

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS PARA EL
ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MINIMERCADO SEGURA

CLAUDIA ANDREA MUÑOZ IRREÑO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS PARA EL
ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MINIMERCADO SEGURA.

CLAUDIA ANDREA MUÑOZ IRREÑO

Proyecto de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Director de trabajo de grado:

Magister, Emanuel Conde

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administradora de empresas.

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, octubre de 2020

DEDICATORIA

A DIOS por haberme dado la vida, ser guía y permitir que llegara hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A mis padres por ser los pilares más importantes, a mi esposo, a familiares, amigos y compañeros de estudio, así mismo a los docentes quienes fueron de vital importancia para alcanzar nuestros objetivos, especialmente a nuestro director de trabajo de grado, sin él nada de esto hubiese sido posible.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a DIOS, quien es nuestra fortaleza para alcanzar los objetivos.

A la señora Gloria Inés Casas Higuera, Gerente y a los empleados del Minimercado Segura, por permitir desarrollar la investigación y aportar en el desarrollo del mismo con sus ideas y experiencias.

A mis padres, por su orientación y su infinito amor; a mi esposo por su apoyo incondicional, familiares y amigos por sus consejos y motivación.

A los docentes que nos brindaron sus conocimientos, entrega y excelente guía en nuestro proceso de formación.

A la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium por acogernos durante estos años, por la gran formación que nos brinda como profesionales y personas; en especial al director de trabajo de grado, profesor Emanuel Conde, por su valiosa orientación en el desarrollo de la investigación.

A todos ellos eterna gratitud y amor.

CONTENIDO

	pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO..... 17
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 17
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 17
1.3	PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 19
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 20
1.6	MARCO DE REFERENCIA 21
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 30
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 34
2.1	ANÁLISIS INTERNO 34
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 35
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 40
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 42
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO 44
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 48
2.7	REPORTE FINAL..... 54
2.8	ANÁLISIS DOFA 55
2.9	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD 56
2.10	ANÁLISIS 59
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN..... 61
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... 61

3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN	86
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	90
5	CONCLUSIONES.....	94
6	RECOMENDACIONES	95
	REFERENCIAS	96

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Minimercado Segura.....	26
Imagen 2. Ubicación Minimercado Segura.	27
Imagen 3. Entrevista.....	62

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fase organización	23
Figura 2. Organigrama.....	40
Figura 3. Áreas funcionales de la empresa.....	49
Figura 4. Relación entre las categorías del método PCI.....	49

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Competidores en Santiago de Cali	32
Tabla 2. Matriz POAM.....	44
Tabla 3. Calificación de la Matriz POAM.....	45
Tabla 4. Calificador de la matriz POAM	46
Tabla 5. Matriz PCI	51
Tabla 6. Calificador de la matriz - Directiva	52
Tabla 7. Calificador de la matriz - Mercadeo	52
Tabla 8. Indicador de la matriz - Financiera.....	53
Tabla 9. Indicador de la matriz - Tecnológica	53
Tabla 10. Indicador de la matriz - Talento Humano	53
Tabla 11. Formato de la valoración final cuantitativa PCI	54
Tabla 12. Análisis DOFA.....	55
Tabla 13. Análisis de vulnerabilidad.....	56
Tabla 14. Interpretación numérica - Vulnerabilidad.....	57
Tabla 15. Matriz de Michael Porter	60
Tabla 16. Estimado de ahorro al implementar propuesta	91
Tabla 17. Presupuesto de gastos laborales sin implementación.	91
Tabla 18. Presupuesto de ahorro laboral con la implementación.	92

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Variación anual y año corrido de las ventas reales y personal ocupado – Julio (2020)	36
Gráfica 2. Producto Interno Bruto (PIB) II Trimestre 2020	37
Gráfica 3. Hallazgo de las preguntas 1, 2 y 3	64
Gráfica 4. Hallazgo de las preguntas 4 y 5	64
Gráfica 5. Hallazgo de las preguntas 6, 7 y 8	65
Gráfica 6. Hallazgo de las preguntas 9 y 10	65

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Variación y contribución actividad económica año 2020	39
Cuadro 2. Encuesta empleados.....	63
Cuadro 3. Lista de control - Gerente.....	86
Cuadro 4. Lista de control - Contador	86
Cuadro 5. Lista de control - Auxiliar Administrativo.....	87
Cuadro 6. Lista de control - Cajero	87
Cuadro 7. Lista de control - Encargado de Servicio Domicilio	88
Cuadro 8. Lista de control - Oficios Varios.....	88

RESUMEN

El establecimiento de comercio minoritario Minimercado Segura, es gerenciado y administrado, por su propietaria la señora Gloria Inés Casas, está ubicado en la ciudad de Santiago de Cali, con una trayectoria de 13 años en el área.

Esta empresa abarca una gran cantidad de clientes por su estratégica ubicación en el barrio Colinas del Sur, gran variedad y calidad de productos, excelentes precios, atención personalizada por sus propietarios y servicio a domicilio.

Presenta fallas administrativas en cuanto a la organización que no permiten el impulso de la empresa y una mayor productividad del talento humano, debido a la falta de un departamento de recursos humanos que permita la gestión del capital humano.

De acuerdo con el Código Sustantivo de Trabajo, en La ley 789 de 2002, por el cual el empleado no está obligado a notificar la renuncia al cargo, como consecuencia el personal que ingresa no es inducido o capacitado por esta persona saliente. A pesar de su crecimiento a lo largo de los años, viéndose en la necesidad de contratar más personal, su estructura organizacional sigue siendo la misma de años anteriores.

El fin de esta propuesta es brindar al Minimercado Segura, un mejoramiento en el área de Recursos Humanos, con estrategias de direccionamiento, implementando un plan de gestión que se apoya en el diseño de cargos y perfiles, que aporta al cumplimiento en menor tiempo de los objetivos planteados por la organización.

Palabras claves: Comercio minoritario, diseño de cargos, estructura organizacional, talento humano.

ABSTRACT

The establishment of minority commerce Minimercado Segura, is managed and administered, by its owner Mrs. Gloria Inés Casas, It is located in the city of Santiago de Cali, with a history of 13 years in the area.

This company covers a large number of clients due to its strategic location in the Colinas del Sur neighborhood, great variety and quality of products, excellent prices, personalized attention by its owners and home service.

It presents administrative failures in terms of the organization that do not allow the promotion of the company and greater productivity of human talent, due to the lack of a human resources department that allows the management of human capital.

In accordance with the Substantive Labor Code, in Law 789 of 2002, by which the employee is not obliged to notify the resignation of the position, as a consequence the incoming personnel are not induced or trained by this outgoing person. Despite its growth over the years, seeing the need to hire more personnel, its organizational structure remains the same as in previous years.

The purpose of this proposal is to provide the Segura Minimarket with an improvement in the Human Resources area, with management strategies, implementing a management plan that is supported by the design of positions and profiles, which contributes to compliance in less time of the objectives set by the organization.

Keywords: Minority trade, job design, organizational structure, human talent.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es un elemento fundamental en la competitividad organizacional, siendo este el factor estratégico de la compañía (Ortiz et al., 2012). Por lo tanto, como lo menciona Chiavenato, *“El análisis de cargos, es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante.”* (Chiavenato, 1997 p. 475).

El presente trabajo se realizó en la empresa Minimercado Segura, establecimiento de comercio minorista de bienes de primera necesidad de la canasta familiar, que está ubicado en el barrio Colinas del Sur, de la ciudad de Santiago de Cali, el cual tiene una trayectoria de 13 años en el mercado, y se dedica el servicio de venta de bienes de consumo.

El principal objetivo de este trabajo es contribuir con un plan de gestión para el área de talento humano, en el desarrollo de los procesos de incorporación y gestión del capital humano en la organización del Minimercado Segura.

Para Minimercado Segura, la necesidad de reorganizar el área administrativa es una prioridad, para lo cual el diseño de un manual de funciones, es una solución útil, importante y novedosa, porque permite un mejoramiento de la estructura interna, así como conocer las funciones generales y específicas de cada cargo, controlar el seguimiento del desempeño del personal, contribuyendo a el logro de los objetivos planteados en la planeación de estrategias administrativas, a un corto plazo, siendo primordial para su crecimiento empresarial.

Este documento brinda a los empleados las herramientas necesarias que le permiten definir las características y funciones que debe desempeñar, y sirve de orientación al personal que ingresa a la organización por primera vez.

Por último, la lista de control permitirá a la empresa evaluar el cumplimiento de los perfiles, facilitando el desempeño de las actividades, además de la productividad y competitividad.

En el primer capítulo se desarrolló la Contextualización, donde se describen las generalidades, como referencia empresarial, planteamiento del problema, los objetivos, justificación de la investigación, marco referencial y aspectos metodológicos, donde se detallan los conceptos básicos para la comprensión del proyecto.

En el segundo capítulo, se realiza el diagnóstico situacional de la empresa Minimercado Segura, análisis de los aspectos internos, económicos, organizacionales, estratégicos, y los factores clave de éxito, así mismo la identificación de las competencias básicas de la empresa, el análisis DOFA, de vulnerabilidad y competitivo de Michael Porter. Se presenta la estructura organizacional y establece los niveles jerárquicos.

Y, por último, es la realización de la formulación del modelo de solución, en el cual se diseñó el manual de funciones y perfiles de cargos para el área de talento humano, con el objetivo de clarificar las funciones, requisitos y responsabilidades de trabajo en cada uno de los cargos asignados. Conclusiones y recomendaciones finales del proyecto.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de manual de funciones y perfiles de cargos para el área de talento humano en la empresa Minimercado Segura.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión.

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. Minimercado Segura abarca una gran cantidad de clientes por su estratégica ubicación en el barrio Colinas del Sur, su trayectoria en el mercado, gran variedad y calidad de productos, excelentes precios, atención personalizada por sus propietarios y servicio a domicilio.

La clientela del Minimercado Segura se caracteriza por su capacidad de adquisición para obtener productos de la canasta familiar; sin embargo, Las fallas administrativas que afectan el correcto funcionamiento de las diferentes áreas, restringen los niveles productivos, de ingresos, además ocasionan la insatisfacción del personal que interviene en ella.

Según el DANE (2020), en julio de 2020 las ventas reales del comercio minorista disminuyeron 12,4% y el personal ocupado disminuyó 5,2% en relación con el mismo mes de 2019. Excluyendo el comercio de combustibles, la variación de las ventas reales del sector fue de -10,5%. Sin embargo, el sector que menos se afectó fue el comercio minorista, ya que durante el confinamiento obligatorio los productos

que más se comercializaron fueron los de consumo básico de la canasta familiar, además de las estrategias que implementa el gobierno con el fin de la reactivación económica, impulsando el crecimiento del sector, lo que conlleva, necesariamente a reforzar su fuerza de personal, tanto administrativo, como operativo que contribuya a alcanzar los objetivos a corto plazo.

Minimercado Segura, se encuentra desarrollando un proyecto para consecución de un local propio y más amplio que permita la apertura de una nueva sede, para proveer servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes y mejorar la calidad del servicio. Actualmente cuenta con una sede. De acuerdo con lo anterior, Chiavenato (2007) menciona que, *“a medida que las organizaciones crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.”* (p. 41)

Es así como, todas las responsabilidades están concentradas en la gerente y administradora, además las funciones para cada puesto de trabajo no se encuentran bien definidas.

La necesidad de contar con talento humano competitivo e idóneo que permita aumentar la eficiencia y desempeño del personal, hace del manual de funciones y perfiles de cargos una herramienta que contribuye en la propuesta del proceso de reclutamiento y selección del capital humano.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Qué estrategia implementar en la empresa Minimercado Segura, en el área de recursos humanos, para la elaboración de un manual que indique las funciones e identifique los perfiles de cargos, que se ajusten a las necesidades actuales de la empresa y permita dar solución a las dificultades organizacionales?

1.3.3 Sistematización del problema. ¿Qué procesos afectan la empresa, por falta del Manual de funciones?

- ¿Cómo lograr que, de acuerdo con cada perfil, los empleados cumplan las funciones correspondientes a su cargo en la organización?
- ¿Cómo garantizar que el empleado cumpla las funciones que le asigne la organización?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Realizar para la empresa Minimercado Segura, un manual de funciones, en el cual se definan perfiles y cargos, de tal forma que los empleados desarrollen y cumplan con las tareas específicas, en beneficio del cumplimiento del objetivo general de la organización.

1.4.2 Objetivos específicos. Desarrollar un diagnostico que permita identificar las inconsistencias en el área de talento humano, para mejorar el clima laboral.

- Diseñar un manual de funciones básicas para los empleados del Minimercado Segura.

- Estimar la viabilidad para la implementación de un manual de funciones, diseño de perfiles y cargos en el área de talento humano, con el fin de establecer los lineamientos que permitan resolver las fallas que existen en la organización.
- Determinar la estructura del manual.
- Identificar los diferentes cargos de la estructura organizacional y los procesos desarrollados por la empresa Minimercado Segura.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En los últimos años el departamento de recursos humanos ha ganado cada vez más importancia, entendiéndose que no solo es responsable del reclutamiento de los empleados, sino del desarrollo del trabajador y la motivación del mismo, ya que esto genera óptimos resultados y mayor productividad en la organización, como lo menciona Kanfer (1990) por motivación en el trabajo se entiende, *“los procesos psicológicos que determinan (o aportan energía a) la dirección, intensidad y persistencia de la acción dentro del continuo flujo de experiencias que caracterizan la persona en relación con su trabajo.”* (p. 62)

La crisis que se está viviendo actualmente, además de la pérdida de empleo, significa empeorar las condiciones laborales, como horarios laborales, salarios, seguridad en el empleo. Lo que crea expectativas negativas en el trabajador, con relación al empleador, donde según Vroom (1972) por expectativas se entiende, *“una creencia momentánea concerniente a la probabilidad de que un acto particular vaya seguido de un resultado particular.”* (p. 3). De ahí la importancia de generar estrategias que motivan a los trabajadores, como fue el propósito de Mayo (1972) de identificar las motivaciones que llevan a los trabajadores a ser más productivos en sus puestos de trabajo.

Existen factores tanto internos como externos que impactan el nivel de productividad del empleado, por lo que el departamento de recursos humanos debe implementar las estrategias a través de los cuales se desarrollen lineamientos claves para la

efectividad en el desarrollo y consecución de las metas, por lo cual se destacan las herramientas que puedan fomentar un ambiente laboral agradable con el fin de retener el capital humano, donde según Chiavenato (2007) el capital humano es:

El capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes (p. 68).

