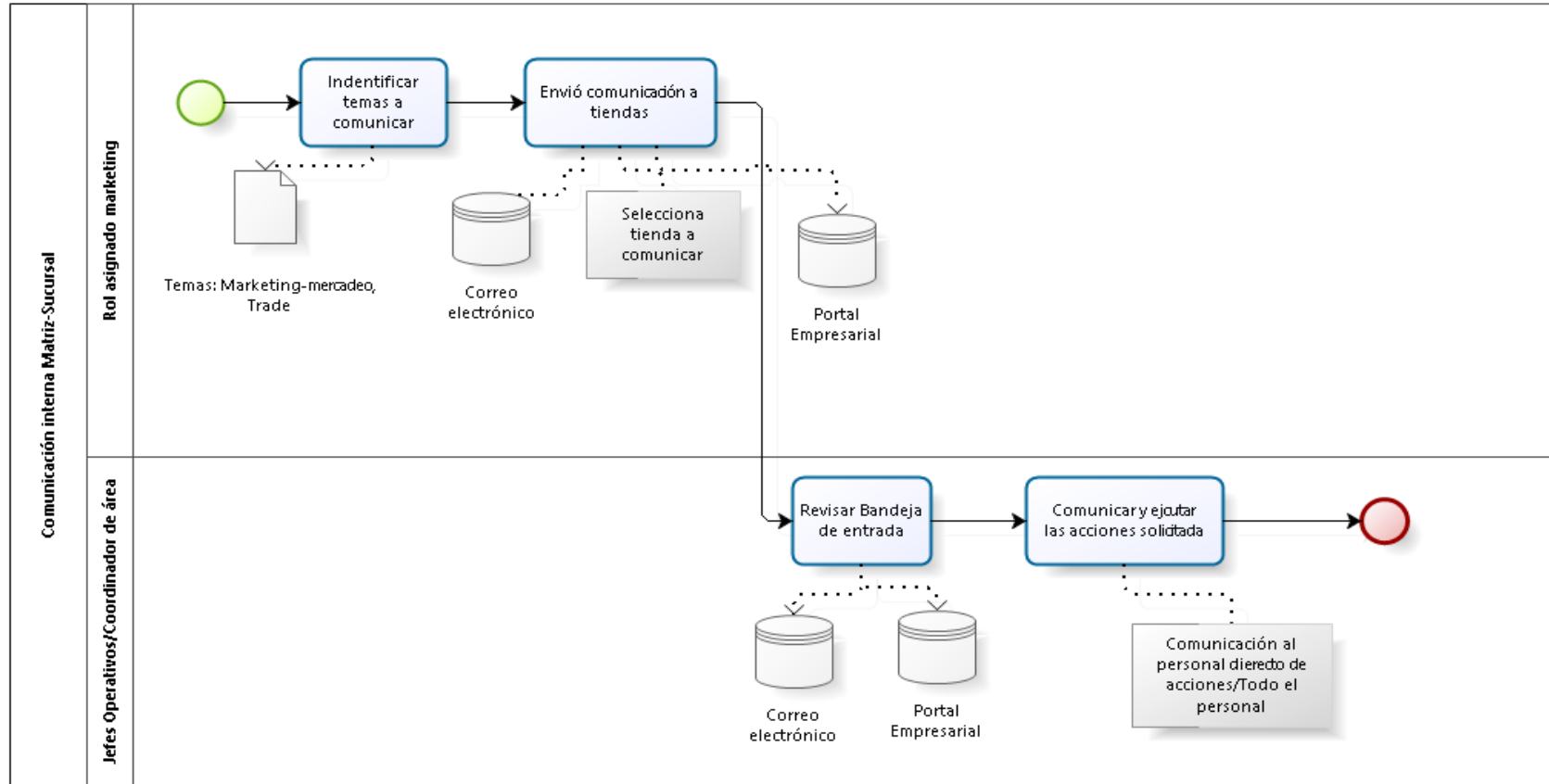
GESTOR MARKETING				
PROCESO: MARKETING & MERCADEO				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Campanias corporativas	Semanal	Excel	Formato	Correo electrónico
Manejo de material POP	Diaria	Excel	Formato	Correo electrónico
Actividades con proveedores	Diaria	Excel	Formato	Correo electrónico
Mecánicas de corporativas y proveedores	Semanal	Excel	Formato	Correo electrónico
Manejo premios y sorteos	Semanal	Excel	Formato	Correo electrónico
PROCESO: TRADE				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Extra-visibilidad (arriendos)	Diaria	Excel	Formato	Correo electrónico
Impulsación a clientes	Semanal	Excel	Formato	Correo electrónico
Degustación	Semanal	Excel	Formato	Correo electrónico
Impulsadoras y mercaderistas	Semanal	Portal empresarial	Formulario	PORTAL
Radio Interna	Diaria	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S

Fuente: Departamento de Planificación

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 30

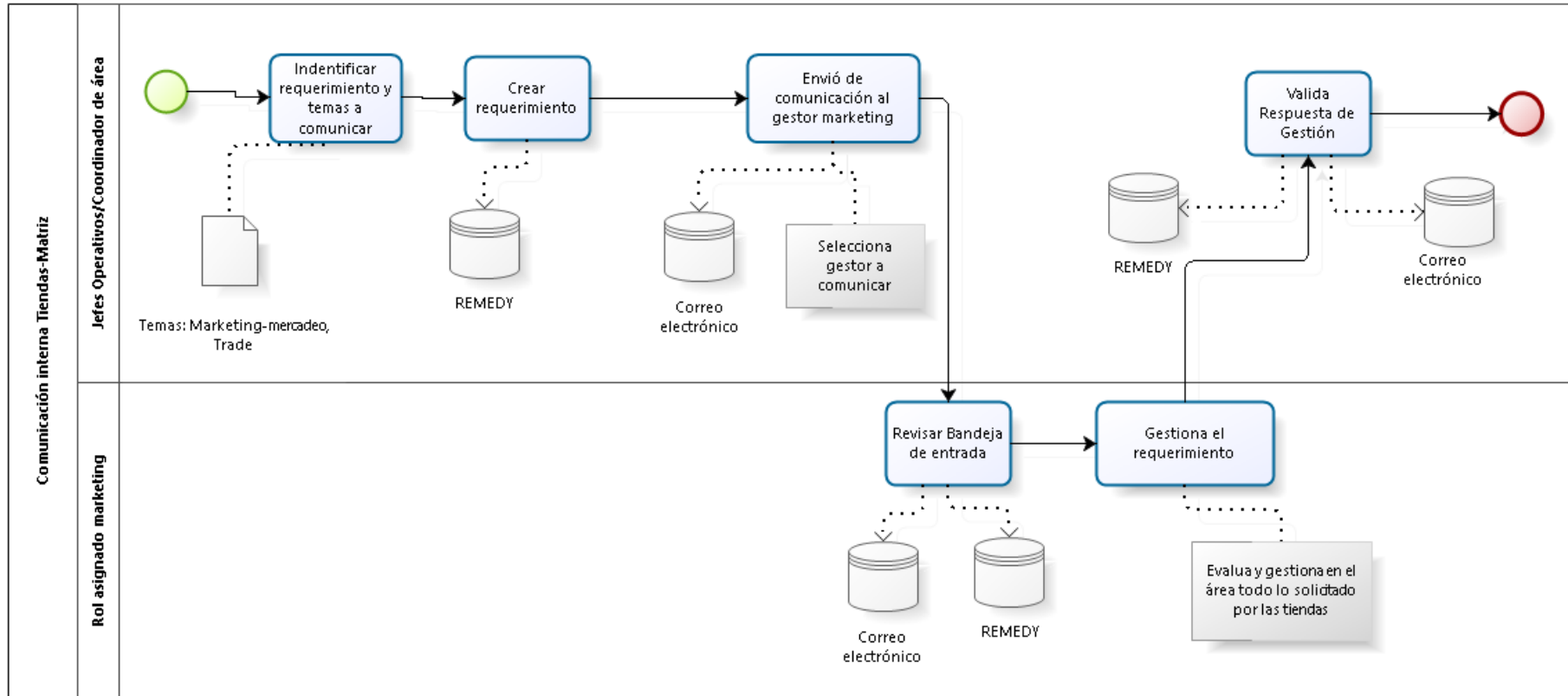
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 31

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

El flujo está diseñado para que la tienda reciba y envíe comunicación con agilidad por tener los respectivos gestores vinculados a los procesos y herramientas de gestión con la finalidad de mejorar el servicio y el momento de verdad con el cliente en la tienda, los correos que ingresen estarán en la carpeta Marketing.

4.2.3.7. Gestor de comunicación de Ventas

El gestor de venta tendrá un canal y un aplicativo de apoyo para la comunicación desde y hacia las tiendas con la finalidad de llegar con los mensajes claros para la gestión con las empresas de entrega a domicilio (Delivery), y con la plataforma online de la empresa, también la comunicación de todos los clientes institucionales que ingresan o salen. La jefatura de ventas es el responsable de asignar el o los gestores para el área.

Tabla 13

Gestor de Comunicación para los Procesos de Ventas

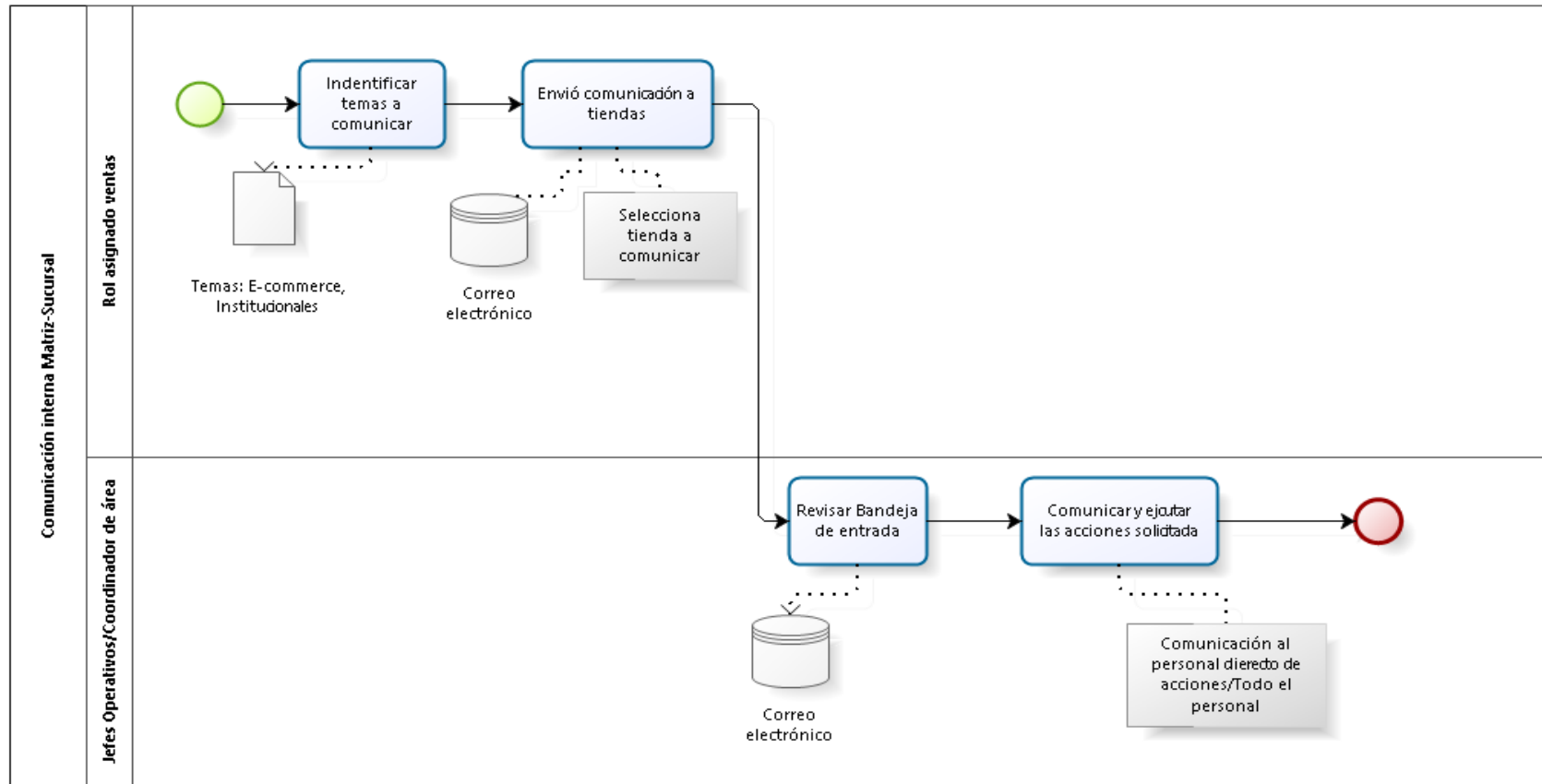
GESTOR VENTAS				
PROCESO: E-COMMERCE				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Delivery	Semanal	Excel	Boletín	Correo electrónico
Novedades en productos	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Novedades en las aplicaciones	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
PROCESO: VENTAS INSITUCIONALES				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Ingreso y salida de Clientes	Semanal	Excel	Formato	Correo electrónico
Facturación a clientes	Semanal	Excel	Formato	Correo electrónico

