

**DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES ACORDE A LOS
CARGOS EXISTENTES EN EL SUPERMERCADO B3 DE SAN RAFAEL.**

**KARINA MARCELA OROZCO RAMÍREZ
CÓDIGO: 1090486030**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLA DEL ROSARIO
2021-2**

**DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES ACORDE A LOS
CARGOS EXISTENTES EN EL SUPERMERCADO B3 DE SAN RAFAEL.**

**KARINA MARCELA OROZCO RAMÍREZ
CÓDIGO: 1090486030**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR A CARGO
HECTOR ELIECER ARAQUE SUAREZ**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLA DEL ROSARIO
2021-2**

CONTENIDO

	PÁG.
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN	11
JUSTIFICACIÓN	12
1. INFORME DE PRACTICA EMRESARIAL	13
1.1 ORGANIZACIÓN	13
1.1.1 Razón Social	13
1.1.2 Nombre Comercial	13
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	13
1.3 ASPECTOS CORPORATIVOS	14
1.3.1 Misión	14
1.3.2 Visión	14
1.3.3 Valores	14
1.3.4 Organigrama	15
2. DIAGNÓSTICO	16
2.1 DIAGNÓSTICO INTERNO	16
2.1.1 Situación Actual	16
2.1.1.1 Ubicación	16
2.1.1.2 Instalaciones	16
2.1.2 Productos	17
2.1.3 Promociones	17
2.1.4 Política de Comunicación	18
2.1.5 Producción y Operaciones	18
2.1.5.1 Compras	18
2.1.5.2 Innovación	18
2.1.5.3 Productos Programa Facturación Electrónica.	19
2.1.5.4 Recursos Humanos	19
2.1.5.5 Clientes.	20
2.1.5.6 Proveedores	21
2.1.5.7 Competencia	21
2.1.5.8 Recursos Financieros	21
2.1.6 Conclusión del Diagnostico Interno	22
2.1.6.1 Fortalezas	22
2.1.6.2 Debilidades	22
2.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	23
2.2.1 Sector Retail en Colombia	23
2.2.2 Normatividad	24
2.2.3 Tecnología	29

2.2.4 Ambiente	32
2.2.5 Desempleo	36
2.2.6 Políticas	37
2.2.7 Oportunidades	37
2.2.8 Amenazas	37
2.2.9 Análisis del Diagnostico Externo	38
3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO ÁREA ADMINISTRATIVA	42
3.1 Sección asignada	42
3.2 FUNCIONES ASIGNADAS	43
4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	44
4.1 TITULO	44
4.2 OBJETIVO GENERAL	44
4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	44
4.4 JUSTIFICACIÓN	44
4.5 CRONOGRAMA	45
4.6 PLAN DE ACCIÓN	46
5. SEGUNDO INFORME DESARROLLO DE LA PROPUESTA	49
5.1 ANÁLISIS DE LA NECESIDAD	49
5.2 DESCRIPCIÓN TEÓRICA DEL MANUAL DE FUNCIONES	50
5.2.1 Marco Legal	50
5.2.2 Marco Conceptual	52
5.2.3 Marco Teórico	54
5.3 ANÁLISIS DESCRIPCIÓN DE CARGOS SUPERMERCADO B3.	59
5.3.1 Población Encuestada	59
5.3.2 Esquema de la Encuesta	59
5.3.3 Análisis de la Encuesta	60
6. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES	64
6.1 ORGANIGRAMA SUPERMERCADO B3.	64
6.2 MODELOS DE MANUAL DE FUNCIONES	65
6.2.1 Contenido del Manual de Funciones	65
6.2.2 Ficha Descriptiva de un Puesto de Trabajo	65
6.2.2.1 Finalidad. Es la razón de ser de un puesto de trabajo y responde a la cuestión ¿Para qué existe el Puesto? Revela, por tanto, la contribución básica de un puesto a los resultados de la organización.	65
6.2.2.2 Área de Eficacia / Resultados. Es lo que materialmente aporta un Puesto a una Empresa o a un Área Funcional de la misma.	65
6.2.3 Tareas	66
6.2.4 Funciones	66
6.2.5 Modelo del Manual de Funciones Para Supermercado B3	68
6.2.6 Presentación del Manual de Funciones	70
6.2.7 Checklist	71
6.2.8 Esquema Propuesto	71
CONCLUSIONES	72

RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

73
74
78

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1 Matriz DOFA Supermercado B3	39
Tabla 2 Matriz cruce de estrategias Supermercado B3.	40
Tabla 3 Diagrama de Gantt	45
Tabla 4 Plan de Acción para cumplimiento de objetivos planteados	46
Tabla 5 Áreas de la empresa actualmente cuenta con un manual de funciones.	49
Tabla 6 Población Encuestada	59
Tabla 7 Tareas por cargo	62
Tabla 8 Manual de funciones	69
Tabla 9 Checklist para cumplimiento de inventarios	71

