

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO A LOS PROCESOS DE LA  
EMPRESA ASADEROS CALI & CALI, EN TÉRMINOS DE FUNCIONES Y  
PERFILES DE CARGO

DAYANA SAÑUDO ORTEGA

ANDRES ERNESTO ZULUAGA RAMOS

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN ORIENTADO A LOS PROCESOS DE LA  
EMPRESA ASADEROS CALI & CALI, EN TÉRMINOS DE FUNCIONES Y  
PERFILES DE CARGO

DAYANA SAÑUDO ORTEGA

ANDRES ERNESTO ZULUAGA RAMOS

Anteproyecto presentado para optar al título de profesional en Administración de  
Empresas

Director de trabajo de grado: Omar Robledo Mg. En Dirección y Administración de  
empresas

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Santiago de Cali, 1 de octubre de 2020

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de manera muy especial aquellas personas que nos dieron su apoyo en este proceso de culminar una etapa tan importante en nuestra vida, a la institución y docentes por brindarnos tantos conocimientos y bases para nuestra profesión. Especialmente agradecer a nuestros padres que han sido nuestra inspiración y apoyo en nuestra formación profesional y sobre todo a Dios por darnos vida para cumplir cada día nuestras metas.

Andrés E. Zuluaga Ramos, Dayana Sañudo Ortega.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 14
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 14
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ..... 14
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 14
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 17
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 18
1.6	MARCO DE REFERENCIA ..... 19
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 34
<b>2</b>	<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ..... 36</b>
<b>2.1</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO ..... 36</b>
<b>2.2</b>	<b>ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO ..... 38</b>
<b>2.3</b>	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ..... 40</b>
<b>2.4</b>	<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO ..... 43</b>
<b>2.5</b>	<b>FACTORES CLAVE DE ÉXITO (entorno) ..... 45</b>

<b>2.6</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA</b>	
		47
<b>2.7</b>	<b>ANÁLISIS DOFA .....</b>	<b>51</b>
<b>2.8</b>	<b>ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....</b>	<b>54</b>
<b>3</b>	<b>FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE GESTIÓN .....</b>	<b>88</b>
<b>4</b>	<b>PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>	<b>90</b>
<b>5</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>99</b>
<b>7</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Principales aportaciones de la Teoría de Recursos (RBV) a la dirección estratégica de recursos humanos .....	25
Tabla 2. Características que distinguen a los manuales de procesos .....	29
Tabla 3. Áreas funcionales de la empresa Asaderos Cali & Cali .....	41
Tabla 4. Perfil de oportunidades y amenazas del medio Asaderos Cali & Cali .....	46
Tabla 5. Resumen de resultados matriz POAM .....	47
Tabla 6. Resultado del diligenciamiento de la matriz PCI .....	49
Tabla 7. Resumen de resultados diligenciamiento de la matriz PCI .....	51
Tabla 8. Elementos Dofa identificados .....	53
Tabla 9. Árbol de procesos y actividades específicas del restaurante .....	62
Tabla 10. Manuales procesos .....	64
Tabla 11. Formato procesos .....	65
Tabla 12. Descripción de las actividades .....	66
Tabla 13. Plantilla de procedimientos .....	67
Tabla 14. Manual de funciones gerente .....	72
Tabla 15. Manual de funciones cocinero (Chef) .....	75
Tabla 16. Manual de funciones mensajero .....	77
Tabla 17. Manual de funciones Mesero .....	79
Tabla 18. Manual de funciones jefe de mercadeo .....	80
Tabla 19. Manual de funciones cajero .....	82
Tabla 20. Manual de funciones sazoador .....	84
Tabla 21. Manual de funciones Hornero .....	86
Tabla 22. Indicadores de procesos como medio de seguimiento y medición .....	89
Tabla 23. Gastos generales .....	90
Tabla 24. Balance general Asaderos Cali & Cali .....	91
Tabla 25. Estado de resultado .....	92

Tabla 26. Estado de resultados año 2020-2 Asaderos Cali & Cali.....	93
Tabla 27. Utilidad de la investigación planteada para la empresa Asaderos Cali & Cali.....	94



## LISTA DE IMAGENES

Pág.

Imagen 1. Los pasos de la planificación estratégica de RH.....	21
Imagen 2. Proceso de Planificación Estratégica de RRHH.....	22
Imagen 3. Proceso de planificación de recursos humanos con base en competencias.....	23
Imagen 4.. Gestión por procesos .....	26
Imagen 5. Punto de venta ubicado en barrio Caney .....	36
Imagen 6. Punto de venta ubicado en el lido .....	36
Imagen 7. Punto de venta ubicado en Guadalupe .....	37
Imagen 8. Punto de venta ubicado en Mira Flores.....	37
Imagen 9. Punto de venta Morichal .....	37
Imagen 10. Organigrama de Asaderos Cali & Cali .....	41
Imagen 11. Esquema general de los procesos .....	59
Imagen 12. Propuesta de mapa de procesos ASADEROS CALI & CALI .....	61

## RESUMEN

El presente trabajo se realiza con el objetivo de proponer un diseño de un plan de gestión orientado en las actividades y el desempeño de los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, básicamente enfocando en los procesos de funciones y perfiles de cargos; la empresa en mención no tiene descritos y documentadas las funciones y perfiles de cargos los cuales son requeridos para que las personas que trabajan en la empresa tengan mecanismos de orientación en el desempeño de sus funciones. Lo que se pretende es buscar la generación de un mejor desempeño en términos de eficiencia y eficacia optimizando los procesos de esta empresa, esta es una forma de contribuir a que la empresa mejore su competitividad en el sector y en el mercado. De otra parte, al mejorar sus procesos es posible que con un buen seguimiento y control la empresa Cali & Cali mejore sus ingresos a partir del buen desempeño de los colaboradores, lo anterior se traduce en buen servicio, fidelización de clientes y cumplimiento en la promesa de valor de la empresa.

Palabras claves: Procesos, Manuales, Gestión, Funciones, Utilidad, Cargos, Perfiles.

## ABSTRACT

This work is carried out with the objective of proposing a design of a management plan oriented in the activities and performance of the processes of the company Asaderos Cali & Cali, basically focusing on the processes of functions and job profiles; The company in question has not described and documented the functions and job profiles which are required for the people who work in the company to have guidance mechanisms in the performance of their functions. The aim is to seek the generation of better performance in terms of efficiency and effectiveness by optimizing the processes of this company, this is a way to contribute to the company improving its competitiveness in the sector and in the market. On the other hand, by improving its processes, it is possible that with good monitoring and control, the Cali & Cali company improves its income from the good performance of the collaborators, which translates into good service, customer loyalty and fulfillment of the promise of company value.

Keywords: Processes, Manuals, Management, Functions, Utility, Positions, Profiles.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado Diseño de un plan de gestión orientado a los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, en términos de funciones y perfiles de cargo, se realiza con el fin de demostrar primeramente los conocimientos adquiridos durante el programa de Administración de Empresas en la fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

Se pretende establecer un plan de mejoramiento de funciones y perfiles de cargo para la empresa Asaderos Cali & Cali, que permita fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos, organizar eficazmente el trabajo y proporcionar a cada trabajador un mayor conocimiento de sus funciones en la empresa, con el objetivo de generar beneficios para las partes, empleado y empleador, y, que le permita a la empresa generar competitividad y crecimiento.

En el capítulo 1, se plantea todo lo relacionado con el planteamiento del problema, objetivos, justificación de la investigación.

Seguidamente en el capítulo 2, se presenta el diagnostico situacional de la empresa, donde se estudia y se analiza sectores económicos, organizacional, estratégicos, su entorno y fortalezas y debilidades.

En el capítulo 3, se encuentra la formulación de estrategias, modelo de solución y propuestas para el mejoramiento de los objetivos planteados, cumpliendo los objetivos de la organización y su visión corporativa.

Continuando con el capítulo 4, en donde se encuentra toda la parte financiera, mostrando el valor agregado que le dará la presente investigación en el sector económico de la empresa, exponiendo así el rendimiento y beneficio que puede obtener la compañía.

Finalizando con el capítulo 5, se ubicará todas la conclusiones y recomendaciones reflejando la viabilidad que este proyecto le brindará de manera estratégica, logística y administrativa a la empresa Asaderos Cali & Cali.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de un plan de gestión orientado a los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, en términos de funciones y perfiles de cargo.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** Con el paso del tiempo y las diferentes luchas sociales que han derivado en mejores beneficios y condiciones laborales para los empleados, a estos se les ha reconocido su papel determinante para el éxito de la empresa, por esta razón hoy los empleados son considerados el capital más valioso de las organizaciones (Chiavenato, 2007), teniendo en cuenta lo anterior los empleadores buscan estrategias para lograr mejorar su desempeño y de esta manera se vincula el talento humano a las diferentes estrategias organizacionales (Gonzalez, 2008).

El departamento de recursos humanos tiene como objetivo principal la satisfacción y el bienestar integral de los colaboradores de las empresas en los diferentes escenarios intra-laborales y extra laborales, sin embargo, en el escenario intra-laboral se compromete mucho más a la organización al respecto del bienestar analizando diferentes ámbitos entre ellos el relacionado con la claridad sobre funciones y perfiles de cargo de tal manera que el colaborador se identifique con su puesto de trabajo y logre su mejor desempeño (Chiavenato, 2007).

Para el presente trabajo de investigación se aborda el caso de la empresa Asaderos Cali & Cali y sus procesos, empresa que cuenta con quince años de experiencia en el sector alimenticio en la ciudad de Santiago de Cali, desarrollando actividades de preparación de productos alimenticios relacionados con el pollo asado y pollo apanado con sus diferentes acompañamientos como papas, arepas, maduro, bebidas entre otros. Tales productos son comercializados con atención en la mesa y servicio a domicilio, entre otras actividades que se efectúan para el cumplimiento de todo el proceso productivo y de comercialización.

En la actualidad las actividades laborales de la empresa Asaderos Cali & Cali se organizan de acuerdo con tareas y acciones, algunas previamente establecidas y otras que surgen en el día a día de la operación de acuerdo con el comportamiento del mercado, la infraestructura de la empresa, los insumos, herramientas disponibles entre otras variables.

Un problema que en la actualidad se evidencia en la empresa Asaderos Cali & Cali corresponde con la realización de los procesos a partir del conocimiento empírico y su debida recordación, sin embargo no existe en la actualidad un proceso formal por escrito, con lo cual se pierde la oportunidad de consolidar un documento de manual de procesos y funciones que identifique las actividades a desarrollar por cada uno de los cargos existentes, documento que permita reconocer los tipos de procesos, las actividades, los diferentes pasos y sus responsables entre otros elementos claves de la operación.

Dado lo anterior, el problema de investigación coincide con el tema de los manuales de procesos y procedimientos, elementos que tienen la función orientar hacia el buen desempeño de las labores de todos los integrantes de la organización. Dichos manuales deben contener toda la información pertinente para llevar a buen término las operaciones a que se refieren, de tal manera que faciliten la toma de decisiones,

agilicen las variaciones e innovaciones en el desarrollo de las labores y permitan buscar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las obligaciones (SENA, 2013).

En el caso de empresas orientadas a preparación de alimentos para el consumo “in situ” o “delivery” como son los asaderos de pollos, este tipo de empresas deben trabajar en la institucionalización de los procesos contenidas en un documento escrito que les permitirá legitimar el paso a paso de cada tarea específica, este componente debe abarcar desde los procesos administrativos, hasta procesos de tipo operativo que incluyen la preparación de cada uno de los platos, uno de los aspectos de mayor complejidad en este tipo de organizaciones.

*El manual de procedimientos operativos para restaurantes de comida rápida es una herramienta indispensable para el desarrollo de las actividades diarias dentro del restaurante, es una guía para el personal que labora dentro de la empresa. Conceptos básicos se exponen en el mismo sobre cocina, higiene y sanitización, limpieza, desinfección, manejo adecuado de los diferentes tipos de alimentos, fichas de recepción, almacenaje, funciones correspondientes a cada puesto de trabajo (Bermeo & Caldas, 2014, pág. 1).*

Así mismo, el manual de procesos permite mitigar riesgos procedimentales para las organizaciones, dado lo anterior, en el presente trabajo de investigación se propone como meta diseñar un plan de gestión orientado a documentar las actividades y desempeño de los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, en términos de funciones y perfiles de cargo.

### **1.3.2 Formulación del problema.**

¿Cómo diseñar un plan de gestión orientado a los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, en términos de funciones y perfiles de cargo?



### **1.3.3 Sistematización del problema.**

¿Cuál es el estado actual de las funciones y los perfiles de cargo de la empresa Asaderos Cali & Cali?

¿Qué procesos y funciones se deben formalizar para el buen desempeño del talento humano en la empresa Asaderos Cali & Cali?

¿Cómo diseñar los manuales de funciones y perfiles de cargos de la empresa Asaderos Cali & Cali?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan de gestión orientado a los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, en términos de funciones y perfiles de cargo

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

Diagnosticar la situación actual de las funciones y los perfiles de cargos de la empresa Asaderos Cali & Cali.

Describir los procesos que deben ser desarrollados en la empresa Asaderos Cali & Cali.

Diseñar los manuales de funciones y perfiles de cargos de la empresa Asaderos Cali & Cali.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente diseño de un plan de gestión orientado a los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, en términos de funciones y perfiles de cargo es pertinente como investigación, tiene una utilidad práctica y representa un beneficio directo para la empresa objeto de estudio y sus procesos.

Se considera pertinente, porque aborda el problema de la ausencia de manuales de procesos y procedimientos desde el enfoque de la gestión por procesos, un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas (Mallar, 2010), por tanto el objetivo de la presente investigación no se reduce a la formalización de los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, sino a mejorar el desempeño en términos de eficiencia y eficacia, así como a optimizar el funcionamiento de los procesos de esta organización, lo cual hace relevante la intervención.

La utilidad práctica se centra en la estandarización de la operación de la empresa Asaderos Cali & Cali, organización que en la actualidad opera acudiendo al conocimiento empírico de algunos de los trabajadores más antiguos de la empresa y el ejercicio de control que realiza su Gerente, quien administra desde un enfoque paternalista y una estructura vertical. Esta estandarización es una manera de medir la eficiencia, de controlar y reducir los costos (Agudelo & Escobar, 2004). Adicionalmente la gestión por procesos representa una utilidad práctica para esta empresa, porque permite empoderar al recurso humano entregándole formalmente la responsabilidad por un determinado proceso mediante un documento escrito.

Finalmente, el beneficio directo lo recibiría la empresa, en tanto asume en su operación un lineamiento propio de la calidad relacionado con la gestión por procesos, determinación que le permitiría en un futuro acceder a una certificación

de calidad como la certificación ISO-9001, que demuestra su compromiso con ofrecer productos alimenticios en el marco de la calidad. Así mismo, el diseño de los manuales de funciones y perfiles de cargos de la empresa Asaderos Cali & Cali favorece a los empleados, quienes en la actualidad deben realizar múltiples tareas a lo largo de la jornada laboral, algunas de estas realizadas desde su propia percepción de idoneidad dada la inexistencia de instrucciones claras respecto a los procedimientos que deben realizarse para la producción y entrega de estos productos alimenticios a los clientes.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 La gestión del recurso humano desde diferentes paradigmas.** La gestión del talento Humano hace referencia al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene al talento humano existente (Dordelly, 2012, pág. 5). La acotación de la estrategia a la gestión de dicho talento humano lleva consigo el nombre de planeación estratégica del talento humano, un desarrollo teórico que ha sido visto desde diferentes paradigmas.