Fuente: Departamento de Planificación

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 32

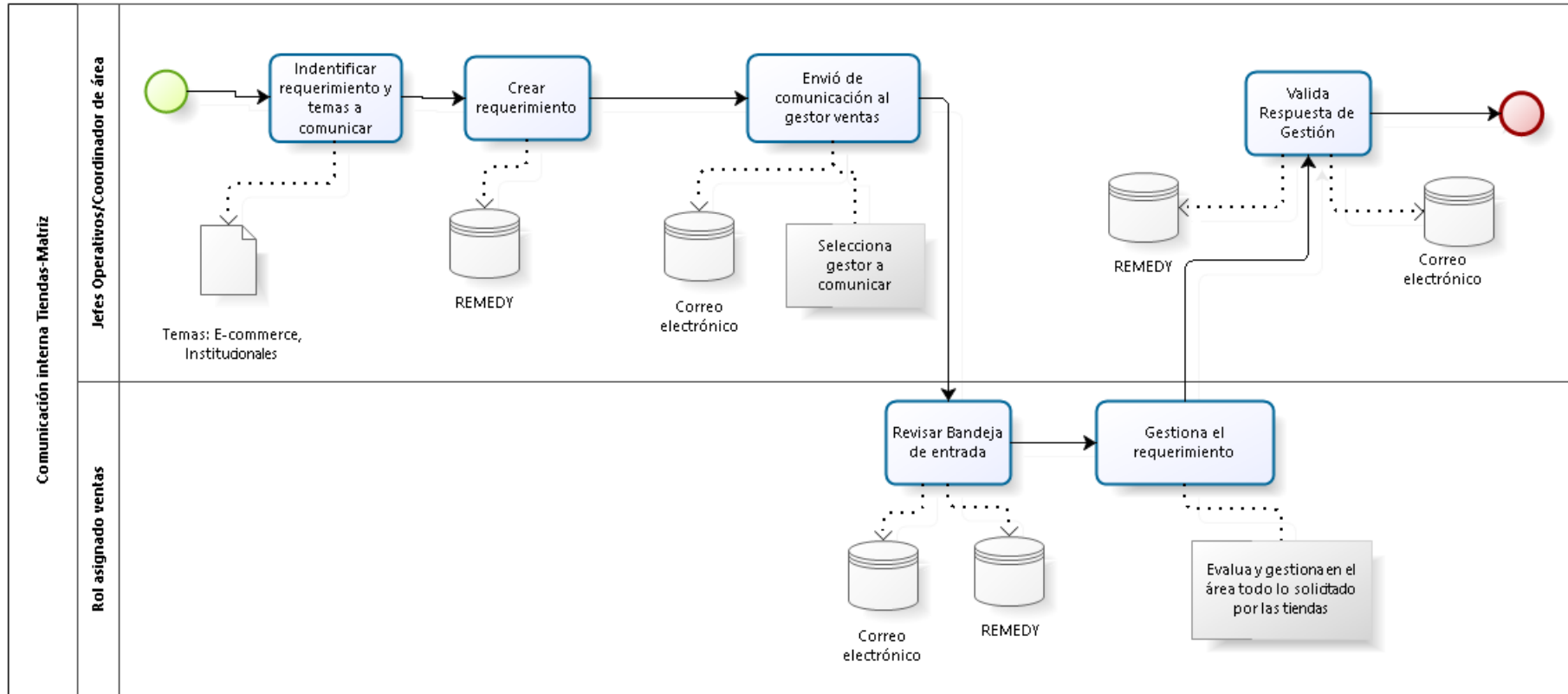
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 33

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

Los flujos diseñados permiten que las tiendas puedan enviar una comunicación de todas las novedades y requerimientos que se presenten con los clientes institucionales y con los clientes en línea (E-commerce) y con todas las empresas dedicadas a Delivery asociadas a la cadena para el servicio a domicilio, todos los correos que lleguen estarán en la carpeta Ventas.

4.2.3.8. Gestor de comunicación de Category

Los planogramas son parte de una estrategia que la compañía ejecuta para impulsar los espacios de los productos con la intención de perfeccionar el desempeño de las categorías mediante los recorridos en cada uno de los pasillos para que el cliente pueda apreciar adecuadamente los beneficios. El gestor de esta actividad tiene la misión de enviar la comunicación con efectividad y tiene que ser clara y precisa para su aplicación y seguimiento, para esto tendrá un canal y una organización de su información en los correos de las tiendas; el coordinador del área será encargado de asignar el gestor.

Tabla 14

Gestor de Comunicación para los Procesos de Category

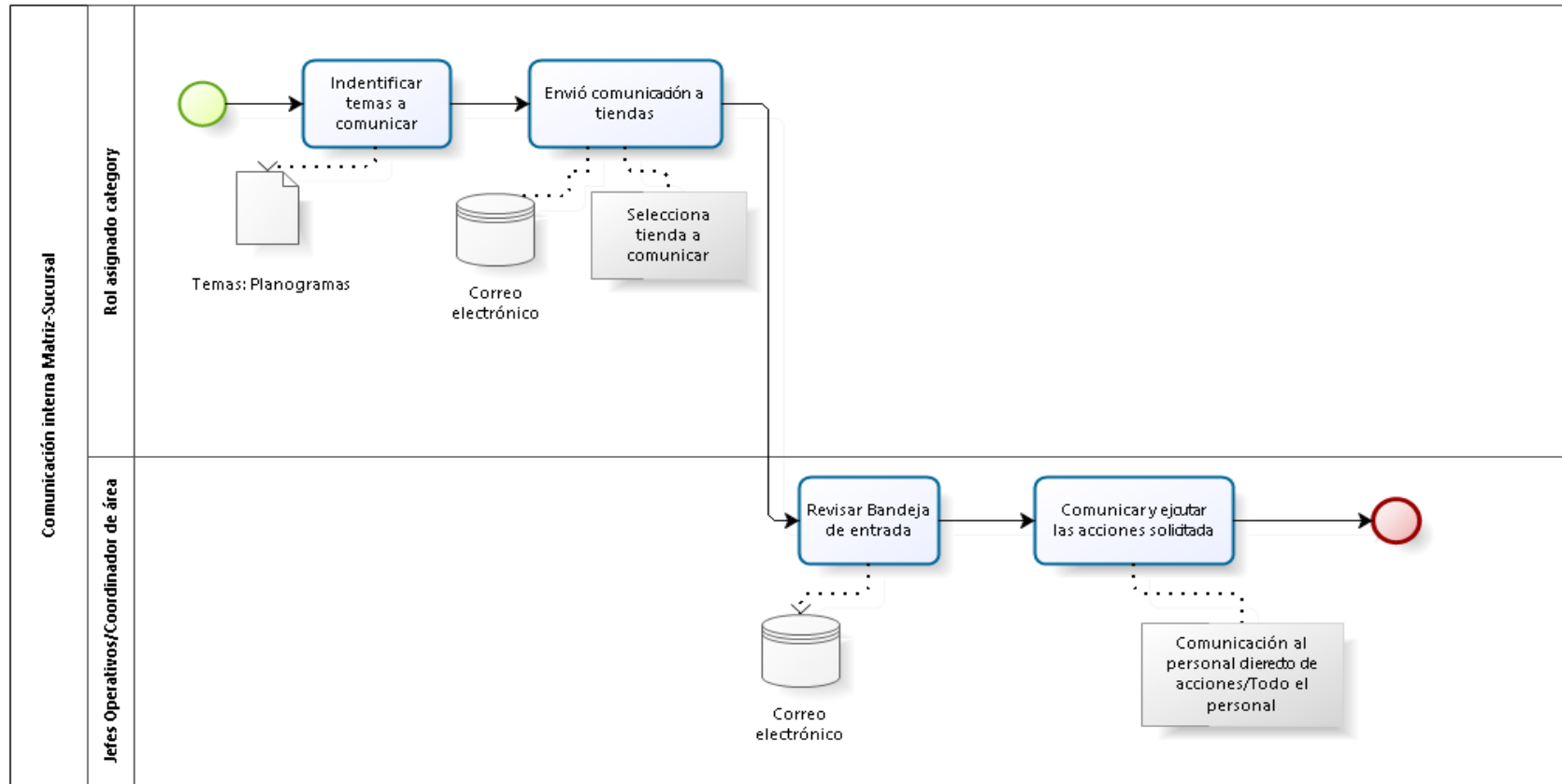
GESTOR CATEGORY				
PROCESO: PLANOGRAMAS				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Cambio de planogramas comerciales	Semanal	Office	Formato	Correo electrónico
Sugerencia de planogramas	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S

Fuente: Departamento de Category

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 34

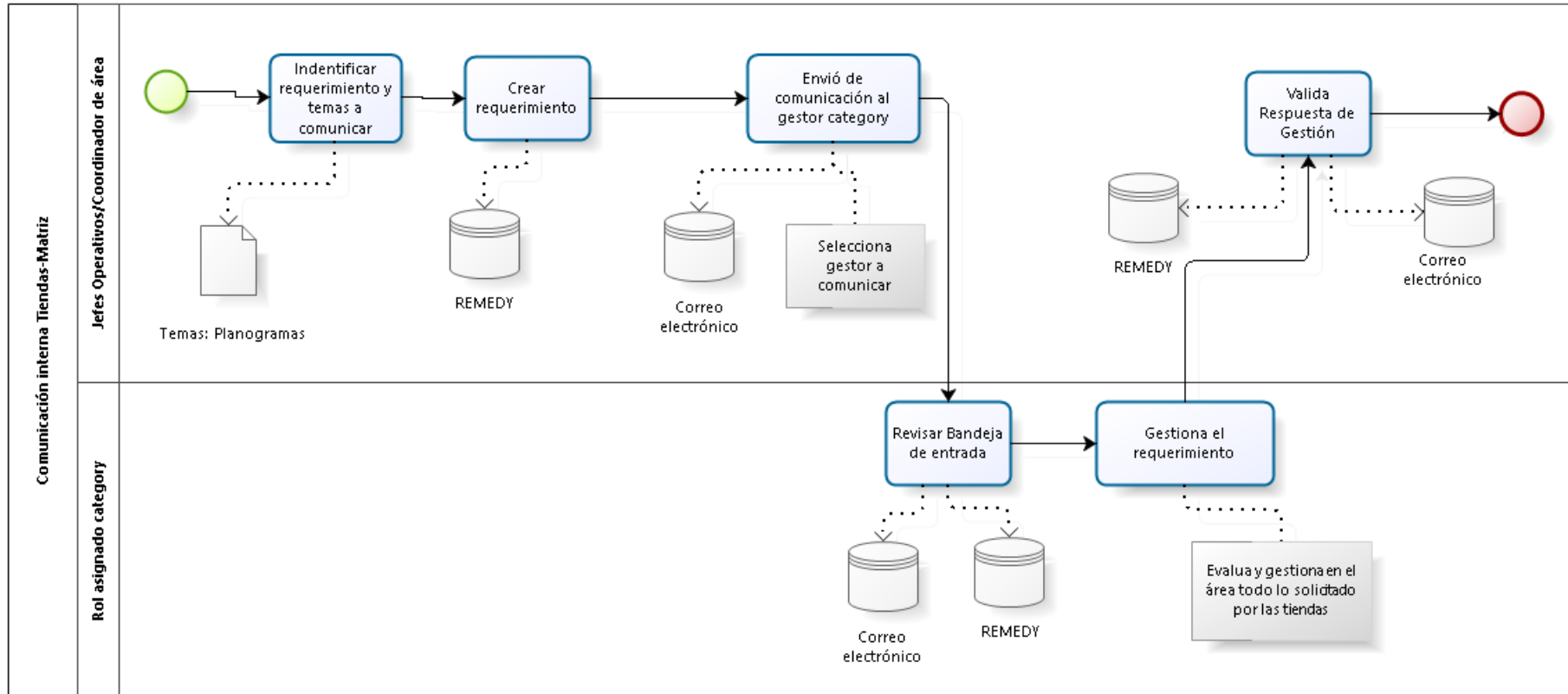
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 35

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

El flujo del proceso permite que la comunicación desde y hacia las tiendas tengan las gestiones necesarias para aplicar los objetivos determinados por el área; los correos que lleguen a tiendas estarán en la carpeta Category.

4.2.3.9. Gestor de comunicación de Operaciones

El área de Operaciones está directamente relacionada con las tiendas y su misión es desarrollar todas las estrategias del negocio; en su comunicación desde y hacia a las tiendas tiene un factor importante al respaldar y dar seguimiento a la administración, en sus requerimientos a los diferentes segmentos de la cadena, pero con mayor énfasis de todo el equipo humano, garantizando la operatividad y el desarrollo de las actividades en todas las tiendas. Como parte del apoyo se presenta el documento de requisito de negocio (BRD) (ver anexo 3), para la construcción de aplicaciones de la comunicación y gestión; la Sub-Gerencia es el responsable de asignar los gestores de comunicación.