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Figura 1 Organigrama Supermercado B3.	15
Figura 2 Plano Supermercado B3.	16
Figura 3 Promociones semanales Supermercado B3.	17
Figura 4 Organigrama Supermercado B3.	23
Figura 5 Organigrama Supermercado B3.	59
Figura 6 Pregunta 1.	60
Figura 7 Pregunta 2.	60
Figura 8 Pregunta 3.	61
Figura 9 Pregunta 4	61
Figura 10 Pregunta 6.	62
Figura 11 Organigrama Supermercado B3.	64
Figura 12 Modelo de ficha descriptiva de puesto en un manual de funciones.	67
Figura 13 Presentación del Manual de Funciones.	70

LISTA DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo 1 Instalaciones	78
Anexo 2 Empleados (algunos)	79
Anexo 3 Participación de inventariado producto vencido	80
Anexo 4 Listado de productos para devolución	81
Anexo 5 Proveedor grupo empresarial Betel S,A.S. - Encuesta	82
Anexo 6 Certificado de aprobación y comunicación de la propuesta de mejora manual de funciones.	83

RESUMEN

El presente trabajo ofrece para el Supermercado B3, una de mejora en el desarrollo del talento humano, por el cual se propone el diseño del manual de funciones para los cargos con los que actualmente cuenta la empresa.

El manual de funciones contiene detalladamente la información requerida de cada perfil del personal, además de la especificación de funciones y responsabilidades que deben desempeñar acorde al puesto de trabajo por el cual fue contratado en el Supermercado B3.

El esquema del *checklist* dará una orientación al personal asignado en el proceso de inventarios, de la misma manera se quiere implementar tareas específicas para minimizar faltantes y devoluciones en cuantos a productos que se encuentran vencidos.

ABSTRACT

The present work offers for the B3 Supermarket, one of improvement in the development of human talent, by which the design of the manual of functions for the positions that the company currently has is proposed.

The functions manual contains in detail the information required for each staff profile, in addition to the specification of functions and responsibilities that they must perform according to the job for which they were hired in the B3 Supermarket.

The checklist scheme will give an orientation to the personnel assigned in the inventory process, in the same way it is wanted to implement specific tasks to minimize shortages and returns in terms of products that are expired.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una gran demanda de empresas encargadas de acaparar las necesidades vitales de las personas como son los supermercados los cuales permiten el abastecimiento casi a cualquier hora, los siete días de la semana de la llamada canasta familiar que cada día es más diversificada y exigente en cuanto a productos y precios.

El éxito de las organizaciones y la correcta administración está basado el funcionamiento del talento humano su principal componente es el desempeño y el aporte cotidiano que cada uno ofrece para el cumplimiento de los objetivos y metas.

El manual de funciones es de vital importancia y requerido por toda organización dado que es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de funciones, normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman una empresa y que desarrollan actividades específicas; su elaboración debe estar basado de acuerdo a los respectivos procedimientos, sistemas, normas que se resumen en el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

La ventaja de contar con el manual de funciones, es proporcionar apoyo a las diferentes actividades que realizan en una empresa.

JUSTIFICACIÓN

Mediante un diagnóstico DOFA al supermercado B3 se busca detectar aspectos negativos y positivos que se presenten en el comportamiento del personal y organizacional teniendo como punto de partida un manual de funciones para mostrar a los trabajadores las reglas, normas, funciones y responsabilidades que tienen y que se adquieren por el hecho de trabajar en la organización.

El informe de prácticas empresariales estará enfocado en la correcta elaboración de un manual de funciones para el supermercado B3 como apoyo y orientación de los procesos que se deben seguir en cada cargo ya que la información contenida es necesaria para los colaboradores de la empresa.

La necesidad de elaborar los manuales de funciones en la compañía, se presentó dentro del proceso de Recursos Humanos como una herramienta que les facilitara llevar a cabo la selección del personal de forma adecuada y realizar la validación de los cargos por parte de la Jefatura de Recursos Humanos, en el momento en que se presentaran posibles candidatos para desempeñarlos.

La propuesta de mejora para el supermercado B3 esta direccionado a la correcta elaboración del manual de funciones que se puede definir como la necesidad que tiene toda empresa estos manuales tendrá una detenida descripción para cada cargo en específico.

1. INFORME DE PRACTICA EMRESARIAL

1.1 ORGANIZACIÓN

1.1.1 Razón Social

Agrocampo San Rafael S.A.S NIT 901374183-2

1.1.2 Nombre Comercial

Supermercado B3

Dándole significado a bueno, bonito y barato cuya actividad principal es la compra y venta de víveres de excelente calidad y con precios justos.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Supermercado B3 es un supermercado ubicado en la avenida 1 N°27-50 barrios San Rafael. Es un negocio que nace de una idea familiar buscando el crecimiento e inversión de sus miembros.