Chiavenato (2007) por ejemplo estudia la planeación estratégica de la función de administración de recursos humanos y el importante papel que desempeña en la estrategia moderna de las empresas, en su trabajo, Chiavenato (2007) analiza aspectos como son los planes carrera, la administración de los salarios, la planeación de la acción, evaluación y seguimiento, la planeación del reclutamiento, formación y capacitación y todos los aspectos relacionados con la función de administración de recursos humanos. El autor aplica diferentes conceptos de la planeación estratégica general de las organizaciones en la gestión del RRHH, entiende que el proceso incluye la definición del entorno de las empresas y sus características principales, el reconocimiento de los tipos de entorno de las organizaciones y su dinámica, la identificación de las características de la

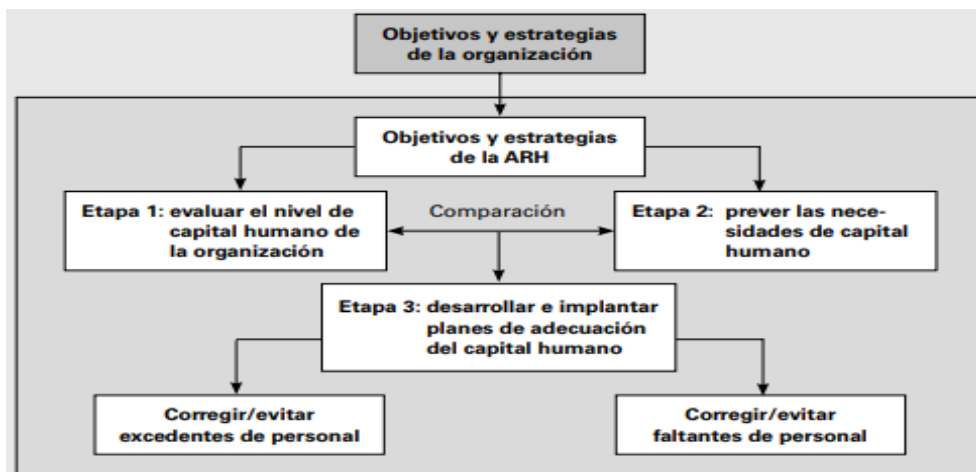
organización adecuadas para los diferentes entornos de los negocios, la definición de la misión, visión, objetivos y estrategia organizacional, la comprensión de las diversas formas de planificar los recursos humanos (RH) lo cual lleva a definir de mejor manera la misión, visión, objetivos de la organización y la estrategia organizacional (Chiavenato, 2007, pág. 63).

Chiavenato (2007) entiende la planificación estratégica del Recurso Humano termina siendo una forma para que la empresa logre alcanzar los objetivos y metas dispuestas en su planificación estratégica general, por ello la define diciendo que:

*La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH (Administrador del RRHH) contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 81)*

Dado esto, la propuesta del autor es seguir tres etapas para lograr una planificación estratégica del RRHH adecuada tal y como puede observarse en la Imagen 1.

**Imagen 1 Los pasos de la planificación estratégica de RH**



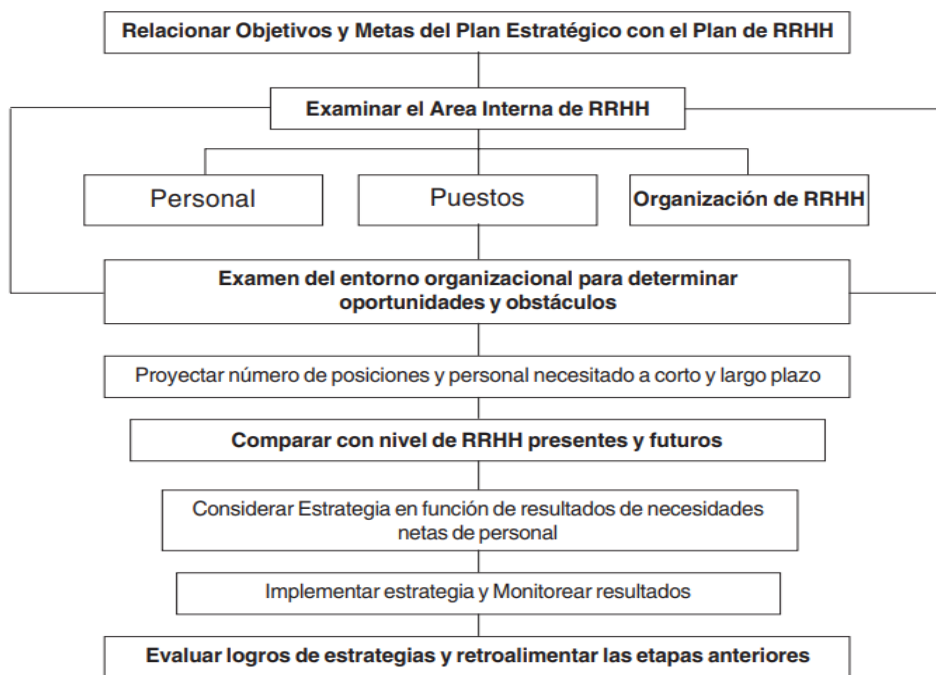
Fuente: Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V p.79

Otra propuesta de planeación estratégica es la de González (2008), para quien la planeación estratégica de recursos humanos se define en términos más amplios refiriendo que es:

El proceso de análisis de las necesidades de Recursos Humanos, conforme cambian los entornos internos y externos de la organización y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva, para asegurar la disponibilidad de Recursos Humanos demandada por la organización (Gonzalez, 2008, pág. 78)

Esta autora también propone otra forma alternativa de desarrollar los pasos para el desarrollo de una planeación estratégica del RH tal y como puede verse en la Imagen 2.

**Imagen 2 Proceso de Planificación Estratégica de RRHH**



Fuente: González, F. (2008). La Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Revista de Administración Pública, 76-105.

Finalmente, Mendoza y colaboradores (2016), presentan otra mirada de tal planificación definiéndola como:

*(...) el proceso de planificación de recursos humanos con base en competencias se considera como la forma efectiva para evaluar los objetivos de la sección, puesto que a través de éste se hace un análisis de la situación actual donde se estudian los aspectos internos y externos de la organización, se analiza el desfase entre lo existente y lo visionado para luego elaborar los planes estratégicos, alternativos y funcionales, así se procede a la implantación del plan para culminar en la*

*evaluación, la cual se recomienda realizar en la medida que cambien las circunstancias* (Mendoza, Lopez, & Salas, 2016, pág. 69).

Estos autores observan una forma alternativa para implementar la planificación estratégica del recurso humano, proponiendo otras fases dentro de las cuales están la definición de los objetivos del recurso humano, el estudio de la situación actual, el análisis del desfase, la elaboración de los planes estratégicos, alternativos y funcionales, y por último, la implementación y evaluación del proceso que contempla la definición de la plantilla de manera cuantitativa y cualitativa, y en la parte final la elaboración de un plan de carrera (Mendoza, Lopez, & Salas, 2016, pág. 63). La estructura que proponen estos autores se puede observar en la Imagen 3.

**Imagen 3. Proceso de planificación de recursos humanos con base en competencias**



Fuente: Mendoza, D., Lopez, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 61-78.

Como puede observarse, las anteriores son apenas tres perspectivas de la planeación estratégica, sin embargo, de manera general puede concluirse que esta planeación estratégica general permite aplicarse al recurso humano, según Moreno Sanabria (2009) ya que este es flexible por naturaleza y su aportación a la organización está definida por su capacidad y su función se encuentra disperso a través de toda la organización por lo que puede ser empleado para más de un propósito o bien para propósitos ilimitados. Su trabajo directo con los recursos físicos los obliga a desarrollar continuamente sus conocimientos y destrezas para incrementar la eficiencia personal y organizacional. Para evaluarlo es recomendable, además de la experiencia y los conocimientos individuales, revisar su habilidad para trabajar eficazmente en equipo, lo que lleva a considerar el concepto de capacidad (Moreno, 2009).

Los departamentos de recursos humanos tienen un potencial de aplicación de dirección estratégica, buscando explotar en los individuos sus capacidades y habilidades a través del conjunto de estrategias, planes, metodologías y/o prácticas establecidas desde RRHH. Por esta razón han sido diversos los autores que se han concentrado en aportar al desarrollo de la planeación estratégica aplicada a los recursos humanos, entre ellos están los que menciona en su trabajo Moreno Sanabria (2009)



**Tabla 1. Principales aportaciones de la Teoría de Recursos (RBV) a la dirección estratégica de recursos humanos**

Castañas y Helfat (1991)	Estudiaron la capacidad del know-how para generar rentas
Capella y Singh (1992)	Examinaron la relación entre los sistemas de empleo, las prácticas de recursos humanos y las relaciones laborales como fuentes de ventaja competitiva
Wright y McMahan, (1992) Wright et al. (1994)	Estudiaron las relación entre la estrategia, las prácticas de recursos humanos y el capital humano
Lado y Wilson (1994)	Estudiaron la forma en que los sistemas de recursos humanos facilitan o inhiben el desarrollo y uso de competencias
Kamoche (1994)	Examinó el RBV respecto a la perspectiva de la organización industrial
Aryee (1994)	Examinó el papel de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva
Mueller (1994)	Estudió el uso estratégico de los recursos humanos para el éxito de la firma
Roth (1995)	Estudió la contribución de la destreza ejecutiva en el desempeño de la firma
Kamoche (2001)	Estudió la contribución de los recursos y capacidades humanas para el éxito en la dirección internacional

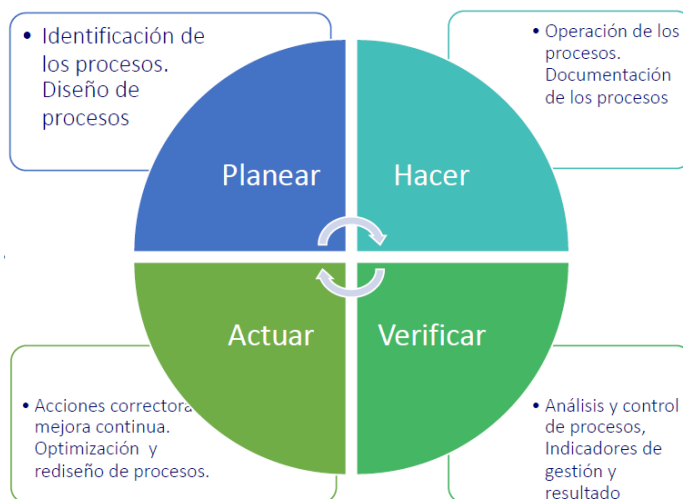
Fuente: Moreno Sanabria, R. d. (2009). El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la laguna.

**1.6.2 La gestión de los procesos.** Otro elemento teórico que sustenta la presente investigación se centra en la gestión por procesos, un enfoque que incluye diferentes metodologías de gestión como son “Just in Time, Total Quality Control, Organizational Development y Reengineering”, Mejoramiento Continuo (Kaizen), Cuadro de Mando o “The Balanced Scorecard”, las cuales comparten como factor común centrarse en los procesos.

La organización debe identificar y trabajar en función de sus procesos, los cuales se encuentran interrelacionados. El elemento de salida de un proceso será la entrada del proceso siguiente. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en una organización y particularmente las interacciones entre ellos recibe la acepción de enfoque basado en procesos (Varela; et al, 2007, pág. 10).

Desde este enfoque de gestión, un proceso según la norma técnica de calidad ISO 9000:2004 es entendido como toda actividad que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida, a la luz de la Asociación Americana de la Calidad (ASQ) se define como un grupo de actividades y tareas relacionadas lógicamente, envolviendo personas, procedimientos máquinas, equipos y documentos necesarios para intercambiar materiales y/ o información dentro de las especificaciones de salida de un producto, servicio o información (Varela; et al, 2007).

**Imagen 4. Gestión por procesos**



Fuente: Agudelo, L., & Escobar, J. (2004). Importancia de los procesos y su aplicación. Revista Administer Universidad Eafit(4), 67-79.

**2.1.1. Manual de procedimiento.** Los manuales de procedimientos son fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, además sirven de apoyo para la capacitación del personal, ya que facilitan al interior de cada área, la integración de las distintas unidades administrativas a través del flujo de información, asimismo, permiten a cualquier usuario interno y externo, el conocimiento preciso de las operaciones, trámites y servicios que realizan (Vasconcelos, 2011), así mismo sirven para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la Dependencia; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procesos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo (Secretaria de relaciones exteriores, 2004).

Los procesos documentados se agrupan en una carpeta llamada Manual de Procesos, en la cual se constituye en un documento independiente del manual de calidad, pero es complementario. Mientras que el manual de calidad describe el sistema de gestión de calidad de la organización, el Manual de Procesos considera la descripción de las actividades y métodos de trabajo como parte del sistema (Secretaria de finanzas, planeacion y administracion , 1999).

Para documentar los procesos es necesario cumplir con los aspectos siguientes:

- Que se justifiquen
- Que tengan antecedentes históricos consolidados
- Que tengan alcances y límites precisos
- Que contribuyan al desarrollo de un proceso
- Que existan responsables de su ejecución
- Que identifiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.

La presentación de un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una dependencia o unidad administrativa, por lo que surge la necesidad de que todos los procesos se agrupen, en forma ordenada, en un solo documento, denominado “Manual de Procesos” (Secretaria de relaciones exteriores, 2004).

Los manuales de procesos, como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia (Secretaria de relaciones exteriores, 2004).

Los procesos documentados y agrupados en el manual permiten:

- Disminuir la improvisación y los errores
- Contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización
- Dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo de los servicios públicos
- Ser documentos de consulta
- Vincular la realidad con los procesos documentados
- Empezar acciones de mejora

Para su adecuada comprensión, formulación y aplicación, es conveniente señalar algunas características que los distinguen (Secretaria de finanzas, planeación y administración , 1999):

**Tabla 2. Características que distinguen a los manuales de procesos**

CRITERIOS	REGLAMENTO INTERIOR	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	MANUAL DE PROCESOS
Por su naturaleza	Es un ordenamiento jurídico que se deriva de una ley o cualquier acto jurídico.	Es un documento administrativo que contiene información sobre la organización y funcionamiento de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.	Es un documento administrativo que contiene información relacionada con el conjunto de operaciones o actividades que deben realizarse para la generación de bienes y servicios.
Por su propósito	Determina las atribuciones encomendadas a las unidades administrativas de primer, segundo y, en su caso, tercer nivel de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.	Describe los objetivos y las funciones que deben realizar cada una de las unidades administrativas que integren la estructura de organización de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.	Detalla las operaciones o actividades que deben realizarse de manera secuencial e interrelacionada para dar cumplimiento a una función que coadyuve a la generación de bienes o servicios.
Unidades Administrativas que incluyen	Únicamente las unidades administrativas básicas; es decir, aquellas que emiten actos de autoridad o cuyas funciones se relacionan directamente con el cumplimiento del objetivo de la dependencia, organismo auxiliar fideicomiso al que se adscribe. En una dependencia se contemplan a los niveles de secretaría, subsecretaría y dirección general, así como otras unidades administrativas que emitan actos de autoridad. En un organismo auxiliar contempla a las unidades administrativas de nivel jerárquico inmediato inferior al del titular del organismo.	Incluye todas las unidades administrativas consideradas en el organigrama autorizado de las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos.	Considera las unidades administrativas y puestos de carácter interno o externo a la organización, que intervienen en los procesos de trabajo.
Responsables de su expedición	Cuando se trata de unidades orgánicas del sector central, debe ser aprobado por el titular del poder ejecutivo. Cuando se trata de un organismo auxiliar, la aprobación corresponde al órgano de gobierno.	Es aprobado por el titular de la dependencia o coordinador de sector, por el titular del organismo auxiliar, las autoridades normativas de la Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración.	Es aprobado por el titular de la dependencia o coordinador de sector, por el titular del organismo auxiliar y por las autoridades normativas de la Secretaría de Finanzas, Planeación y Administración.

Fuente: Diseño propio adaptado a partir de (Secretaria de finanzas, planeacion y administracion , 1999)

**1.6.3 Referente Conceptual.** Los siguientes son los elementos conceptuales que se definen a partir de la consulta en literatura, como marco de referencia del presente trabajo de investigación, se definen a continuación los conceptos relacionados con planeación estratégica, misión, visión, estrategia, metas u objetivos, políticas, programas y decisiones estratégicas, así como los conceptos relacionados directamente con funciones y perfiles de cargo, estructura orgánica, manual de procesos, procedimiento, puesto y puntos de control.