Con el objetivo de mejorar la calidad en el servicio, y al mismo tiempo evitar reprocesos que retrasan las funciones desempeñadas por los empleados, se lleva a cabo la investigación práctica, dentro del departamento de talento humano de la empresa Minimercado Segura, mediante el enfoque de la realización, con el fin de estandarizar las actividades realizadas por los empleados en la organización.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. El primer Minimercado se creó en Estados Unidos el 16 de septiembre de 1916, por Clarence Saunders, la llamo PIGGLY WIGGLY, no lo creo solamente con el objetivo de brindar al cliente mayor eficiencia, sino con el fin de reducir el número de empleados, ahorrando tiempo y dinero.

A comienzos de este siglo, George Chetochine, conferencista, menciona en convención de supermercados que lleva a cabo Fenalco (2020), la caída inevitable de los hipermercados, *“ahí lanzó una ráfaga al anunciar la muerte del hipermercado”* (p. 1). Situación que reafirma la consultora Nielsen, donde informa que la cuota de mercado de los hipermercados viene cayendo lenta pero persistentemente, mientras que los minimercados se mantienen. El consultor chileno, Marcial Rapela en su artículo “El Ocaso del Hipermercado”, sostiene que para el 2025 las grandes

cadenas perderán una considerable participación, *“Y el gatillante de esta caída será en gran medida las ventas online.”* (Rapela, 2017, p. 1). Esto debido a los cambios sociales, como que hoy en día los hogares son más pequeños, además que, debido a la cuarentena, la forma de consumo de los hogares ha variado, según Jaime Alberto Cabal, presidente de Fenalco Nacional, *“Desde que comenzó a hablarse del coronavirus, las ventas de las tiendas de barrio han aumentado y cuando se conoció el primer caso de contagio se disparó la demanda por productos de aseo para el hogar.”* (Monterrosa, 2020, párr. 1)

De acuerdo con Cabal (2020):

Según las cuentas de Fenalco, de las 278.000 tiendas de barrio, 32% vende hasta \$5 millones mensuales, 36% hasta \$10 millones y el resto más de \$10 millones. La utilidad para 70% de las tiendas es un ingreso más o menos de un salario mínimo mensual. Esto se genera con una atención de estas tiendas de barrio de 150 personas por día (párr. 2).

Debido al incremento de clientes y mayor demanda de los bienes de consumo, es necesariamente indispensable reforzar el capital humano que permita brindar un excelente servicio.

Según González (2005):

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (párr. 1).

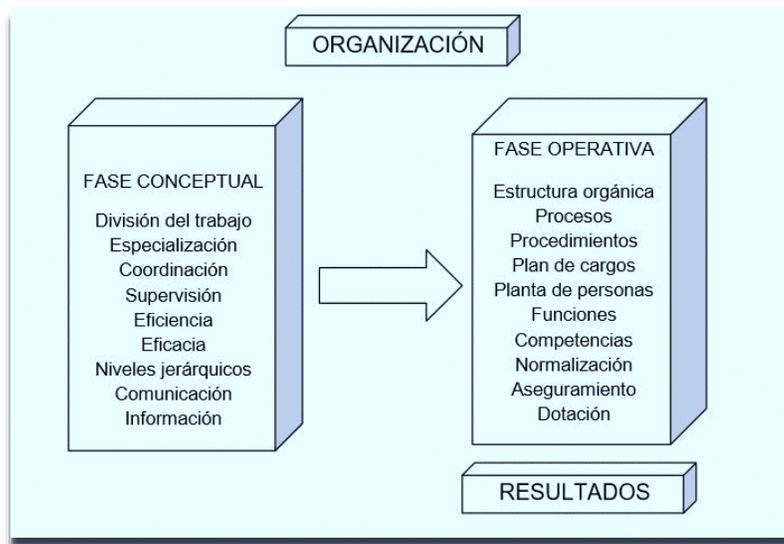
Ahí se centra la importancia de diseñar un manual de funciones, porque ayuda al trabajador a tener con claridad definidas las actividades que debe realizar, y al mismo tiempo gestiona el proceso de estas.

“Un manual es un libro que se tiene a mano. Es un documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables”. (Hernández, 2007, p 135). Chiavenato (1999) se refiere al manual de funciones, como el documento donde se pueden especificar de manera numerada y diferenciada los cargos, así como la frecuencia con que se ejecutan y los objetivos del mismo. Este documento nos permita el control y la evaluación del rendimiento de los empleados, herramienta con la que no cuenta Minimercado Segura, lo que genera reprocesos, sobrecarga de tareas, y no se puede identificar el trabajador responsable de errores en los procesos, ya que cualquiera puede haber realizado la función, aplicando una sobrecarga en la gerente y administradora.

Según Fayol (1972), para aumentar la productividad, la mejor manera de producir es mediante la división del trabajo, acompañada por las capacidades naturales o adquiridas. Fayol afirma que hay personas más capacitadas que otras para realizar ciertas funciones.

De acuerdo con lo anterior, para desarrollar un sistema eficaz de gestión, es necesario implementar como metodología la norma ISO 9001:2015, la cual sirve de guía para la implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión de calidad, con el objetivo de realizar un ejercicio que priorice la satisfacción tanto del empleado como del cliente.

Figura 1. Fase organización



Fuente: (Valencia, 2004)

Según Fayol, en la organización se destacan dos fases:

- Fase conceptual.
- Fase operativa.

Enfatizando que, para el buen funcionamiento del organismo se deben aportar los elementos necesarios, por medio de funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa. (Fayol, 1972), por lo tanto, es indispensable para Minimerca Segura, establecer los perfiles que permitan identificar los procesos de las actividades de los empleados.

1.6.2 Referente conceptual. Con el fin de dar claridad al lector, se definen las diferentes referencias léxicas.

- **Abarrotes:** Comestibles y artículos de primera necesidad.
- **Área o zona comercial:** Territorio geográfico donde un supermercado realiza sus negocios.

- **Autoservicios:** Suelen ser tiendas tradicionales que se han modernizado con la aparición de nuevas tecnologías en la distribución. Su política de surtido está sujeta a su superficie disponible de venta, es decir cuantos más metros cuadrados dispone, mayor número de secciones y profundidad de gama ofrece, en líneas generales carece de una política estratégica de surtido.
- **Bienes de consumo:** Bienes destinados a consumidores domésticos en forma tal que puedan ser utilizados sin posterior procesamiento comercial.
- **De tal:** Ventas en pequeñas cantidades.
- **Familia:** Grupo de dos o más personas emparentadas que viven juntas.
- **Góndola:** Un mueble o accesorio con repisas a los dos lados para la exhibición de mercancías que se utiliza principalmente en los almacenes de autoservicio.
- **Intermediario:** Tipo de negociante especializado que realiza las funciones de prestación de servicios ligados a la compra o venta de productos durante el flujo de mercadería del productor al consumidor final.
- **IPC:** El índice de precios de consumo, corresponde al indicador económico, el cual da valor a los precios de un determinado grupo de bienes y servicios.
- **Línea de productos:** Un grupo de productos que están relacionados ya sea porque satisfacen una necesidad determinada o usos similares.
- **Mercado:** Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervenir del poder público. Cualquier lugar donde se encuentran compradores y vendedores donde se realizan transacciones de productos y servicios.
- **Mercancía:** Producto del trabajo destinada a satisfacer alguna necesidad del hombre.
- **Minimarket:** Negocios dedicados a la venta de consumo inmediato ubicados regularmente en las cercanías a zonas residenciales o ejecutivas.
- **Montaje:** Organizar y disponer lo necesario para el desarrollo de una actividad.

- **Oferta:** Cantidad de producto que se ofrece al mercado para su venta a un precio determinado
- **Ventas al Detalle:** Es la actividad de negocios que consiste en vender productos o servicios al consumidor final, actúa como un vínculo entre los productores y los consumidores al dirigir sus esfuerzos hacia la superación de una serie de discrepancias entre lo que es ideal para el proceso de fabricación del productor y lo que necesitan los consumidores en sus actividades de consumo.
- **Viabilidad:** Se refiere a la probabilidad que existe de llevar aquello que se pretende o planea a cabo, de concretarlo efectivamente.

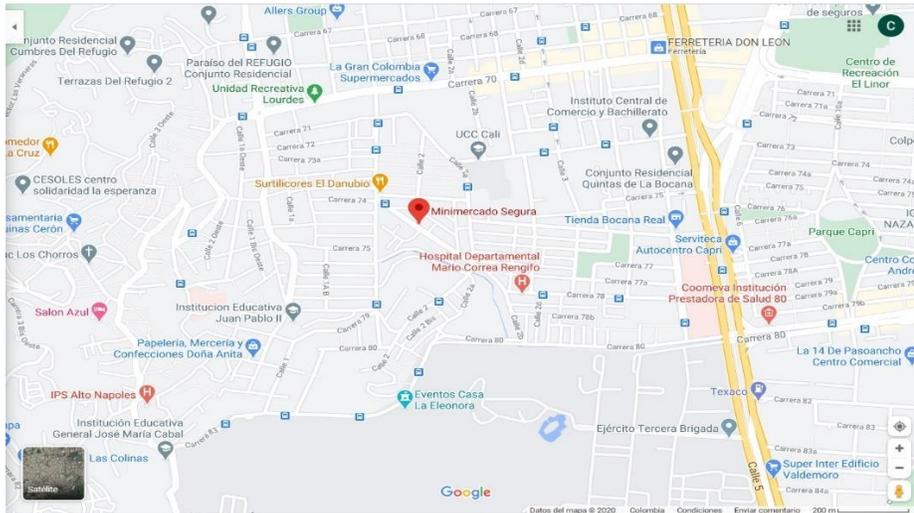
1.6.3 Referente contextual. Este diseño de cargos y manual de funciones se llevará a cabo para la empresa Minimercado Segura, barrio Colinas del Sur, ubicado en la ciudad de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca, que cuenta aproximadamente con 2.227.642 habitantes, en la comuna 18, estrato socioeconómico 3, específicamente en la Transversal 2ª No. 74 bis-105.

Imagen 1. Minimercado Segura.



Fuente: El autor. Tomado de: Minimercado Segura.

Imagen 2. Ubicación Minimercado Segura.



Fuente: (Google Maps, 2020)

1.6.4 Referente legal. Constitución Política de Colombia. Artículo 38 garantiza el desarrollo de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad; en el artículo 78 establece que la ley regulará el control de la calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad; así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización; en el artículo 14 está establecido que toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica; y el artículo 15 el cual garantiza la intimidad personal y familiar y a su buen nombre. De igual forma a conocer, actualizar y rectificar informaciones en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas.

Código de Comercio. En su artículo 25 define a la “Empresa como toda actividad económica organizada para producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios” (Art. 25 del Código de Comercio Colombiano).

Con el artículo 10 determina que son “comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona” (Art. 10 del Código del Comercio Colombiano).

Mediante el artículo 19 “Establece que es obligación de todo comerciante: Matricularse en el Registro Mercantil. Inscribir en el registro mercantil todas las actas, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales. Conservar, con arreglo a la Ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades. Abstenerse de ejecutar actas de competencia desleal” (Art. 19, Código de Comercio Colombiano).

El artículo 26 establece que el “El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todas las actas, libros y documentos, respecto de los cuales la Ley exigiere esa dos o más personas”. (Art. 26, Código de Comercio Colombiano).

El artículo 27 ordena que el registro mercantil se “llevará por la Cámaras de Comercio y en el artículo 98, estipula que, mediante el contrato de sociedad, dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero con el fin de repartírseles unidades obtenidas en la empresa o actividad social”. (Art. 26, Código de Comercio Colombiano).

La sociedad una vez constituida legalmente forma una persona jurídica distinta a los socios Individualmente consideradas.

El artículo 515 define el establecimiento de comercio como un conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa, una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio y a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas y destinarse al

desarrollo de diversas actividades comerciales. (El Presidente de la República de Colombia, 1971)

En cuanto a las partes de un establecimiento de comercio, según el artículo 516 salvo lo contrario, forman parte:

La reseña o nombre comercial y las marcas de productos y servicios.

Los derechos del empresario sobre las invenciones o creaciones industriales o artísticas que se utilicen en las actividades del establecimiento.

Las mercancías en almacén o en proceso de elaboración, los créditos y los demás valores similares.

El mobiliario y las instalaciones.

Los contratos de arrendamiento y en caso de enajenación, el derecho al arrendamiento de los locales en que funciona si no son de propiedad del empresario, y las indemnizaciones que, conforme a la ley, tenga el arrendatario.

El derecho a impedir la desviación de la clientela y a protección de la forma comercial. Los derechos y obligaciones mercantiles derivados de las actividades propias del establecimiento, siempre que no provengan de contratos celebrados exclusivamente en consideración al titular de dicho establecimiento. (El Presidente de la República de Colombia, 1971)

Para quienes deciden crear establecimientos de comercio, o cualquier tipo de empresa, deben regirse por lo establecido en los artículos 46 y 47 del Decreto Ley 2150 de diciembre 6 1995, La Ley 232 de diciembre 26 de 1995, el artículo 27 de la Ley 962 de Julio de 2005. Esas normas fueron luego reglamentadas con el Decreto 1879 de mayo 29 de 2008. Adicional a esto se deben cumplir las siguientes normas:

- Cumplir con todas las normas vigentes en materia de seguridad.
- Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil.

- Cumplir con las normas en materia de seguridad.
- Cancelación de impuestos de distrito y municipal.
- Cumplir con las normas que hacen referencia al uso de suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación, deben ser expedidos por la entidad encargada de cada municipio.
- Aplicar lo descrito en la ley 9 de 1979, sobre las condiciones sanitarias.
- Comunicar en la oficina de planeación, la apertura del establecimiento, en los quince días siguientes a la apertura, de acuerdo con el Artículo 4 del decreto 1879 de 2008.
- Certificado de salud pública.
- Las personas que manipulen alimentos, deben recibir capacitación sobre manipulación de alimentos, además de esto deberán realizarse exámenes especiales que comprueben que no posee enfermedades dérmicas, infecciones, enfermedades respiratorias entre otras. (El Congreso de la república de Colombia, 1979)

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudios. Después de hacer una revisión de la información relacionada, que se necesitan para el desarrollo de la investigación, se debe determinar el tipo de estudio que se debe realizar.

Existen 4 tipos de estudios o investigación:

- Exploratorios.
- Descriptivos.
- Explicativos.

- Correlacionales.

De acuerdo con Dankhe (1986), con el estudio descriptivo, se busca detallar lo propio de conjunto de personas, que puede ser sujeto de estudio.