Se pactó la idea supermercado B3 buscando suplir las necesidades del sector y reconfortando el entorno en el cual se diera vida y que cautivara a los habitantes. En el año 2021 bajo la gerencia general del señor Harvey Rene Gómez inicia operaciones el supermercado b3 con dos plantas siendo la primera utilizada para la venta de víveres y la segunda como bodega principal y oficinas.

En la actualidad supermercado B3 ha enfrentado retos como la crisis de salud mundial debido al covid 19 pero mediante estrategias internas y externas busca el apoyo, reconocimiento y aceptación por parte de los clientes en general.

Para el mes de octubre del presente año se espera el primer aniversario con el lanzamiento de diferentes descuentos y programas para sus clientes.

1.3 ASPECTOS CORPORATIVOS

1.3.1 Misión

Trabajar día a día para llegar a ser un supermercado rentable y prestigioso en norte de Santander, en base a la excelencia y calidad del servicio, garantizando los mejores precios a nuestros clientes, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores.

1.3.2 Visión

Supermercados B3, será en el 2026 una empresa, líder regional en la venta de víveres y de consumo masivo, que generen calidad de vida, a todos los clientes en su área de influencia.

1.3.3 Valores

Transparencia: Transparencia implica confianza y las relaciones humanas, incluidas las comerciales, se forjan con confianza.

Puntualidad: El tiempo es dinero, y la gente cada vez valora más el suyo. No solo es importante tenerlo en cuenta para nuestro equipo y su hora de llegada a su trabajo, sino también en otras situaciones que afectan directamente al cliente potencial, como las reuniones de venta; al cliente actual, como los envíos y plazos de entrega; e incluso a nuestro equipo, como el pago de facturas y nóminas.

Excelencia: La calidad llevada al máximo, eso es la excelencia. Si nos exigimos lo mejor, podremos dar lo mejor. Y que un cliente y un empleado vean que les ofrecemos algo excelente les impulsará a quedarse con nosotros.

Responsabilidad: Tanto en la vertiente social como en la ecológica, si demostramos ser responsables con la sociedad y el medio ambiente, haremos ver que no nos interesan únicamente los beneficios económicos.

Lealtad: Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad. El impulso de reciprocidad está insertado en la naturaleza humana desde sus orígenes.

Honestidad: Esto tiene que ver con usar la verdad como herramienta para ganarse la confianza y credibilidad frente al entorno.

Calidad: Los productos deben cumplir con los parámetros establecidos y prometidos, que sólo pueden ser cercanos a la perfección.

Competitividad: Tener la meta clara que sólo te puedes conformar estando en la cima, es un valor que muy pocos logran llevar a la práctica.

Trabajo en equipo: La gestión de equipos de trabajo surge como una necesidad importante en ambientes corporativos donde la tolerancia, respeto, la admiración y la consideración son las prioridades.