A la luz del trabajo realizado por Mintzberg y Quinn (1998), los elementos de la planeación estratégica son siete, misión, valores, estrategia, metas u objetivos, políticas, programas y decisiones estratégicas. Sin embargo, las propuestas respecto a la cantidad de componentes estratégicos son variadas, y la mayoría coincide solo con cuatro componentes estratégicos, visión, misión, valores, estrategia.

En cuanto a misión, esta se define como el enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa; los valores son el conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa; la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar; las metas u objetivos son los elementos que establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados. Por otro lado, las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción (Mintzberg, H. & Quinn, J, 1998); otros autores indican que estas son:

*(...) los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes (David, 2003, pág. 13)*

Por su parte los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos y las decisiones estratégicas son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia (Mintzberg, H. & Quinn, J, 1998).

Pasando a los conceptos directamente relacionados con los manuales de cargo, está la estructura orgánica, definida como el conjunto de puestos de mando medio y superior organizados por nivel jerárquico y funciones e integrados en unidades administrativas que conforman a la Institución (Vasconcelos, 2011). Aparece también el concepto de manual de procesos, considerado como un elemento del sistema de control interno, de carácter instrumental, que incluye información detallada e integral, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre las políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios (Vasconcelos, 2011).

El procedimiento por su parte se entiende como el modo por el cual se lleva a cabo una actividad o un proceso, permitiendo establecer la forma en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? se realiza cada una de las actividades (Vasconcelos, 2011). El SENA afirma que un procedimiento es la estructura especificada para llevar a cabo un proceso. Corresponde a un conjunto de operaciones determinadas secuencialmente que detallan el proceso en cuanto a los responsables de la actividad, sus tareas, la manera como las deben realizar, el lugar y momento en que se deben efectuar y que herramientas o equipos se deben utilizar (SENA, 2002).

En cuanto al puesto de trabajo, esta es la unidad de trabajo específica e impersonal que se caracteriza por un conjunto de operaciones a realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que asume el empleado. Cada puesto puede contener una o más plazas e implica determinados requisitos de aptitud, habilidad, preparación y experiencia, por ejemplo, director de área (Vasconcelos, 2011).

Finalmente, los puntos de control se materializan en las diferentes prevenciones que hace un empleado en el desarrollo de un procedimiento para ejecutar la acción o tarea de acuerdo con las normas establecidas en los reglamentos (Gobernación del Magdalena).

**1.6.4 Referente contextual.** A nivel contextual se aborda la empresa Asaderos Cali & Cali, empresa perteneciente al sector alimenticio, especializada en la producción y venta in situ y a domicilio de pollo asado y apanado, con ubicación actual en la calle 1 # 44 – 29B Barrio Lido, en la carrera 83c #30-48 Barrio caney, Carrera 56#18-70 Barrio Guadalupe, Carrera 70 # 3c-45 Barrio caldas, Calle 54 # 42d-71b Barrio Morichal, Carrera 24c oeste # 4-17 Barrio Miraflores, todos en la ciudad de Santiago de Cali, Valle del Cauca.

**1.6.5 Referente legal.** En términos legales, no existen disposiciones nacionales que regulen la realización de manuales de procesos o procedimientos en organizaciones privadas, sin embargo, se hace referencia a la ley 87 de 1993 por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, y la resolución número 1151 de 2013 por la cual se modifica el manual específico de funciones, competencias laborales y requisitos de los empleos de carrera administrativa, referentes legales que sirven como orientación respecto a los elementos que debería incluir un manual de este tipo.



Por otro lado, se referencian normas relacionadas con la constitución de la empresa, los permisos de funcionamiento y el tratamiento de los alimentos.

Se hace mención a la Constitución Política de Colombia en su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y 158.

LEY 344 DE 1996. Que cita las normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena. (Ley N° 344, 1996)

LEY 550 DE 1999. Que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley. (Ley N° 550, 1999)

LEY 789 DE 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. (Ley N° 789, 2002)

DECRETO 934 DE 2003. Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE. El artículo 40 de la ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos. (Decreto N° 934, 2003)

LEY 905 DE 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. (Ley N° 905, 2004)

Finalmente, los restaurantes son establecimientos dedicados a la preparación y consumo de alimentos. Se encuentran regulados por la Ley 09 de 1979 Código Sanitario Nacional y por la Resolución 2674 de 2013, entre otras normas. El personal manipulador debe cumplir lo establecido en la Resolución 2674 de 2013.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipo de estudios.** El presente trabajo de diseño de un plan de gestión orientado a los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, en términos de funciones y perfiles de cargos, se considera un trabajo de tipo exploratorio, dado que según Hernández (2010), es el tipo de investigación que se ocupa de investigar problemas poco estudiados, indagar desde una perspectiva innovadora; ayudar a identificar conceptos promisorios y preparar el terreno para nuevos estudios. Así mismo el trabajo se considera de tipo inductivo, dado que parte de la especificación de las actividades inmersas en los procesos para llegar a su estandarización mediante manuales.

**1.7.2 Método de investigación.** En cuanto al método de investigación, el presente diseño corresponde con el método de análisis documental, en tanto el diagnóstico inicial de las funciones y los perfiles de cargo de la empresa, la descripción de los procesos que deben ser desarrollados y el diseño de los manuales de funciones y perfiles de cargos serán desarrollados a partir de la recolección de información y su debida formalización en documentos que se entregan a la organización.

**1.7.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información.** En cuanto a las fuentes de recolección de información, se hará uso de fuentes primarias y secundarias.

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Dentro de las fuentes primarias de investigación se hará uso del diario de campo, el cual recopilará las vivencias de una semana de operaciones de la empresa, con lo cual se logre identificar la realidad de los procesos

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Como fuentes secundarias se hace uso de la información bibliográfica procedente de documentos de investigación que permitan conocer el método por el cual otros investigadores han logrado acceder a la construcción de manuales procesos y perfiles de cargo en este tipo de organizaciones.

**1.7.3.3 Tratamiento de la información.** La información recopilada será sistematizada en tablas de Excel, y representada en tablas y graficas mediante las cuales se facilite su interpretación.

## 2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

Se aborda la empresa Asaderos Cali & Cali, empresa perteneciente al sector alimenticio, especializada en la producción y venta “in situ” y a domicilio de pollo asado y apanado, con ubicación actual en la calle 1 # 44 – 29B Barrio Lido, en la carrera 83c #30-48 Barrio caney, Carrera 56#18-70 Barrio Guadalupe, Carrera 70 # 3c-45 Barrio caldas, Calle 54 # 42d-71b Barrio morichal, Carrera 24c oeste # 4-17 Barrio Miraflores, todos en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.

**Imagen 5 Punto de venta ubicado en el barrio Caney**



Fuente: Registro fotográfico de los autores

**Imagen 6 Punto de venta ubicado en el barrio Lido**



Fuente: Registro fotográfico de los autores

**Imagen 7 Punto de venta ubicado en el barrio Guadalupe**



Fuente. Registro fotográfico de los autores

**Imagen 8 Punto de venta ubicado en el barrio MiraFlores.**



Fuente. Registro fotográfico de los autores

**Imagen 9 Punto de venta ubicado en el barrio Morichal**



Fuente. Registro fotográfico de los autores.

Asaderos Cali & Cali fue creada hace 15 años, en una sociedad de los señores Jairo Mateus y Elmer Salas donde se empezó a funcionar con 6 asaderos distribuidos en la ciudad de Santiago de Cali y su crecimiento fue tan rápido que al poco tiempo ya tenían 12 asaderos. Pero como toda sociedad con en el transcurso del tiempo empezó a presentar diferencias y fue disuelta entonces se distribuyeron los asaderos y el señor Elmer Salas quedó con 6 asaderos los cuales fueron: Mira Cali, Siloé, Lido, Popular, Villa Colombia y Caldas, quedando la bodega principal en ese tiempo en el Barrio Popular.

En esta bodega permanecieron por 3 años y de aquí se trasladaron a el Barrio Miraflores en el cual llevan 8 años y al lado queda el asadero de 7 esquinas o Miraflores. El señor Elmer Salas creó una nueva sociedad con el señor Edwin Morales donde se anexaron 5 asaderos más los cuales son: (Cali Mío, Chispas De Cali, Torres de Maracaibo, Morichal, California) y esta sociedad duró tan solo 1 año. El señor Elmer Salas quedó en Santiago de Cali con 7 puntos en Cali: Mira Cali, Lido, Caldas, Caney, Guadalupe, Morichal y Cali Mio.

Después de un tiempo se extendió de forma nacional e internacional creando nuevos asaderos en otras ciudades como Popayán que se encuentran 4 puntos, en Neiva, Huila se encuentran más y Florencia, Caquetá. De manera internacional se encuentran en países como Chile, Perú y República Dominicana.

## **2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

**2.2.1 Identificación del sector.** La empresa Asaderos Cali & Cali objeto de estudio de la presente investigación, se ubica en el sector terciario o de servicios, en donde su razón de ser no es el producto en sí mismo sino el servicio:

*Sector terciario o de servicios: Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la*

*economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, **los restaurantes**, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc. Es indispensable aclarar que los dos primeros sectores producen bienes tangibles, por lo cual son considerados como sectores productivos. El tercer sector se considera no productivo, puesto que no produce bienes tangibles pero, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional (Banco de la Republica, 2010).*

**2.2.2 Descripción de las actividades económicas.** Las actividades económicas de la empresa Asaderos Cali & Cali están directamente relacionadas con la venta de productos alimenticios, principalmente el pollo asado, el cual viene acompañado de papa salada y arepa. En la empresa se venden otros productos alimenticios, algunos productos envasados como bebidas, y otros productos de fabricación que incluyen almuerzos. Las ganancias económicas de la empresa están directamente relacionadas con la comercialización de este tipo de productos.

**2.2.2.1 Oferta.** La oferta de la empresa al mercado en términos de bienes y servicios, se materializa en la producción, comercialización y servicio en mesa o a domicilio de pollo asado, el cual viene acompañado de papa salada y arepa.

**2.2.2.2 Demanda.** La demanda de la empresa se centra en los habitantes del barrio el Caney, Lido, Mira flores, Caldas, Guadalupe y Morichal así como de los habitantes cercanos a las sedes de los restaurantes en la calle en la carrera 83c #30-48 Barrio caney, Carrera 56#18-70 Barrio Guadalupe, Carrera 70 # 3c-45 Barrio caldas, Calle 54 # 42d-71b Barrio morichal, Carrera 24c oeste # 4-17 Barrio Miraflores.

## **2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

**2.3.1 Identificación de la estructura.** En cuanto a la estructura organizacional de la empresa, esta corresponde a una estructura jerárquica que se basa en la supervisión de cargos superiores en los que recae la toma de decisiones.

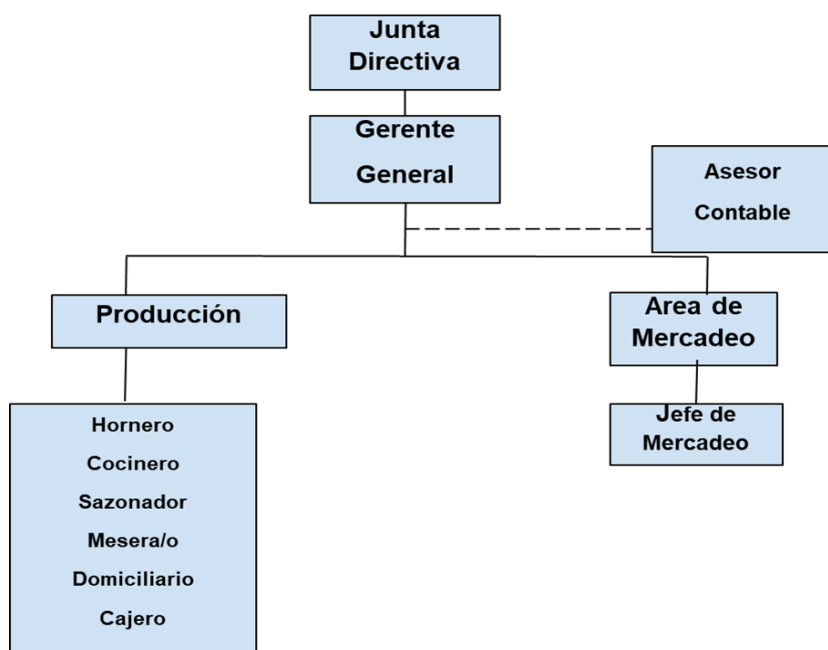
Cada punto de venta Cali & Cali en los días de semana cuenta con (3) empleados fijos que son el hornero que en varios puntos es el jefe de punto, mesera-cocinera y domiciliario. Para los fines de semana se trabaja con personas denominados turneros (ayudantes auxiliares) que hacen de ayudantes de cocina y al mismo tiempo de mesero(a). En el centro de acopio- bodega hay una persona que es el sazoador de todo el pollo que sale listo para vender en los 6 puntos. Está el transportador o motorista que distribuye los insumos, el bodeguero o jefe de bodega que separa y distribuye los abarrotes que envían a cada punto al igual que la persona que desempeña el cargo de jefe de personal.

El Gerente General tiene varias funciones entre ellas hacer auditorías en cada punto de venta unas 3 veces por semana.

**2.3.2 Organigrama.** En cuanto al organigrama, la Imagen numero 5 da cuenta de una estructura vertical en cabeza de la junta directiva y un gerente general, el cual dirige y controla todas las actividades administrativas y productivas de la empresa.



**Imagen 10 10 Organigrama de Asaderos Cali & Cali**



Fuente: Diseño de los autores

### 2.3.3 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de las empresas.

Asaderos Cali & Cali cuenta con diferentes áreas funcionales que incluyen la dirección, administración, ventas, producción y contabilidad y finanzas.

**Tabla 3. Áreas funcionales de la empresa Asaderos Cali & Cali**

ÁREA FUNCIONAL	Dirección	Administración	Ventas	Producción	Contabilidad y finanzas.
CARGO RESPONSABLE	Junta directiva	Gerencia	Gerencia	Gerencia	Gerencia

Fuente: Diseño de los autores

El área de dirección desde la cual se establecen los objetivos de la empresa y se dirigen las actividades productivas y administrativas, se trata del área que controla y dirige todas las áreas de trabajo que se encuentran en la empresa y en las cuales se localiza como responsable a la junta directiva, que se encarga de todo lo financiero de la empresa, de aprobar arreglos o inversiones a la organización, realiza auditoría a la gerencia y de la imagen de la empresa en general.

Así mismo está el área de administración relacionada con el funcionamiento de la empresa y que controla el negocio en sentido general incluyendo las contrataciones de recursos físicos y humanos, pagos a personal, compras y administración de materias primas. A esta área le comparte el cargo de gerencia.

La gerencia se encarga en realizar toda la logística de la empresa, lleva a cabo un constante contacto con las demás áreas de la organización, también de realizar auditorías en los distintos puntos de venta para verificar que se esté realizando todo con los protocolos pactados, de las entradas y salidas del centro de acopio y de aprobar todos los pedidos de materia prima a los proveedores.

También está el área de ventas desde la cual se determinan las estrategias que la empresa sigue en términos de marketing y publicidad, así mismo desde la cual se determinan los mercados donde la empresa opera, determina los segmentos de mercado a los cuales orienta sus productos y también desde la cual se diseñan los productos alimenticios derivados o relacionados con el pollo asado. Esta área es también dirigida desde la gerencia general.

Aparece también el área de producción, en donde se lleva a cabo la producción de del pollo asado que posteriormente la empresa comercializa para consumo in situ en mesas del restaurante o para entrega a domicilio. Esta área es controlada también por la gerencia, quien dirige diferentes puestos y diferentes funciones, el sazonador, jefe de bodega, hornero, cocinero y mesero.