1.7.1.1 Estudio descriptivo. Se realiza mediante estudio de tipo descriptivo, un análisis de los procesos de talento humano que lleva a cabo Minimercado Segura, observando a través de la herramienta metodológica de encuesta, las debilidades que se presentan al momento de realizar y ejecutar las funciones desempeñadas por los empleados.

1.7.2 Método de investigación.

1.7.2.1 Método de análisis. Se realiza una encuesta, con el objetivo de recolectar información veraz, identificando distintas variables de la problemática, además los niveles de satisfacción del personal en cuanto al desarrollo de sus actividades. Esta se realizó a la Gerente y empleados de Minimercado Segura.

Se realiza observación directa, mediante visitas periódicas a la empresa, para reconocer los procesos que se realizan durante la jornada laboral en la empresa.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Se solicita la autorización a la Gerente de Minimercado Segura, señora Gloria Inés Casas, para tener amplio acceso a la información que se necesita para este proyecto, en las áreas comercial, administrativa y contable.

1.7.3.2 Fuentes secundarias. La fuente secundaria, tiene una gran importancia, ya que comprende la información recolectada a través de datos internos suministrados, así mismo la revisión bibliográfica de textos, revistas, documentos relacionados con el tema, mediante libros o información por internet.

En la ciudad de Cali, operan más de 12.000 tiendas, rapi tiendas y minimercados; aunque debido a la informalidad que afecta el sector no se tiene una cifra exacta.

A continuación, se relaciona algunos Minimercados legalmente registrados y activos comercialmente que son competencia de Minimercado Segura:

Tabla 1. Competidores en Santiago de Cali

Razón social	NIT	Número de Matricula	Fecha de Matricula	Dirección	Número de empleados
MINIMERCADO SEGURA	28948069-9	734736-1	26/marzo/2008	TRANSV. 2 #74BIS-105	8
Merkapueblo S.A.S.	900594021-8	0000864762	19/febrero/2013	CARRERA 23 #9 B 14	3
Farmavida Minimarket S.A.S	900871091-1	0000931674	21/Julio/2015	CALLE 44 #18- 02	2
Minimarket Jgb S. a	805025112-5	0000596220	06/noviembre/2002	CALLE 25 #5-06	21

Fuente: (Google, Las Empresas, 2020)

1.7.4 Tratamiento de la información.

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. Una vez recopilada la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias, se analiza y se realiza el procesamiento en un estudio estadístico, permitiendo proponer un resultado a las dificultades que presenta la empresa.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Breve reseña histórica. Su propietaria la señora GLORIA INÉS CASAS, compro el minimercado ya establecido; ya que ella anteriormente era propietaria de un establecimiento de similares características en la ciudad de Buenaventura, pero lamentablemente fueron extorsionados y su esposo fue víctima de un atentado que por poco acaba con su vida, por lo cual fueron desplazados por la violencia.

Constituida legalmente el 26 de marzo de 2008. Minimercado Segura abarca una gran cantidad de clientes por su estratégica ubicación en el barrio Colinas del Sur, su trayectoria en el mercado, gran variedad y calidad de productos como: mmedicamentos, papelería, abarrotes, productos para el hogar, alimentos, conservados, licores, gaseosas, carnes y pollo.

Excelentes precios, atención personalizada por sus propietarios y servicio a domicilio.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector. Son el canal de distribución de más fuerza en el momento en Colombia, se caracterizan por ser tiendas pequeñas, pero con gran variedad de productos y sistema de autoservicio y domicilio lo cual es una ventaja frente a los grandes supermercados. Además, se debe destacar la excelente atención al cliente por parte de su propietaria, gran variedad de productos de excelente calidad a un buen precio.

Ha sido uno de los canales más evolutivos del país, pues eran denominados antes como las tiendas de barrios, muchos de estos han “renacido” como supermercados (mini) luego de ser antes unos graneros o tiendas que operan en lugares estratégicos de los barrios, que logran que la gente no tenga la necesidad de desplazarse hasta la grande superficie, sino que pueda conseguir lo que necesita en su lugar de residencia.

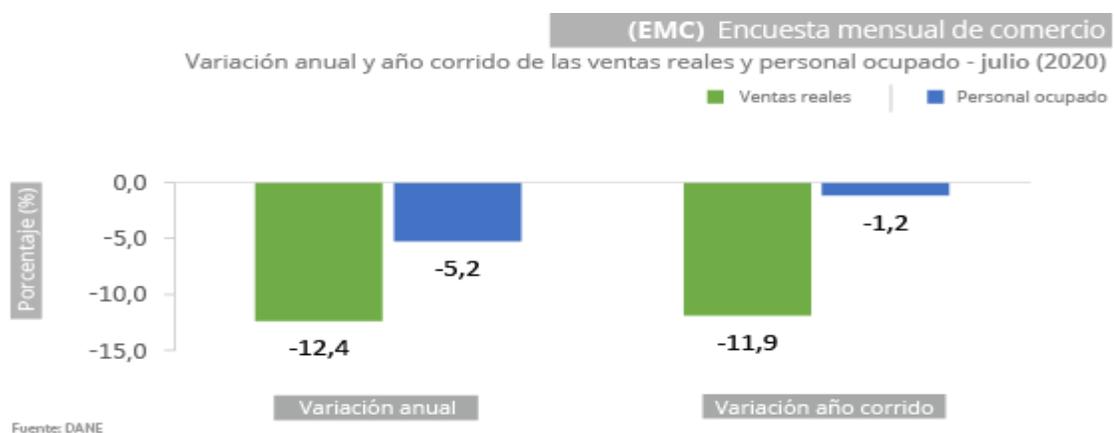
Por eso estos canales han logrado posicionarse tan fuertemente en los municipios pequeños y en algunas ciudades como lo es en Cali, dando soluciones rápidas y efectivas a los mercados, porque su sencillez contrasta con la complejidad de los supermercados, y es esa facilidad la que motiva al consumidor a que realice compras en estos establecimientos.

Minimercado Segura, se encuentra clasificado, como comercio al por menor, en establecimiento no especializado, con código CIU 4711, con surtido principalmente de alimentos. Además, brindan otro tipo de servicios como corresponsal bancario de Bancolombia.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2020), el comercio al por menor, o minorista, es la reventa (compra y venta sin transformación) de mercancías o productos, destinados para consumo o uso personal o doméstico (consumidor final).

Se ubica en el sector terciario y pertenece al sector comercio. Hace parte del sector terciario de la economía, e incluye comercio al por mayor, minorista, centros comerciales, cámaras de comercio, San Andresitos, plazas de mercado y, en general, a todos aquellos que se relacionan con la actividad de comercio de diversos productos a nivel nacional o internacional. (Red Cultural del Banco de la República en Colombia, 2017), siendo uno de los sectores que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia.

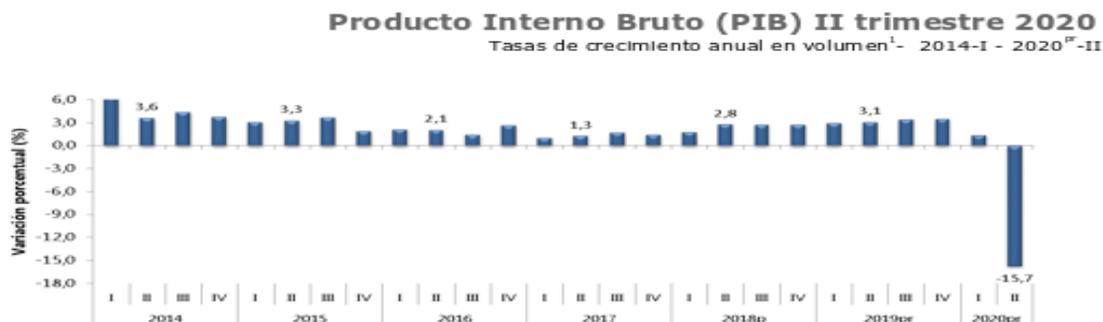
Gráfica 1. Variación anual y año corrido de las ventas reales y personal ocupado – Julio (2020)



Fuente: (DANE, 2020)

En julio de 2020 las ventas reales del comercio minorista disminuyeron 12,4% y el personal ocupado disminuyó 5,2% en relación con el mismo mes de 2019. Excluyendo el comercio de combustibles, la variación de las ventas reales del sector fue de -10,5% (DANE, 2020).

Gráfica 2. Producto Interno Bruto (PIB) II Trimestre 2020



Fuente: DANE

Fuente: (DANE, 2020)

Durante el primer trimestre de 2020 el PIB decreció 7.4%, respecto al mismo periodo del año inmediatamente anterior. Para el segundo trimestre de 2020 el PIB decreció 15.7%, siendo el Comercio al por mayor y al por menor, entre otros la que más contribuyó al decrecimiento del segundo trimestre 2020.

El decrecimiento del sector del comercio se debe a la emergencia sanitaria que a nivel mundial se está viviendo, y el confinamiento que esta nos llevó. El comercio es el responsable del 17% del Producto Interno Bruto del país, por lo que se prevé que, con la reactivación económica, y el impulso de nuevas cadenas de valor, y transacciones comerciales entre los integrantes de la región, debido al proceso de “desglobalización”, se presente la recuperación del puntaje porcentual para el último trimestre, o antes de la mitad del 2020, dependiendo del comportamiento de la emergencia sanitaria con respecto al índice de contagios.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas. La actividad económica corresponde al procedimiento que implica la producción y el intercambio de servicios y productos para satisfacer las necesidades.

Para Minimercado Segura, se clasifica con el código (CIU) 4711, por la cual se autoriza el comercio al por menor, o minorista, es “La reventa (compra y venta sin

transformación) de mercancías o productos, destinados para consumo o uso personal o domestico (consumidor final). (DANE, 2020)

2.2.2.1 Oferta. El comercio minorista se enfrenta a nuevos retos, ante el nuevo panorama que se le presenta al consumidor, así como la modernización y la adaptación a las nuevas tecnologías.

Santiago de Cali cuenta con 14.000 comerciantes minoristas, siendo estos el motor de la economía como lo manifestó el presidente de Fenalco – valle del cauca, “*Lo cierto es que estos pequeños negocios son los ‘motores’ de la economía y símbolo de emprendimiento y trabajo de los colombianos*”, dijo Octavio de Jesús Quintero. (El país, 2019, párr. 1)

El mayor porcentaje de compra de alimentos se hacen en las tiendas de barrio, minimercados, rapi tiendas, etc., aproximadamente un 60%.

Los estratos 1, 2 y 3, tienen mayor participación con un 96% de nivel de participación.

Por otro lado, los huevos que son un producto que no tenían claridad en ventas, hoy tienen el liderato con un 58% en los minimercados y acumula un total del 34% a nivel general de los formatos de minimercados y tiendas de barrio. Así mismo, los quesos han tenido un incremento en ventas con un 41% frente al mes anterior, el pan empacado que creció entre el 40 y 47% en ventas. Las galletas siguen con el mismo nivel del mes anterior en un 39%, pero solo en los minimercados. Pero han disminuido sus ventas productos como el arroz y la leche pasteurizada en un 7.2%. En la categoría de licores, se ha aumentado la venta de ron en un 71%, la gente ha incrementado su consumo y ha subido mucho más que en marzo, reflejando tal vez un síntoma de tranquilidad y paciencia. (Diario Occidente, 2020)

2.2.2.2 Demanda. De acuerdo con el DANE, en el periodo comprendido entre enero y mayo de 2020, los almacenes no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y especializados en la venta de alimentos aumentaron sus ventas respecto al mismo periodo del 2019 en 10,6% aportando 3,5 puntos porcentuales a la variación total de las ventas minoristas.

Cuadro 1. Variación y contribución actividad económica año 2020

Total, comercio minorista –	Var. Contri.	
4711 -472. No especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y especializados en la venta de alimentos.	10,6	3,5

Fuente: (DANE, 2020)

Desde la Ley de crecimiento también se espera estimular el consumo y reducir la desigualdad a través de los dos días sin IVA y la devolución de este tributo a las personas de menores ingresos.

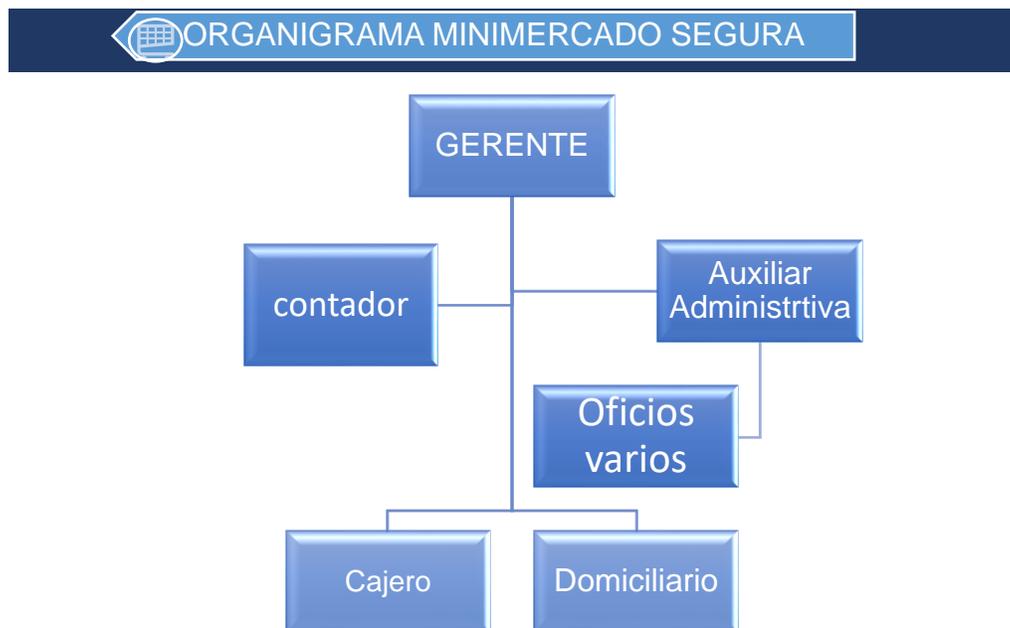
Según proyecciones de Fedesarrollo, los sectores que impulsarán el PIB de Colombia durante 2020 son obras civiles (7,2%), información y comunicaciones (5,0%), actividades financieras y de seguros (4,9%), comercio y transporte (4,5%) y actividades profesionales, científicas y técnicas (4,5%). Lo anterior, unido a una recuperación del sector de la construcción, explicado por la actividad edificadora. Desde la demanda, se espera que la inversión y el consumo interno sigan registrando una dinámica destacada, pese a estimar un crecimiento menor al de 2019. (Cámara de Comercio de Cali, 2020)

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. La empresa Minimercado Segura en el momento tiene una estructura organizativa lineal, como se muestra en el siguiente organigrama:

2.3.1.1 Organigrama.

Figura 2. Organigrama



Fuente: El Autor

Según De Haro (2005) la importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. Esta estructura lineal que tiene se caracteriza por que es una sola persona la que toma las decisiones y sobre ella recae la responsabilidad.