Tabla 15

Gestor de Comunicación para los Procesos de Operaciones

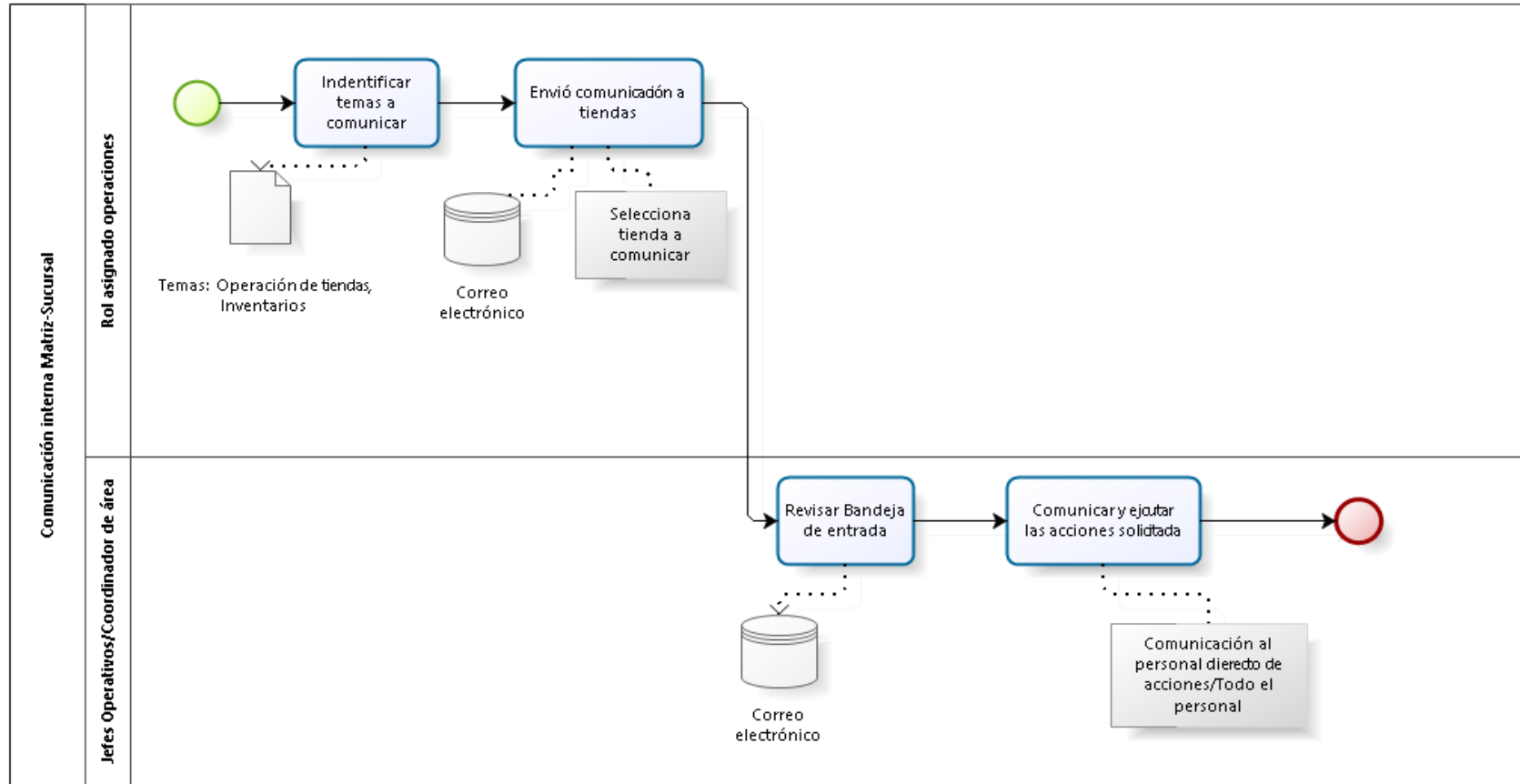
GESTOR OPERACIONES				
PROCESO: OPERACIÓN DE TIENDAS				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Cambio de cargo	Semanal	REMEDY-S	Formulario	REMEDY - Correo electrónico
Cambio de tiendas	Semanal	REMEDY-S	Formulario	REMEDY - Correo electrónico
Solicitud de claves	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY - Correo electrónico
Vacaciones	Mensual	Excel	Formato	Correo electrónico
Barridos quincenales	Semanal	Portal Empresarial	Formulario	Portal Empresarial
Activación/desactivación	Semanal	Portal Empresarial	Formulario	Portal Empresarial
Horarios de atención	Semanal	OFFICE	Formato	Correo electrónico
Comunicado de gestión	Semanal	OFFICE	Boletín	Correo electrónico
PROCESO: INVENTARIOS				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Gestión de bajas	Semanal	Portal Empresarial	Formulario	Portal Empresarial
Gestión de tomas físicas	Diario	Excel	Formato	Correo electrónico
Gestión de incidencias	Diario	Portal Empresarial	Formulario	Portal Empresarial
Gestión devoluciones	Mensual	Portal Empresarial	Formulario	Portal Empresarial
Gestión de corrección	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY - Correo electrónico
Barridos mensuales	Mensual	Portal Empresarial	Formulario	Portal Empresarial
Barridos semanales	Semanal	Portal Empresarial	Formulario	Portal Empresarial
Gestión de stocks	Diario	Portal Empresarial	Formulario	Portal Empresarial

Fuente: Departamento de Operaciones

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 36

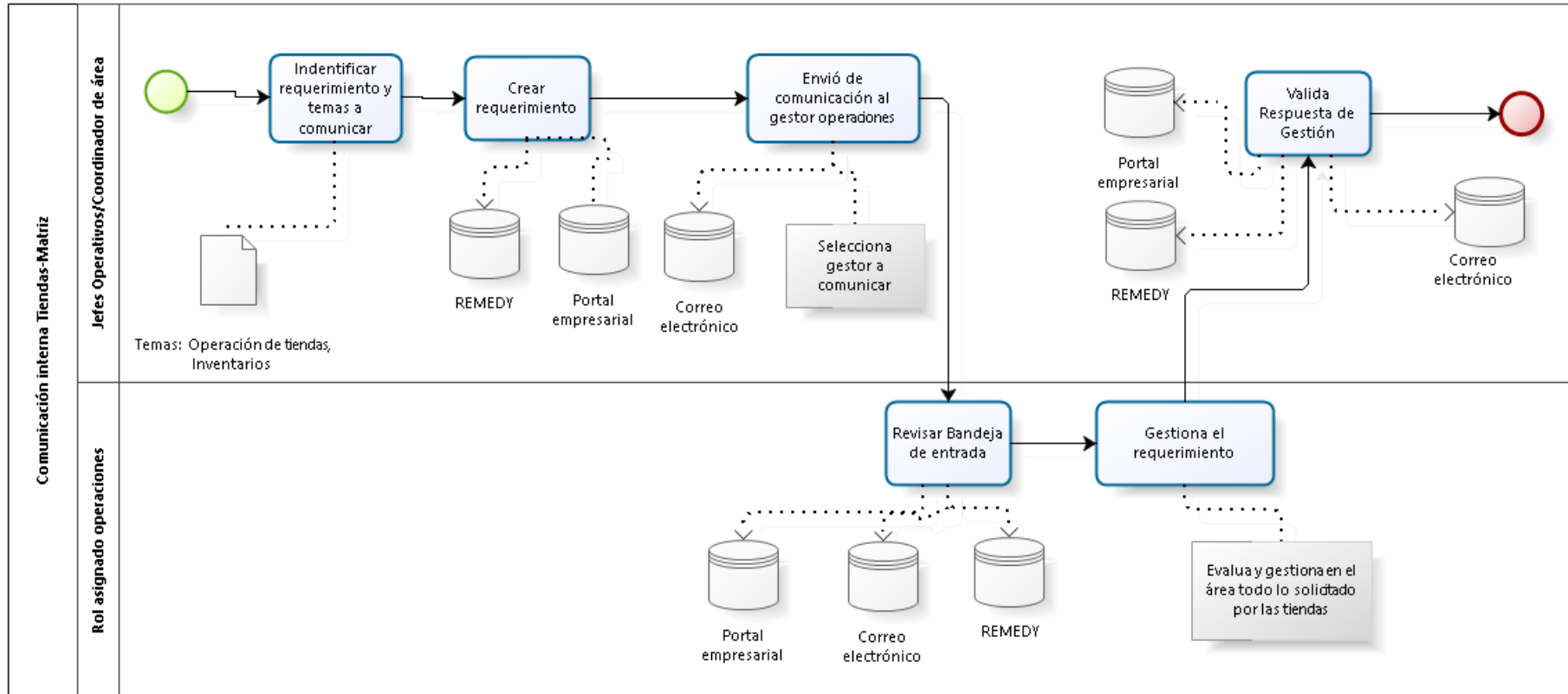
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 37

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

El proceso establece un flujo adecuado y ordenado para la comunicación desde el área de Operaciones, considerando que debe tener una mayor efectividad por las actividades que se desarrollan en las tiendas, información que se relacionan directamente con los objetivos planteados por la cadena y el desempeño en todo el manejo operativo.

4.2.3.10. Gestor de comunicación de Talento Humano

La comunicación desde Talento Humano es prioritaria por los beneficios y obligaciones que tienen la empresa con los trabajadores y los mismos con la empresa para lograr un desempeño eficiente en cada una de las actividades; los coordinadores serán los encargados de asignar los gestores por cada proceso.

Tabla 16

Gestor de Comunicación para los Procesos de Talento Humano

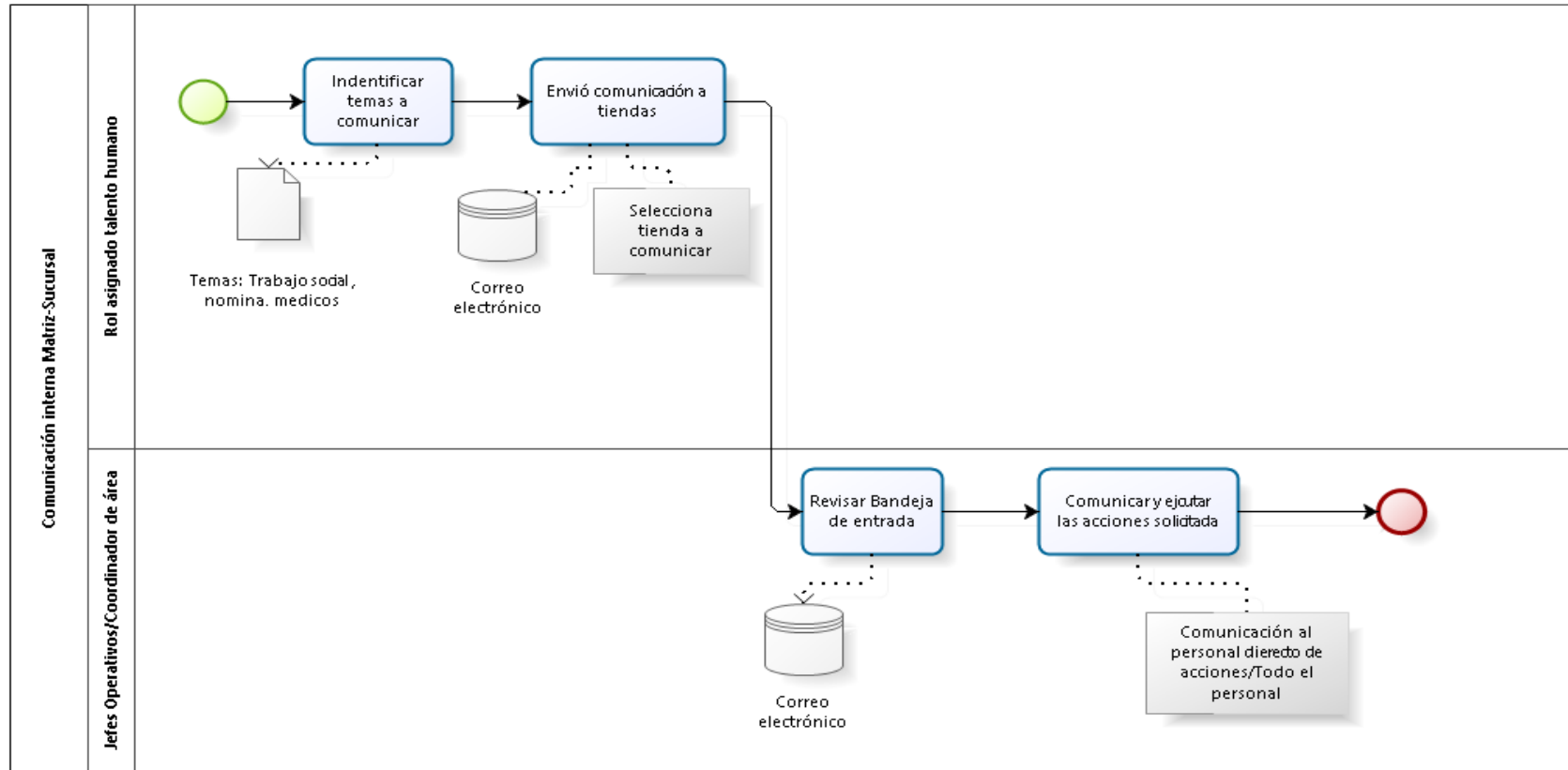
GESTOR TALENTO HUMANO				
PROCESO: TRABAJO SOCIAL				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Información de calamidad	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Pedidos de alimentación	Semanal	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Dotación de uniformes	Mensual	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Desvinculación del personal	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Información de cargas	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Asignación de tarjetas	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Accidentes laborales	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Clima laboral (días festivos)	Mensual	Excel	Formato	Correo electrónico
PROCESO: MEDICOS				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Certificados médicos	Semanal	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Reposos médicos	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
Turnos de atención medica	Diario	REMEDY-S	Formulario	REMEDY-S
PROCESO: NOMINA				
Detalle de Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Revisión y confirmación de horas	Semanal	Excel	Formulario	Correo electrónico
Registro de asistencia	Diario	OFFICE	Formulario	Correo electrónico
Cronograma de vacaciones	Diario	OFFICE	Formulario	Correo electrónico
Novedades en registro de asistencia	Mensual	OFFICE	Formulario	Correo electrónico