Finalmente está el área de contabilidad y finanzas desde la cual se lleva el registro contable, los movimientos de dinero, los ingresos por ventas y las salidas por diversos conceptos, entre estos pagos a proveedores, materias primas e insumos y pagos de nómina. Esta área es también controlada directamente por la gerencia.

## **2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Se realizó una indagación directa a la gerencia de la empresa objeto de estudio, para indagar respecto a aspectos de tipo estratégico que determinan las actividades de la empresa.

La gerencia respondió que no existe formalidad en la constitución de aspectos relacionados con misión, visión y similares, entrego sin embargo su propia percepción respecto a algunos de estos elementos, pero en cuanto a los aspectos estratégicos reconoció que estos son temas que no se han tratado en la empresa. Lo que la gerencia entrega a modo de elementos estratégicos, se considera el primer acercamiento formal de la organización a lo que en un futuro sería un plan de direccionamiento estratégico.

**2.4.1 Misión.** Ofrecer a nuestros clientes un excelente servicio, posicionándonos en el corazón de las familias de todos los que nos visitan, donde brindamos un ambiente agradable en cada uno de nuestros puntos de venta. Esforzándonos para ofrecerles lo mejor cada vez que disfruten de nuestro delicioso menú.

**2.4.2 Visión.** Seguir posicionando nuestra empresa a nivel nacional e internacional con productos de excelente calidad para el deleite de todos nuestros clientes, tratando siempre de mantener nuestro sabor y nuestra sazón en el más alto nivel para con esto alegrar cada familia que disfruta nuestro menú.

**2.4.3 Objetivos estratégicos.** La gerencia indicó que su único objetivo estratégico es el de ofrecer pollo asado a los habitantes de la ciudad de Cali, buscando siempre cumplir con las expectativas de calidad y precio.,

**2.4.4 Principios y valores.** Calidad. Nuestro primer valor es ofrecer a nuestros clientes una excelente calidad en nuestros productos conservándolos siempre frescos para que quienes nos visitan salgan satisfechos y con ganas de repetir y de volver.

Precio bajo. Representa el compromiso de la empresa por ofrecer un producto de fácil adquisición para las familias caleñas.

Humildad. Trabajar siempre de la mano de Dios para con su ayuda ser cada día mejores personas para escuchar todo aquello que sea para mejorar nuestros asaderos.

Empatía. Tratar de tener siempre empleados contentos, bien remunerados y felices para que esto sea transmitido a nuestros clientes que nos visitan diariamente.

Honestidad y Responsabilidad. Brindar siempre un servicio efectivo, honorable y responsable para satisfacer a quienes consumen nuestros productos. Escogiendo proveedores con las más altas cualidades, comprometidos con todo nuestro equipo, para así agradar y hacer felices a cada uno de nuestros visitantes.

**2.4.5 Componente estratégico.** En la historia de la empresa no se ha desarrollado formalmente un plan de direccionamiento estratégico que considere los aspectos externos e internos que impactan su operación y sobre los cuales se logre determinar las diferentes líneas de acción.

**2.4.6 Plan de desarrollo.** La empresa carece de un plan de desarrollo asignado a las líneas de acción, debido a que no ha establecido formalmente su plan estratégico de desarrollo, por tanto, no se han definido los objetivos generales, los objetivos específicos, las actividades puntuales y mucho menos los presupuestos. Esta por tanto es una de las principales debilidades de la empresa, que serán consideradas en el análisis DOFA.

## **2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO** (entorno)

**2.5.1 Matriz POAM.** (perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El análisis POAM permite a los autores del presente trabajo resumir y evaluar toda la información del entorno que podría impactar a la empresa, extrayendo de la literatura la información externa, como son: las variables del entorno decisivas, predicciones de los entornos determinantes, la competencia y demás.

Para el desarrollo de la matriz POAM que se presenta a continuación, el grupo de investigación se reunió con la gerencia de la empresa objeto de estudio, dado que por su experiencia en el sector y especialmente sobre el mercado y competencia de un asadero de pollos podría ayudar a diligenciar cada uno de los componentes POAM que incluye factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos.

Sobre cada factor se realizó un análisis detallado, para llegar a la priorización y calificación de los factores externos, calificando las oportunidades y las amenazas con una determinación cualitativa de **Bajo**, en donde se consideró como una oportunidad o amenaza menor y **Alta** es una oportunidad o amenaza importante.

Para la calificación del Impacto se utilizaron las calificaciones cuantitativas Alta-3, Media-2 y Baja-1, a continuación, el resultado:

**Tabla 4. Perfil de oportunidades y amenazas del medio Asaderos Cali & Cali**

Factores económicos	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Covid 19 y su impacto económico	Alto	3		
Cali como ciudad con alta capacidad de compra	Alto	3		
Lucha por precios bajos en asaderos de pollo			Alto	3
	Suma	6	Suma	3
	Promedio	3	Promedio	3
Factores políticos	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Promoción de las Pymes por el gobierno nacional	Alto	3		
Medidas de confinamiento preventivo	Alto	3		
Altas exigencias normativas para empresas del sector alimenticio			Alto	3
	Suma	6	Suma	3
	Promedio	3	Promedio	3
Factores sociales	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Covid 19 y su impacto social por confinamiento	Alto	3		
Preferencia por el consumo de comidas rápidas	Alto	3		
Preferencia por el servicio a domicilio	Alto	3		
Preferencia por productos de calidad			Medio	2
Preferencia por menores tiempos de entrega en productos alimenticios	Alto	3		
Gusto por diferentes productos alimenticios de comida rápida			Alto	3
	Suma	12	Suma	8
	Promedio	3	Promedio	2,667
Factores tecnológicos	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Nuevas tecnologías para la producción de pollo saludable bajo en grasa	Alto	3		
Aplicaciones móviles para el acceso del consumidor a los productos	Alto	3		
Redes sociales como canal de venta	Alto	3		
	Suma	9	Suma	0
	Promedio	3	Promedio	0
Factores geográficos	Oportunidad		Amenaza	
	Nivel	Pts.	Nivel	Pts.
Amplia extensión territorial de la ciudad de Cali con solo dos sedes	Alto	3		
División del territorio por comunas marcadas por la estratificación social	Medio	2		
	Suma	5	Suma	0
	Promedio	2,5	Promedio	0

Fuente: Los autores y la gerencia de la empresa objeto de estudio

El resultado del diligenciamiento de la matriz POAM permite reconocer si existe una prevalencia de amenazas u oportunidades en el entorno, y a partir de ello construir de manera estratégica las alternativas de solución.

**Tabla 5. Resumen de resultados matriz POAM**

<b>Resumen</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Factores económicos	6	3
Factores políticos	6	3
Factores sociales	12	5
Factores tecnológicos	9	0
Factores geográficos	5	0
Suma	38	11
Promedio	7,6	1.2

Fuente: Los autores y la gerencia de la empresa objeto de estudio

La matriz POAM debidamente diligenciada permitirá en el documento, comprender la influencia y el medio en el que se desenvuelve la empresa. El resultado final da cuenta de 38 oportunidades versus 11 amenazas, lo cual evidencia que, para la empresa, en relación a la influencia externa, hay mayores posibilidades o aspectos positivos que riesgos.

## **2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA**

En el presente apartado se busca confrontar los factores claves de éxito de la empresa con las capacidades distintivas.

**2.6.1 PCI (perfil de capacidad institucional).** A continuación, se valora el perfil de capacidad institucional (PCI) de la empresa objeto de estudio, considerando la importancia de revisar a nivel interno la posible existencia de fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Se trata de una metodología destinada a diagnosticar de manera estratégica a la empresa.

En esta matriz PCI se evalúan cinco categorías a saber: La capacidad directiva, la capacidad competitiva (o de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (producción) y la capacidad del talento humano.

Para el diligenciamiento de la matriz PCI nuevamente se cita a reunión con la gerencia de la empresa, quien por el conocimiento completo del funcionamiento reconoce las condiciones internas de la operación.

A continuación, se detallan los resultados.



**Tabla 6. Resultado del diligenciamiento de la matriz PCI**

CAPACIDAD DIRECTIVA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			alto	medio	bajo
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo			
Formalización de los procesos y procedimientos				1			1		
Imagen corporativa para el reconocimiento de marca					1		1		
Uso de planes estratégicos				1			1		
Evaluación y pronóstico del mercado				1				1	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes del mercado como el Covid por ejemplo					1		1		
Flexibilidad de la estructura organizacional				1				1	
Comunicación con los empleados y control gerencial			1						1
Habilidad para atraer y retener gente altamente productiva para el asadero		1					1		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante, en relación a las nuevas tecnologías para asar pollo						1			1
Habilidad para manejar la crisis económica causada por el Covid	1						1		
Agresividad para enfrentar la competencia representada tanto en asaderos de pollos, como en otros restaurantes		1					1		
Habilidad para formalizar procesos y procedimientos				1			1		
Efectividad en la toma de decisiones					1			1	
Efectividad en los procesos de coordinación, principalmente los productivos, garantizando economía					1			1	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			alto	medio	bajo
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo			
Habilidad técnica y de manufactura			1					1	
Capacidad de Innovación en productos				1			1		
Nivel de tecnología utilizada en los productos					1		1		
Efectividad en la entrega					1		1		
Valor agregado al producto					1		1		
Calidad de mano de obra en la producción del pollo asado	1						1		
Aplicación de tecnología como canal de ventas, APP, redes sociales				1			1		
Nivel de coordinación e integración con otras áreas						1	1		
Flexibilidad de la producción, inclusión de otros productos distintos al pollo				1			1		

Fuente: Los autores

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			alto	medio	bajo
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo			
Nivel académico, técnico o profesional del talento humano				1					1
Experiencia técnica en la producción de pollo asado	1						1		
Conocimiento formal de los cargos, en relación a la existencia de manuales de procesos o procedimientos				1			1		
Estabilidad del RR.HH.	1						1		
Rotación del RR.HH.	1						1		
Ausentismo	1							1	
Nivel de pertenencia para con la empresa	1						1		
Estado de la motivación	1						1		
Nivel de remuneración				1			1		
Nivel de accidentalidad	1						1		
Retiros		1							1
CAPACIDAD COMPETITIVA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			alto	medio	bajo
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo			
Fuerza de producto, calidad, exclusividad				1			1		
Características diferenciadoras respecto a la competencia				1			1		
Lealtad y satisfacción del cliente				1			1		
Participación del mercado					1		1		
Bajos costos de distribución y ventas					1			1	
Uso de la curva de experiencia					1				1
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición					1			1	
Inversión y I&D para nuevos productos				1			1		
Grandes barreras de entrada en productos de la compañía	1						1		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de los productos		1					1		
Concentración de consumidores				1				1	
Portafolio de productos				1			1		
Programas postventa				1			1		
CAPACIDAD FINANCIERA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES			alto	medio	bajo
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo			
Acceso a capital cuando se requiere	1						1		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	1						1		
Facilidad para salir del mercado					1		1		
Rentabilidad retorno de la inversión					1		1		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			1				1		
Habilidad para competir con precios		1					1		
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	1							1	
Estabilidad de costos		1					1		
Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica					1			1	
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			1						1

Fuente: Los autores

Tabla 7. Resumen de resultados diligenciamiento de la matriz PCI

TOTAL CAPACIDAD DIRECTIVA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	1	2	1	5	4	1	8	4	2
TOTAL CAPACIDAD TECNOLÓGICA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	1	0	1	3	3	1	8	1	0
TOTAL CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	7	1	0	3	0	0	8	1	2
TOTAL CAPACIDAD COMPETITIVA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	1	1	0	7	4	0	9	3	1
TOTAL CAPACIDAD FINANCIERA	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	FORTALEZAS			DEBILIDADES					
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	3	2	2	0	3	0	7	2	1
TOTAL GENERAL	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
	13	6	4	18	14	2	40	11	6

Fuente: Los autores y la gerencia de la empresa objeto de estudio

Tal como puede observarse en las tablas 6 y 7, luego de que la propia gerencia con el acompañamiento metodológico del grupo de investigación asignara las diferentes ponderaciones y eligiera los grados e impactos de cada una de las fortalezas y debilidades, se pudo identificar que en total prevalecen las debilidades internas con dieciocho (18) así como se evidenciaron fortalezas, con trece (13) fortalezas altas identificadas.

## 2.7 ANÁLISIS DOFA

En el presente capítulo se plantea el análisis DOFA, el cual busca demostrar la utilización de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno.

Luego de haber realizado una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna del Asadero objeto de estudio, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas propias de su entorno, se procede a la construcción de estrategias que superan las debilidades y las amenazas a través de la apropiada utilización de las fortalezas y oportunidades.

**Tabla 8. Elementos Dofa identificados**

	<b>Pueden generar PROBLEMAS</b>	<b>Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS</b>
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>INTERNOS</b>	Flexibilidad de la producción, inclusión de otros productos distintos al pollo	Habilidad para manejar la crisis económica causada por el Covid
	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	Calidad de mano de obra en la producción del pollo asado
	Formalización de los procesos y procedimientos	Experiencia técnica en la producción de pollo asado
	Uso de planes estratégicos	Estabilidad del RR.HH.
	Evaluación y pronóstico del mercado	Rotación del RR.HH.
	Flexibilidad de la estructura organizacional	Ausentismo
	Habilidad para formalizar procesos y procedimientos	Nivel de pertenencia para con la empresa
	Capacidad de Innovación en productos	Estado de la motivación
	Aplicación de tecnología como canal de ventas, APP, redes sociales	Nivel de accidentalidad
	Nivel académico, técnico o profesional del talento humano	Grandes barreras de entrada en productos de la compañía
	Conocimiento formal de los cargos, en relación a la existencia de manuales de procesos o procedimientos	Acceso a capital cuando se requiere
	Nivel de remuneración	Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
	Características diferenciadoras respecto a la competencia	Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda
	Lealtad y satisfacción del cliente	
	Inversión y I&D para el desarrollo de nuevos productos	
	Concentración de consumidores	
Portafolio de productos		
Programas postventa		
	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>EXTERNAS</b>	Lucha por precios bajos en asaderos de pollo	Covid 19 y su impacto económico
	Altas exigencias normativas para empresas del sector alimenticio	Cali como ciudad con alta capacidad de compra
	Gusto por diferentes productos alimenticios de comida rápida	Promoción de las Pymes por el gobierno nacional
		Medidas de confinamiento preventivo
		Covid 19 y su impacto social por confinamiento
		Preferencia por el consumo de comidas rápidas
		Preferencia por el servicio a domicilio
		Preferencia por menores tiempos de entrega en productos alimenticios
		Nuevas tecnologías para la producción de pollo saludable bajo en grasa
		Aplicaciones móviles para el acceso del consumidor a los productos
	Redes sociales como canal de venta	
	Amplia extensión territorial de la ciudad de Cali con solo dos sedes	
	División del territorio por comunas marcadas por la estratificación social	

Fuente: Los autores

Reconociendo los elementos expresados en la tabla número 8, es posible diseñar las diferentes estrategias en las que se deberá enfocar la empresa dependiendo de los objetivos que determine.

## **2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

A continuación, se presenta el análisis de vulnerabilidad, técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento de manejo de la incertidumbre.

**Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad**

Factor (Amenaza)	Consecuencia	Impacto de la ocurrencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto X probabilidad	Capacidad de reacción
		Valoración 0 la más baja a 10 en el nivel más alto	0 / 1		0 – 10
Covid 19 puede tener un impacto económico sobre los asaderos de pollo bajando las ventas	Perdida en ingresos por ventas	8	1	8	4
Cali pierde su alta capacidad de compra	Perdida en ingresos por ventas	8	0	0	0
Se deja de promover a las Pymes por el gobierno nacional	Se pierde apoyo de gobierno	0	0	0	0
Vuelven las medidas de confinamiento preventivo	Imposibilidad de abrir restaurantes	6	1	6	3
El mercado pierde su preferencia por el consumo de comidas rápidas	Perdida en ingresos por ventas	7	0	0	0
El mercado pierde su Preferencia por el servicio a domicilio	Atención exclusiva en punto físico	6	0	0	0
El mercado pierde su preferencia por menores tiempos de entrega en productos alimenticios	No existiría presión por entregar productos a tiempo	0	0	0	0
Dejan de aparecer tecnologías para la producción de pollo saludable bajo en grasa	Se debe retornar a la forma tradicional de asar pollo al carbón	2	0	0	0
Se prohíben las aplicaciones móviles para el acceso del consumidor a los productos	Se retorna a la forma tradicional de promoción con volantes	1	0	0	0
Se prohíben las redes sociales como canal de venta	Se retorna a la forma tradicional de promoción con volantes	1	0	0	0
Amplia extensión territorial de la ciudad de Cali con solo dos sedes	La empresa es incapaz de atender todo el territorio caleño	6	1	6	3
Continúa la lucha por precios bajos en asaderos de pollo	Las ganancias será reducidas	7	1	7	6
Altas exigencias normativas para empresas del sector alimenticio	Sera más difícil abrir nuevas sedes	6	1	6	7
Gusto por diferentes productos alimenticios de comida rápida	Se pierde la preferencia por el pollo asado	7	0	0	0
La empresa no logra la inclusión de otros productos distintos al pollo	Se pierde mercado por falta de variedad en el portafolio de productos	8	0	0	0

Fuente: Los autores

El análisis de vulnerabilidad permitió identificar que de los quince (15) elementos incluidos, solo cinco tenían una real probabilidad de ocurrencia, respecto a estos cinco, la empresa tendría una baja capacidad de reacción en cuanto a la determinación de un retorno a las medidas de confinamiento preventivo y la amplia extensión territorial de la ciudad de Cali que impide su atención con solo dos sedes, en los otros tres casos la empresa tiene una capacidad de reacción aceptable.



### 3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

#### 3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En la actualidad la empresa carece de una definición de su misión, visión y objetivos, sin embargo en la información recopilada de primera mano con la gerencia de la empresa, existen algunos aspectos que permiten proponerle a la organización una misión estructurada de acuerdo con su razón de ser, entre estos aspectos se refirió su afiliación al sector alimenticio caracterizándose siempre por la mejor calidad en materias primas, adicionalmente un interés particular de la gerencia es siempre alinearse a los marcos legales regulatorios del sector.

En cuanto a sus proyecciones, dentro de las metas de la gerencia se encuentra ubicar a la empresa en un lugar preferencial dentro del mercado caleño en el sector de asaderos de pollo, la empresa reconoce que la competencia es un aspecto de mucho peso para consolidarse en el primer lugar, por ello es consciente que el prestigio y la competitividad se logran solo con la persistencia y la calidad.

De esta forma, los autores del presente documento aportan a la empresa objeto de estudio el diseño de la nueva misión y visión acorde a sus consideraciones, de la siguiente forma:

**3.1.1 Propuesta de misión.** ASADEROS CALI & CALI es una empresa dedicada al rubro de los alimentos preparados que basa su filosofía en los altos estándares de calidad, preocupada constante de su equipo humano el cual se compromete a la par de la organización con el cumplimiento de los marcos legales regulatorios exigidos por los organismos de control y vigilancia, con el fin de brindar al cliente final un alimento de calidad, garantizando su seguridad y su excelente sabor.

**3.1.2 Propuesta de visión.** ASADEROS CALI & CALI espera que al finalizar el año 2025 la empresa se ubique en un lugar preferencial dentro de los consumidores de pollo asado, mediante la legitimación de la calidad de este producto generando con ello el prestigio y la competitividad acordes a su esfuerzo, compromiso y de dedicación con sus clientes.

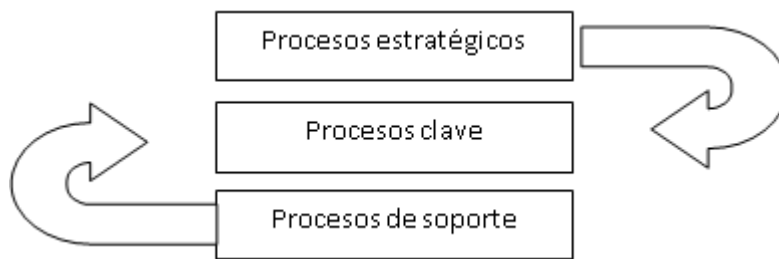
### **3.1.3 Propuesta de objetivos organizacionales**

- Producir pollo asado de la más alta calidad en su producción
- Garantizar a la sociedad y al Estado, una producción responsable con el medio ambiente
- Revisar constantemente los procesos productivos y procedimentales con el fin de trabajar en la mejora continua.
- Luchar por ganar una posición de liderazgo en el mercado, a partir del reconocimiento legítimo del consumidor colombiano.
- Proteger, capacitar, y ayudar siempre a la familia de colaboradores de la empresa.

### **3.1.4 Propuesta de formalización de procesos en ASADEROS CALI & CALI.**

Uno de los primeros pasos para el diseño de un manual de procesos en una organización, lo que se busca es caracterizar apropiadamente los tipos de procesos de acuerdo con una clasificación, que, tal como lo refiere la literatura consultada, depende en mayor o menor medida del tamaño de la organización y de la cantidad de subprocesos que se deriven de cada actividad, de manera general se dividen los procesos en tres, procesos clave, operativos o misionales, procesos de soporte o apoyo y procesos estratégicos.

**Imagen 11 Esquema general de los procesos**



Fuente: Los autores

En cuanto a los procesos clave, estos se reconocen como los procesos centrales, aquellos que incluyen las actividades primarias o los procesos principales del negocio. En esta categoría se incluyen aquellos procesos en donde se gestionan las actividades que desembocan en la entrega del producto, la atención o el servicio al cliente, por tal razón dichos procesos afectan la prestación del servicio, y la satisfacción del cliente al estar directamente relacionados con la misión de la organización, y en general consumen la mayor parte de los recursos del mismo.

En el caso de ASADEROS CALI & CALI el listado de procesos clave sería el siguiente:

- Producción de alimentos
- Distribución de alimentos
- Facturación y cobro de alimentos

En cuanto a los procesos de soporte, estos son los que brindan los recursos a los procesos clave, en ellos se incluyen procesos fundamentales que le permiten a los procesos clave mantenerse activos, caso como el departamento de personal o recurso humano, compras y servicio al cliente, son procesos que ejemplifican los procesos necesarios para el adecuado desarrollo de los procesos clave.

En el caso de ASADEROS CALI & CALI el listado de procesos de soporte sería el siguiente:

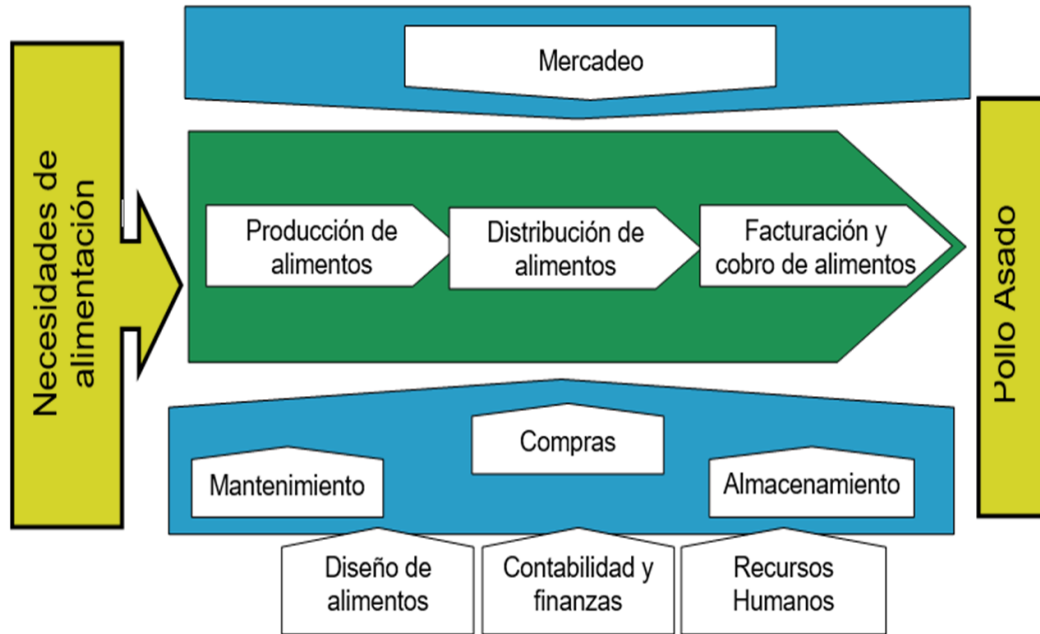
- Mantenimiento del restaurante
- Compras de insumos
- Almacenamiento de insumos
- Diseño de productos alimenticios
- Contabilidad y finanzas

Finalmente están los procesos estratégicos, aquellos procesos que se encargan de desarrollar las estrategias y objetivos de la empresa, resultan de la innovación, analizan el mercado y su potencial, buscan mejorar, crear, diseñar o rediseñar. En el caso de ASADEROS CALI & CALI el listado de procesos estratégicos sería el siguiente:

- Publicidad

El mapa de procesos constituye una buena herramienta ilustrada para evidenciar la propuesta con la clasificación anterior, así como para observar cómo se relacionan unos con otros y tener una perspectiva clara de la organización como un sistema.

Imagen 12 Propuesta de mapa de procesos ASADEROS CALI & CALI



Fuente: Diseño de los autores

A su vez, estas actividades adecuadamente ubicadas por tipologías tienen toda una serie de sub-actividades.

**Tabla 9. Árbol de procesos y actividades específicas del restaurante**

<b>TIPO DE PROCESO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>ACTIVIDAD O SUBPROCESO</b>
CLAVE	Producción de alimentos	Higiene
		Planificación porciones o cantidad
		Preparación pollo asado y derivados
	Distribución de alimentos	Recepción del pedido
		Preparación del plato
		Entrega del plato
		Retiro del plato
	Facturación y cobro de alimentos	Apertura de caja
		Pagar en caja
		Cerrar caja
SOPORTE	Mantenimiento del restaurante	Mantenimiento preventivo
		Mantenimiento correctivo
		Lavandería
		Aseo zona clientes
		Aseo zona cocina
		Aseo de utensilios
	Compras de insumos	Revisión de insumos
		Determinación de proveedores
		Selección de insumos
	Almacenamiento de insumos	Planificación del almacén
		Recepción de insumos
		Registro y control de insumos
		Almacenamiento
		Entrega de insumos
	Diseño de productos alimenticios	Planificación del menú
	Contabilidad y finanzas	Cierre diario
		Balance general
Flujo de caja		
Estado de resultados		
ESTRATÉGICO	Publicidad	Diseño de piezas publicitarias

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se puede observar que los procesos clave se ven representados en diez actividades específicas, los procesos de soporte se representan en veinte actividades y el proceso clave solo se relaciona con la publicidad.

**3.1.5 Formalización de los procesos de la empresa.** Para el caso de la presente intervención, se ha reconocido la necesidad de iniciar por la formalización de los procesos de la empresa, situación problemática relacionada con la ausencia de manuales de procesos, una situación que está relacionada con varias de las debilidades que se han identificado en la empresa tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 10 Manuales procesos.**

<b>FACTOR CLAVE DOFA</b>	<b>Utilidad de la creación de manuales de procesos para superar la debilidad</b>
<b>Flexibilidad de la producción, inclusión de otros productos distintos al pollo</b>	Los manuales de procesos permitirían incluir procesos para la fabricación de otros productos, con lo cual se logre superar el limitado portafolio de productos. Sin embargo la situación actual de la empresa es la de un conocimiento poco formal, centrado en la gerencia, situación que favorece dicha limitación
<b>Fuerza de producto, calidad, exclusividad</b>	El producto no ha logrado un impacto fuerte en el mercado porque no logra diferenciarse sustancialmente de otros pollos asados, esto se remedia con la formalización del proceso, en el cual se integren procesos estándar de materias primas y demás.
<b>Formalización de los procesos y procedimientos</b>	Esta es la función del manual que se propone
<b>Uso de planes estratégicos</b>	Los planes estratégicos determinan la visión, misión y objetivos, sin embargo para su creación es necesario conocer los procesos, es decir, crear estrategia a partir de una gestión centrada en procesos.
<b>Evaluación y pronóstico del mercado</b>	si bien se requiere evaluar la conformidad del mercado con el producto, antes de ello es necesario formalizar los procesos para de esta forma hacer ajustes eficientes respecto a la percepción del público
<b>Flexibilidad de la estructura organizacional</b>	La estructura organizacional actual es tradicional, vertical y poco hermética, en parte porque no existe la posibilidad de delegar a los empleados algunas de las funciones de la empresa.
<b>Capacidad de Innovación en productos</b>	Una parte importante de la innovación tiene que ver con la formalización de los procesos productivos.
<b>Nivel académico, técnico o profesional del talento humano</b>	El nivel de los empleados que carecen de preparación académica se puede mejorar con una adecuada formación empírica y conocimiento profundo de los diferentes cargos. En la actualidad los empleados desarrollan los cargos como una respuesta coyuntural.
<b>Nivel de remuneración</b>	El nivel de remuneración de los empleados podría mejorar, si estos realizan las actividades con un menor desperdicio de tiempo y materias primas.
<b>Características diferenciadoras respecto a la competencia</b>	La formalización en los procesos le permitiría a esta empresa certificarse en calidad, y con ello marcar una diferencia sustancial con la competencia
<b>Lealtad y satisfacción del cliente</b>	La formalización de los procesos permite prestar un servicio más eficiente, logrando con esto una mayor lealtad de los clientes.

Fuente: Los autores



Conforme a lo anterior, se hace entrega a la empresa del formato para la caracterización de los procesos, primer aspecto que debe considerarse previo a la construcción del manual de procesos:

**Tabla 11 Formato procesos**

<b>ASADEROS CALI &amp; CALI</b>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO DE NIVEL 1:</b>	
<b>INICIA CON:</b>	
<b>TERMINA CON:</b>	
<b>ELABORÓ (nombre):</b>	
<b>APROBÓ (nombre):</b>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	
<b>VERSIÓN:</b>	
<b>CÓDIGO:</b>	
<b>LÍDER DEL PROCESO (cargo):</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
<b>PROVEEDORES (Interno y/o externo):</b>	
<b>ENTRADAS:</b>	
<b>CLIENTES (Interno y/o externo):</b>	
<b>SALIDAS:</b>	
<b>RECURSO HUMANO:</b>	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS:</b>	
<b>PROCESOS DE NIVEL 2 (listado):</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE NIVEL 1:</b>	

Fuente. Diseño de los Autores

Así mismo se hace entrega de la ficha del proceso para descripción de las actividades incluidas.

**Tabla 12 Descripción de las actividades**

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>			<b>CÓDIGO</b>		<b>VERSIÓN:</b>
<b>ELABORÓ</b>			<b>APROBÓ</b>		
<b>FECHA</b>			<b>LÍDER DEL PROCESO</b>		
<b>OBJETIVO</b>					
<b>ENTRADAS</b>		<b>PROVEEDORES</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>SE C.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>		<b>PROCEDIMIENTO ASOCIADO</b>	<b>REGISTRO</b>
<b>RECURSOS</b>					

Fuente. Diseño de los Autores

Se hace entrega además de la plantilla de procedimientos, recurso con el cual se puede establecer roles y responsables, entradas del proceso, diagrama de flujo, sistemas de control mediante indicadores, entre otros.