2.3.2 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de las empresas.

A continuación, se relacionan los cargos que se ejercen en el momento en la organización:

- **Gerente:**

Toma de decisiones en las actividades que se desarrollan en la empresa, planea, estructura, orienta y vigila el desarrollo de ejercicios en las áreas administrativas, comerciales y financiera, y ejerce la representación legal de la empresa.

- **Contador:**

Supervisar las funciones relacionadas con la contabilidad, elaborar y consolidar estados contables y liquidaciones tributarias, controlar los movimientos financieros de la Empresa, con fin de obtener resultados que permitan una adecuada toma de decisiones.

- **Asistente administrativa:**

Realizar las tareas que demanda el área administrativa como, elaborar documentos, archivo, registrar documentos contables, recepción de llamadas y correspondencia, asistir la contabilidad financiera.

- **Oficios varios:**

Realizar las actividades de aseo, limpieza y desinfección de zonas comunes, reparación de pequeñas averías locativas y servicios de mensajería.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Somos una empresa que brinda a los clientes gran variedad de productos para el hogar de excelente calidad, y cumpliendo sus expectativas de atención y servicio.

2.4.2 Visión. Ser para el 2028 ser uno de los mejores minimercados de Cali, en cuanto a la comercialización de productos, de esta manera poder cumplir a los clientes su expectativa de adquisición y con nuestra honestidad, responsabilidad y experiencia en el mercado ganar la confianza de nuestros clientes y proveedores para crecer y de esta manera lograr la compra de un local propio.

2.4.3 Objetivos estratégicos.

- Para el 2021 contar con una mayor participación en el mercado, en la Santiago de Cali y específicamente en el barrio Colinas del sur y sus alrededores.
- Contar con una oferta mayor de productos.
- Lograr un mayor margen de utilidad.
- Alcanzar un mayor nivel de satisfacción en los clientes, tanto externos como internos.
- Disminuir la tasa de rotación de personal.
- Alcanzar la meta de compra de local propio.
- Ampliar las instalaciones locativas, para ofrecer más comodidad a los clientes.
- Aperturas de nueva sede, con esto conseguir el crecimiento de la empresa.

2.4.4 Principios y valores. Nuestros valores y principios están orientados a construir lazos de confianza con nuestros clientes y proveedores a través de nuestra:

Compromiso: Cumplir con una firme implicación de la organización con todos los grupos de interés, clientes, aliados y sociedad.

Honestidad: Realizar prácticas transparentes y correctas anteponiendo la verdad en cualquier situación que se genere.

Responsabilidad: cumplir a cabalidad las obligaciones, y contribuir voluntaria y activamente a la mejora socioeconómica y ambiental.

Servicio al Cliente: brindar una respuesta oportuna y positiva de acuerdo con las necesidades y demandas del cliente.

2.4.5 Componente estratégico.

Para el cumplimiento de los objetivos de la empresa Minimercado Segura, tenemos como componentes estratégicos:

Gerencia: la gerente y propietaria, se enfoca en mejorar el desarrollo, crecimiento y rentabilidad.

Empleados: Continuar con la participación en el desarrollo económico y social de la empresa, así como un buen clima laboral, esperan de la empresa el cumplimiento de las obligaciones como ha sido hasta el momento, y solicitan una reestructuración administrativa y organizacional.

Clientes: Desean que la empresa continúe con las políticas y gestiones para seguir contando con el servicio y la atención, además esperan contar con instalaciones más amplias que brinden una mayor comodidad.

Proveedores: Esperan seguir contando con la relación comercial y la confianza que se adquirió durante tantos años y la ampliación para ofrecer mayor cantidad y variedad de productos.

2.4.6 Plan de desarrollo. En el plan de desarrollo se utilizan las fuentes de información que se recolectan, que incluyen información cualitativa a través de entrevista a gerente de la empresa y encuestas a los empleados de Minimercado Segura.

También el análisis de los factores tanto internos como externos de la empresa que se desarrollan a continuación.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

2.5.1 Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio).

Esta matriz permite identificar las oportunidades y amenazas potenciales que presenta el entorno de la empresa Minimercado Segura, se procede a organizar la información en la matriz para indicar la calificación. Los factores a medir son:

- Factor Tecnológico
- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Social.

Tabla 2. Matriz POAM

MATRIZ POAM										
Factores	AMENAZAS			OPORTUNIDAD			IMPACTO			INDICADOR DE RIESGO
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
FACTOR TECNOLÓGICO										6
ACCESO A LA TECNOLOGIA					X		X			6
CAMBIOS TECNOLÓGICOS					X		X			6
DESARROLLO DE SISTEMAS		X					X			-6
FACTOR ECONÓMICO										22
COMPORTAMIENTO DEL IPC				X			X			9
COMPETENCIA		X						X		4
DEPENDENCIA DEL PIB				X			X			9
CRECIMIENTO DEL SECTOR				X			X			9
FACTOR POLÍTICO										-16
POLÍTICA DE ESTÍMULO A PYMES		X					X			-6
POLÍTICA SOCIAL		X						X		-4
POLÍTICA FISCAL		X					X			-6
FACTOR SOCIAL										14
DESEMPLEO	X						X			-4
TENDENCIAS DE CONSUMO				X			X			9
ESTILO DE LA POBLACION				X			X			9

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Tabla 3. Calificación de la Matriz POAM

	TIPO	NIVEL	IMPACTO	MULTIPLICACION	A	O
ACCESO A LA TECNOLOGIA	1	3	2	6	0	1
CAMBIOS TECNOLOGICOS	1	3	3	6	0	1
DESARROLLO DE SISTEMAS	-1	2	3	-6	-1	0
				6	-1	2
COMPORTAMIENTO DEL IPC	1	3	2	6	0	1
COMPETENCIA	-1	2	3	-6	-1	0
DEPENDENCIA DEL PIB	1	2	3	6	0	1
CRECIMIENTO DEL SECTOR	1	3	2	6	0	1
				12	-1	3
POLITICA DE ESTIMULO A PYMES	-1	2	2	-4	-1	0
POLITICA SOCIAL	-1	2	3	-6	0	0
POLITICA FISCAL	-1	2	2	-4	-1	0
				-14	-2	0
DESEM PLEO	1	3	3	9	0	1
TENDENCIAS DE CONSUMO	1	3	2	6	0	1
ESTILO DE LA POBLACION	1	3	3	9	0	1
				24	0	3

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Tabla 4. Calificador de la matriz POAM

	AMENAZA	OPORTUNIDAD
TECNOLOGICO	-1	2
ECONOMICO	-1	3
POLITICO	-2	0
SOCIAL	0	3
TOTAL	-4	8
PROMEDIO	-1	2

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

De acuerdo con los resultados y lo evidenciado en la Matriz POAM, se identifican los factores externos que generan en el Minimercado Segura un gran impacto. A nivel tecnológico se puede evidenciar las amenazas que se concentran en el desarrollo de la tecnología, mediante la implementación de sistemas que permitan agilizar el servicio, y los procesos que se ejecutan, obteniendo una disminución en los riesgos y un control de los ingresos, egresos y rentabilidad.

Las dinámicas del comercio han cambiado, por lo tanto, se deben implementar acciones de digitalización que pueda facilitar al cliente un servicio rápido, eficiente y eficaz.

La importancia de contar con el software no solo consiste en optimizar los procesos administrativos internos y externos, también nos ayuda con el registro de inventarios, evitando que se agoten los productos, poder registrar el alza del costo, u ofrecer oportunamente al cliente ofertas o descuentos. Según el presidente de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Jaime Alberto Cabal, *“El futuro de estos negocios depende de su modernización. De lo contrario, corren el riesgo de marchitarse o no salir de una condición de pobreza.”* (Ojeda, 2019, párr. 1)

El factor económico influye en dos aspectos importantes como son el IPC, el Índice de Precio al Consumidor, como lo indica el DANE entre 2018 y 2019 hubo un aumento en el IPC del 19,4 %. Sin embargo, esto no quiere decir que la inflación en Colombia esté creciendo de manera descontrolada, más si se tiene en cuenta, como lo indica el Banco de la República, que desde el 2000, este indicador no supera los dos dígitos”, sin embargo de este índice depende el incremento del salario mínimo legal en Colombia, este aumento se realiza con el ánimo de estimular el consumo y el crecimiento del comercio, además que los bienes de la canasta familiar se mantengan asequibles. En cuanto al PIB, aunque presento un descenso, la reactivación económica proyecta un mejor panorama.

El Doctor Jaime Alberto Cabal, presidente de Fenalco revela que es el sector menos afectado, ya que como lo indica Bolaños (2020):

La gente dejará de comprar muchas cosas, pero nunca los alimentos, así que las actividades relacionadas con la producción, distribución, procesamiento y venta al detal de alimentos y bebidas, así como de productos de aseo personal y de hogar, y medicinas, saldrán ganando de esta dura coyuntura (p. 2).

Teniendo en cuenta que, con la reactivación económica y el aumento del PIB, se puede observar mayor capacidad de adquisición de los colombianos.

Con una amenaza media de importancia alta, se encuentra el factor político, ya que a pesar de la emergencia el Gobierno Nacional, tomara medidas para proteger las pequeñas y medianas empresas.

El presidente de la República, Iván Duque Márquez, anunció este jueves que el Gobierno Nacional expedirá, la próxima semana, varios decretos para proteger el empleo y apoyar a las micro, medianas y pequeñas empresas (MiPyme), en el marco de la Emergencia Económica, Social y Ecológica declarada por el Gobierno Nacional (Presidencia de la Republica de Colombia, 2020, párr. 1)

El factor social, con una amenaza alta y un impacto alto, ya que, de acuerdo con las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, reveló que, *“el número de personas ocupadas bajó de 1.244.057 para el segundo trimestre del 2019 a 897.756 en 2020, lo que implica que 346.301 caleños perdieron su empleo.”* (El Pais, 2020, párr. 1)

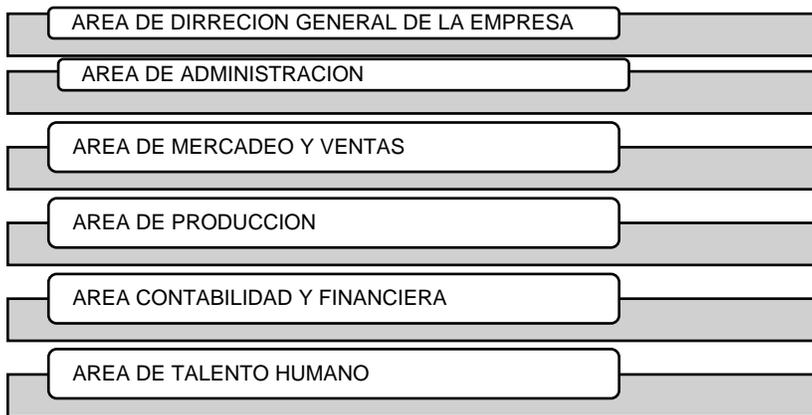
2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

Este perfil (PCI), permite identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Minimercado Segura, para realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa. Se debe tener en cuenta la función de la administración, de acuerdo con la teoría de Fayol, “Las operaciones de la empresa constan de seis funciones básicas:

1. Las funciones técnicas, que están relacionadas con la producción de bienes y/o servicios.
2. Las funciones comerciales, relacionadas con compras, ventas e intercambios.
3. Las funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

4. Las funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Las funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Las administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones, las cuales coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas. (Fayol, 1981)

Figura 3. Áreas funcionales de la empresa



Fuente: El autor

Categorías que examina la matriz PCI: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y de producción y Capacidad de Talento Humano.

A continuación, se pueden observar las funciones administrativas.

Figura 4. Relación entre las categorías del método PCI

CORRESPONDENCIA ENTRE LAS CATEGORIAS DEL METODO PCI
Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

CATEGORIA PCI	FUNCION ADMINISTRATIVA
CAPACIDAD DIRECTIVA	AREA GERENCIAL
CAPACIDAD COMPETITIVA	AREA DE VENTAS O MARKETING
CAPACIDAD FINANCIERA	AREA DE FINANZAS
CAPACIDAD TECNOLOGICA	AREA DE PRODUCCION U OPERACIONES
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	AREA DE GESTION DE PERSONAL

Fuente: El autor

Tabla 5. Matriz PCI

MINIMERCADO SEGURA										
INDICADOR DE RIESGO	FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	CAPACIDAD DIRECTIVA									
-9	Uso de planes estrategicos				X			X		
-9	Motivacion a trabajadores				X			X		
-9	Autoridad				X			X		
2	Coordinacion e integracion			X					X	
-9	Estructura Organizacional				X			X		
-9	Conocimiento de funciones				X			X		
3	Toma de decisiones			X				X		
2	Orientacion y compromiso organizacional			X					X	
6	Imagen corporativa, responsabilidad social		X					X		
4	Comunicación y control de conduccion		X						X	
2	creativa			X					X	
9	Control de gestion	X						X		
	CAPACIDAD MERCADEO									
6	Lealtad y fidelizacion del cliente		X					X		
-9	Inventario de productos				X			X		
-9	Publicidad				X			X		
6	Contacto con los clientes por canales virtuales		X					X		
-2	participacion de mercadeo						X		X	
	CAPACIDAD FINANCIERA									
4	capacidad de competir con precios		X						X	
2	grado de rentabilidad y retorno de la inversion			X					X	
2	Grado de equilibrio de costos y gastos			X					X	
4	Flujo de caja mensual		X						X	
4	Acceso a capital (en el momento que se requiera)		X						X	
	CAPACIDAD TECNOLOGICA									
-4	Valores agregados al servicio					X			X	
2	Nivel tecnologico de la empresa			X					X	
4	Sistematizacion de procesos		X						X	
-3	Capacidad de Innovacion						X	X		
	CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
3	Sentido de pertenencia			X				X		
-3	Motivacion						X	X		
-3	Clima organizacional						X	X		
-9	Capacidad y desarrollo del manual de funciones				X			X		
-6	Departamento de personal				X				X	
6	Experiencia laboral		X					X		
9	Ausentismo	X						X		