1.3.4 Organigrama

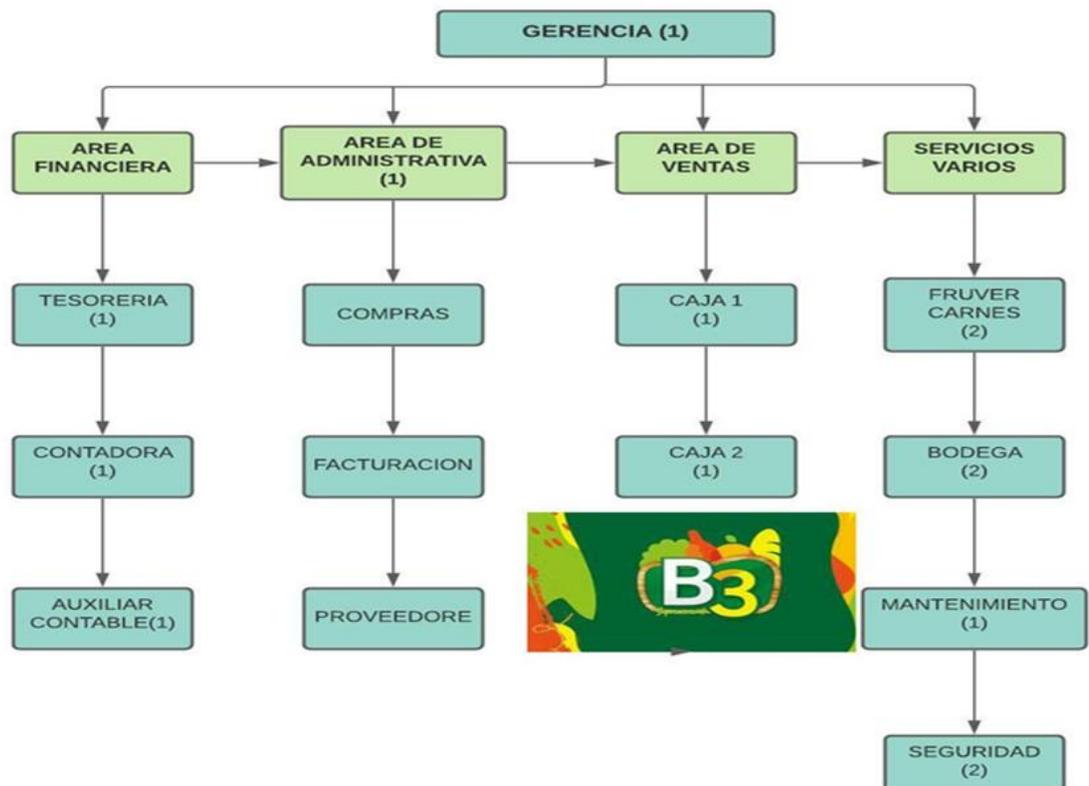


Figura 1 Organigrama Supermercado B3.

Fuente: Elaboración propia.

2. DIAGNÓSTICO

2.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

Mediante un trabajo de campo se recolecta información de las operaciones internas de Agrocampo San Rafael Supermercado B3 donde se identificó la situación actual en factores internos como inicios, recursos físicos, tecnológicos, financieros y gestión del talento humano que nos permita identificar las fortalezas y debilidades del supermercado con la competencia.

2.1.1 Situación Actual

2.1.1.1 Ubicación. Una de las razones del porqué se ubica en esta zona es el gran tráfico vehicular y peatonal, cerca de lugares de trabajo, paradas de autobuses, en avenidas transitadas son sitios de un gran nivel de concurrencia; lo que le ha permitido elevar su nivel de visitas, además de ser más cómodo para muchos consumidores, por la prestación de parqueadero gratuito.

2.1.1.2 Instalaciones. Sus instalaciones cuentan con dos niveles los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

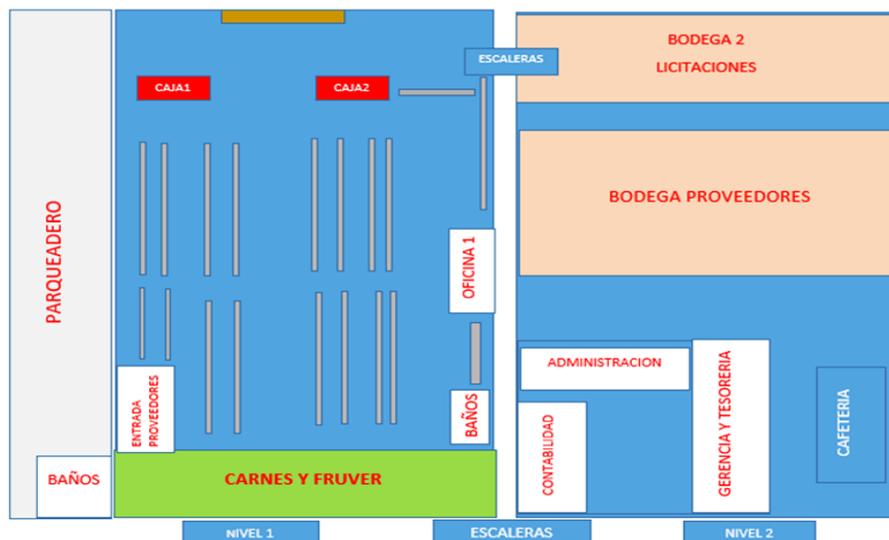


Figura 2 Plano Supermercado B3.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2 Productos

Para Agrocampo San Rafael Supermercado B3 la presentación de sus productos están exhibidos en formas menores, es decir, en botellas, envases, bolsas o cajas de tamaños reducidos, no mayores a un kilo o 1000 mililitros, a excepción de los exhibidores de bolsas de agua o botellones de agua y alimentos para mascotas.

2.1.3 Promociones

Es común ver precios bajos en las diferentes categorías de productos en el punto de venta o descuentos a clientes crédito; en el supermercado B3 se establecieron las siguientes promociones para la semana:



Figura 3 Promociones semanales Supermercado B3.

Fuente: Supermercado B3..

Supermercado B3 busca tener precios competitivos que sean acorde a una competencia leal.

Sus productos están dirigidos desde un cliente con un salario menor, hasta una persona con un alto poder adquisitivo; está abierto a todo tipo de consumidor, ya que se cuenta con categorías y marcas para varios segmentos de mercado.