**Tabla 13 Plantilla de procedimientos**

<b>GENERALIDADES DEL PROCESO</b>	
COD	
NOMBRE	
OBJETIVO	
ALCANCE	
<b>GLOSARIO</b>	
Término	Definición
<b>ROLES Y RESPONSABLES</b>	
RESPONSABLE	
ROLES DEL PROCESO	
<b>SIPOC (Proveedores, Entradas, Actividades, Salidas, Clientes)</b>	
<b>Proceso Proveedor</b>	<b>Entrada</b>
<b>ACTIVIDADES (flujo del proceso)</b>	

No	Nombre	Descripción	Rol Responsable		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
<b>Salida</b>			<b>Proceso Cliente</b>		
<b>INDICADORES</b>					
No	Nombre	Descripción	Formula	Responsable	
1					
2					
<b>RIESGOS</b>					
No	Nombre	Descripción	Categoría	NER	Respuesta
1					
2					

INFORMACIÓN DOCUMENTADA (Documentos y Registros)				
No	TIPO (D/R)	Tarea	Nombre	Descripción
1				
2				
RECURSOS (Mano de Obra, Hardware, Software, Materiales, entre otros)				
No	Tipo (MO, I, etc)		Nombre	Descripción
1				
2				
Elaboró / Revisó / Aprobó		Nombre	Cargo	Fecha

Fuente: Los autores

De igual manera, como aporte a la empresa se hace entrega de los manuales de funciones y perfiles de los cargos, los cuales corresponden a los cargos del gerente, hornero, cocinero(a), mensajero, mesero, jefe de mercadeo, cajero, todo con el fin que la empresa tenga una primera intervención en términos de formalización de procesos, a su vez que complemente los insumos otorgados en la presente investigación con una primera aplicación a cargos.

### **3.1.6 Identificación de perfiles de cargos de acuerdo a la necesidad de la empresa Asaderos Cali & Cali**

#### **I. GERENTE.**

El Gerente de la empresa Asaderos Cali & Cali debe contar con un perfil destacado para la compañía, relacionado con conocimientos habilidades y cualidades de un gerente eficaz, de acuerdo a la necesidad de la empresa se consideró identificar un Gerente con buena habilidad para comunicarse, gran liderazgo, toma de buenas decisiones, trabajar bajo presión, liderazgo y buen trabajo en equipo.

Conocimientos profundos en procesos de negocios alimenticios, capacidad para dar soluciones eficientes a problemáticas de la compañía logrando un mejoramiento continuo y exitoso.

#### **II. COCINERO.**

Cocinero con excelente manejo alimenticio en pollo, realizar la preparación de los alimentos que la empresa estipula debe responsabilizarse de toda el área de alimentos y bebidas dentro de las normas de sanidad y calidad.

Verificar y supervisar todos los alimentos que llegan a la cocina con el objetivo de llevar a cabo un óptimo manejo de los alimentos, igualmente compartir ideas con la empresa de menús y nuevas recetas con el fin de deleitar nuevos clientes. Cabe destacar que debe ser una persona con buena presentación personal y buen ambiente laboral.

#### **III. MENSAJERO.**

El mensajero de la empresa Cali & Cali debe realizar el transporte y la distribución de productos a los diferentes puntos de venta y domicilios donde el cliente lo consumirá en unas óptimas condiciones y márgenes de tiempo, este/a

persona además debe ofrecer un buen servicio al cliente, debe ser amable, responsable y apoyar a los demás trabajadores en labores operacionales.

#### **IV. MESERO.**

La parte del servicio al cliente en un restaurante es la más importante puesto que es la imagen y el reconocimiento que hacen parte de una buena atención, por ende, el mesero debe comportarse de manera amena teniendo siempre una buena actitud, vestuario adecuado, buen sentido del humor y constantemente deberá mostrar con sus acciones y palabras que desea brindar una excelente atención.

Debe ser una persona amable y que conozca bien el producto que está ofreciendo, así lograra darle más seguridad al cliente de degustar un buen plato, es muy importante que la persona esté orientada a trabajar en equipo y al cumplimiento de los objetivos.

#### **V. JEFE DE MERCADEO.**

Persona con Alta capacidad para generar planes de marketing en especial del producto (pollo) y dar soporte al plan de ventas, se considera que sea una persona que aporte e involucre sus conocimientos referentes al mercadeo y las ventas para buscar beneficiar y aportar un cambio trascendente a la compañía.

Es clave para la empresa contar con una persona que se encargue de hacer crecer y conocer la compañía en nuevos mercados gastronómicos. Para ser un jefe de mercadeo debe ser capaz de trabajar bajo su propia iniciativa, una persona entusiasta, con mente innovadora, confiado y organizado además de conocer estrategias y planes de marketing enfocados en la gastronomía.

#### **VI. CAJERO/A**

Persona con capacidad de ir más allá de tan solo recibir la nota de pagos, cobrar y facturar en caja. Se necesita para la empresa Asadero Cali & Cali una persona que cumpla con valores y destrezas que hagan un aporte diferenciador en la compañía.

También se considera importante contar con un personal honrado/a que se desempeñe bien en su labor y pueda ser un apoyo fundamental en las diferentes áreas, siendo así un trabajador con buenas relaciones interpersonales, capaz de trabar en quipo y buena atención al cliente.

**3.1.7 Manuales de funciones.** Los manuales de funciones inherentes a los cargos estipulados para los diferentes puntos de venta son.

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.**

**Tabla 14 Manual de funciones gerente**

Denominación	Gerente
Dependencia	Junta directiva
Procesos en los que participa	Dirección estratégica
No de plazas	1

**II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**



**Misión:** Ser responsable de prestar servicios de alimentación a clientes con eficiencia garantizando la satisfacción del cliente a través de la aplicación de políticas operativas y organizacionales y la óptima administración de los recursos

**Responsabilidades / Elementos de competencia  
(logros de desempeño específicos)**

Representar legalmente a la empresa / Dirigir y administrar el negocio / Ejecutar las disposiciones del gerente / Ejecutar el plan de negocios dispuesto por el gerente/  
Preparar y ejecutar el presupuesto / Responder a las metas de ventas trazadas /  
Celebrar y firmar los contratos con terceros velando de su cumplimiento / Responder al gerente por el conjunto de bienes de la empresa

**Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia).**

1. La representación legal de la Entidad es ejercida dentro de las facultades y límites establecidos legalmente para su ejercicio. 2. La dirección, coordinación, vigilancia y control de políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, buscan el cumplimiento de las funciones, los objetivos y la misión de la organización. 3. La organización interna de la Empresa y de su personal, están acordes con las necesidades del servicio, y le permiten adaptarse rápidamente a los cambios que exigen factores y actores internos y externos. 4. El personal de la entidad es dirigido y administrado de conformidad con los valores y principios de la empresa, los planes, programas y proyectos de la misma, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. 5. Las actividades realizadas al interior del Restaurante van encaminadas al logro de la misión y la visión de la Empresa. 6. Las decisiones tomadas por la alta gerencia van en concordancia con los objetivos de la organización.

### III. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas Con todos, Externas con todos

### IV. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

<b>Educación</b>	Profesional Universitario
<b>Formación</b>	<b>Acreditar y/o demostrar formación en:</b> Administrador de empresas / Especialista Negocios / Ingeniero en Alimentos /
<b>Experiencia</b>	De 2 a 10 Años
<b>Habilidades</b>	Conocimiento técnico en pollo asado / Conocimiento del proceso de gestión en negocios alimenticios / Comprensión profunda de los fenómenos económicos / Capacidad Analítica / Liderazgo competente / Disciplina constante / Interpretación de estados financieros /  Elaboración de presupuestos /  Análisis de flujo de efectivo /  Análisis a informes financieros /
<b>Destrezas</b>	Pro actividad / Dinamismo / Organización / Responsabilidad / Diligencia / Destreza comunicativa / Pensamiento Crítico / Conocimiento del sector alimenticio

## VI. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones Ambientales</b>	El trabajo se realiza en terreno de restaurante, con temperatura variable, humedad ambiental afectada por la cocina, características de higiene complejas, iluminación apta y una buena estructura.	
<b>Riesgo Físico</b>	Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de herramientas culinarias, sillas, mesas, etc. / Mala posición ergonómica producto de extensas horas laborales.	
<b>Esfuerzo</b>	BAJO / El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.	
<b>Requerimientos Físicos</b>	BAJO / Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro del restaurante para trabajos de la jornada diaria, o en la visita ocasional a proveedores.	
Elaborado por		Aprobado por
Fecha primera emisión	Fecha última emisión	Edición No.
Octubre 2020	Octubre 2020	1

Fuente: Diseño de los autores

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Tabla 15 Manual de funciones cocinero (Chef)

Denominación	Cocinero
Dependencia	Gerente
Procesos en los que participa	Dirección estratégica
No de plazas	1

## II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Misión:** Ser responsable de ejecutar la receta del pollo asado, escoger apropiadamente los insumos y materias primas, definir los tamaños y porciones, ajustar los detalles del producto a los requerimientos de sabor y otros.

### **Responsabilidades / Elementos de competencia**

#### **(logros de desempeño específicos)**

Es la persona que se encarga de dirigir, coordinar y controlar las operaciones dentro de la cocina y el horno o asador. Comprende los procesos de elaboración y preparación del pollo asado el mismo que se apegarán a las normas de higiene requeridas por la gerencia, cumpliendo con eficacia y efectividad. Sus funciones se resumen en: Verificar los menús diarios así como el número de porciones programadas / Calcular la cantidad de ingredientes a utilizar, evitando desperdicios / Elaborar lista de compras para su adquisición / Verificar la calidad y peso del producto recibido / Cuidar la higiene y seguridad alimentaria / Orientar ayudantes / Cuidar de la higiene y presentación personal.

### **Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia).**

Aseo Corporal / Uniformidad Apropiada / Buena limpieza de sus herramientas / Limpieza y revisión de recipientes y otros utensilios / Mantener limpio y despejado su lugar de trabajo / Conocimiento práctico en preparación de pollo asado

## III. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas con todos, Externas con clientes

## IV. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

<b>Educación</b>	Título Profesional Chef
<b>Formación</b>	<b>Acreditar y/o demostrar formación en:</b> Cocina Internacional / Pollo asado
<b>Experiencia</b>	Mínima de dos Años
<b>Habilidades</b>	Conocimiento teórico empírico en preparación de pollo asado / Conocimiento del proceso de gestión en negocios alimenticios / Capacidad Analítica / Disciplina constante /
<b>Destrezas</b>	Pro actividad / Dinamismo / Organización / Responsabilidad / Diligencia / Destreza comunicativa / Pensamiento Crítico / Conocimiento del sector alimenticio / Manejo de horno a carbón y gas

## VI. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones Ambientales</b>	El trabajo se realiza en terreno de restaurante, con temperatura variable, humedad ambiental afectada por la cocina, características de higiene complejas, iluminación apta y una buena estructura.
<b>Riesgo Físico</b>	Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de herramientas culinarias, sillas, mesas, etc. / Mala posición ergonómica producto de extensas horas laborales.
<b>Esfuerzo</b>	ALTO / El cargo exige un esfuerzo físico de estar de pie y caminando durante toda la jornada y requiere de un grado de precisión manual alto y un grado de precisión visual alto por cuenta del dominio de herramientas corto punzantes y objetos pesados. Así mismo se expone a calor extremo por cuenta del horno.
<b>Requerimientos Físicos</b>	ALTO / Debe tener atención auditiva y visual, en general estar de pie y caminar dentro del restaurante para trabajos de la jornada diaria dentro de un mismo espacio físico.

Elaborado por gerente		Aprobado por Gerente
Fecha primera emisión  Octubre 2020	Fecha última emisión  Octubre 2020	Edición No.  1

Fuente: Diseño de los autores

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Tabla 16 Manual de funciones mensajero

Denominación	MENSAJERO
Dependencia	MERCADEO
Procesos en los que participa	Operativos y de apoyo
No de plazas	1

## II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

**Misión:** Asistir, ayudar y facilitar con su conocimiento, destrezas, habilidades y valores a la empresa con respecto al traslado de pedidos empacados de pollo asado, o cualquier otro producto alimenticio a los clientes, y el debido retorno del dinero de los pedidos. Así mismo realizar las labores de aseo, limpieza, para brindar comodidad a los clientes del restaurante conforme a las normas y procedimientos vigentes.

### **Responsabilidades / Elementos de competencia (logros de desempeño específicos)**

Es responsable directo de recibir pedidos de clientes viatelefónica y entregar dinero en efectivo en la caja, así como revisar el adecuado funcionamiento del vehículo asignado (motocicleta) y velar por el mantenimiento del mismo. También es responsable de asear las diferentes áreas.

### **Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia)**

Satisfacción del cliente externo y/o interno /Comunicación fluida / Honestidad demostrada en manejo de dineros de la empresa / iniciativa / buen sentido ético / capaz de responder a las tareas trazadas diariamente

## III. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas con todas las áreas de la empresa, Externas con los clientes, proveedores y bancos (si es necesario alguna misión relacionada)

## IV. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

<b>Educación</b>	Bachiller Estudiante universitario
<b>Formación</b>	<b>Acreditary/o demostrar formación en:</b> Estudiante Universitario o tecnólogo o tecnológico con conocimiento en direcciones, trámites y gestiones de mensajería y conocimiento del rubro de transporte de alimentos o servicios a domicilio.
<b>Experiencia</b>	De a 2 a 3 años
<b>Habilidades</b>	Tener una buena planeación / habilidad en la toma de decisiones / Definir prioridades / Capacidad de negociación / Conocimiento del plano metropolitano de la ciudad de Cali /Dominio de direcciones / Aplicación de estrategias lógicas para el ahorro del tiempo
<b>Destrezas</b>	Pro actividad / servicio al cliente / Conducción de motocicleta y automóvil / agilidad

## VI. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones Ambientales</b>	El trabajo se realiza en terreno abierto ubicado en la calle. Contacto con: Gases contaminantes de vehículos
<b>Riesgo Físico</b>	Los riesgos en la empresa son por accidentes de tránsito, caídas del vehículo que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de vehículos o partes.
<b>Esfuerzo</b>	ALTO / El cargo exige un esfuerzo físico de estar conduciendo el vehículo, estar sentado y caminando periódicamente y también correr si es necesario requiere de un grado de precisión en la conducción alto y un grado de precisión visual alto.
<b>Requerimientos Físicos</b>	ALTO / Debe tener atención auditiva y visual, en general estar de pie y sentado conduciendo un vehículo

Elaborado por GERENTE		Aprobado por GERENTE	
Fecha primera emisión Octubre 2020	Fecha última emisión Octubre 2020	Edición No. 1	

Fuente: Diseño de los autores

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Tabla 17 Manual de funciones Mesero

Denominación	MESERO
Dependencia	MERCADEO
Procesos en los que participa	Operativos y de apoyo
No de plazas	1

## II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Misión:</b> Entregar el producto final a la mesa del cliente in situ.
<b>Responsabilidades / Elementos de competencia (logros de desempeño específicos)</b>
Es la persona encargada en forma directa de servir y atender a los clientes. Sus funciones son: Brindar un servicio de calidad al cliente de manera cortés / Tomar el pedido de la mesa / Servir con eficiencia los alimentos y bebidas solicitados por el cliente / Entregar el pedido a la cajera para su cancelación y emisión de la factura. Verificar los saleros y ajiceros y demás agregados que se encuentren en todas las mesas y estén llenos y limpios / Limpiar las mesas después de ser utilizadas.
<b>Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia)</b>
Satisfacción del cliente externo / Comunicación fluida / Honestidad demostrada en manejo de dineros de la empresa / iniciativa / buen sentido ético / capaz de responder a las tareas trazadas diariamente

## III. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas con todas las áreas de la empresa, Externas con los clientes
---

## IV. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

<b>Educación</b>	Bachiller Estudiante universitario
<b>Formación</b>	<b>Acreditar y/o demostrar formación en:</b> Bachiller o estudiante técnico, tecnólogo universitario
<b>Experiencia</b>	De a 2 a 3 años
<b>Habilidades</b>	Tener una buena apariencia física / Simpatizar en el trato con terceros / Habilidad en el dominio de platos servidos / dominio de operaciones básicas para entregar cuentas a clientes / Memorización de precios y platos
<b>Destrezas</b>	Pro actividad / servicio al cliente /

## VI. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones Ambientales</b>	El trabajo se realiza dentro del restaurante, pasando continuamente desde la cocina hasta la zona de comensales, se sugiere un cambio brusco de temperatura constante.		
<b>Riesgo Físico</b>	Los riesgos en la empresa son por accidentes de manejo de alimentos servidos en lozas de porcelana, ruptora de platos y vasos con pasividades de cortes, y posibles laceraciones por dominio de cubiertos corto punzantes.		
<b>Esfuerzo</b>	ALTO / El cargo exige un esfuerzo físico de estar de pie caminando durante toda la jornada del día.		
<b>Requerimientos Físicos</b>	ALTO / Debe tener atención auditiva y visual, en general estar de pie		
Elaborado por GERENTE		Aprobado por GERENTE	
Fecha primera emisión  Octubre 2020	Fecha última emisión  Octubre 2020	Edición No.  1	

Fuente: Diseño de los autores.