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Tabla 6. Calificador de la matriz - Directiva

VALORACION CUANTITATIVA					
CAPACIDAD DIRECTIVA	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F
Uso de planes estrategicos	-1	3	3	-9	
Motivacion a trabajadores	-1	3	3	-9	
Autoridad	-1	3	3	-9	
Coordinacion e integracion	1	1	2		2
Estructura Organizacional	-1	3	3	-9	
Conocimiento de funciones	-1	3	3	-9	
Toma de decisiones	1	1	3		3
Orientacion y compromiso organizacional	1	1	2		2
Imagen corporativa, responsabilidad social	1	2	3		6
Comunicación y control de conduccion	1	2	2		4
Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa	1	1	2		2
Control de gestion	1	3	3		9
	2			-45	26

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Tabla 7. Calificador de la matriz - Mercadeo

VALORACION CUANTITATIVA					
CAPACIDAD MERCADEO	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F
Lealtad y fidelizacion del cliente	1	2	3		6
Inventario de productos	-1	3	3	-9	
Publicidad	-1	3	3	-9	
Contacto con los clientes por canales virtuales	1	2	3		6
participacion de mercadeo	-1	1	2	-2	
	-1			-20	12

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Tabla 8. Indicador de la matriz - Financiera

VALORACIÓN CUANTITATIVA					
CAPACIDAD FINANCIERA	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F
capacidad de competir con precios	1	2	2	0	4
grado de rentabilidad y retorno de la inversión	1	2	2	0	2
Grado de equilibrio de costos y gastos	1	2	2	0	2
Flujo de caja mensual	1	2	2	0	4
Acceso a capital (en el momento que se requiera)	1	2	2	0	4
	5			0	16

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Tabla 9. Indicador de la matriz - Tecnológica

VALORACION CUANTITATIVA					
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F
Valores agregados al servicio	-1	2	2	-4	
Nivel tecnológico de la empresa	1	1	2		2
Sistematización de procesos	1	2	2		4
Capacidad de Innovación	-1	1	3	-3	
	0			-7	6

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Tabla 10. Indicador de la matriz - Talento Humano

VALORACION CUANTITATIVA					
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	TIPO	NIVEL	IMPACTO	D	F
Sentido de pertenencia	1	1	3		3
Motivación	-1	1	3	-3	
Clima organizacional	-1	1	3	-3	
Capacidad y desarrollo del manual de funciones	-1	3	3	-9	
Departamento de personal	-1	3	2	-6	
Experiencia laboral	1	2	3	6	
Ausentismo	1	3	3	9	
	-1			-6	3

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

2.7 REPORTE FINAL

Tabla 11. Formato de la valoración final cuantitativa PCI

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	DEBILIDADES	FORTALEZAS
DIRECTIVA	-45	28
DE MERCADEO	-20	12
FINANCIERA	0	16
TECNOLOGICA	-7	6
TALENTO HUMANO	-6	3
GRAN TOTAL	-78	65
PROMEDIO	-15,6	3,4

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Una vez elaborada la matriz PCI, se evalúa Minimercado Segura, aplicando cada una de las escalas analizadas.

Debilidades: 78 Fortalezas 65 Diferencia: 13 puntos.

Se puede definir que quedaron encima las fortalezas frente a las debilidades. Igualmente es necesario implementar estrategias, con el objetivo de mejorar el perjuicio que causan las debilidades.

Observando las debilidades ponderada obtenida, las de mayor impacto negativo son:

- Capacidad Directiva.
- Capacidad de Mercadeo
- Talento Humano

Donde se identifican diferentes factores como: publicitarios y que se promocionan de los productos ofertados, eficacia en el servicio de atención al cliente, consecución de un local más amplio, la gestión a través de compensaciones a los empleados para mejorar la calidad de la relación organizacional, la ausencia de un documento

como el manual de funciones, estrategias de motivación, los implementos tecnológicos, que permitan desarrollar las actividades eficientemente.

De acuerdo con lo anterior, los factores expuestos son de prioridad para el desarrollo del proyecto de gestión organizacional implementando un manual de funciones y perfiles de cargos, consiguiendo fortalecer los puntos positivos y minimizar las debilidades.

2.8 ANÁLISIS DOFA

Con el fin de realizar una mejora en los servicios que tiene falencias la empresa Minimercado Segura, se analizan las diferentes actividades y funciones, mediante la matriz DOFA.

Tabla 12. Análisis DOFA

MATRIZ DOFA		
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">➔</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p> <p style="text-align: center;">⬇</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Fuerza de trabajo capacitada.	D1. Limitada publicidad
	F2. personal con experiencia	D2. No existe perfil de cargo
	F3. Propiedades inmuebles	D3. Recursos humanos permanente
	F4. Digitalizacion del area contable	D4. Contador permanente
	F5. Informacion en la web	D5. Carencia de liderqazgo administrativo
	F6. Atencion personalizada	D6. sin politicas organizacionales
	F7. Disposicion financiera	D7. Falta de capacitacion periodica
	F8. Rapido servicio a domicilio	D8. No registro claro de inventarios
	F9. Prodcutos de excelente calidad	D9. Mal ubicación de productos
	F10. Precios adsequibles	D10. Mal ubicación de linea telefonica
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. Servicio personalizado	(F1, F10- O1, O5) Evitar los errores y reprocesos, definiendo las funciones asignadas a cada empleado. - Con las utilidades percibidas por diferentes inversiones, fortalecer el area tecnologia (F2, F3, - O5, O7, O8, O11, O12)	(D2, D3, D4, D6, D10 - O1, O5, O10) Periodicidad en las capacitaciones, para mejorar el desempeño. (D2, D3 - O1) Incentivar motivacion en los empleados, con compensaciones ya sea economicas o de descanso.
O2. Amplio experiencia en el sector		
O3. Proyecto de ampliacion de local o sede		
O4. Fidelizacion de clientes		
O5. Digitalizacion de información		
O6. Mercadeo		
O7. Estrategias innovadoras de negocio		
O8. Incremento en la venta productos de canasta familiar		
O9. Mercadeo		
O10. Empresa familiar		
AMENAZAS	FA	DA
A1. Competencia directa	(F6, F10- A1, A2, A5) Realizar una supervision de los clientes, que se sientan satisfechos con el servicio, la tencion y puedan presentar Q.P.R.S. (F1, F2 - A6) Realizar el oportuno inventario, para evitar agotados y sobre cupo de otros.	(D6 - A1, A2, A3) Con el fin de lograr los objetivos que se deben alcanzar con respecto a lo proyectado por la empresa, se deben generar las estrategias que permitan un optimo desempeño de todo el capital humano.
A2. Ingreso de nuevos retails al sector		
A3. Aumento del desempleo		
A4. Inestabilidad politica		
A5. Inestabilidad economica		
A6. Cambios en las preferencias del consumidor		
A7. Falta de personal para domicilios		
A8. Productos agotados		
A9. Deficiente promociones e productos		
A10. Emergencia sanitaria, cuarentena		

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

2.9 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de las matrices POAM Y PCI, nos arroja los resultados, que permiten identificar las fortalezas que inciden en el comportamiento de la empresa Minimercado Segura, evaluando las situaciones, para identificar la prioridad de atención de aquellas que tengan unas consecuencias representativas. Mediante la Matriz de Vulnerabilidad.

Tabla 13. Análisis de vulnerabilidad

DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD MINIMERCADO SEGURA						
PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE LA AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
			DE 0 A 10	DE 0 A 10	DE 0 A 10	DE I a IV
COMUNICACIÓN	Reduccion productividad	No se compensan los empleados, por cumplimientos de objetivos.	9	1	4	IV
	Reprocesos en las funciones	Se confunden las actividades y no existe un responsable directo	8	1	5	III
OBLIGACION	Presentacion a tiempo de pago de obligaciones tributarias	El contador no esta presente, y se genera confusion en las fechas de pago de obligaciones tributarias.	10	1	3	II
	Falla en la fiscalizacion y seguimiento de las cuentas por cobrar.	No se gestiona a tiempo el recaudo de cartera, lo que afecta el flujo de caja.	9	1	4	IV
ORIENTACION	No se estipulan politicas claras de recursos humanos.	No se tienen politicas claras de contratacion, por lo cual se genera alta rotacion de personal.	8	1	5	III
	Falta de seguimiento a las actividades realizadas por los empleados	No se lleva un control de horarios, ni tiempo laborado.	9	1	5	III

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

Tabla 14. Interpretación numérica - Vulnerabilidad

	ELEMENTO	VALOR
NIVEL DE IMPACTO	Muy bajo	1
	Bajo	3
	Medio	5
	Alto	7
	Catastrofico	10
	ELEMENTO	VALOR
CAPACIDAD DE REACCION DE LA EMPRESA	Muy bajo	1
	Bajo	3
	Medio	5
	Alto	7
	Catastrofico	10
	ELEMENTO	VALOR
GRADO DE VULNERABILIDAD	INDEFENSA	I
	EN PELIGRO	II
	PREPARADA	III
	VULNERABLE	IV

Fuente: El autor utilizando herramienta Gestión Estratégica (2019).

En conclusión, a partir de la interpretación numérica donde son relevantes los aspectos del nivel de impacto que generan una amenaza, de estos se puede analizar:

Comunicación:

En la comunicación, en el primer ítem representa una amenaza alta, que tiene un grado de vulnerabilidad de la empresa Minimercado Segura, ya que el rendimiento

del empleado se ve disminuido por falta de incentivos, llevando a la empresa a pérdida de ingresos.

Por otra parte, los reprocesos en las funciones están muy ligados al punto en mención ya que el personal desmotivado por falta de incentivos afecta el clima laboral. De ahí la importancia desarrollar e implementar el perfil de cargos y manual de funciones, que eviten reprocesos y reducción de la productividad.

Obligación:

El no contar con el recurso del área contable de forma permanente, conlleva a errores al momento del pago de obligaciones financieras, tiene un impacto de amenaza fuerte, con un grado de peligro, al tener que pagar sanciones, por no presentar a tiempo el pago de las obligaciones tributarias.

El otro punto importante y no menos urgente que presenta un impacto de amenaza catastrófico, que deja a la empresa en un grado muy vulnerable, es la pobre gestión, de recaudo de cartera, ya que legalmente no se firma ningún documento que permita la presión al cliente, no se realiza un proceso administrativo, por lo cual algunas cuentas por cobrar se demoran mucho en recaudar o no obtienen recaudo, afectando el flujo de caja para pago de pedidos diarios, y el inventario al no tener los recursos para compra de productos.

Orientación:

La falta de políticas claras que apoyen el área de talento humano causa un impacto alto sobre la empresa Minimercado Segura, no se cuenta con un registro, ni perfil que permita contratar el personal idóneo de acuerdo al cargo que desempeña el empleado en la empresa, siendo vulnerable, afectando la gestión, organización y desarrollo de la empresa.

No se lleva el control de las actividades realizadas por los empleados, presentando un impacto alto, y exponiendo a una vulnerabilidad, lo que lleva a una carga laboral

extra, o pérdida de tiempo, lo que lleva a un poca productividad de los empleados, por ello que en pro de mejorar la gestión administrativa se requiere una estructura que permita que las funciones y actividades que realicen los empleados, pueda ser identificada y lograr los objetivos de las estrategias administrativas, fijadas por la empresa.

Al destacar los puntos que propenden a ser más vulnerables, de acuerdo con la matriz de vulnerabilidad para la empresa Minimercado Segura, se identifican las amenazas de mayor impacto, se analizan el nivel de riesgo que generan, aportando estrategias que permitan tener un mejor control de acuerdo con las consecuencias que estas pueden tener.

2.10 ANÁLISIS

- **Análisis competitivo de Michael Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del microentorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macroentorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Con la herramienta de análisis competitivo de Michael Porter permite se identifican las falencias, estructurando estrategias de acuerdo con las ventajas competitivas, minimizando el impacto negativo que pueda causar a la empresa. (Porter, 1979).

Tabla 15. Matriz de Michael Porter

FUERZA	NIVEL			DESCRIPCIÓN
	ALTO	MEDIO	BAJO	
Poder de negociación de los clientes			X	Los clientes del mini mercado Segura, son principalmente las familias del sector, de igual forma todas las personas con poder adquisitivo que viven en el sector y hacen parte del barrio Colinas del Sur, teniendo en cuenta la excelente y oportuna atención, que complementa con el servicio a domicilio gratuito, lo que le facilita sus clientes las compras sin necesidad de desplazarse con productos de excelente precio y calidad, y por su experiencia y trayectoria en el mercado, lo que ha permitido fidelizar la clientela.
Rivalidad entre empresas	X			Factor de riesgo alto debido a que la competencia y rivalidad en el sector es fuerte, debido a que se tienen competidores como D1 y Gran Colombia, quienes cuentan con estrategias de mercadeo mucho más agresivas, además brindan productos importados a un precio muy bajo
Amenaza de nuevos competidores	X			Cada año se incrementa el número de establecimientos comerciales como este, ya que no existen barreras de entrada para la creación, puesto que para esta solamente es necesario un capital, un registro mercantil ante la Cámara de Comercio, otras diligencias ante otras entidades y un local comercial que en algunos casos hace las funciones de vivienda. Teniendo un impacto negativo para el sector en que ubicamos el negocio, existiendo aproximadamente una unidad de negocio similar cada 300 metros.
Poder de negociación de los proveedores	X			De acuerdo a la capacidad de negociación y la relación que ha fomentado el mini mercado segura con los proveedores de fidelización, confianza y permanencia, le ha permitido obtener un reconocimiento, por lo cual es beneficiario de créditos y cuenta con gran cantidad de proveedores como Colombina, Súper 80, Casa Luker, Distri Jass, Nutresa, Colgate Palmolive, Quala, Distriendas de Occidente, Coca – cola, POSTOBON, AJE, Etc., y una cantidad muy amplia de productos de consumo masivo y variedad.
Amenaza de nuevos servicios sustitutos			X	Este factor es bajo ya que para el mini mercado Segura, no le requiere mayor costo transformar su negocio en una tienda o por el contrario ampliarlo y convertirlo en un Autoservicio, lo único que le significaría, sería una ampliación del local y una mayor inversión de tiempo en sus compras.

Fuente: El autor

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

Con el fin de evitar los reprocesos y la rotación constante de personal, se propone lleva a cabo un manual de funciones, donde se registren explícitamente las actividades y responsabilidades de acuerdo con el cargo desempeñado por el empleado.