2.1.4 Política de Comunicación

La publicidad en el supermercado B3 no ha sido establecida de manera constante ya que no cuenta como tal un área de publicidad o marketing para los productos; posee redes sociales que nos son actualizadas constantemente ni supervisadas para la atención de clientes que las visitan.

2.1.5 Producción y Operaciones

2.1.5.1 Compras. Del departamento de compras se encarga el área de administración en el cual cumple con las funciones de asegurar todos los bienes (productos) e inventarios necesarios para la operación del supermercado las compras se deben establecer a lo largo de la semana para que esta esté disponible en el tiempo adecuado.

Otra de las funciones es controlar el costo de los productos adquiridos en el cual el personal asignado debe tener la habilidad de desarrollar una buena negociación de proveedores. El departamento de compras también es el encargado de los suministros para los contratos como licitaciones que se tienen con diferentes entes privados y públicos.

Igualmente es el encargo de evaluar precios de los diferentes distribuidores de las marcas para ver si se están recibiendo los productos de calidad y a los mejores precios posibles.

2.1.5.2 Innovación. En innovación tecnológica Supermercado B3 cuenta con el sistema de Sysplus de la empresa Software y Servicios Informáticos LTDA, una empresa dedicada al diseño, desarrollo e implementación de aplicaciones de software, Utilizando herramientas de última tecnología para Satisfacer las necesidades de empresas comercializadoras de bienes y servicios; ofreciendo productos y servicios de calidad, generando confianza y crecimiento para nuestros clientes, colaboradores, accionistas.

2.1.5.3 Productos Programa Facturación Electrónica.

-  SYSplus INVENTARIOS
-  SYSplus FACTURACION Y POS
-  SYSplus CONTABILIDAD
-  SYSplus CARTERA
-  SYSplus COMPRAS
-  SYSplus TESORERIA
-  SYSplus CUENTAS POR PAGAR
-  SYSplus NOMINA
-  SYSplus CRM
-  SYSplus PRODUCCIÓN
-  SYSplus IMPORTACIONES
-  SYSplus SOLUCIONES MÓVILES

2.1.5.4 Recursos Humanos. La gestión del talento humano está a cargo del área de administración quien es el encargado de asignar las competencias y responsabilidades a los trabajadores de la empresa; de igual manera está pendiente de las necesidades o cosas a mejorar de los mismos; además de manejar la solución de conflictos que estos presenten internamente.

Aunque cada empleado tiene una función principal son encargados de otras funciones fuera de su currículum como surtir mercancía recibir la distribución de la mercancía entrante, asesorar al cliente y demás convirtiéndose en un apoyo para la administración que es encargado de una sola persona.

El talento humano como tal en el supermercado b3 es poco y está distribuido de la siguiente manera:

Gerencia: 1 persona
Tesorería: 1 persona
Contabilidad: 2 personas contadora y auxiliar contable
Bodega: 2 persona
Administración: 1 persona
Cajas auxiliares: 2 personas
Carnes y frutas y verduras: 2 personas
Vigilancia: 2 persona

2.1.5.5 Clientes.

Calidad del servicio. Novillo (2012), menciona que la calidad es un factor diferenciador que distingue a las mejores organizaciones de las demás, la calidad es proporcionarle mejor servicio posible a un precio razonable, de manera repetitiva y la constituyen distintos elementos¹.

Se considera a la calidad como una mejora prolongada y permanente en el servicio que se brinda a los clientes, depende específicamente de la percepción del cliente debido principalmente a su naturaleza intangible pues este la experimenta de diferentes formas en cada cliente.

Autores coinciden en dividir la calidad del servicio en dos tipos:

Calidad esperada: son las expectativas del cliente. En este caso los clientes esperan recibir un buen servicio y debe estar seguro desde el primer momento.

Calidad experimentada: son las imágenes subjetivas del cliente. En este caso las imágenes se construyen a través de distintos factores unos más controlables que otros: atención presencial o telefónica, aspecto del personal, aspecto del local y el trato general que recibe.

Beneficios del buen servicio. Novillo (2012) menciona que los beneficios del servicio son todo lo que los clientes buscan de un servicio o producto en este caso lo que ellos quieren o esperan que ellos hagan ¹.

Atención a clientes. Para supermercado B3 es de manera esencial la opinión e imagen que reflejan hacia sus clientes por la cual se trata de brindar un servicio oportuno, cordial y de calidad en productos para que el cliente se sienta que es importante en la empresa ya que mediante ellos se puede aumentar los volúmenes de ventas e ingresos por lo tanto el supermercado B3 podrá seguir creciendo y tener una sostenibilidad duradera.

¹ NOVILLO MALDONADO, Ernesto Felipe. Estudio del perfil de consumidores en las cadenas de supermercados de la ciudad de Machala propuesta de modelo de Fidelización. 2012. Tesis de Maestría.