Fuente: Departamento de Talento Humano

Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 38

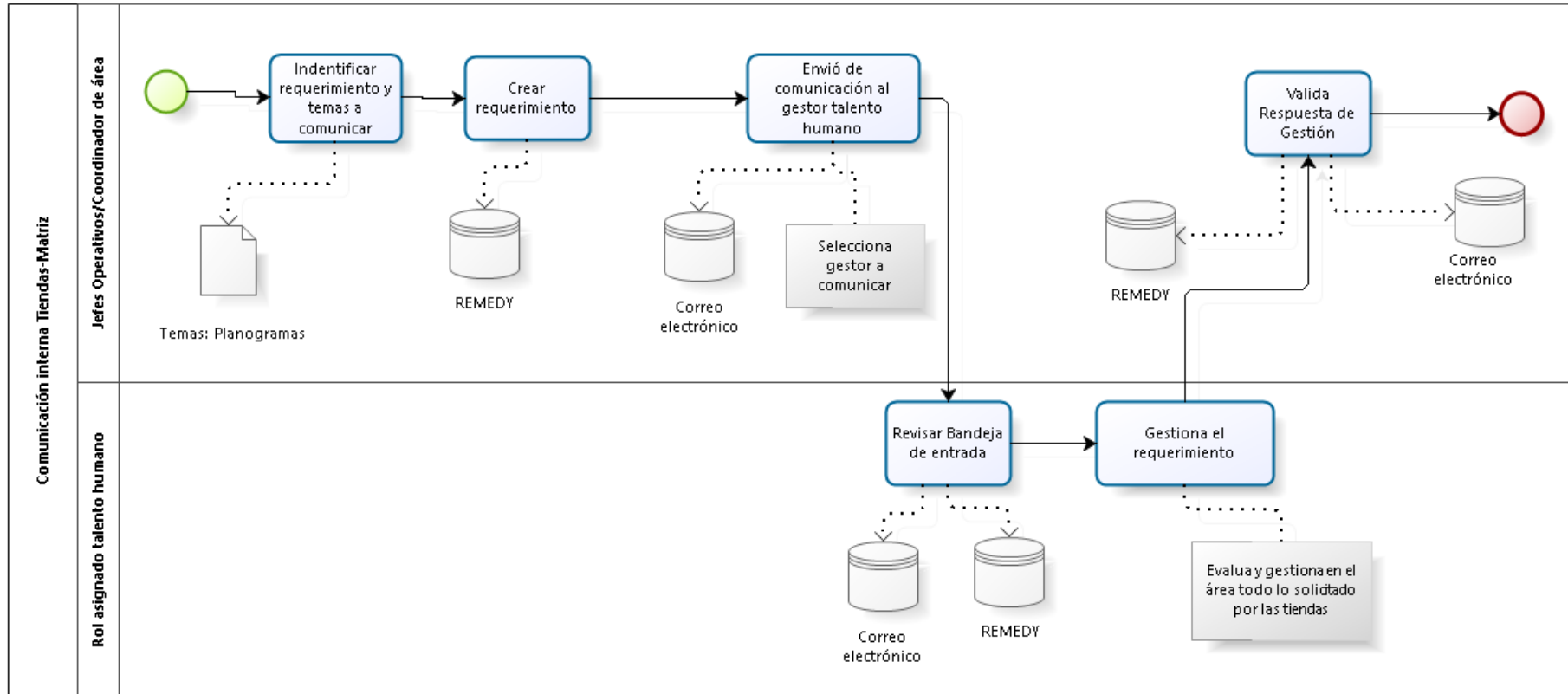
Flujo del Proceso Matriz-Sucursal



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 39

Flujo del Proceso Tiendas-Matriz



Elaborado por: Milton Ortuño

El flujo permite que la comunicación con el área tenga el dinamismo y la gestión con agilidad por ser procesos relacionados con el bienestar de los trabajadores que se encuentran apoyando en todas las tiendas.

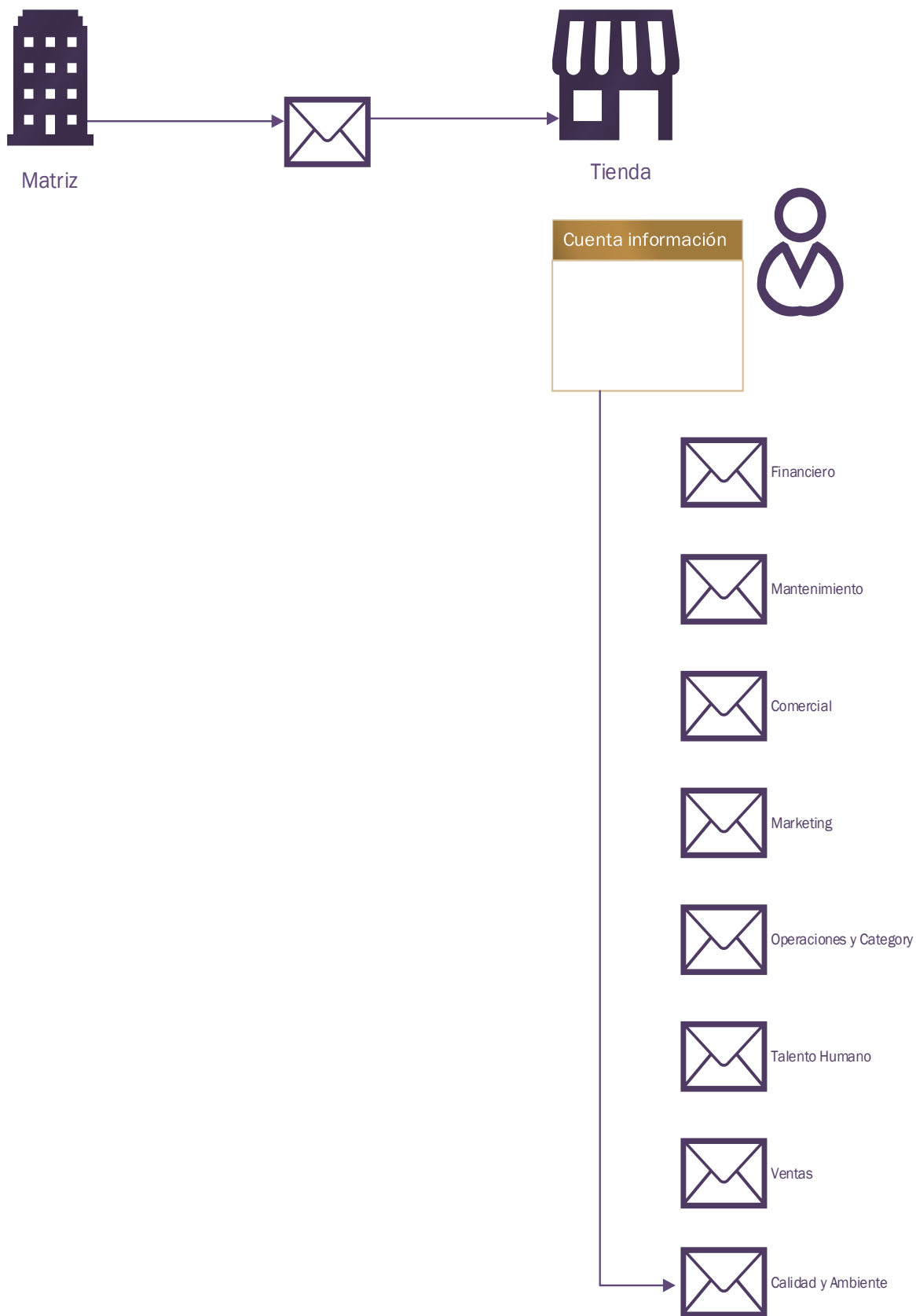
4.2.3.11. Organización de las cuentas de correo

En Supermercados Santa María el canal de comunicación masivo es a través de la cuenta electrónica institucional, desde la parte administrativa y hacia las tiendas; por tal motivo es importante la organización de las cuentas electrónicas con la finalidad de lograr una comunicación eficiente de ingreso y salida de correos desde y hacia las tiendas.

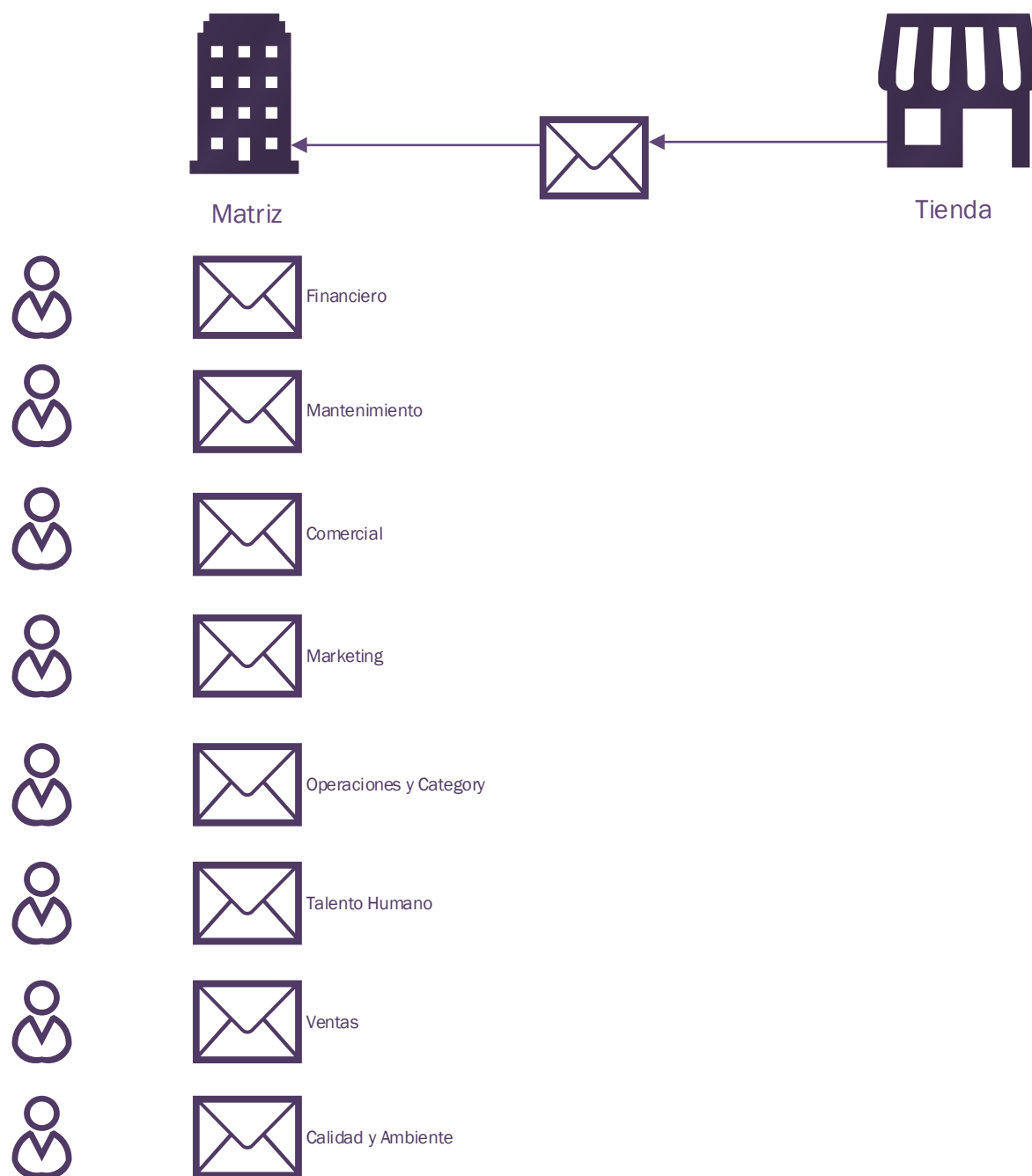
La propuesta requiere que la cuenta de correos de la tienda este organizada para la recepción de correos por carpetas con el nombre de cada una de las áreas administrativas y por los procesos que son ejecutados en la tienda por el personal responsable de la sección, además que la salida de correos sea únicamente hacia los gestores identificados por cada una de las áreas administrativas y evitar que el usuario de tienda emita correos a cuentas que no están relacionadas con el proceso de comunicación y que no apoyarían en la gestión.

Figura 40

Relación de Comunicación Matriz-Tiendas



Elaborado por: Milton Ortuño

Figura 41*Relación de Comunicación Tiendas-Matriz*

Elaborado por: Milton Ortuño

Estrategia

La generación de una estructura de comunicación operativa con herramientas y reuniones de trabajo que permita compartir el resultado de los indicadores y los objetivos alcanzados en cada uno de los procesos estratégicos de venta y

gastos operativos por cada tienda, información relevante para desarrollar ideas y actividades que permitan alcanzar los objetivos de la compañía y del personal.