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia, consiste en realizar la propuesta planteada para el área de talento humano de MINIMERCADO SEGURA, en 3 fases que se definen a continuación:

Fase 1:

Dando cumplimiento con el primer objetivo (Desarrollar un diagnostico que permita identificar las inconsistencias en el área de talento humano, para mejorar el clima laboral). Se realiza la entrevista a la Gerente y propietaria del MINIMERCADO SEGURA, la señora Gloria Inés Casas. A los empleados se realiza encuesta, teniendo la capacidad de reconocer los errores que se pueden cometer durante el desarrollo de los procesos que ejecutan los empleados.

ENTREVISTA MINIMERCADO SEGURA

La herramienta utilizada fue el siguiente cuestionario, con las preguntas que se le realizaron a la señora Gloria Inés Casas, representante legal de la empresa MINIMERCADO SEGURA, con el fin de conocer el estado actual de la organización.

Imagen 3. Entrevista

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados? ¿Por qué no?
2. ¿El personal es el idóneo para el puesto?
3. ¿Los empleados cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus labores?
4. ¿Los procesos son adecuados o deben redefinirse?
5. ¿Cuál es el nivel de capacitación a su personal de 1 a 5? Siendo 1 más bajo y 5 más alto
6. ¿Quién toma las decisiones dentro de la empresa?
7. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la organización?
8. ¿El recurso humano cumple con sus funciones correctamente?
9. ¿La empresa tiene manual de funciones y perfiles de cargo escritos, conocidos por toda la organización?
10. ¿Con que tecnología cuenta?

Fuente: (Carmona, Lozada & Ortiz, 2020)

Con el análisis de la información recopilada a través de la entrevista, se identificaron las siguientes falencias:

1. No cuentan con la digitalización de la información.
2. No existe un software contable, que brinde el cumplimiento de los procesos.
3. Existe sobrecarga de responsabilidades, sobre la gerente.
4. No existe un orden adecuado para realizar los procesos.
5. No se lleva un registro actualizado del inventario que se posee.
6. La asistente administrativa realiza los documentos de las obligaciones tributarias.
7. La liquidación y pago de nómina se realiza a través de terceros.
8. No existe un documento que le indique las actividades a desarrollar.
9. No cuentan con las herramientas que permitan un seguimiento y control a los procesos que desarrolla la empresa.
10. Carencia en la auditoría de los documentos.

ENCUESTA MINIMERCADO SEGURA

La herramienta utilizada fue la siguiente encuesta, con las preguntas que se les realizaron a los empleados de empresa MINIMERCADO SEGURA, con el fin de conocer el estado actual de la organización.

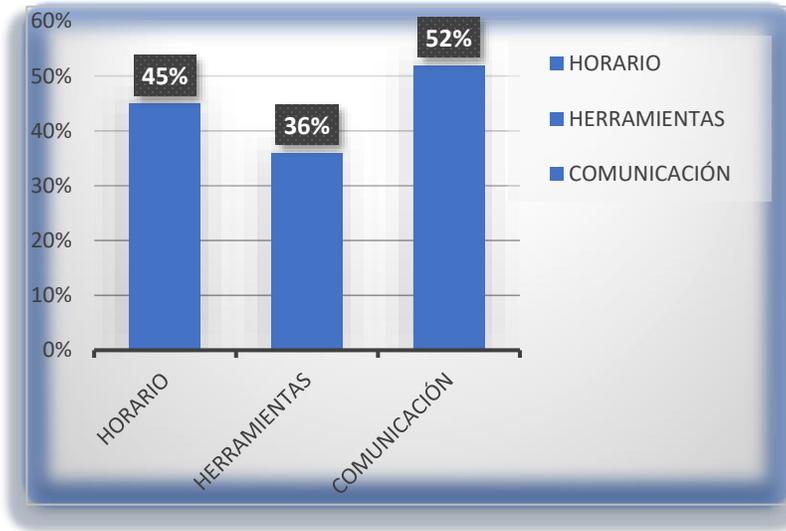
Cuadro 2. Encuesta empleados

		muy satisfecho	algo satisfecho	ni satisfecho, ni insatisfecho	algo insatisfecho	muy insatisfecho
1	¿Cómo se siente, respecto al horario laboral establecido por la empresa?					
2	¿Cómo se siente, con las herramientas que le brinda la empresa para desempeñar su labor?					
3	¿Cómo se siente, de acuerdo a la comunicación con compañeros?					
4	¿Cómo se siente, de acuerdo a la comunicación con superiores?					
5	¿Siente que los incentivos, que le brinda la empresa son suficientes y adecuados?					
6	¿Cómo se siente con las capacitaciones brindadas por la empresa?					
7	¿Percibe que en la empresa es parte de una estructura solida?					
8	¿Siente que sus aportes son valorados y tenidos en cuenta por superiores y compañeros?					
9	¿Siente satisfacción con el nivel de transparencia que percibe de la organización?					
10	¿Cómo se siente con la induccion, para desempeñar su cargo?					

Fuente: El autor

- **Interpretación gráfica resultados del hallazgo.**

Gráfica 3. Hallazgo de las preguntas 1, 2 y 3



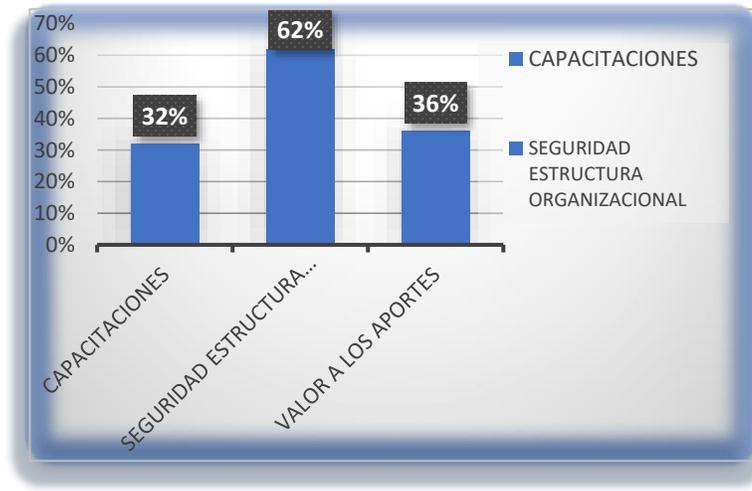
Fuente: El autor

Gráfica 4. Hallazgo de las preguntas 4 y 5



Fuente: El autor

Gráfica 5. Hallazgo de las preguntas 6, 7 y 8



Fuente: El autor

Gráfica 6. Hallazgo de las preguntas 9 y 10



Fuente: El autor

Se toma del análisis de la información recolectada, los siguientes aspectos importantes, que permita poner en funcionamiento el manual de funciones:

- Todos los empleados contribuyeron.
- Conjunto de preguntas que enfatizan en el entorno organizacional.
- Distinción de las labores que desarrolla en la organización.
- La formación, tanto a nivel personal como laboral, que es de gran importancia para los trabajadores y su desempeño.

Por medio de los resultados que arroja la encuesta, se pueden identificar las falencias que presentan los empleados al momento de desarrollar sus funciones, de ahí la importancia del diseño de perfiles de cargos y manual de funciones, es primordial el desarrollo por parte del área de talento humano de la empresa MINIMERCADO SEGURA.

Fase 2:

De acuerdo con el segundo objetivo (Diseñar un manual de funciones básicas para los empleados del Minimercado Segura), lo cual permite tener un amplio conocimiento, de los aspectos tanto funcionales y prácticos, así como el tiempo de experiencia que se requiere para cada cargo. Con el objetivo de no incurrir en realizar contrataciones de personal que no cumple con la capacitación, ni los requisitos exigidos para el cargo, así como la adaptación a la cultura organizacional.

Con la claridad de los perfiles, se optimizan los procesos y se evitan reprocesos y falencias, dentro de la organización.

Con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa MINIMERCADO SEGURA, durante el trabajo de campo realizado en las instalaciones, se propone para el cumplimiento a cabalidad de las funciones, diseñar un manual de funciones, que permita establece un patrón, evitando la dependencia de quien las realiza actualmente, brindando como resultado un desempeño eficiente, un óptimo y eficaz servicio al cliente. Además de las ventajas que trae para el empleado al permitirle cumplir con los objetivos en un corto plazo, gestionar el tiempo que labora de una manera adecuada, evitando reprocesos.

MINIMERCADO SEGURA

NIT. 28948069-9

MINIMERCADO SEGURA

¡¡¡MAS AHORRO PARA TU HOGAR!!!



MANUAL DE FUNCIONES

<p>MINIMERCADO SEGURA</p> <p>MAS AHORRO PARA TU HOGAR!!!</p> 	<p>CARGO:</p> <p>GERENTE</p>	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

1. OBJETIVO DEL CARGO

Administrar y representar legal, judicial y extrajudicialmente la empresa usando su firma para negociar, ejecutar los negocios y demás asuntos legales.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Administrativos, contables, comerciales y financieros.

3. PERFIL DEL CARGO:

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Profesional en Administración de empresas, Economía, Contaduría.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Capacidad de planificación, organización, análisis y solución de problemas, habilidades gerenciales, liderazgo, trabajo en conjunto, compromiso y ética.
EXPERIENCIA:	5 años, en roles de dirección o gerencia, en empresas del sector de servicios.

4. FUNCIONES BÁSICAS:

PLANEAR:

- Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar.

Contables:

Reconocimiento, lectura y análisis de estado

HACER:

- Gestionar y ejecutar los negocios y asuntos de la empresa.
- Desarrollar planes y objetivos estratégicos encaminados a posicionar la empresa.

- Análisis y toma de decisiones.
- Nombrar, remover y llevar control del personal interno y externo a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos y normas del reglamento interno, así como la normatividad en materia alimentaria, además de las funciones requeridas para el normal funcionamiento de la empresa.
- Planea, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Autorizar los pagos de nómina, proveedores, así como los gastos de la empresa.
- Mantener permanente contacto y buenas relaciones con los proveedores, garantizando disponibilidad, calidad y mejor precio en los productos.
- Realizar estrategias que fortalezcan los vínculos de fidelización de clientes
- Promover el buen clima laboral, trabajo en equipo, desarrollando estrategias que motiven el crecimiento personal y profesional de los empleados.
- Autorizar los pagos de nómina, proveedores y gastos de la empresa.
- Ejecutar contratos de compra y venta de mercancía e insumos para la empresa.
- Atención de visitas de entidades sanitarias.

VERIFICAR:

- Que se cumplan las decisiones y estrategias que adopte la organización.
- Evaluar el desempeño y cumplimiento de objetivos de los subordinados.
- Fiscalización de los pagos a proveedores, horas extras, incentivos, y demás que sean verídicos y fiables.
- Revisar la presentación y atención ante el cliente, tanto externo como interno.
- Llevar control de buzón de quejas, reclamos, sugerencias, y felicitaciones.

ACTUAR:

- Representación legal de la empresa tanto interna como externamente.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES:

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	No aplica.

6. PERSONAL A CARGO:

CARGO	CANTIDAD
Contador público. Asistente administrativa. Cajero Domiciliario	4

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos.	Equipo de cómputo de escritorio, teléfono móvil y fijo, equipo de impresión, artículos de escritorio.
Materiales	Resmas de papel, lapiceros, etc.

<p>MINIMERCADO SEGURA</p> <p>MAS AHORRO PARA TU HOGAR!!!</p> 	<p>CARGO:</p> <p>CONTADOR</p>	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

1. OBJETIVO DEL CARGO

Guiar el rumbo de los movimientos financieros de la Empresa, sirviendo como apoyo para la toma de decisiones, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad establecidos en régimen de Leyes Colombianas, con objeto de apoyar la toma de decisiones.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Contables.

3. PERFIL DEL CARGO

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Profesional en contaduría pública.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Contables, elaboración y análisis de estados financieros, conocimientos de elaboración y análisis de proyecciones y presupuestos, manejo de sistemas: Word, Excel, PowerPoint e internet, manejo de software contables.
EXPERIENCIA:	Experiencia de 2 años como mínimo en cargos iguales o similares.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Realizar y verificar el cronograma de acuerdo con el calendario tributario, que permita la presentación de documentos oportunamente a la DIAN y demás entidades que lo requieran.

HACER:

- Certificar que la contabilidad se lleve según lo estipulado por las autoridades colombianas.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna
- Controla y verificar el cronograma de cuentas pendientes de pago.
- Efectúa la liquidación de formularios de pago tributarios.
- Ejecuta las conciliaciones de cuentas de banco.
- Cumple en las fechas establecidas presentación de Estados económicos o de Finanzas de la Empresa.
- Desarrollar y exponer el flujo de caja.
- Ejecuta y liquida la nómina, seguro social y demás prestaciones.

VERIFICAR:

- El manejo de la contabilidad, bancos y demás pagos que se deban realizar.
- Las novedades que se presenten en cuanto a seguridad social, y de nómina.

ACTUAR:

- Recibir y tramitar los documentos correspondientes a los funcionarios de entes de control que lo soliciten.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con el gerente general.

6. PERSONAL A CARGO

CARGO	CANTIDAD
No aplica.	0

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Computador, teléfono fijo.
Materiales	Papelería (Formatos, fotocopias, lapiceros, hojas, etc.)

<p>MINIMERCADO SEGURA</p> <p>MAS AHORRO PARA TU HOGAR!!!</p> 	<p>CARGO:</p> <p>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</p>	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

1. OBJETIVO DEL CARGO:

Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, registro y digitación de transacciones contables de las operaciones de la empresa, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

- De administración y contables.

3. PERFIL DEL CARGO:

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Técnico, tecnólogo o en formación profesional de primeros semestres en el área de Gestión Empresarial o contaduría pública.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Calculo básico, en herramientas ofimáticas, trabajo en equipo, habilidades comunicativas.
EXPERIENCIA:	1 año, en el área administrativa del sector de servicios, redacción y archivo de documentos, manejo de redes sociales.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Disponer las entregas de proveedores y llevar control de plazos de crédito.
- Elabora listado de control para realizar pagos a proveedores.

HACER:

- Realiza recaudos bancarios, valida y verifica las transacciones bancarias diariamente.
- Revisa y digita información contable.
- Gestionar agenda.
- Realiza seguimiento a la cartera.
- Fiscaliza la caja menor.
- Archiva documentación.
- Manejar la agenda de Gerencia.
- Coordina citas y diligencias de Gerencia.

VERIFICAR:

- Examina los documentos a responder, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y conciliaciones.
- Corroborar pagos a nómina, seguridad social y /o bonificación de empleados.
- Comprueba el pago a proveedores y demás cuentas pendientes de pago.