Algunos de los beneficios derivados de un buen servicio al cliente son los siguientes:

- Relaciones duraderas
- Repetición de visitas
- Aumento de la rentabilidad
- Diversificación de la compra
- Cartera de clientes fieles
- Publicidad boca a boca.

2.1.5.6 Proveedores. Es la parte importante de todo el sistema de valor al cliente de la empresa, influye directamente en los costos, calidad, disponibilidad y entrega.

Los proveedores son un eslabón importante de entrega de valor de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos indispensables para comercializarlos, para manejar el supermercado de una mejor manera es bueno hacer una excelentes alianzas estratégicas con dichos proveedores, un aspecto importante sería convertir en proveedores a los mismos habitantes quienes tienen productos que se van ofertar dentro de la empresa con por ejemplo los vegetales, siendo un punto muy importante ya que se generarán nuevos ingresos para las personas del cantón, a la vez que el cantón generará mayores ingresos para su crecimiento.

2.1.5.7 Competencia. Como competencia directa se tiene a las principales tiendas presentes a los alrededores de la zona, para este caso se consideran a aquellas que tienen un gran espacio físico, así como a las que atienden una gran cantidad de personas².

Como principal competidor se tiene al almacén de cadena tiendas ARA que está ubicado por la zona Y Supermercado BETEL dos empresas que por su trayectoria y renombre son competencia directa. Sin embargo, no ofrecen el autoservicio primordial planteado en la propuesta de supermercado B3.

2.1.5.8 Recursos Financieros. Por parte de los propietarios se establecieron las inversiones iniciales en cuanto compra del terreno, construcción, aportes, dinero en efectivo y créditos para iniciación y sostenibilidad del supermercado B3.

² CHIMBO GUAMÁN, María del Pilar; MOROCHO JIMÉNEZ, Pamela Nathaly. Propuesta de un plan de negocio para la creación de un supermercado en el cantón Sígsig. 2010. Tesis de Licenciatura.

La rentabilidad de los productos es fijada desde el área de contabilidad en porcentajes de 15%,18% hasta un 25% según las categorías de los productos. En la parte de pagos de créditos a proveedores se trabajan con créditos de 15 y 30 días acordado con el proveedor ya sea en efectivo o transacciones bancarias.

2.1.6 Conclusión del Diagnostico Interno

Mediante un diagnóstico interno donde mediante la recolección de información en el Supermercado B3 se pudo determinar las fortalezas y debilidades en los aspectos anteriormente descritos. muchas de las falencias están relacionadas en el área de administración en las funciones del talento humano por lo tanto se hace evidente que los trabajadores no cuentan con un manual de funciones que especifique las responsabilidades, actividades y funciones que deben cumplir para el cargo al cual fueron seleccionados.

Además, se refleja que al poco personal que labora donde se evidencia el sobre carga de funciones lo que ha llevado a que se cometan errores en facturación, recepción de mercancía e inasistencia de productos en inventarios.

2.1.6.1 Fortalezas

- Estabilidad financiera liquidez y disponibilidad de fondos.
- Buena atención hacia los clientes y flexibilidad del servicio.
- Calidad en los productos.
- Capacidad de inversión y amplia estructura física.
- Capacidad de negociación a un con bajos volúmenes.
- Innovación y sistema avanzado en cuanto a facturación electrónica.

2.1.6.2 Debilidades

- Inventarios no concuerdan con las existencias
- No hay claridad en funciones por los que no cuentan con un manual de funciones explícito.
- Alta rotación del personal
- Sobre carga de funciones en una sola área.
- El sistema de pago de proveedores es muy manual retazando los mismos
- No cuenta con un área de marketing y publicidad.

2.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.2.1 Sector Retail en Colombia

El sector retail o comercio minorista, es un sector económico en la economía de un territorio que hace referencia al sector encargado de proveer de bienes y servicios al consumidor final, dado que integra al grueso de comerciantes de un determinado lugar ³.

El sector retail es el sector que podemos encontrar en cualquier centro de una ciudad. Este sector es el más ligado al consumo, ya que se encarga de generar el contacto directo entre el producto y servicio. Una tienda, un supermercado, una librería, son claros ejemplos de lo que es el sector retail.

Con base a una investigación por parte del grupo Bancolombia sobre el comportamiento retail en Colombia y como este ha pasado la crisis por parte del coronavirus. En este informe se detalla los siguientes: De acuerdo con el análisis, la cuarentena trajo una redistribución del gasto de los hogares colombianos, llevado a un alto consumo en bienes y servicios de primera necesidad, con lo que las comercializadoras de alimentos y artículos de aseo personal se vieron beneficiadas ⁴.