Tabla 17

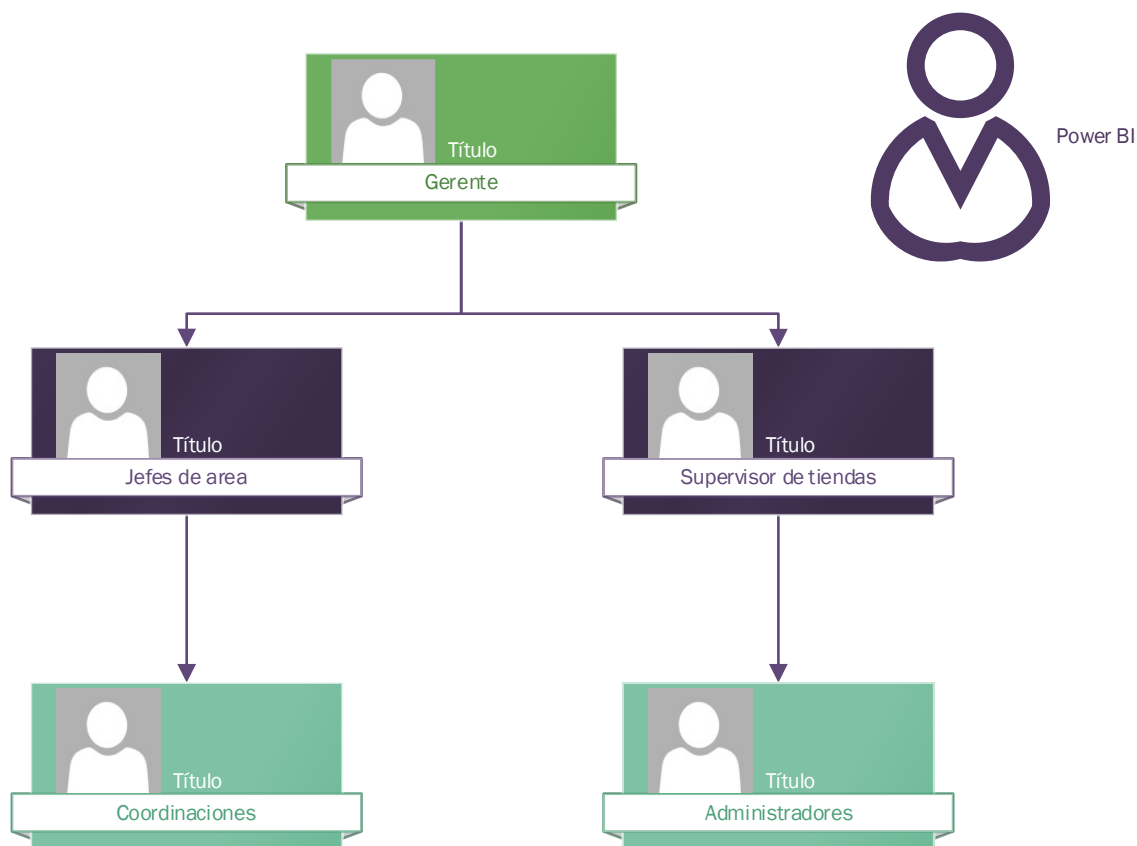
Gestor de Comunicación de los Indicadores

GESTOR INDICADORES				
PROCESO: INDICADORES				
Detalle de la Actividad	Frecuencia	Aplicativo	Doc. Apoyo	Medio de Comunicación
Presupuesto de ventas	Diario	Power BI-S	Formulario	Power BI-S
Comportamiento en Bajas	Diario	Power BI-S	Formulario	Power BI-S
Comportamiento en Mermas	Diario	Power BI-S	Formulario	Power BI-S
Comportamiento en suministros	Semanal	Power BI-S	Formulario	Power BI-S
Comportamiento en nomina	Semanal	Power BI-S	Formulario	Power BI-S
Comportamiento del CDI	Semanal	Power BI-S	Formulario	Power BI-S
Comportamiento del FEFO	Semanal	Power BI-S	Formulario	Power BI-S

Fuente: Departamento de Finanzas

Elaborado por: Milton Ortuño

Los comportamientos de los indicadores serán desarrollados mediante una interfaz con información construida desde varias fuentes y presentados en cada una de las computadoras que tiene asignadas las tiendas y el personal que gestiona en el área de Operaciones. Para ingresar al sistema cada persona tendrá su usuario y contraseña personalizado con la finalidad de direccionar la comunicación a los encargados directos de la gestión y para establecer un análisis interno para definir caminos de solución con estrategias a corto plazo.

Figura 42*Niveles de Comunicación de Indicadores*

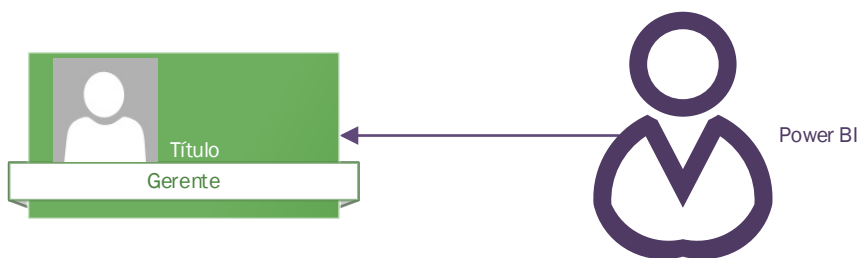
Elaborado por: Milton Ortuño

Ciclo de reuniones

Se tendrá una reunión permanente para comunicación de los indicadores de gestión y objetivos del área de Operaciones en los diferentes niveles:

- **Diario**

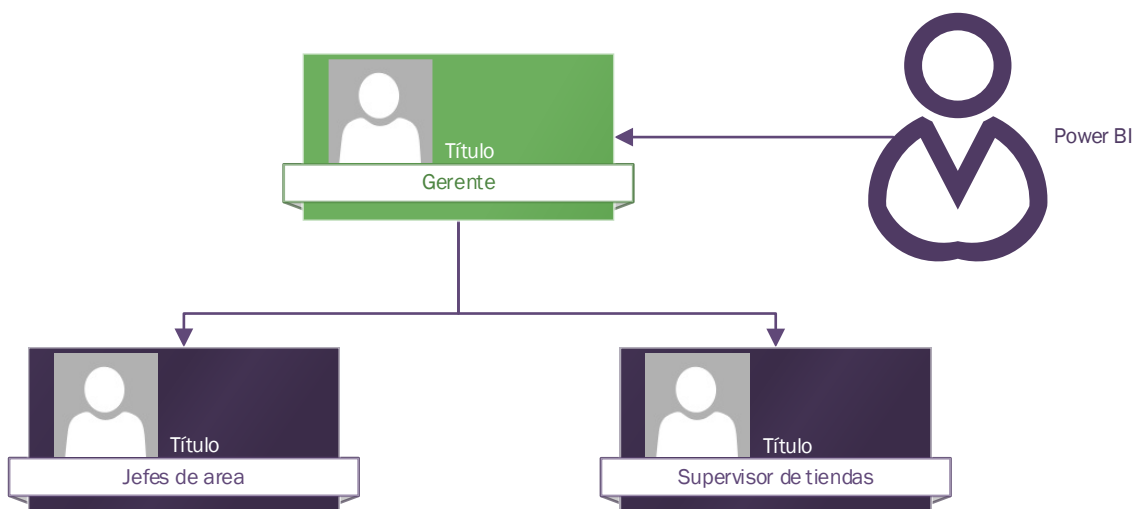
En la comunicación diaria estará el gestor de indicadores y la gerencia del área de Operaciones mediante una reunión presencial, con el apoyo de la herramienta Power BI.

Figura 43*Ciclo de Reunión Diaria para Indicadores*

Elaborado por: Milton Ortuño

- **Semanal**

En la comunicación semanal interactuarán el gestor de indicadores, la gerencia, jefaturas y supervisores del área de Operaciones mediante una reunión presencial, con el apoyo de la herramienta Power BI.

Figura 44*Ciclo de Reunión Semanal para Indicadores*

Elaborado por: Milton Ortuño

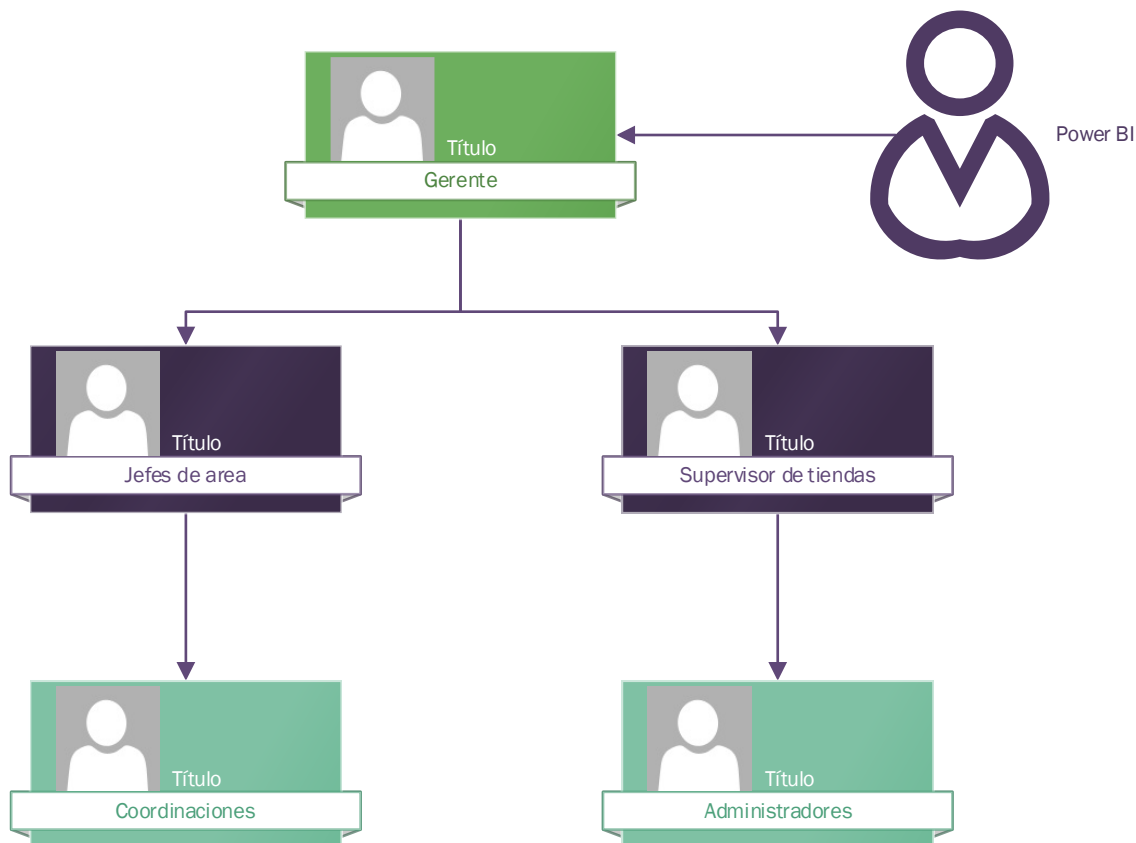
- **Mensual**

En la comunicación mensual se vincularán el gestor de indicadores, la gerencia, jefaturas, supervisores y administración de tiendas del área de

Operaciones mediante una reunión presencial, con el apoyo de la herramienta Power BI.

Figura 45

Ciclo de Reunión Mensual para Indicadores



Elaborado por: Milton Ortuño

4.2.4. Presupuesto de desarrollo e implementación

Para el desarrollo de las aplicaciones que permitan la implementación de la propuesta de comunicación con el área operativa de Supermercados Santa María, está considerado los recursos de hardware, software y humano, basados en los siguientes detalles:

Tabla 18*Costos de los Recursos para la Aplicación Portal Empresarial*

Aplicación Portal Empresarial					
Actividad	Recurso	Cantidad	Tiempo (días)	Costo Unitario	Costo Total
Análisis documento de negocio (BRD)	Aplicaciones	2	2	\$ 37.50	\$ 150.00
Diseño y arquitectura	Arquitecto	1	3	\$ 75.00	\$ 225.00
Desarrollo de Software	Aplicaciones	2	30	\$ 37.50	\$ 2,250.00
Implementación	Aplicaciones	2	1	\$ 37.50	\$ 75.00
Total					\$ 2,700.00

Fuente: Departamento de Sistemas

Elaborado por: Milton Ortuño

Tabla 19*Costos de los Recursos para la Aplicación Power BI*

Aplicación Power BI					
Actividad	Recurso	Cantidad	Tiempo (días)	Costo Unitario	Costo Total
Análisis documento de negocio (BRD)	Aplicaciones	1	2	\$ 37.50	\$ 75.00
Diseño y arquitectura	Arquitecto	1	3	\$ 75.00	\$ 225.00
Desarrollo de Software	Aplicaciones	1	30	\$ 37.50	\$ 1,125.00
Implementación	Aplicaciones	1	1	\$ 37.50	\$ 37.50
Total					\$ 1,462.50

Fuente: Departamento de Sistemas

Elaborado por: Milton Ortuño

Tabla 20*Costos de los Recursos para la Aplicación Remedy*

Aplicación Remedy					
Actividad	Recurso	Cantidad	Tiempo (días)	Costo Unitario	Costo Total
Análisis documento de negocio (BRD)	Aplicaciones	2	2	\$ 37.50	\$ 150.00
Diseño y arquitectura	Arquitecto	2	3	\$ 75.00	\$ 450.00
Desarrollo de Software	Aplicaciones	3	30	\$ 150.00	\$ 13,500.00
Implementación	Aplicaciones	2	1	\$ 37.50	\$ 75.00
Total					\$ 14,175.00