ACTUAR:

- Efectuar oportuna respuesta a la correspondencia física y virtual.
- Efectuar transacciones bancarias correspondientes.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES:

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con el gerente general.

6. PERSONAL A CARGO:

CARGO	CANTIDAD
No aplica.	0

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Equipo de cómputo, equipo de impresión, implementos de escritorio, equipos de telefonía.
Materiales	Elementos de papelería (Formatos, fotocopias, bolígrafos, hojas, etc.

<p>MINIMERCADO SEGURA</p> <p>MAS AHORRO PARA TU HOGAR!!!</p> 	<p>CARGO:</p> <p>Cajero</p>	Código:
		Versión: 01
		Fecha emisión:
		Última revisión:

1. OBJETIVO DEL CARGO

Responsable del cobro de los productos que los clientes pasan por la caja, y brindar un trato amable y respetuoso al cliente.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Comercial, de administración y básicos de contabilidad.

3. PERFIL DEL CARGO:

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Técnico en gestión empresarial o bachiller de énfasis comercial.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Dominio en la operación de paquetes y programas de cómputo de aplicación al puesto.
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en cargos similares.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Presentarse 5 minutos antes en su lugar para realizar el chequeo del dinero que se le entrega.
- Realizar la limpieza de su puesto de trabajo, incluido equipo de cómputo y datafono.

HACER:

- Identificar el dinero defectuoso o sospechoso de ilegitimidad.
- Empacar y clasificar la mercancía del cliente, dentro de las más estrictas normas de higiene.
- Marcar las bolsas con el nombre y apellido de los clientes que solicitan que se entregue su diario en un lugar específico, y acudir a uno de los encargados de repartir la mercadería para que la lleve al lugar respectivo.
- Mantener el orden y cuidar el equipo de trabajo.
- Botar la basura del basurero de caja en la cual está trabajando.
- Brindar ayuda al cliente que la necesite
- Mantenerse en su lugar de trabajo.
- Realizar el cobro de los productos que se les informa que el cliente ha tomado y no lo pasa por la caja.
- Emitir el informe respectivo diario de la caja en la cual se desempeñó a la auxiliar administrativa asumiendo la responsabilidad de los faltantes o sobrantes que resulten de su trabajo.
- Debe reportar a la administración toda irregularidad que ocurra dentro del minimercado que pueda afectar el servicio al cliente y los estados financieros de la empresa.
- Mantener surtida la cigarrera que se encuentra en la caja que le corresponde.
- Acudir a la unidad respectiva a realizar el bale correspondiente, cuando se cuente en la caja con un monto igual o mayor a \$1.000.000 en billetes de 50.000, con el objetivo de que no se manejen grandes montos de dinero en cada una de las cajas.
- Velar por que las personas que entran al minimercado con bolsos no extraigan productos del mismo sin realizar el pago respectivo.
- Estar pendientes de las personas que salen del Supermercado y no pasan por la caja no extraigan productos del Supermercado.

VERIFICAR:

- La validez de las tarjetas de crédito y débito con las que cancele el cliente sus compras.
- Verificar que los créditos otorgados no sobrepasen el límite de crédito autorizado.
- Verificar el buen funcionamiento y uso de los equipos y maquinas a su cargo.
- Entregar información al cliente sobre los productos de venta, precios y ofertas.
- El cuadro de caja diario al final de la jornada laboral, informando cualquier irregularidad.

ACTUAR:

- Tiene capacidad de reportar cualquier anomalía que presente el encargado de domicilios.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con Auxiliar Administrativo.

6. PERSONAL A CARGO:

CARGO	CANTIDAD
Oficios Varios.	0

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Equipo de cómputo, equipo móvil corporativo. Datafono, Implementos de caja.

Materiales		Elementos de papelería (Formatos, fotocopias, lapiceros, hojas, etc.)	
	CARGO: ENCARGADO DE SERVICIO A DOMICILIO		Código:
			Versión: 01
			Fecha emisión:
			Última revisión:

1. OBJETIVO DEL CARGO:

Ejecutar los traslados diarios del área de cajas hasta el domicilio que solicite el cliente.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Comercial y operativo.

3. PERFIL DEL CARGO:

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Bachiller o técnico en administrativas o afines.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Certificación de conducción y dominio en la operación de vehículo motocicleta.
EXPERIENCIA:	2 años de experiencia en cargos similares.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR:

- Presentarse en el área de despacho para recibir base de dinero para cambios y devueltas.
- Establecer el trayecto de ruta a realizar.

HACER:

- Trasladar la mercancía que compran los clientes en el área de cajas hasta su domicilio, si es requerido por el cliente.
- Realizar el traslado de mercaderías de la unidad de despacho hasta el lugar solicitado por el cliente.
- En caso de que se le indique, cobrar facturas respectivas a entregas de mercancía, ya sea de la unidad de cajas o de la unidad de despacho.
- Alistar pedidos. (en ocasiones).
- Empacar en la unidad de cajas.
- Brindar un trato amable y atención al cliente en la ubicación de productos.
- Realizar los cambios de moneda pequeña que necesiten los cajeros.

VERIFICAR:

- Verificar que la cantidad de bolsas, que se entregan a cada uno de los clientes sean las respectivas y que la cantidad sea la correcta.
- Verificar precios y fechas de vencimiento de productos. (en ocasiones).

ACTUAR:

- Realizar el correspondiente cuadro de dinero, al terminar la ruta ante la unidad indicada de caja.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES:

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Las decisiones deben informarse a el auxiliar administrativo y/o cajera de unidad correspondiente.

6. PERSONAL A CARGO:

CARGO	CANTIDAD
No aplica.	0

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

TIPO	DESCRIPCIÓN
Equipos	Vehículo automotor de dos ruedas, con capacidad de 2 pasajeros.
Materiales	Elemento de papelería (Formatos, fotocopias, lapiceros, hojas, publicidad, etc.)

	CARGO:	Código:
		Versión: 01

<p>MINIMERCADO SEGURA</p> <p>MAS AHORRO PARA TU HOGAR!!!</p> 	OFICIOS VARIOS	Fecha emisión:
		Última revisión:

1. OBJETIVO DEL CARGO:

Apoyo en la limpieza física de toda la planta.

2. PROCESOS EN LOS QUE PARTICIPA:

Operativos.

3. PERFIL DEL CARGO:

PARÁMETRO	REQUERIMIENTO GENERAL
EDUCACIÓN:	Bachiller.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Conocimientos básicos de higiene, desinfección y manipulación de alimentos.
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en cargos similares.

4. FUNCIONES BÁSICAS

PLANEAR

- Realizar cronograma de actividades.

HACER:

- Hacer aseo general de planta física.
- Hacer aseo general del equipo de enfriamiento.
- Hacer aseo general a las oficinas.

VERIFICAR:

- Verifica que se cumpla con el cronograma de actividades.
- Verifica que la desinfección de las áreas de alimentos cumpla con los lineamientos estipulados por salud pública municipal.

ACTUAR:

- Realizar la limpieza de todo el minimercado y de los equipos de enfriamiento.
- Sacar la basura de los diferentes basureros en el minimercado.
- Lavar los basureros los lunes, miércoles y viernes de cada semana.
- Barrer todo el frente del minimercado diariamente
- Ayudar a los clientes que solicitan información o ayuda.
- Lavar las canastas que se tienen a disposición del público con el fin de que estas permanezcan siempre limpias.
- Estar pendientes de si hay un derramamiento de producto o suciedad en alguna área o unidad para limpiar inmediatamente.
- Limpiar el techo del minimercado con regularidad para evitar la suciedad y la formación de telarañas en el mismo.

5. AUTORIDAD PARA TOMAR DECISIONES

DECISIONES SIN CONSULTAR	DECISIONES A CONSULTAR CON JEFE INMEDIATO
No aplica.	Todas las decisiones se deben consultar con la asistente administrativa.

6. PERSONAL A CARGO

CARGO	CANTIDAD
No aplica.	0

7. MATERIALES Y EQUIPOS CON QUE CUENTA EL CARGO:

TIPO	DESCRIPCIÓN
Herramientas	Elementos que faciliten el proceso de limpieza y desinfección. (Escobas, cepillos, limpia pisos, limpia vidrios, escurridores, secadores, atrapa telarañas, etc.)
Materiales	Desinfectantes, jabones en polvo en barra, etc.

Fase 3:

En cuanto a concretar el tercer objetivo, Estimar la factibilidad para llevar acabo el manual de funciones, diseñar los perfiles y cargos en el área de talento humano, con el fin de establecer los lineamientos que permitan resolver las fallas que existen en la organización). Se determina la viabilidad de implementar el manual de funciones en la empresa MINIMERCADO SEGURA, por lo cual permite determinar, el desarrollo de cada una de las actividades que se deben realizar en las áreas de acuerdo con el cargo que ocupa en la organización.

A continuación, se relacionan los beneficios, que se reflejan con la transformación:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las actividades realizadas por el empleado.
- Regula la coordinación de actividades y evita reprocesos.
- Minimiza los riesgos laborales, legales e institucionales al cumplir con los parámetros y evitar sanciones.
- Cumplimiento con el pago de las obligaciones laborales.
- Facilita y regula labores de auditoría en la documentación contable y administrativa.
- Construye una base sólida para el análisis de las actividades, el mejoramiento de sistemas, y procesos.
- Permite una proyección a futuro con respecto al nivel de crecimiento.

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

EVALUACIÓN DE LA EFICACIA.

De acuerdo con la implementación del manual de funciones en la empresa MINIMERCADO SEGURA, se cumple con determinar, definir y dar claridad a las responsabilidades y funciones que existen en la organización, donde el personal ha comprendido el desarrollo de las actividades, minimizando la probabilidad de cometer errores o reprocesos, fomentando los resultados productivos, evaluando las capacidades y contribuciones con respecto a las estrategias de la empresa.

Se definen las funciones y las competencias de las áreas para conocer la efectividad y plantear la evaluación que, a través de indicadores numéricos, donde cada departamento nos arroja un resultado.

Cuadro 3. Lista de control - Gerente

CHECK LIST GERENTE GENERAL						
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Gerente general	Procesos:	Administrativos, contables, comerciales y financieros.			
Objetivo del cargo:	Administrar y representar legal, judicial y extrajudicialmente la empresa usando su firma para negociar, ejecutar los negocios y demás asuntos legales.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Firma contratos de compra de mercancia	Semanal				
2	Maneja y dispone de ingresos por caja.	Semanal				
3	Realiza los pago de nomina	Quincenal				
5	Realizar paqos de facturas de servicios, públicos	Mensual				
7	Realizar pago de canon de arrendamiento	Mensual				
9	Realizar paqos de seguridad social.	Mensual				
10	Realizar paqos de parafiscales	Mensual				
11	Realizar pago de IVA	Trimestral				
12	Realizar pagos de Cesantías.	Anual				
13	Realizar pagos de declaracion de renta	anual				

Fuente: El autor

Cuadro 4. Lista de control - Contador

CHECK LIST CONTADOR						
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	CONTADOR	Procesos:	CONTABLE			
Objetivo del cargo:	Guiar el rumbo de los movimientos financieros de la Empresa, sirviendo con o apoyo para la toma de decisiones, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad establecidos en la ley, con el fin de tener resultados claros para tomar decisiones con base a ellos.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Realizar cunetas por pagar	semanal				
2	Verifica y causa los pago por horas extras	Quincenal				
3	Elabora y entrega comprobantes de pago	Quincenal				
5	Realizar pago parafiscales	mensual				
7	Realizar registro de impuestos	mensual				
9	Realizar conciliaciones bancarias	mensual				
10	Revisar y presentar flujo de caja	mensual				
11	Revisar Registro de impuestos	mensual				
12	Elaborar estados financieros	mensual				
13	Liquidacion prestaciones sociales, vacaciones y	Anual				
14	Realizar afiliacion y retiros al Sistema de Seguridad social	ocasional				
15	Elaborar contratos laborales	ocasional				

Fuente: El autor

Cuadro 5. Lista de control - Auxiliar Administrativo

CHECK LIST Auxiliar Administrativo						
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Asistente Administrativa	Procesos:	Administrativo y contable			
Objetivo del cargo:	Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, registro y digitación de transacciones contables de las operaciones de la empresa, elaborar nómina y liquidación de seguridad social.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Responder solicitudes WhatsApp	Diario				
2	Realizar comprobantes de ingresos y egresos	diario				
3	Realizar conciliacion de caja menor	diario				
5	Realizar consciliacion de cuentas	semanal				
7	Archivo de correspondencia	semanal				
9	Realizar la gestion de cobro de cartera	semanal				
10	Revisa y digita informacion contable	semanal				
11	Realizar solicitud de compra y control de insumos	quincenal				
12	Elaborar y enviar correspondencia en general	quincenal				
13	Realizar conciliacion bancaria	mensual				
14	Realizar reportes de ingresos y retiros de asegura	mensual				

Fuente: El autor

Cuadro 6. Lista de control - Cajero

CHECK LIST CAJERO						
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Cajero	Procesos:	Administrativo			
Objetivo del cargo:	Responsable del cobro de los productos que los clientes pasan por la caja, y brindar un trato amable y respetuoso al cliente.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Entrega de base en dinero de caja	Diario				
2	Realizar la limpieza y desinfección del puesto de	diario				
3	Realizar marcado bolsas de entrega domicilio	diario				
5	Realizar informe de cierre de caja	diario				
7	Realizar reportes de anomalías	diario				
9	Revisar normal funcionamiento de equipo y dataf	diario				
10	Realizar la comunicación al cliente de ofertas	diario				
11	Revisar el límite de créditos a clientes	semanal				
12	Realizar surtido de cigarrera	semanal				

Fuente: El autor

Cuadro 7. Lista de control - Encargado de Servicio Domicilio

CHECK LIST ENCARGADO SERVICIO DOMICILIO						
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	Encargado de Servicio a Domicilio	Procesos:	Operativo			
Objetivo del cargo:	Cumplir con los traslados diarios del área de cajas hasta el domicilio del cliente.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Recibir la base en dinero para cambios	Diario				
2	Realizar el traslado de la mercadería a domicilio	diario				
3	Realizar cambios de moneda que necesite cajero	diario				
5	Realizar el cobro de facturas	diario				
7	Realizar empaque de pedidos	ocasional				
9	Revisar normal funcionamiento de equipo y dataf	diario				
10	Realizar informe total servicios prestados	semanal				

Fuente: El autor

Cuadro 8. Lista de control - Oficinas Varios

CHECK LIST OFICIOS VARIOS						
Fecha de elaboración:		Elaborado por:				
Cargo:	OFICIOS VARIOS	Procesos:	Operativo			
Objetivo del cargo:	Apoyo en la limpieza física de todas la planta.					
ITEM	PROCESO	PERIODICIDAD	SI	NO	N/A	HALLAZGOS
1	Realizar el barrido del frente de minimercado	Diario				
2	Sacar la basura de los basureros ubicados extern	diario				
3	Realizar la limpieza y desinfeccion de equipo frio	semanal				
5	Realizar el lavado de canastas de compra	semanal				
7	Realizar limpieza del techo	ocasional				

Fuente: El autor

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Se refleja en cuanto a la implementación del manual de funciones beneficios para la empresa, los administradores, los colaboradores y el área de talento humano. De esta misma manera se ve reflejado el beneficio económico, ya que genera un mejor desempeño en las actividades desarrolladas por los empleados evitando los siguientes gastos innecesarios en reprocesos:

Para el pago de seguridad social, se hace por medio de un intermediario que cobra un porcentaje, el proceso de liquidación de nómina se realiza en Excel de forma manual, y no existe un software específico que permita la acusación de una manera más ágil, por lo que, para la auxiliar administrativa, toma entre 2 a 3 horas llevar a cabo el proceso.