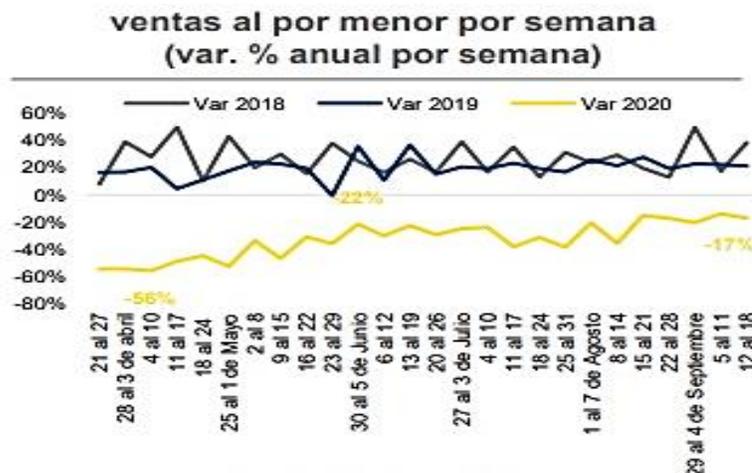


Figura 4 Organigrama Supermercado B3.

Fuente: Bancolombia

³ CRUZ, Carlos Eduardo, et al. Impacto de los minimercados en el retail colombiano. 2016.

⁴VALORA ANALITIK. Sector retail, el gran ganador en medio de la pandemia: Bancolombia. 2020. Bancolombia.

Así mismo, el cierre de hoteles, restaurantes y cafeterías (además del cese de operaciones en entretenimiento) hizo que se potencializara el gasto en el rubro de mercado. La participación de categorías de viajes y entretenimiento pasó de 10 % y 2 % a 3 % y 0,6 %, al cierre de septiembre, en el perfil de gasto de los consumidores colombianos. “La categoría mercado alcanzó su mayor participación durante abril, donde de cada \$100 se destinaban \$63 a la compra de mercado; al cierre de septiembre esta cifra se ubicó en \$31”, dice el Grupo de Investigaciones de Bancolombia ⁴.

Destaca el análisis lo que ha ocurrido con la omnicanalidad y la implementación de procesos de e-commerce, estrategias que “han beneficiado la dinámica del sector”. Finalmente, la expectativa está para que, con el crecimiento del comercio en internet, siga dándose un auge en la aparición de empresas nativas digitales que tengan la posibilidad de llevar a cabo campañas comerciales importantes con grandes descuentos.

Lo anterior porque hay “mejores condiciones del sector y los mayores niveles de vacancia en locales comerciales en el país, que les permitirá expandir su presencia en zonas de las ciudades donde antes no habían podido llegar y a un menor costo de renta”, concluye el Grupo de Investigaciones Económicas de Bancolombia ⁴.

2.2.2 Normatividad

Guía de consumo seguro. El régimen jurídico de protección del derecho a la seguridad e indemnidad de los consumidores, sin perjuicio de los demás que les reconozcan leyes especiales, está establecido en la Constitución Política y el Estatuto del Consumidor. Conforme al artículo 78 de la Constitución Política, serán responsables de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios ⁵.

Por su parte, la Ley 1480 de 2011 tiene como principio general, entre otros, proteger, promover y garantizar la efectiva defensa del derecho que tiene el consumidor a su seguridad e indemnidad, esto es, a que los productos que utiliza en la satisfacción de sus necesidades no le causen daño en situaciones normales de utilización, así

⁵ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Marco Normativo. 2021. Guía de consumo seguro. o

como a recibir protección ex ante contra las consecuencias nocivas para la salud, la vida o la integridad que estos le representen.

Correlativamente y en los términos del propio Estatuto, todo productor debe asegurar la idoneidad y seguridad de los bienes y servicios que ofrezca o ponga en el mercado, obligación que se consagra en doble vía si se tiene en cuenta que, a su vez, el consumidor tiene el deber de informarse respecto a las instrucciones que suministre el productor o proveedor en relación con el adecuado uso o consumo de los bienes y servicios, su conservación e instalación; también se prevé la obligación solidaria y temporal para el productor y el proveedor de responder a título de garantía por la conformidad del producto con las condiciones de seguridad legalmente exigibles o las ofrecidas.