Fuente: Departamento de Sistemas

Elaborado por: Milton Ortuño

Tabla 21*Presupuesto General*

Presupuesto General					
ID	Descripción	Aplicativo	Unidad de Medición	Precio Unitario	
SF001	Incidencias de calidad	Portal Empresarial	Dólares	\$	337.50
SF002	Gestión de las devoluciones	Portal Empresarial	Dólares	\$	337.50
SF003	Control de mercaderistas	Portal Empresarial	Dólares	\$	337.50
SF004	Barridos de mercadería	Portal Empresarial	Dólares	\$	337.50
SF005	Activación y desactivación de ítems	Portal Empresarial	Dólares	\$	337.50
SF006	Control de bajas	Portal Empresarial	Dólares	\$	337.50
SF007	Gestión de incidencias	Portal Empresarial	Dólares	\$	337.50
SF008	Gestión de stocks	Portal Empresarial	Dólares	\$	337.50
SF009	Indicadores	POWER BI	Dólares	\$	1,462.50
SF010	Gestor Comercial	REMEDY-S	Dólares	\$	1,771.87
SF011	Gestor Planificación	REMEDY-S	Dólares	\$	1,771.87
SF012	Gestor Marketing	REMEDY-S	Dólares	\$	1,771.87
SF013	Gestor de Ventas	REMEDY-S	Dólares	\$	1,771.87
SF014	Gestor de Category	REMEDY-S	Dólares	\$	1,771.87
SF015	Gestor de Operaciones	REMEDY-S	Dólares	\$	1,771.87
SF016	Gestor de Inventarios	REMEDY-S	Dólares	\$	1,771.87
SF017	Gestor de Talento Humano	REMEDY-S	Dólares	\$	1,771.87
Total				\$	18,337.46

Elaborado por: Milton Ortuño

En el detalle de la tabla se observa cada una de las aplicaciones con sus costos que se necesitan para el desarrollo y la implementación, mismos que serán los que apoyarán a la metodología de comunicación con la operación de tiendas a nivel nacional.

4.2.5. Responsables de la implementación y control

La implementación de las estrategias propuestas para la comunicación interna efectiva en el área operativa en Supermercados Santa María estará a cargo de las siguientes áreas:

- Operaciones
- Talento humano
- Sistemas
- Proyectos y Procesos

Como parte de la función de coordinación y seguimiento a todo el plan será el área de Proyectos y Procesos

4.2.4 Fases para su puesta en práctica

La propuesta metodológica tiene definidas las actividades y las áreas que serán responsables de la ejecución durante el periodo de 9 meses, desde el análisis de la investigación, generación de propuesta, implementación, capacitación y seguimiento.

Tabla 22

Cronograma de Actividades

Actividades	Febr ero	Ma rzo	Ab ril	Ma yo	Ju nio	Ju lio	Ago sto	Septie mbre	Octu bre
Aprobación de encuestas y entrevistas	x								
Generación de encuestas y entrevistas	x								
Análisis, interpretación y discusión de resultados		x							
Diseño de la propuesta metodológica		x							
Objetivo de la propuesta			x						
Diseño del flujo del proceso			x						
Aprobación del Proceso				x					
Socialización del proceso al personal de matriz				x					
Socialización del proceso a los líderes de tiendas					x				
Definir los gestores de comunicación por cada proceso					x				
Desarrollo de las interfaces de Software						x			
Pruebas de las interfaces de Software						x			
Configuración de correos de salida desde matriz a tiendas							x		
Configuración de correo de salida desde tiendas a matriz							x		
Creación de carpetas en las cuentas de correo de tiendas							x		
Capacitación al personal del proceso y herramientas								x	
Implementación del proceso de comunicación								x	
Seguimiento del proceso									x
Cierre del proceso									x

Elaborado por: Milton Ortuño

4.2.6. Indicadores de evaluación

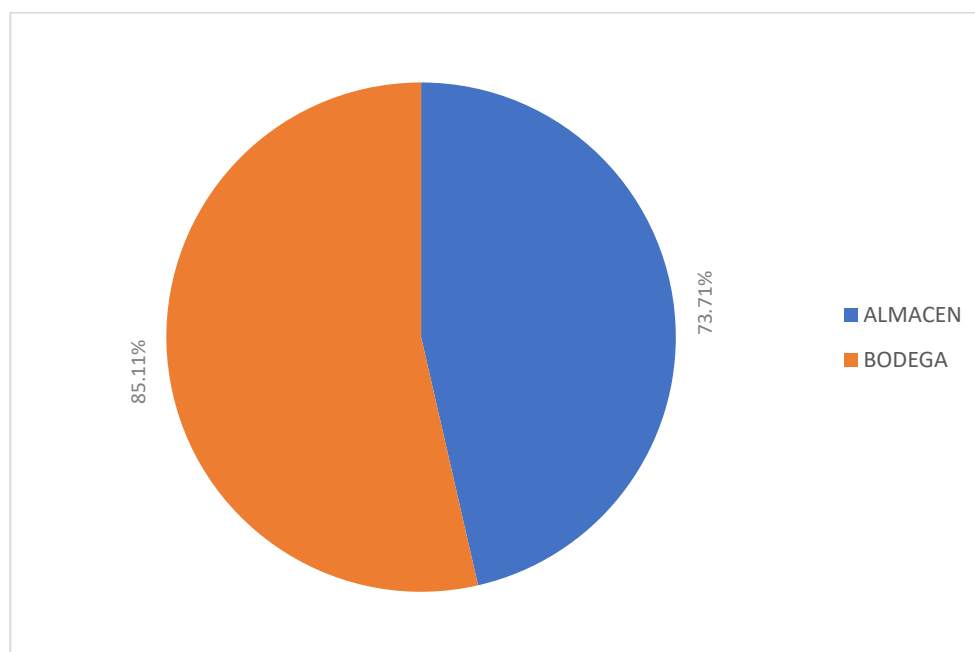
La validación de los indicadores al método tradicional de comunicación interna (correo electrónico) que emplea Supermercados Santa María con la operación de tiendas, tiene un resultado que permite emplear las propuestas de mejora.

Resultados actuales

Los indicadores actuales están en un 76.90% como gestionados o leídos por los responsables de tiendas y considerando que el menor porcentaje está en el área del almacén de la tienda con un 73.71%.

Figura 46

Indicador de Lecturas a Correos en Tiendas



Fuente: Supermercados Santa María

Elaborado por: Milton Ortuño

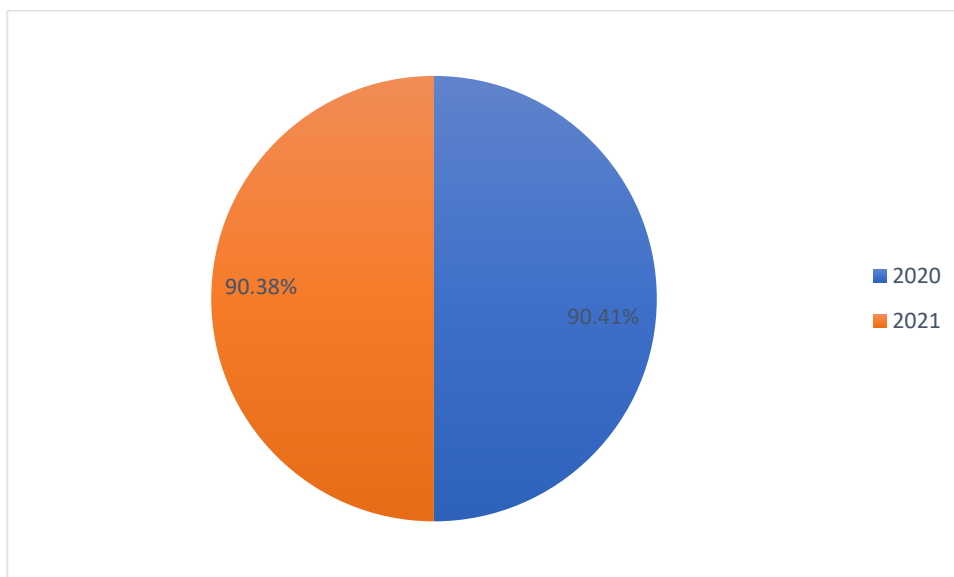
Con la metodología propuesta donde la comunicación a las tiendas será a través de gestores por áreas mediante la utilización de aplicaciones que permitan llevar los requerimientos con seguimiento diario, los indicadores tendrán un desempeño del 95% con la aplicación del siguiente indicador.

Tabla 23*Indicador de Gestión por Gestor*

Indicador	Frecuencia	Fórmula
Gestión de Requerimiento	Mensual	$\frac{\text{Número de requerimientos gestionados}}{\text{Número de requerimientos recibidos}}$

Elaborado por: Milton Ortuño

También en Supermercados Santa María en la actualidad tiene un gestor en Tecnología que gestiona la mesa de servicio y que será el indicador de arranque para los otros gestores que están formando parte de la propuesta de comunicación interna con la operación de tiendas.

Figura 47*Indicador de Gestión del Gestor de Tecnología*

Fuente: Supermercados Santa María

Elaborado por: Milton Ortuño

4.2.7. Conclusiones

- En Supermercados Santa María la estabilidad laboral es un factor que predomina con respecto a los líderes de las tiendas por tener más de 5 años trabajando en la empresa y que han pasado por varios procesos operativos ampliando sus conocimientos lo que ha aportado a su desarrollo profesional.
- La comunicación interna en Supermercados Santa María es reconocida por sus colaboradores como una información fiable, pero en ocasiones distorsiona su contenido. Para la matriz se establece como un enlace entre las áreas, pero para las tiendas es desde los jefes inmediatos.
- Los colaboradores de Supermercados Santa María definen regular a la comunicación interna porque existe una falla en el intercambio de información entre los responsables de las áreas y los subordinados, provocando la distorsión de los contenidos desde los emisores hasta el receptor, considerando que la información llega de diferentes fuentes.
- El mayor interés de comunicación que esperan los colaboradores de Supermercados Santa María es la notificación de los beneficios obtenidos por cada uno de los procesos que son ejecutados y metas que tienen bajo su responsabilidad, considerando así una oportunidad para proponer estrategias, para mejorar en el corto y mediano plazo desde sus funciones.
- Supermercados Santa María tiene como uno de sus desafíos lograr que la información tenga los canales de comunicación adecuados procurando que sean amigables, claros, detalladas y administradas por un proceso, y así de esta manera afianzar una cultura organizacional que hablen el mismo idioma.

4.2.8. Recomendaciones

- Implementar a nivel operativo las frecuencias de comunicación que permitan informar a todos los miembros que tiene su responsabilidad de coordinar, ejecutar y evaluar los resultados en las tiendas, de acuerdo con lo establecido en las estrategias de negocio.
- Seleccionar y asignar gestores de comunicación en las diferentes áreas de la compañía para que puedan ser los canales de emisión y recepción de los comunicados, informes y resultados que son necesarios conocer en las tiendas y los departamentos de matriz, con la finalidad de gestionar las actividades mediante prioridades y bajo los mejores lineamientos.
- Establecer una metodología para que la comunicación entre las áreas administrativas y operativas, donde puedan lograr una conexión de trabajo basado en los procesos que requieren de cada una para ejecutar con eficacia las diligencias con el objetivo de lograr los propósitos de la cadena.
- Debido a que la compañía tiene la mayor información mediante los correos electrónicos es importante recomendar que se integre parametrizaciones de control en la herramienta para determinar si el gestor ha generado gestión sobre los comunicados, porque es de gran importancia establecer una metodología y formalidad a software o App tecnológicos del mercado como parte de la comunicación considerando que tiene una buena participación en las tiendas.
- Debido a la relevancia del conocimiento de los resultados y objetivos, se recomienda establecer una metodología y la herramienta que apoyaría en la difusión y seguimiento de los resultados de los objetivos planificados, con la finalidad de interpretar propuestas de mejora en las tiendas y la cadena.
- Utilizar los murales o la plataforma digital (sitio web de la empresa) para impulsar más comunicación a través de información de logros, capacitaciones, reconocimientos al personal con el fin de generar motivación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- *Diario, O. (21 de Junio de 2018). okdiario. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de okdiario: <https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>*
- *Ochoa, C. (16 de Abril de 2015). netquest. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de nestquest: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>*
- *Andrade, H. (2005). Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica . España : Cristina Seco.*
- *Bermúdez, R. C. (2016). La comunicación interna en las organizaciones. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7425/TFM000339.pdf?sequence=4>*
- *Bernal T., C. A. (2002). Metodología de investigación para Administración y Economía. Santa Fe de Bogota: Pearson Educacion de Colombia.*
- *Capriotti, D. P. (13 de Diciembre de 1998). bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf. Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf*
- *Carbo Arreaga, R. E. (2015). EL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN VIRTUAL EN LOS JÓVENES ENTRE 15 Y 17 AÑOS DE LA UNIDAD EDUCATIVA “SAN JOSÉ- LA SALLE”, COMO UNA HERRAMIENTA EN EL NUEVO PROCESO DE INFORMACIÓN. En TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN SOCIAL (pág. 102). Guayquil: Facultad de Comunicación Social.*
- *Comunicacion Organizacional. (22 de Noviembre de 2013). Catarina.udlap. Obtenido de <http://comunicacionorganizacional94.blogspot.com/2013/11/antecedentes.html>*
- *Davila, C. F. (26 de marzo de 2017). Repositorio.usfq.edu.ec. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/6448/1/131598.pdf>*
- *Descuadrando.com/Tipos_de_comunicación. (12 de mayo de 2012). Obtenido de http://descuadrando.com/Tipos_de_comunicaci%C3%B3n*
- *Descuadrando.com/Tipos_de_comunicación. (19 de mayo de 2012).*