Debido a que el contador es externo, se presentan falencias para el diligenciamiento y pago oportuno de las obligaciones tributarias, tales como IVA (Trimestral), retención en la fuente (mensual) y declaración de renta (anual), error que genera gastos en intereses de mora y sanciones, que perjudican la empresa.

Debido a la sobrecarga laboral del área administrativa, particularmente la auxiliar administrativa, no realiza el recaudo de cartera oportuno, ya que no se lleva registro en sistema de estas cuentas, por el contrario a lo que debe ser, se anotan de forma manual en un cuaderno, no llevando el control total de lo entregado ya que por múltiples ocupaciones se les olvida, lo que genera poco flujo de efectivo en caja, perjudicando hacer la recompra de los productos y llevar un buen control sobre inventarios.

A continuación, se relaciona lo que económicamente se podría ahorrar la empresa MINIMERCADO SEGURA, dando la ejecución a la viabilidad de la propuesta:

Tabla 16. Estimado de ahorro al implementar propuesta

CONCEPTO	VALOR
Sancion por pago extemporanea declaracion de renta	\$ 343.000
Intereses de Mora por pago extemporaneo de nomina y seguridad social	\$ 1.900.000
Liquidacion de cuentas por pagar (clientes morosos)	\$ 1.500.000
Liquidacion de perdidas en inventario	\$ 3.800.000
Reprocesos en las actividades pago de horas extras	\$ 500.000
TOTAL	\$ 8.043.000

Fuente: El autor

Tabla 17. Presupuesto de gastos laborales sin implementación.

CONTADOR	
Compensacion mensual por prestacion de servicios	\$ 1.200.000
valor hora	\$ 40.000
Tiempo utilizado en horas	3
COSTO TOTAL	\$ 120.000
GASTO MENSUAL	\$ 240.000
PROYECTADO A 6 MESES	\$ 1.440.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
SALARIO MENSUAL	\$ 1.100.000
valor hora	\$ 36.666
Tiempo utilizado en horas	15
COSTO TOTAL	\$ 550.000
GASTO MENSUAL	\$ 1.100.000
PROYECTADO A 6 MESES	\$ 6.600.000

Fuente: El autor

En cuanto a la compensación mensual por prestación de servicios del contador es de \$1.200.000, asiste martes y viernes, de acuerdo con las funciones realizadas dedica 3 horas, en los procesos de nómina, seguridad social, ya que no existe un software que permita hacerlo más ágil, y se paga por terceros a sistema PSE.

Tabla 18. Presupuesto de ahorro laboral con la implementación.

CONTADOR	
Compensacion mensual por prestacion de servicios	\$ 1.200.000
valor hora	\$ 40.000
Tiempo utilizado en horas	2
COSTO TOTAL	\$ 80.000
GASTO MENSUAL	\$ 160.000
PROYECTADO A 6 MESES	\$ 960.000
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
SALARIO MENSUAL	\$ 1.100.000
valor hora	\$ 36.666
Tiempo utilizado en horas	8
COSTO TOTAL	\$ 293.328
GASTO MENSUAL	\$ 586.656
PROYECTADO A 6 MESES	\$ 3.519.936

Fuente: El autor

Logrando una optimización de tiempo, eliminando los reprocesos que generan gastos innecesarios, llevando a cabo el funcionamiento del manual de funciones en el área de talento humano, la organización MINIMERCADO SEGURA, con una proyección a 6 meses, se ahorra \$3.560.064 aproximadamente.

Con esta propuesta se logra la reducción de tiempo en los procesos y de liquidaciones de nómina, seguridad social, y reprocesos en las otras áreas, proyectado a 6 meses sin implementación tendría un gasto de \$8.040.000.

Se relacionan a continuación algunos aspectos que presentaron cambios favorables con la puesta en funcionamiento del Manual de Funciones en el área de Talento Humano, de la empresa MINIMERCADO SEGURA:

- Liquidación, reporte y pago oportuno de impuesto a las ventas.
- Efectuar la liquidación y pago oportuno de la seguridad social.
- Reportar ingresos y retiros oportunamente ante las administradoras de seguridad social.
- Liquidar a tiempo el pago a los proveedores evitando el cobro por mora.
- Realizar a cabalidad, sin sobre carga de labores el debido inventario periódicamente como corresponde.

Con estos cambios favorables, llevando a cabo el manual de funciones, y con un conocimiento claro de las funciones a realizar, los empleados de la empresa MINIMERCADO SEGURA, tendrán una mayor productividad y mejor desempeño, al igual que será más eficiente en los procesos, evitando incurrir en sanciones, intereses de mora, y reprocesos de funciones.

5 CONCLUSIONES

Las herramientas utilizadas en la evaluación (entrevista y encuesta), y diagnóstico del Minimercado Segura, permitió el conocimiento a fondo de las problemáticas, se pudieron identificar y visualizar, la necesidad que presentaba cada una de las áreas de la empresa, debido a la deficiente distribución de las funciones a realizar por parte de los empleados, la desmotivación y el mal clima laboral que genera.

En la empresa MINIMERCADO SEGURA, con el proyecto de implementar el manual de funciones, se lograron identificar las actividades que pertenecen a cada área de la empresa para conocer su eficiencia, determinando las responsabilidades y funciones que cumple cada cargo, logrando la comprensión de las actividades a realizar, lo cual aporta a disminuir la carga laboral, lo que estimula al empleado obteniendo mejores resultados, mayor productividad e identificando las diferentes capacidades personales del recurso humano, que contribuyen al logro común de los objetivos a corto plazo.

6 RECOMENDACIONES

Con el objetivo de mejorar las condiciones laborales, de acuerdo con las falencias que se presentan actualmente en la empresa, analizar y tomar en cuenta la viabilidad de la implementación de los manuales de funciones propuestos.

Dar un seguimiento y control a las actividades desempeñadas por los empleados con la herramienta que se realiza “lista de control”, ya que permite identificar el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con lo propuesto en el manual de funciones.

A partir del manual de funciones y su uso adecuado, se puede anexar los procedimientos que permitan efectuar los procesos dentro de la organización de una manera más efectiva.

Evidenciar a través del “Lista de control”, con un seguimiento periódico las actividades de alto impacto, que causen pérdida del recurso económico.

Para que la propuesta de implementación del manual de funciones en la empresa MINIMERCADO SEGURA, aporte el resultado esperado, se debe dedicar tiempo suficiente para la planeación, organización y ejecución; lo cual es de vital importancia la implementación en el menor tiempo posible, ya que cada minuto que transcurre, es pérdida de recurso económico para la empresa.

REFERENCIAS

- Alvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama.
- Álzate, F. (2012). *Como elaborar listas de chequeo*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://iso9001-calidad-total.com/como-elaborar-listas-de-chequeo/>
- Baez, F., & M, S. (2015). *Gestion de los Recursos Humanos*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://repotur.yvera.gob.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RRHH%20Hotel%20R%C3%ADo%20Grande.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bolaños, L. F. (2020). *Las tiendas de barrio no les ha ido mal y sus ventas desde finales de febrero han subido*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.larepublica.co/economia/a-las-tiendas-de-barrio-no-les-ha-ido-mal-y-sus-ventas-desde-finales-de-febrero-han-subido-2984938>
- Cabal, J. A. (2020). *Las tiendas de barrio refuerzan el abasto y aumentan sus ventas durante el aislamiento*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de *La Republica*.
- Cámara de Comercio de Cali. (2020). *Enfoque competitivo Informe #124*. Santiago de Cali: Grupo Coomeva.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos* Idalberto Chiavenato *Capítulo 1*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones*. (8ª Ed.) México, D.F. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Chiavenato, I. (2007). *Correspondencia entre las funciones de la empresa y las funciones administrativas*.
- Concepto Definicion De (2015). *Matriz DOFA*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>
- Dankhe, G. (1986). *Investigación y comunicación*. Madrid : McGraw Hill.
- Delgado, J. (s.f.). *¿Qué es y para qué sirve la declaración de renta?* *Universidad Sergio Arboleda*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/sirve-la-declaracion-renta/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Tasa de desempleo*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción (IEAC)*. Bogotá.
- Diario Occidente. (2020). *Consumo en tiendas de barrio y supermercados se mantiene*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://occidente.co/empresario/consumo-en-tiendas-de-barrio-y-supermercados-se-mantiene/>
- Dinero. (2019). *Cuanto creció Colombia en el tercer trimestre de 2019*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.dinero.com/pais/articulo/cuanto-crecio-colombia-en-el-tercer-trimestre-de-2019/279092>
- El Congreso de la república de Colombia. (2012). *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*, Pub. L. No. Ley 1581 (2012). Recuperado 1 de diciembre de 2020, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1581_2012.html

- El País. (2019). *Tiendas de barrio siguen siendo el 'motor' de la economía local*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.elpais.com.co/calitiendas-de-barrio-siguen-siendo-el-motor-de-la-economia-en.html>
- El País. (2020). *Desempleo en Cali: así estuvo en junio de 2020*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.elpais.com.co/economia/desempleo-en-cali-asi-estuvo-en-junio-de-2020.html>
- El presidente de la República de Colombia. (1971). *Por el cual se expide el Código de Comercio*, Pub. L. No. Decreto 410 (1971). Recuperado 1 de diciembre de 2020, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Estatuto Tributario. (2018). Bogotá: LEGIS. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://estatuto.co/?e=968>
- Facil Contabilidad. (s.f.). *Las NIIF cambian el concepto de contabilidad*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.facilcontabilidad.com/las-niif-cambian-el-concepto-de-contabilidad/>
- Fayol, H. (1972). *Exigencia de implementar los procesos de control interno en las organizaciones*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17657>
- Fayol, H. (1981). *Administración industrial y general*. Mexico: McGraw – Hill.
- Fenalco. (2020). *El ocaso de los hipermercados*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://www.fenalco.com.co/hipermercados>
- Finanzas Personales. (s.f.). *Como pagar retención fuente*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de

<http://www.finanzaspersonales.co/impuestos/articulo/como-pagar-retencion-fuente/53416>

- Fundación Alzheimer. (s.f.). *Fundación Alzheimer*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://www.fundalzheimercolombia.org/>
- Gil Pantoja, H. (2010). *Indicadores de gestión*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://indicadoresdegestionius.blogspot.com.co/>
- González, R. (2005). *Creando valor con la gente: un modelo para generar ventaja competitiva*. Mexico: Grupo Editorial Norma.
- Google. (2020). *Las Empresas*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.lasempresas.com.co/>
- Jiménez González, R. (2007). *Soportes contables internos y externos*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/soportes-contables-internos-y-externos/>
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychology Press.
- Maldonado, J. A. (2017). *Administración de recursos humanos y talento humano*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-y-talento-humano/>
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Vision.
- Ministerio de Trabajo. (2019). *Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST*, Pub. L. No. Resolución 312 (2019). Recuperado 1 de diciembre de 2020, de http://legal.legis.com.co/document/Index?obra=legcol&document=legcol_46de196963114b319f6f857c71866976

- Montalván Garcés, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: UIA.
- Monterrosa, H. (2020). *Las tiendas de barrio refuerzan el abasto y aumentan sus ventas durante el aislamiento*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.larepublica.co/especiales/101-buenas-ideas/las-tiendas-de-barrio-refuerzan-el-abasto-y-aumentan-sus-ventas-durante-el-aislamiento-2990170>
- Ojeda, D. (2019). *¿Transformación digital para que las tiendas de barrio no se marchiten?* Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/transformacion-digital-para-que-las-tiendas-de-barrio-no-se-marchiten/>
- Ortega, C. (2019). *La economía colombiana se consolidó en el tercer trimestre*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.portafolio.co/la-economia-colombiana-se-consolido-en-el-tercer-trimestre-535592>
- Plan Único de cuentas. (s.f.). *25 obligaciones laborales*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://puc.com.co/25>
- Portafolio. (2019). *PIB del tercer trimestre fue el más alto de los últimos 15 analizados*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <https://www.portafolio.co/economia/pib-de-colombia-en-el-tercer-trimestre-de-2019-535558>
- Portal para Pymes. (s.f.). *Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Definición y clasificación de la MIPYMES*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de <http://www.pymesfuturo.com/Pymes.htm>
- Porter, M. E. (1979). *El Modelo de las 5 fuerzas de Porter*. En M. E. Porter, *El Modelo de las 5 fuerzas de Porter*.

Presidencia de la Republica de Colombia. (2020). *Presidente Duque anuncia medidas para apoyar a las MiPyme y proteger el empleo en el país.*

Recuperado 1 de diciembre de 2020, de

<https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Presidente-Duque-anuncia-medidas-para-apoyar-Mipyme-protger-el-empleo-pais-200409.aspx>

Rapela, M. (2017). *El Ocaso del Hipermercado*. Chile: América Economía.

Red Cultural del Banco de la República en Colombia. (2017). *Sectores económicos*. Recuperado 1 de diciembre de 2020, de

https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Sectores_econ%C3%B3micos

Rosander, A. C. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.

Santos Calderon, J. (2017). *CIJUF - Centro Interamericano Jurídico Financiero*.

Recuperado 1 de diciembre de 2020, de

<https://cijuf.org.co/normatividad/decreto/2017/decreto-2150.html>

Valencia, W. A. (2004). *Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes*. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial.

Vroom, V. (1964). *Trabajo y motivación*. Oxford, Inglaterra: Wiley.