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

**Tabla 18 Manual de funciones jefe de mercadeo**

Denominación	JEFE DE MERCADEO
Dependencia	GERENTE
Procesos en los que participa	Mercadeo
No de plazas	1

## II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Misión:</b> Asistir, ayudar y facilitar con su conocimiento, destrezas, habilidades y valores a la empresa con respecto a la dirección de la estrategia de Mercadeo y cumplir con su cometido para la consecución de los objetivos de la compañía
<b>Responsabilidades / Elementos de competencia (logros de desempeño específicos)</b>
Es responsable directo de establecer la publicidad, eventos, promociones y de todas las actividades que permitan el posicionamiento del producto pollo asado en el mercado. Adicionalmente el cargo tiene como funciones directas: Velar por mantener el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado. / Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad / Capacidad de respuesta a la demanda del cliente / Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales / Establecer que medios publicitarios serán utilizados para promover la venta de pollo asado



<b>Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia).</b>
Satisfacción del cliente externo / Comunicación fluida / Líder, con espíritu emprendedor, / iniciativa / buen sentido ético / capaz de generar cambios en una empresa.

### III. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas con todas las áreas vinculadas al servicio, mensajeros (particularmente), Gerente, Externas con los proveedores de agencias publicitarias, otros proveedores, y clientes.
--

### VI. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

<b>Educación</b>	Profesional
<b>Formación</b>	<b>Acreditar y/o demostrar formación en:</b> Estudios Universitarios y amplios conocimientos de Mercadeo / Marketing, promoción / ventas y conocimiento del rubro de los restaurantes de pollo asado
<b>Experiencia</b>	De a 2 a 3 años
<b>Habilidades</b>	Tener una buena planeación / Habilidad en la toma de decisiones / Definir prioridades / Capacidad de negociación /
<b>Destrezas</b>	Manejo de herramientas de marketing
<b>Adiestramiento requerido</b>	Comunicación Fluida / Liderazgo / Toma de decisiones / Servicio al Cliente

### VI. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones Ambientales</b>	El trabajo se realiza en terreno de restaurante, con temperatura afectada por temperaturas de cocina, humedad ambiental natural, características de higiene variables, iluminación apta y una buena estructura. También se requiere trabajo de campo en análisis de sector y mercados.
<b>Riesgo Físico</b>	Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas, etc. / Mala posición ergonómica producto de extensas horas laborales.
<b>Esfuerzo</b>	BAJO / El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y caminando periódicamente, especialmente en trabajo de campo
<b>Requerimientos Físicos</b>	BAJO / Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria, o en el desarrollo de trabajos de campo.

Elaborado por GERENTE		Aprobado por GERENTE	
Fecha primera emisión  Octubre 2020	Fecha última emisión  Octubre 2020	Edición No.  1	

Fuente: Diseño de los autores

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

**Tabla 19 Manual de funciones cajero**

Denominación	CAJERO
Dependencia	GERENTE
Procesos en los que participa	Mercadeo
No de plazas	1

## II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<p><b>Misión:</b> Realizar el debido cobro de todas las cuentas por concepto de alimentos o bebidas con honestidad, llevando orden para facilitar la entrega de la cuenta al cliente en el momento en el que la solicite.</p>
<p><b>Responsabilidades / Elementos de competencia (logros de desempeño específicos)</b></p>
<p>/ Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad / Actitudes positivas en las relaciones entre clientes / Ejecutar el cobro de las cuentas, comprobando que cada una esté bien facturada y teniéndola lista en el momento en que el cliente la solicite / Entregar cuentas al final del día, separando los vales del día, y entregar el excedente de dinero que quede de las diferencia entre ingresos y egresos / Llevar el inventario de bebidas del restaurante haciendo arqueo una vez por semana para comprobar que la existencia física coincida con los resultados del kárdex.</p>

**Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia).**

El cobro de las cuentas realizado durante el día refleja exactamente la venta de acuerdo al descargue de la caja registradora. / Las facturas canceladas en el día se encuentran debidamente organizadas y con el sello de cancelado del respectivo proveedor. / El arqueo al final del día corresponde exactamente de acuerdo a la diferencia entre ingresos y egresos sin faltante de dinero alguno. / La caja menor del restaurante se encuentra siempre completa en cuanto a dinero se refiere para tener una reserva de dinero si se presente algún gasto antes de comenzar la venta. / La existencia física de bebidas corresponde exactamente con el saldo final del kárdex..

**III. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS**

Internas con todas las áreas vinculadas al servicio, meseros (particularmente), Gerente, Externas con los clientes

**IV. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS**

<b>Educación</b>	Tecnólogo en áreas contables / Bachiller contable
<b>Formación</b>	<b>Acreditar y/o demostrar formación en:</b> Conocimientos medios de contabilidad
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Habilidades</b>	Tener una buena organización / Definir prioridades / Capacidad de análisis contable
<b>Destrezas</b>	Manejo de caja registradora / Calculadora
<b>Adiestramiento requerido</b>	Manejo de caja registradora / Precios / Servicio al Cliente

## VI. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones Ambientales</b>	El trabajo se realiza en terreno de restaurante, con temperatura afectada por temperaturas de cocina, humedad ambiental natural, características de higiene variables, iluminación apta y una buena estructura.	
<b>Riesgo Físico</b>	Los riesgos en la empresa son por accidentes del trabajo por caídas, las que pueden producir contusiones en diversas partes del cuerpo y por caídas de muebles, sillas, mesas, etc. / Mala posición ergonómica producto de extensas horas laborales.	
<b>Esfuerzo</b>	BAJO / El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.	
<b>Requerimientos Físicos</b>	BAJO / Debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para trabajos de la jornada diaria	
Elaborado por GERENTE		Aprobado por GERENTE
Fecha primera emisión Octubre 2020	Fecha última emisión Octubre 2020	Edición No. 1

Fuente: Diseño de los autores

## I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Tabla 20 Manual de funciones sazoador**

Denominación	SAZONADOR
Dependencia	GERENCIA
Procesos en los que participa	Operativos y de apoyo
No de plazas	1

## I. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Misión:</b> Adobar el pollo Asado y pollo apanado
<b>Responsabilidades / Elementos de competencia (logros de desempeño específicos)</b>
Es la persona encargada en recibir la materia prima tales como pollo entero / pollo despresado, además de las viseras papas a la francesa / yucas. También es el encargado del adobo del pollo / inventario del cuarto frio y de los despachos de estos productos alimenticios hacia los demás puntos.

<b>Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia)</b>
Capaz de cumplir con los objetivos / habilidad para inventarios / conocimiento en manipulación de alimentos / capacidad habilidad mental / conocimientos en alimentos / capaz de trabajar en equipo.

## II. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas con todas las áreas de la empresa, Externas con los proveedores
--

## III. PERFIL DE COMPETENCIAS TECNICAS

<b>Educación</b>	Bachiller Estudiante universitario
<b>Formación</b>	<b>Acreditar y/o demostrar formación en:</b> Bachiller o estudiante
<b>Experiencia</b>	De a 2 a 3 años
<b>Habilidades</b>	Tener una buena apariencia física / Simpatizar en el trato con terceros / Habilidad en alimentos / dominio de operaciones básicas en la cocina
<b>Destrezas</b>	Pro actividad / física

#### IV. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones Ambientales</b>	El trabajo se realiza dentro del centro de acopio, trabajando a temperaturas a -0° en el cuarto frio
<b>Riesgo Físico</b>	Los riesgos en la empresa son por accidentes de manejo de alimentos a la hora de realizar el adono y en el transcurso del despacho.
<b>Esfuerzo</b>	ALTO / El cargo exige un esfuerzo físico de estar de pie caminando durante toda la jornada del día.
<b>Requerimientos Físicos</b>	ALTO / Debe tener agilidad y visual, en general estar de pie

Elaborado por GERENTE		Aprobado por GERENTE	
Fecha primera emisión  Octubre 2020	Fecha última emisión  Octubre 2020	Edición No.  1	

Fuente. Diseño de los autores

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Tabla 21 Manual de funciones Hornero

Denominación	HORNERO
Dependencia	GERENCIA
Procesos en los que participa	Operativos y de apoyo
No de plazas	1

#### II. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

<b>Misión:</b> cumplimiento de procesos finales para la venta del pollo
<b>Responsabilidades / Elementos de competencia (logros de desempeño específicos)</b>
Es la persona encargada de asar el pollo / de que la materia prima (pollo) quede bien elaborado / inventario en materia prima / servicio al cliente / excelente presentación / habilidad para la cocina / encargado de realizar pedidos en pollo entero

<b>Criterios de desempeño (Características en la forma de ejecución y sus resultados que evidencian la competencia)</b>
Capaz de cumplir con los objetivos / habilidad para inventarios / conocimiento en manipulación de alimentos / capacidad habilidad mental / conocimientos en alimentos / capaz de trabajar en equipo.

### III. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Internas con todas las áreas de la empresa, Externas con los clientes
---

### IV. PERFIL DE COMPETENCIAS TECNICAS

<b>Educación</b>	Bachiller Estudiante universitario
<b>Formación</b>	<b>Acreditar y/o demostrar formación en:</b> Bachiller o estudiante
<b>Experiencia</b>	De a 1 a 2 años
<b>Habilidades</b>	Tener una buena apariencia física / buena comunicación con demás trabajadores / responsabilidad en manejo de alimentos / honesto / buena atención al cliente.
<b>Destrezas</b>	Pro actividad / física y mental

### V. AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Condiciones Ambientales</b>	El trabajo se realiza a altas temperaturas de calor
<b>Riesgo Físico</b>	Los riesgos en la empresa son por accidentes de manejo de alimentos , riesgos con altas temperaturas y a la vez bajas temperaturas, manejo de implementos peligrosos
<b>Esfuerzo</b>	ALTO / El cargo exige un esfuerzo físico de estar de pie caminando durante toda la jornada del día.
<b>Requerimientos Físicos</b>	ALTO / Debe tener agilidad y visual, en general estar de pie

Elaborado por GERENTE		Aprobado por GERENTE	
Fecha primera emisión  Octubre 2020	Fecha última emisión  Octubre 2020	Edición No.  1	

Fuente. Diseño de los autores.

Concluido el ejercicio anterior se está en capacidad de formular la(s) estrategia(s). Estas son el conjunto de acciones con la organización de recursos, que le permite a la empresa lograr sus objetivos y, por tanto, alcanzar su visión corporativa.

### **3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE GESTIÓN**

Como métodos de seguimiento y control respecto a los procesos, en el presente trabajo se propone un listado con diferentes indicadores de desempeño de los procesos descritos en la siguiente tabla.



**Tabla 22 Indicadores de procesos como medio de seguimiento y medición**

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Formula</b>
de capacidad	Relación entre la cantidad que se puede producir y el tiempo para que esto ocurra.	Cantidad máxima de pollos asados producidos en un mes
de productividad	Relación entre las salidas generadas por un trabajo y los recursos utilizados para ello	Cantidad de pedidos atendidos por un empleado en un día
de productividad	Consiste en determinar la capacidad real de las herramientas de trabajo y la fuerza de mano de obra	NUMERO DE solicitudes de pedidos * 100 / NUMERO DE solicitudes CUMPLIDAS
de calidad	Relación entre el total de los pedidos diarios y las recepciones satisfechas de clientes	Cantidad de pedidos entregados / Cantidad de pedidos recibidos a satisfacción
de eficacia	Miden la realización de las acciones previstas en el proceso de una forma correcta	Cantidad de procesos desarrollados / Cantidad de procesos alineados a los manuales.

Fuente. Diseño de los autores

#### 4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este último capítulo se presenta un presupuesto en el cual se calculan los costos y recursos requeridos para la construcción de manuales de procesos y su correspondiente formalización y divulgación en la empresa. El presupuesto final es de \$5.300.000 para la adecuada formalización de procesos en la empresa objeto de estudio.

**Tabla 23 Gastos generales.**

Ítem	Unidad	Cantidad.	Precio Unitario	Precio Total COP
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Horas laborales dispuestas para capacitación	Seleccionar	250	8.000	2.000.000
Gastos de papelería	Semanas	1	500.000	500.000
Gastos de capacitación de personal	Meses	1	1.500.000	1.500.000
Gastos de publicidad interna y divulgación de los manuales	Semanas	1	700.000	700.000
Insumos de oficina	Seleccionar	0	400.000	-
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS</b>				
Consultor líder	Personas	1	2.000.000	2.000.000
Digitadores / Asistentes	Personas	2	500.000	1.000.000
Alimentación / Refrigerios	Seleccionar	1	1.000.000	1.000.000
Elaboración material audiovisual/teaser	Seleccionar	1	300.000	300.000
Elaboración e impresión	Seleccionar	10	100.000	1.000.000
TOTAL				5.300.000