Descuadrando.com/Tipos_de_comunicación. Obtenido de http://descuadrando.com/Tipos_de_comunicaci%C3%B3n

- *Díaz, C. S. (2005). Metodología de la investigación científica. Lima- Peru: San Marcos.*
- *Espinoza, L. Á. (2009). Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida . México : Culcyt/Comunicación.*
- *Gómez, D. M. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali . Pensamiento Psicológico , 57-68.*
- *Mattelart, A. y. (2003). Historias de las teorías de la comunicación . Barcelona : Paidós, Ibérica S.A.*
- *Quiroz, Y. (06 de Julio de 2011). yaninay.wordpress. Obtenido de <https://yaninay.wordpress.com/category/comunicacion-ascendente-y-descendente/>*
- *Quiroz, Y. (06 de Julio de 2011). yaninay.wordpress.com. Obtenido de <https://yaninay.wordpress.com/category/comunicacion-ascendente-y-descendente/>*
- *Rebeil Corella, M., & Ruíz Sandoval, C. (1 de Agosto de 1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdez Editores. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=AilJ7Ss-zcYC&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunicación+organizacional&ots=FJWLZmPfXu&sig=P8_zAPbi2gjOiGmlGE_jUNooMjA#v=onepage&q&f=false*
- *Tellez, N. R. (05 de diciembre de 2009). es.scribd.com/doc/23702306/Comunicacion-Horizontal. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/23702306/Comunicacion-Horizontal>*
- *Uribe, L. A. (2009). A proposito de la comunicación verbal. A proposito de la comunicación verbal, 121-142.*
- *Williams, R. (1992). Historia de la comunicación. Barcelona: Bosch casa Editorial.*

ANEXOS

Anexo N° 1: Diseño de Encuestas y Entrevistas



Encuesta

1. **¿Cuál de las siguientes categorías corresponde a su edad?**
 - Menor de 18 años
 - 19 a 25 años
 - 26 a 35 años
 - 36 a 50 años
 - 51 o más años
2. **¿Cuál es su género?**
 - Masculino
 - Femenino
3. **¿Cuál es su área de trabajo?**
 - Talento Humano
 - Comercial
 - Planificación
 - Operaciones
 - Marketing
 - Finanzas
 - Mantenimiento
 - Seguridad/Legal
 - Tecnología/Procesos
 - Perchas
 - Bodegas
 - Administración de tienda
4. **¿Tiempo que trabaja en Supermercados Santa María?**
 - 1 a 11 meses
 - 1 a 5 años
 - 6 años en adelante
5. **¿Sabe usted que es comunicación interna en Supermercados Santa María?**
 - Si
 - No

Si la respuesta es SI escoja las opciones

- a) Información que comunica los jefes inmediatos
- b) Información que llega mediante los grupos de WhatsApp (ejemplo Líderes)
- c) Información que se encuentra en la intranet
- d) Información entre las áreas

6. ¿Cómo califica la comunicación en Supermercados Santa María?

- Buena
- Regular
- Mala

Si usted califico la pregunta 6 como regular o mala indique ¿Por qué?

- a) Existe rotación de personal
- b) No llega a tiempo
- c) No llega al destinatario final
- d) Por falta de constancia
- e) Por cambios de turnos en el personal
- f) Porque es poco accesible
- g) No es Clara y precisa

7. ¿Conoce usted las herramientas de comunicación que más se utilizan en Supermercados Santa María?

- a) Cartelera
- b) Intranet
- c) Boletines
- d) Cartas
- e) Reunión
- f) Manuales
- g) Capacitación
- h) Mesa de servicio
- i) WhatsApp
- j) Telefonía
- k) Correo electrónico

8. ¿Qué tiene más credibilidad en la comunicación interna de Supermercados Santa María?

- a) Lo que anuncian los superiores
- b) Correos
- c) WhatsApp
- d) Telefonía

9. Según su criterio ¿Cómo es percibida la comunicación interna en Supermercados Santa María?

- a) Poco fiable, a menudo incierta
- b) Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es ambigua.

- c) La comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los que informan distorsionan su contenido.
- d) La información que se comunica es rigurosa y fiable.

10. ¿Qué sugiere para mejorar la comunicación interna en Supermercados Santa María?

- a) Mas comunicación
- b) Igualdad
- c) Reuniones
- d) Capacitación
- e) Paseos
- f) Buzón de sugerencias
- g) Motivación
- h) Participación
- i) Planificación
- j) Tecnología
- k) Reconocimiento
- l) Menos cambios de personal

11. ¿Qué le gustaría que le informen a través de comunicación interna en Supermercados Santa María?

- a) Promociones de productos
- b) Promociones y movimientos del personal
- c) Descuentos y ofertas especiales
- d) Vacantes de personal
- e) Objetivos y Resultados
- f) Celebración de logros
- g) Cursos y programas de capacitación
- h) Beneficios

12. ¿Usted con que área tiene mayor frecuencia de comunicación interna en Supermercados Santa María?

- a) Talento Humano
- b) Comercial
- c) Planificación
- d) Operaciones
- e) Marketing
- f) Finanzas
- g) Mantenimiento
- h) Seguridad/Legal
- i) Tecnología/Procesos
- j) Perchas
- k) Bodegas
- l) Administración de tienda

13. ¿Para usted el principal problema de comunicación en Supermercados Santa María se debe principalmente a?

- a) La inexistencia de canales formales de comunicación
- b) Falta de comunicación entre responsables de áreas y subordinados
- c) El hermetismo de los distintos departamentos entre los que no fluye la comunicación

Otros, detalle-----



Entrevista

1. ¿Qué es la comunicación interna para usted?
2. ¿Para usted, qué papel cumple la comunicación interna en las organizaciones?
3. Considera usted que las empresas no se dan cuenta de que la comunicación interna es un recurso. ¿por qué cree que pasa esto?
4. ¿Considera usted que existe comunicación interna en Supermercados Santa María?
 ¿Por qué?
5. En su criterio ¿Cuál es el mayor desafío que tienen los comunicadores internos?
 ¿quiénes deberían ser?
6. ¿Cuál piensa que es la mayor oportunidad que tenemos como comunicadores internos, para poder marcar una gran diferencia en los próximos años en Supermercados Santa María?
7. Cree usted que hoy, una empresa que no hace comunicación interna, ¿corre algún riesgo?
8. ¿Cree usted que los gerentes o jefes entienden el valor de la comunicación interna?
9. Desde su área, ¿cuál considera que ha sido la constante falla, el error o la necesidad más apremiante en Supermercados Santa María a nivel de las comunicaciones internas?

10. ¿Para usted cuál es la clave para hacer comunicación interna en Supermercados Santa María?
11. ¿Cuáles son las características necesarias para que un responsable de comunicación interna pueda desarrollar su trabajo con alta eficiencia?
12. ¿Cuáles cree usted que son las principales competencias que debe tener un comunicador interno en Supermercados Santa María?
13. ¿Para usted cuál cree que es el papel de talento humano en la gestión de comunicación interna de Supermercados Santa María?
14. En términos sencillos, ¿usted podría mencionar cuáles son los requisitos básicos para desarrollar un plan eficaz de comunicación interna en Supermercados Santa María?

Anexo N° 2: Gestión de registro de Mercaderistas



Documento de Requisito del Negocio **Pantalla para la gestión de Operaciones - Registro de Mercaderistas.**

Control de cambio del documento

Fecha	Versión	Autor	Revisión
14/02/2019	1	Milton Ortuño	

ÍNDICE

1. Requisito de Negocio.....	89
2. Impacto en los procesos de negocio	Error! Bookmark not defined.
3. Requisitos	Error! Bookmark not defined.
4. Diagrama de proceso	Error! Bookmark not defined.
5. IMÁGENES	Error! Bookmark not defined.
6. Requisitos de gestión de Cambio.....	Error! Bookmark not defined.
a. Diseño / Implementación / documentación.....	Error! Bookmark not defined.
b. Pruebas.....	Error! Bookmark not defined.
c. Capacitación- Entregables	Error! Bookmark not defined.
d. Implementación y Soporte.....	Error! Bookmark not defined.
7. Observaciones / Notas.....	Error! Bookmark not defined.
8. Conclusiones	Error! Bookmark not defined.
9. Firmas.....	92

1. Requisito de Negocio

Identificación y descripción de la situación actual y la situación futura deseada con este requisito.

Caracterización y contexto del requisito/proyecto	
Contexto del proyecto	<p>Generar un aplicativo que permita el registro de todos los mercaderistas y supervisores que ingresan a las tiendas, con la finalidad de llevar un control de las entradas, salidas y toda información relacionada con el proveedor.</p>
Problema a resolver	<p>Actualmente en Supermercados Santa María, los proveedores generan un compromiso comercial y marketing para tener un representante de su compañía en las tiendas con la finalidad de generar merchandising conocidos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercaderistas • Supervisores • Impulsadoras • Degustadores <p>En las áreas administrativas los registros son en los formatos de Excel con todos los campos necesarios para comunicar a las tiendas de su participación acompañados de las fechas de inicio y final. Pero esa plantilla no les permite hacer el seguimiento de cumplimiento para notificar los compromisos al proveedor.</p> <p>Las sucursales actualmente reciben un archivo en Excel con toda la información y es lo único que le sirve de guía para controlar si esta o no asignado a su tienda, adicional el control de asistencia es para algunos casos llenado una tarjeta emitida por el proveedor y en otro únicamente validando el nombre en el archivo, adicional las tiendas generan envíos de información en plantillas de Excel para la gestión administrativa de todas las inconsistencias en la asistencia por horarios o faltas, estos casos son muy considerados a los criterios de afinidad por el tiempo de trabajo que pasan en las tiendas</p> <p>Adicional no se tiene la retroalimentación inmediata de los cambios entre tiendas del personal que corresponde a los proveedores.</p>
Alcance del requisito	<p>1.- Pantalla de Matriz</p> <p>El sistema debe permitir realizar el registro de todos los usuarios mediante una pantalla que se nominara, REGISTRO DE USUARIO</p> <p>Campos de la pantalla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cedula* • Nombres y apellidos* • Genero • Teléfonos* • Empresa Relacionada*

	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección domicilio* • Correo electrónico • Fecha de nacimiento <p>Nota:</p> <p>Los campos con * son obligatorios</p> <p>El sistema debe tener una pantalla ASIGNACION DE TRABAJO donde se registre los campos de gestión administrativa con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proveedor • Nombre del mercaderista • Sucursales asignadas • Días asignados • Horarios de trabajo (inicio-fin) • Estado (Activo-Desactivado) <p>El sistema debe tener una pantalla de control de horarios donde debe tener los siguientes campos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del mercaderista • Sucursal • Registro de ingreso, (campo que se alimenta del registro al momento de ingresar a la tienda mediante un lector de huellas). • Registro de salida, (campo que se alimenta del registro al momento de salir a la tienda mediante un lector de huellas). • Discrepancia de horarios en minutos • Motivo de discrepancia en texto (resultado del cálculo ejecutado "Atraso-"sobre tiempo") <p>La información debe permitir hacer la comparación con los campos horarios de trabajo asignado en la pantalla ASIGNACION DE TRABAJO.</p> <p>La pantalla debe permitir generar un reporte con los detalles generados de registro de asistencia de un periodo.</p> <p>2.- Pantalla de tiendas</p> <p>La pantalla de las tiendas será similar a la pantalla de ASIGNACION E TRABAJO con los mismos campos que le permitirá visualizar y no generar cambio de toda la información.</p>
--	--

2. Impacto en los procesos de negocio

La identificación de los procesos clave afectadas, así como una explicación de por qué se verá afectado.

#	Proceso	Entrada	Salida	Cambios Esperados	Impacto
1	Pantalla para validación de integración de S099+ de forma diaria				

1.1	Pantalla en el portal empresarial	Sucursal/Matriz	Información mediante un proceso de Registros de asistencia y asignación del personal	Creación de las pantallas para la gestión diaria	
-----	-----------------------------------	-----------------	--	--	--

3. Requisitos

Los requisitos de usuario representan las necesidades específicas de cada perfil de grupo de interés o tienen interacción con el producto del proyecto. El objetivo es identificar explícitamente cada necesidad específica de actividad del día a día en el cumplimiento de los deberes y tareas de un perfil

Requisito	Incrementar un diseño para las cenefas de precios para perchas de tal manera que se pueda imprimir las cenefas con las nuevas dimensiones del papel. Lago: 8 cm, Ancho 3 cm
Quién?	equipo de Operaciones-Marketing.
Para qué?	para el control y gestión de los mercaderistas
Cuándo?	alicen el ingreso a la compañía de personal que pertenece a los proveedores.
Dónde?	el portal empresarial
Qué?	
Cómo?	

4. Diagrama de proceso

Se incluye las fotos del papel de cenefa

Pantalla:

Fecha del proceso	Periodo	Status	Descripción de status	Hora de finalización	Tiempo estimado de finalización

5. Requisitos de gestión de Cambio

Los requisitos de transición representan necesidades temporales durante la entrega de la situación actual a la nueva situación del proyecto para asegurar la coherencia y sin interrumpir el proceso.

a. Diseño / Implementación / documentación

“Definición plano de desarrollo y entregables con las fechas”

b. Pruebas

c. Capacitación- Entregables

d. Implementación y Soporte

“Definición plano Implementación y formalización pasaje a soporte”

6. Observaciones / Notas

7. Conclusión

8. Firmas

Es necesario que el documento del requisito del negocio este debidamente aprobado

Nombre	Cargo	Fecha Aprobación	Firma
Milton Ortuño			
Sofia Yanez			
Claudia Sotelo			

Anexo N° 3: Gestión de Operaciones-Inventarios de tiendas.



Documento de Requisito del Negocio Pantalla para la gestión de Operaciones - Inventarios de tiendas.

Control de cambio del documento

Fecha	Versión	Autor	Revisión
25/05/2021	1	Milton Ortuño	

ÍNDICE

1.	Requisito de Negocio	Error! Bookmark not defined.
2.	Impacto en los procesos de negocio.....	Error! Bookmark not defined.
3.	Requisitos.....	Error! Bookmark not defined.
4.	Diagrama de proceso.....	Error! Bookmark not defined.
5.	Requisitos de gestión de Cambio	Error! Bookmark not defined.
a.	Diseño / Implementación / documentación	Error! Bookmark not defined.
b.	Pruebas.....	Error! Bookmark not defined.
c.	Capacitación- Entregables.....	Error! Bookmark not defined.
d.	Implementación y Soporte	Error! Bookmark not defined.
6.	Observaciones / Notas	Error! Bookmark not defined.
7.	Conclusión.....	Error! Bookmark not defined.
8.	Firmas	Error! Bookmark not defined.

1. Requisito de Negocio

Caracterización y contexto del requisito/proyecto	
Contexto del proyecto	Incrementar unas pantallas en el portan empresarial donde se pueda generar el registro de los ítems desde las tiendas y se proceda con la gestión administrativa de Operaciones e Inventarios. Estas pantallas de trabajo deben estar relacionadas con las aplicaciones de OR para generar cálculos en base a los stocks.
Problema a resolver	<p>Las sucursales actualmente generan envíos de información en plantillas de Excel para la gestión administrativa, en el Excel los usuarios realizan tipeo de información y por varias ocasiones se tiene errores en diferentes campos mismo que dificulta la interpretación de los datos para la gestión, adicional los cálculos generados como el de rotación, días de inventarios no están conforme a los movimientos de cada ítem por tienda.</p> <p>En las gestiones de matriz tiene un problema por la consolidación que se tiene que generar de todas las tiendas y como es formatos de Excel en algunas tiendas generan cambios de las columnas dificultando más la actividad y la gestión.</p>
Alcance del requisito	<p>Solicitud de activación y desactivación</p> <p>1. Pantalla gestión en Sucursal</p> <p>La pantalla debe permitir el registro de los productos mediante su código de barras y de forma automática cargue la descripción, grupo, categoría, subcategoría, solicitud (Activación y desactivación), fecha ultima venta, stock, rotación diaria, días de inventarios, ventas, cantidad recibida, % de venta, cantidad devolución/baja, % de desecho, comentario de tienda.</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pantalla debe hacer los cálculos de 3 meses desde la fecha de ingreso. • La pantalla debe generar los campos de jerarquía de ítems de manera automática. • La pantalla debe sumar las ventas de SIM de los 3 meses. • La pantalla debe sumar la recepción y por compra de SIM de los 3 meses. • La pantalla debe sumar las devoluciones y bajas de SIM de los 3 meses. • La pantalla debe calcular el % de las ventas/las compras. • La pantalla debe calcular el % de desecho (Devolución, Baja/cantidad recibida). • La pantalla debe mantener un historial de la información • La pantalla debe permitir seleccionar el comentario de tienda que sería: <ul style="list-style-type: none"> Baja rotación Unidad de embalaje elevado Cantidad U/E supera la vida útil Solicitado por clientes Solo compra el personal <ul style="list-style-type: none"> • En el campo solicitud la pantalla debe permitir seleccionar lo siguiente:

	<p style="text-align: center;">Activación Desactivación</p> <p>Nota: cuando sea activación el sistema automáticamente debe colocar toda la información del ítem siempre y cuando este codificado en la cadena, caso contrario el usuario digitara esa información, adicional los campos de valores y cálculos quedaran en cero.</p> <p>La pantalla solo debe permitir ingresar datos en los días de la semana que sean parametrizados de acuerdo con el proceso</p> <p>La pantalla debe validar para ingresar nuevamente el ítem para desactivar, el sistema debe permitir después de 30 días.</p> <p style="text-align: center;">2. Pantalla gestión Matriz</p> <p>La pantalla de matriz genera gestión por cada uno y con un filtro para visualizar por cada tienda, los campos será los mismos que tiene la pantalla de tiendas, solo deberá añadir columnas confirmación área comercial, comentario comercial, responsable, fecha de ejecución:</p> <p>En el campo de confirmación comercial de permitir seleccionar lo siguiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autorizado • No autorizado <p>En el campo comentario área comercial, se debe permitir el ingreso de caracteres.</p> <p>En el campo responsable se debe permitir seleccionar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Myriam Analuca • Monica Acurio • Lupe Herrera • Victor Herrera • Lidia Carrera • Victoria Gavidia • Alexandra Farinango
	<p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La pantalla debe permitir extraer la información al Excel de toda la cadena • La pantalla no debe permitir eliminar ninguna línea • La pantalla no debe permitir cambiar las cantidades ni el costo • La pantalla debe mantener un historial. • La pantalla debe resaltar las líneas que ya están gestionadas por el área comercial • La pantalla debe soportar a varios usuarios al mismo tiempo. • La pantalla no debe cerrar o no estará aplicada sin que todas las categorías estén finalizadas la gestión • La pantalla debe mostrar consolidado por usuario y nombre de la persona que gestiona el proceso comercial.

Se tendrá un apantalla de gestión para asignar las categorías a los responsables del área comercial, campos obligatorios, usuario, listado de categorías.

Procesos barridos de mercadería

3. pantalla gestión de barridos sucursal

La pantalla debe permitir el registro de los productos en cada sucursal con los siguientes campos: código de barras, código orín, descripción del ítem, unidad de embalaje, unidad de medida, grupo, categoría, subcategoría, proveedor, cant_un, cant_Cajas, rotación, días de inventario, fecha de reporte, fecha de caducidad, días hábiles para venta, Definición calculada.

cálculos para ejecutar.

- El campo cant_cajas. - el sistema debe considerar las unidades digitadas/la unidad de embalaje
- El campo rotación. - el sistema debe sumar todas las ventas por cada ítem en un periodo de tres meses de historia/90, desde SIM.
- El campo días de inventarios. – el sistema debe calcular las unidades digitadas/rotación calculada
- El campo días hábiles para la venta. – el sistema de calcular la (fecha reportada-la fecha de caducidad)-3.
- El campo definición calculada. – el sistema de calcular = SI(los días hábiles de venta >días de inventario) debe colocar “ EVACUACIÓN EN TIENDA”; SI(los días hábiles de venta <=días de inventarios) debe colocar “ GESTIÓN COMERCIAL”.

Condiciones:

- En el caso de no tener ventas en el periodo de 90 días en SIM se tiene que colocar 0,0001
- Los ítems cuyo resultado sea Evacuación en Tienda, resaltar de color AZUL la línea.
- El sistema debe permitir extraer la información a Excel.

4. Pantalla de gestión barrido matriz

La pantalla de matriz debe tener el consolidado de toda la cadena para gestión comercial y evacuación en tienda, con un filtro para visualizar por cada tienda, los campos será los mismos que tiene la pantalla de tiendas, pero se debe añadir los campos: Definición comercial, precio antes, precio hoy, fecha desde, fecha hasta, responsable, observaciones:

Consideraciones:

En el campo Definición comercial debe tener las opciones para seleccionar:

- Devolución al proveedor
- Aplicación de un descuento
- Venta 2x1

	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de percha • Otro <p>En el campo responsable debe tener las opciones para seleccionar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Victoria Gavidia • Victor Herrera • Alexandra Farinango • Lupe Herrera • Monica Acurio • Guido Loachamin • Myriam Analuca <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema debe estar habilitada para la gestión administrativa hasta 72 horas desde el momento de la integración. • El sistema debe permitir finalizar la gestión mediante un icono de CONFIRMACIÓN. • El sistema debe permitir extraer la información al Excel. <p>Proceso consolidación de las devoluciones</p> <p>5. Pantalla devolución sucursales</p> <p>La pantalla debe llenar la información de todas las devoluciones que se van generando en la tienda y el usuario pueda realizar la gestión diaria en los pendientes por retiro de los proveedores y debe tener los siguientes campos: fecha de transacción, N° RTV, proveedor, código de barras, código orín, descripción del ítem, grupo, categoría, cantidad, costo un, costo total, fecha de elaboración, motivo, autorizado por, STATUS.</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema debe hacer la búsqueda de la información para que se llenen automáticamente los otros campos. • El campo autorizado por debe permitir al usuario digitar en modo texto. • El sistema debe permitir la extraer la información al Excel • El sistema debe tener un campo donde el usuario pueda colocar un chek en las devoluciones que fueron retirados por el proveedor. <p>6. Pantalla notificación devolución cotejo.</p> <p>La pantalla debe permitir gestionar todas las devoluciones pendientes por retiro de los proveedores y debe tener los siguientes campos: N° RTV, proveedor, código de barras, código orín, descripción del ítem, grupo, categoría, cantidad, costo un, costo total, fecha de elaboración, motivo, autorizado por, cotejado, STATUS.</p> <p>Condiciones:</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema diariamente debe hacer la búsqueda de la información con el numero RTV para evaluar automáticamente si el documento esta cotejado. • El campo cotejo debe permitir al usuario digitar en modo texto en las líneas donde no tiene la información automáticamente. • El sistema debe tener un campo donde el usuario pueda colocar un chek en las devoluciones que fueron retirados por el proveedor. • El sistema debe permitir la extraer la información al Excel <p>7. Pantalla notificación devolución comercial.</p> <p>La pantalla debe permitir gestionar todas las devoluciones en estado pendiente por retiro de los proveedores y debe tener los siguientes campos: N° RTV, proveedor, código de barras, código orín, descripción del ítem, grupo, categoría, cantidad, costo un, costo total, fecha de elaboración, motivo, autorizado por, cotejado, observaciones.</p> <p>Condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El campo observaciones debe permitir al usuario digitar en modo texto en las líneas. • El sistema debe permitir la extraer la información al Excel.

Identificación y descripción de la situación actual y la situación futura deseada con este requisito.

2. Impacto en los procesos de negocio

La identificación de los procesos clave afectadas, así como una explicación de por qué se verá afectado.

#	Proceso	Entrada	Salida	Cambios Esperados	Impacto
1	Pantallas para la gestión de Operaciones-Inventarios Tiendas				
1.1	Pantalla en el portal empresarial	Sucursal	Información mediante una interfaz para cada proceso.	Creación de la pantalla en las tiendas para registrar los productos por cada caso y las pantallas	

				administrativas para gestión y respuesta	
--	--	--	--	--	--

3. Requisitos

Los requisitos de usuario representan las necesidades específicas de cada perfil de grupo de interés o tienen interacción con el producto del proyecto. El objetivo es identificar explícitamente cada necesidad específica de actividad del día a día en el cumplimiento de los deberes y tareas de un perfil

Requisito	Incrementar unas pantallas en el portan empresarial donde se pueda generar el registro de los ítems desde las tiendas y se proceda con la gestión administrativa de Operaciones e Inventarios. Estas pantallas de trabajo deben estar relacionadas con las aplicaciones de OR para generar cálculos en base a los stocks.
¿Quién?	El equipo de Operaciones.
¿Para qué?	Para la gestión operativa con las validación y respuestas ágiles de comunicación a las tiendas desde las otras áreas del negocio.
¿Cuándo?	Exista una comunicación de requerimiento desde matriz o desde las tiendas.
¿Dónde?	En el portal empresarial
¿Qué?	Las pantallas de gestión que son directamente comunicados para gestión
¿Cómo?	Mediante el ingreso de información en las pantallas.

4. Diagrama de proceso

Se incluye las fotos del papel de cenefa

Pantalla:

Fecha del proceso	Periodo	Status	Descripción de status	Hora de finalización	Tiempo estimado de finalización

5. Requisitos de gestión de Cambio

Los requisitos de transición representan necesidades temporales durante la entrega de la situación actual a la nueva situación del proyecto para asegurar la coherencia y sin interrumpir el proceso.

a. Diseño / Implementación / documentación

“Definición plano de desarrollo y entregables con las fechas”

b. Pruebas

c. Capacitación- Entregables

d. Implementación y Soporte

“Definición plano Implementación y formalización pasaje a soporte”

6. Observaciones / Notas

7. Conclusión

8. Firmas

Es necesario que el documento del requisito del negocio este debidamente aprobado

Nombre	Cargo	Fecha Aprobación	Firma
Milton Ortuño			
Jorge Molina			
Claudia Sotelo			