Fuente. Diseño de los autores

**Tabla 24 Balance general Asaderos Cali & Cali**

ASADEROS CALI & CALI					
BALANCE GENERAL					
Año 2020 terminado el 30 de Junio (Semestral)					
Miles de pesos	2020-1	2020-2	2021	2022	2023
<b>ACTIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 357.432.899	\$ 383.941.707	\$ 399.299.375	\$ 406.087.464	\$ 414.209.214
Instrumentos financieros derivados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cientes y otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos por impuestos corrientes	\$ 75.500.100	\$ 75.500.100	\$ 76.632.600	\$ 77.935.354	\$ 79.494.061
Inventarios	\$ 7.050.208	\$ 8.000.000	\$ 9.523.500	\$ 9.685.400	\$ 9.879.107
Otros Activos corrientes (gts pagados por anticipado)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total corriente</b>	<b>\$ 439.983.207</b>	<b>\$ 467.441.807</b>	<b>\$ 485.455.475</b>	<b>\$ 493.708.218</b>	<b>\$ 503.582.382</b>
<b>NO CORRIENTE</b>					
Propiedad planta y equipo	\$ 190.000.000	\$ 190.000.000	\$ 196.000.000	\$ 199.332.000	\$ 202.720.644
Activos biológicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 55.300.000	\$ 56.240.100	\$ 57.196.182
Activos intangibles (licencias y Software)	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.559.500	\$ 3.620.012
<b>Total no corriente</b>	<b>\$ 243.500.000</b>	<b>\$ 243.500.000</b>	<b>\$ 254.800.000</b>	<b>\$ 259.131.600</b>	<b>\$ 263.536.837</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 683.483.207,0</b>	<b>\$ 710.941.807</b>	<b>\$ 740.255.475</b>	<b>\$ 752.839.818</b>	<b>\$ 767.119.220</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Pasivos financieros	\$ 35.456.000	\$ 35.456.000	\$ 35.916.928	\$ 36.527.516	\$ 37.148.484
Proveedores y otras cuentas por pagar	\$ 7.500.000	\$ 9.200.000	\$ 9.319.600	\$ 9.478.033	\$ 9.639.160
Provisiones para otros pasivos y gastos	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.156.000	\$ 12.362.652	\$ 12.572.817
Pasivo por impuestos corrientes	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000	\$ 25.325.000	\$ 25.755.525	\$ 26.193.369
<b>Total Corriente</b>	<b>\$ 77.956.000,0</b>	<b>\$ 81.656.000,0</b>	<b>\$ 82.717.528</b>	<b>\$ 84.123.726</b>	<b>\$ 85.553.829</b>
<b>NO CORRIENTE</b>					
Pasivos financieros	\$ 24.950.342	\$ 28.550.942	\$ 28.922.104	\$ 29.413.780	\$ 29.913.814
Proveedores y otras cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisiones para otros pasivos y gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos por impuestos diferidos	\$ 2.354.821	\$ 2.354.821	\$ 2.385.434	\$ 2.425.986	\$ 2.467.228
<b>Total no corriente</b>	<b>\$ 27.305.163</b>	<b>\$ 30.905.763</b>	<b>\$ 31.307.538</b>	<b>\$ 31.839.766</b>	<b>\$ 32.381.042</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>\$ 105.261.163</b>	<b>\$ 112.561.763</b>	<b>\$ 114.025.066</b>	<b>\$ 115.963.492</b>	<b>\$ 117.934.871</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital ordinario	\$ 131.877.456	\$ 131.877.456	\$ 137.111.395	\$ 137.451.484	\$ 139.657.786
Prima emisión	\$ 320.734.250	\$ 320.734.250	\$ 333.563.620	\$ 341.761.808	\$ 348.848.765
Reservas	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.600.000	\$ 2.704.000	\$ 2.812.160
Otros resultados integrales	\$ 79.626.618	\$ 79.626.618	\$ 82.811.683	\$ 86.124.150	\$ 86.277.358
Ganancias acumuladas	\$ 43.483.720	\$ 63.641.720	\$ 66.187.389	\$ 68.834.884	\$ 71.588.280
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 3.956.323	\$ -	\$ -
<b>Total patrimonio</b>	<b>\$ 578.222.044</b>	<b>\$ 598.380.044</b>	<b>\$ 626.230.410</b>	<b>\$ 636.876.326</b>	<b>\$ 649.184.349</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 683.483.207,0</b>	<b>\$ 710.941.807</b>	<b>\$ 740.255.475</b>	<b>\$ 752.839.818</b>	<b>\$ 767.119.220</b>

Fuente. Diseño de los autores.

En el balance general presentado anteriormente se muestra la composición financiera de la empresa en cuanto a la financiación composición del pasivo y las inversiones realizadas, composición del activo.

De acuerdo a la información anterior del balance general esta diseñado por los autores y personal del área administrativo de la empresa debido a que por políticas de la empresa no se brindó información completa y detallada acerca de sus procesos contables.

Se presenta el balance general del 2020 con dos cortes, uno semestral a junio de 2020 y el otro proyectado con corte a Diciembre del año en curso, igualmente se presenta una proyección del balance general a tres años, proyecciones hasta el año 2023 en donde se muestra la evolución financiera de la empresa..

**Tabla 25 Estado de resultado**

ASADEROS CALI & CALI	
ESTADO DE RESULTADOS	
AÑO 2020 TERMINADO EL 30 DE JUNIO (SEMESTRAL)	
Miles de pesos	2020
Ingresos ordinarios	\$ 1.076.212.750
Costos de producción	-\$ 602.493.825
Costos variables	\$ -
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 473.718.925</b>
Gastos de Admon	\$ 800.404.558
Gastos de operación proyectos	\$ 150.852.027
Perdida en método participación	\$ 50.500.767
Otros ingresos y gastos (netas)	\$ 103.889.709
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 168.476.422</b>
Egresos(gastos) financieros n	\$ 73.555.870
Otros ingresos	\$ 150.567.341
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto sobre renta</b>	<b>\$ 91.464.951</b>
Provisión para impuestos sobre renta	\$ 5.876.589
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 85.588.362</b>

Fuente. Diseño de los autores

El estado de resultados con corte a junio de 2020 muestra el desempeño de la empresa respecto a sus ingresos, costos y gastos.

**Tabla 26 Estado de resultados año 2020-2 Asaderos Cali & Cali**

ASADEROS CALI & CALI	
ESTADO DE RESULTADOS	
AÑO 2020 TERMINADO EL 30 DE DICIEMBRE (SEMESTRAL)	
Miles de pesos	2020
Ingresos ordinarios	\$ 1.161.212.750
Costos de producción	-\$ 602.493.825
Costos variables	\$ -
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 558.718.925</b>
Gastos de Admon	\$ 800.404.558
Gastos de operación proyectos	\$ 150.852.027
Perdida en método participación	\$ 50.500.767
Otros ingresos y gastos (netas)	\$ 103.889.709
<b>Utilidad operacional</b>	<b>\$ 253.476.422</b>
Egresos(gastos) financieros n	\$ 73.555.870
Otros ingresos	\$ 150.567.341
<b>Utilidad antes de provisión para impuesto sobre renta</b>	<b>\$ 176.464.951</b>
Provisión para impuestos sobre renta	\$ 5.876.589
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 170.588.362</b>

Fuente. Diseño de los autores

El estado de resultados a diciembre de 2020 muestra la evolución de la empresa a partir de la implementación del plan propuesto por el equipo de trabajo.

**Tabla 27 Utilidad de la investigación planteada para la empresa Asaderos Cali & Cali**

	RESULTADOS 2020-2	RESULTADOS 2021	RESULTADOS 2022	RESULTADOS 2023
	\$ 598.380.044	\$ 622.274.087	\$ 636.876.326	\$ 649.184.349
		\$ 3.956.323		
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 598.380.044</b>	<b>\$ 626.230.410</b>	<b>\$ 636.876.326</b>	<b>\$ 649.184.349</b>

Fuente. Diseño de los autores.

La tabla anterior identifica una proyección del estado de resultados hasta el año 2023 en donde se refleja el buen desempeño de la empresa a partir del crecimiento en el volumen de clientes y la fidelización generada por el buen servicio y atención al momento de efectuar las compras en el establecimiento.

Se concluye en la evaluación financiera que con las mejoras que obtendrá la empresa Asaderos Cali & Cali implementando el plan de gestión elaborado en toda la investigación, se impactaría directamente las utilidades de la compañía al cierre de los ejercicios contables. Este plan lograría que la compañía obtenga beneficios económicos, logísticos, administrativos y de producción. A lo largo del proyecto se nota que la empresa cuenta con un Estado de Resultados positivo debido a que sus ingresos son más representativos que los gastos y costos, en otros términos, la empresa monetariamente produce más de lo que gasta. Con la implementación del plan de acción planteado queda demostrando que la empresa puede generar mayores y mejores resultados traducidos en rentabilidad para los años 2022 y 2023 lo que significa que la empresa adquiere mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

El proceso de implementación tendría un valor de \$5.300.000 para la construcción de manuales de procesos y como se indicó anteriormente esto le dará un beneficio económico a la compañía, generando así un crecimiento en sus ventas que tendrían un impacto directo en los ingresos, de otro lado sus gastos operacionales disminuirían a partir de desempeño adecuado de las labores por parte de los funcionarios y un eficiente manejo de los recursos necesarios para el desempeño de sus actividades. De esta manera también se impacta positivamente a la empresa por que se evitan reprocesos, manejo inadecuado de los recursos e implementación de actividades innecesarias.

Se realizaron los Balances Generales y Estados de Resultados con base al tiempo que se ha dedicado a esta investigación, se nota que la empresa desde años anteriores ha obtenido un promedio de crecimiento porcentual de un 4% anual, demostrando así que cada año atraen nuevos clientes y fideliza sus clientes más antiguos, sin embargo, con esta investigación verificamos y argumentamos que para el año 2021 la empresa Asaderos Cali & Cali produciría un porcentaje adicional de rentabilidad de un 3% agregándose a sus entradas base, por consiguiente se generaría un crecimiento porcentual y económico total del 7% con respecto a los ingresos del año anterior.

Además, se realiza una proyección del balance general y el estado de resultado a tres (3) años donde se evidencia el crecimiento financiero que obtendrá la empresa, el crecimiento obtenido es producto de la implementación del plan de trabajo propuesto en esta investigación, la empresa mediante la implementación obtendrá mejores resultados a partir del servicio al cliente, mejor desempeño de los colaboradores, eficiencia en los procesos y en los recursos, fidelización de clientes y mejor participación en el mercado lo cual tendrá un impacto positivo en las utilidades de los cierres contables de cada año.

Lo anterior se convierte en un buen argumento para que la empresa Cali & Cali alcance todos los objetivos económicos y administrativos que se plantee.

.



## 5 RECOMENDACIONES

Finalizado el presente plan de gestión orientado a los procesos de la empresa Asaderos Cali & Cali, en términos de funciones y perfiles de cargo se concluye con las siguientes recomendaciones:

Se le recomienda a la empresa hacer uso de los manuales de cargos y funciones en base a formalización de procesos entregados en el presente informe, como una primera intervención que pueda ser directamente incluida, o en su defecto tomada como referencia para realizar un levantamiento formal de manuales de cargos y funciones.

Se le recomienda avanzar en el levantamiento de procesos mediante la metodología de diagramas de flujo, en los cuales la participación directa de los empleados es fundamental, considerando que estos son quienes están al frente de cada uno de estos.

Por consiguiente, a la gerencia se le recomienda avanzar en la delegación de responsabilidades, luego de la formalización de procesos y procedimientos, con lo cual se logrará empoderar al recurso humano y aumentar la fidelidad de estos para con la empresa y además se verá reflejado en el momento de entregar los productos, en la atención al cliente y sus formas de despacho a domicilio.

También se recomienda realizar un control trimestral para validar el conocimiento de los funcionarios con los cargos diseñados, validar el desempeño de las personas nuevas para analizar su evolución con los formatos propuestos con el objetivo de medir el impacto hacia los clientes y clientes potenciales.

Para verificar que el modelo de gestión este teniendo un efecto positivo será necesario realizar un seguimiento continuo y tomar las medidas preventivas y correctivas a que haya lugar generando así una mayor satisfacción de los clientes, con un incremento en las ventas que demuestre el buen desempeño de la empresa Asaderos Cali & Cali en el sector de alimentos.

Además de realizar el control trimestral, evaluar al final de año el cambio que se generó en la empresa Asaderos Cali & Cali en las actividades realizadas por los colaboradores, verificar las responsabilidades que adaptaron cada uno de ellos, además de la experiencia y los conocimientos individuales que incorporaron a sus jornadas laborales para realizar un mejor proceso.

## 6 CONCLUSIONES

Se concluye que es importante para la empresa en mención el plan de trabajo desarrollado porque con este se les permitirá a los trabajadores tener una orientación clara y detallada de su puesto de trabajo y de cuáles son las exigencias que tiene la empresa, por otro lado, se estipulan unos procesos sistematizados buscando mejorar el rendimiento laboral de cada colaborador, disminuir los costos en procesos administrativos, de producción y de comercialización.

Los beneficios que generan los manuales de cargos y funciones permiten mejorar todos los procesos que realizan los colaboradores con el fin de obtener productos de mejor calidad, mejoramiento del desarrollo de actividades, excelente atención al cliente para lograr una fidelización de nuevos clientes. Una estrategia fundamental para todo negocio es tener una orientación de calidad hacia el cliente en términos de atención, producto de calidad, tiempo y costo, de esta forma se pretende generar una satisfacción en los consumidores que garantice la recompra y de esta manera su fidelización.

Son los clientes quienes rentabilizan una empresa, por tanto, el objetivo central de la empresa Asaderos Cali & Cali es validar que todos los empleados estén alineados en sus funciones y desempeños con la satisfacción del cliente, es de esta manera como la empresa genera competitividad, rentabilidad y permanencia en el tiempo.

Los manuales son una guía de instrucciones de todos los procedimientos de las actividades que las personas realizan en un área específica de una empresa. Como objetivos y beneficios es de fijar políticas, definir funciones, determinar y delimitar responsabilidades, permitir ahorro de tiempo, evitar desperdicios, reducir los costos, facilitar la selección de personal, construir una base, servir base de adiestramiento, comprender el plan de la empresa. Los manuales tienen normas y procedimientos que se utilizan dentro de la organización para realizar por secuencia lógica cada

una de las actividades, unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar duplicaciones. Las normas y procedimientos ayudan a tener actividades que integran los procesos, se complementan con diagramas de flujo, formularios, reportes que se usan en cada uno de los procedimientos que se realizan en la institución. Todo manual debe contener información detallada de cada una de las actividades que realiza cada responsable que trabaja en un departamento; es decir, paso a paso lo que debe realizar y quien es el responsable de cada tarea. Todo proceso exige llevar el seguimiento de las acciones a través de serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados entre otros. (Asanza Molina , Miranda Torres, Ortiz Zambrano , & Espin Martinez , Noviembre 2016)

## 7 REFERENCIAS

- Agudelo , L., & Escobar, J. (2004). Importancia de los procesos y su aplicación. *Revista Administer Universidad Eafit*(4), 67-79.
- Banco de la Republica. (2010). *Sectores economicos*. Obtenido de [https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Sectores\\_econ%C3%B3micos](https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Sectores_econ%C3%B3micos)
- Bermeo, V., & Caldas, C. (2014). *Manual de procedimientos operativos para restaurantes de comida rapida*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2014). *Entorno Orgtanizacional*. Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, R. (2008). *Gestión en recursos humanos manual de funciones y descripción de perfiles de cargo Servincar Temporal Ltda*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnologica de Bolivar.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* (Octava edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial Prentice Hall.
- Dordelly, R. (2012). *Propuesta de planes de carrera y planes de sucesión, basados en la gestión del talento humano, en la mediana empresa fabricante de productos plásticos*. El Salvador: Universidad Jose Matias Delgado.

- Gobernacion del Magdalena. (s.f.). *http://www.magdalena.gov.co*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2016, de *http://www.magdalena.gov.co/apc-aa-files/61306630636336616166653232336536/manual\_de\_procesos\_y\_procedimientos.pdf*
- Gonzalez, F. (2008). La Planificación Estratégica de Recursos Humanos. *Revista de Administración Pública*, 76-105.
- Hernandez, R. (2010). *Metodología de la investigacion*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill.
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1), 1-23.
- Mendoza, D., Lopez, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 61-78.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Moreno, R. (2009). *El impacto de las prácticas de recursos humanos en el desarrollo de capacidades estratégicas: una aplicación empírica en el sector hotelero*. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la laguna.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista contribuciones a la Economía*, 1-16.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergars.
- Sandoval; et al. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 660-675.

- Secretaria de finanzas, planeacion y administracion . (1999). *Paso a paso para la elaboracion de manuales de procedimientos*. Mexico: Plan de desarrollo.
- Secretaria de relaciones exteriores. (2004). *Guia tecnica para la elaboracion de manuales de procedimientos*. Mexico: SRE.
- SENA. (2002). *Manual de procedimientos Municipio de Falan*. Tolima: SENA.
- SENA. (Septiembre de 2013). *Manual de procesos de una organizacion*. Obtenido de  
de  
[http://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202\\_tvirtual/contenidos/OA/manual\\_procesos\\_procedimientos/index.html](http://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202_tvirtual/contenidos/OA/manual_procesos_procedimientos/index.html)
- SENA. (Septiembre de 2013). *Manual de procesos de una organizacion*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2016, de  
[http://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202\\_tvirtual/contenidos/OA/manual\\_procesos\\_procedimientos/index.html](http://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/822202_tvirtual/contenidos/OA/manual_procesos_procedimientos/index.html)
- Varela; et al. (2007). Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. indicadores. *Revista Industrial*, 37(1), 9-12.
- Vasconcelos, J. (2011). *Guia tecnica para elaborar o actualizar manuales de procedimientos*. Mexico: Profeco.