En relación con la seguridad de los productos son diversas las acciones y decisiones que puede adoptar la Superintendencia de Industria y Comercio, y aun cuando la responsabilidad por daños por producto defectuoso es de conocimiento de la jurisdicción ordinaria ello no se opone a la aplicación de medidas tendientes a la protección de los consumidores, porque esta actuación es bien diferente a la reservada para el juez en la tasación de perjuicios. Así, la autoridad Estatal podrá:

- Con excepción de las competencias atribuidas a otras autoridades, establecer la información que deba indicarse en determinados productos, la forma de suministrarla, así como las condiciones que esta debe reunir, cuando se encuentre en riesgo la salud, la vida humana, animal o vegetal y la seguridad, o cuando se trate de prevenir prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.
- Ordenar, como medida definitiva o preventiva, el cese y la difusión correctiva en las mismas o similares condiciones de la difusión original, a costa del anunciante, de la publicidad que no cumpla las condiciones señaladas en las disposiciones contenidas en esta ley o de aquella relacionada con productos que por su naturaleza o componentes sean nocivos para la salud y ordenar las medidas necesarias para evitar que se induzca nuevamente a error o que se cause o agrave el daño o perjuicio a los consumidores.
- Emitir las órdenes necesarias para que se suspenda en forma inmediata y de manera preventiva la producción, o la comercialización de productos hasta por un término de sesenta (60) días, prorrogables hasta por un término igual, mientras se surte la investigación correspondiente, cuando se tengan indicios graves de que el producto atenta contra la vida o la seguridad de los consumidores, o de que no cumple el reglamento técnico.

- Ordenar las medidas necesarias para evitar que se cause daño o perjuicio a los consumidores por la violación de normas sobre protección al consumidor.
- Fijar requisitos mínimos de calidad e idoneidad para determinados bienes y servicios, mientras se expiden los reglamentos técnicos correspondientes cuando encuentre que un producto puede poner en peligro la vida, la salud o la seguridad de los consumidores.
- Imponer multas hasta por dos mil (2.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes al momento de la imposición de la sanción, o hasta de mil (1.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes por inobservancia de órdenes o instrucciones mientras se permanezca en rebeldía; ordenar el cierre temporal del establecimiento de comercio hasta por 180 días o el cierre definitivo en caso de reincidencia y atendiendo la gravedad de las faltas; prohibición temporal o definitiva de producir, distribuir u ofrecer al público determinados productos, y disponer la destrucción de un determinado producto, que sea perjudicial para la salud y seguridad de los consumidores.

¿Qué es la facturación electrónica en Colombia? En todo Latinoamérica, se entiende la facturación electrónica como el título de valor desmaterializado que se encuentra en un archivo de carácter digital. Esto quiere decir que, la factura no es física, sino que se realiza en formato digital, este último tendrá para todos los casos tendrá la calidad de título de valor que le concede la Ley en Colombia. A pesar de lo anterior, las facturas electrónicas pueden tener una representación física, por ejemplo, en archivo PDF, imagen, entre otras; sin embargo, esta representación física no es el título de valor en sí mismo ⁶.

Efectos legales de la factura electrónica en Colombia. Las facturas electrónicas tienen los mismos efectos legales que las facturas de papel debido a las siguientes razones:

- Son un título de valor negociable.
- Se encarga de soportar las transacciones por venta de bienes y/o servicios.

⁶ LOGGRO. Por qué facturar electrónicamente en Colombia. 2020. ¿Qué es la facturación electrónica en Colombia?

- Asegura el cumplimiento de todos los lineamientos legales establecidos para el tema.
- A los que mencionamos anteriormente se les deben sumar algunos beneficios que se tratarán más adelante.

Principales leyes de la facturación electrónica en Colombia. En Colombia, la facturación electrónica debe seguir los lineamientos establecidos en la Ley 1231 de 2008 y demás Decretos reglamentarios, dentro de los cuales se puede destacar el Decreto 2242 de 2015. Este conjunto normativo tiene como fin masificar el uso de la facturación electrónica en Colombia y les brinda a los empresarios el mecanismo de acceso a la liquidez sin tener que acudir a los productos para financiación tradicionales como son los créditos financieros.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Modifíquese el Capítulo 53 del Título 2 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, el cual quedará así ⁷:

Capítulo 53. Artículo 2.2.2.53.1. Objeto. El presente capítulo tiene por objeto reglamentar la circulación electrónica de la factura electrónica de venta como título valor.

8. Expedición de la factura electrónica de venta: En los términos del numeral 5 del artículo 1.6.1.4.1 del Decreto 1625 de 2016, Decreto Único Reglamentario en Materia Tributaria o la norma que lo regule, adicione, modifique, sustituya o derogue, la expedición de la factura electrónica de venta comprende la generación y transmisión por el emisor o facturador, la validación por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN, Y la entrega al adquirente/deudor/aceptante.

9. Factura electrónica de venta como título valor: Es un título valor en mensaje de datos, expedido por el emisor o facturador electrónico, que evidencia una transacción de compraventa de un bien o prestación de un servicio, entregada y aceptada, tácita o expresamente, por el adquirente/deudor/aceptante, y que cumple

⁷ SANTOS CALDERÓN, Juan Manuel. Decreto 1074 de 2015. 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.

con los requisitos establecidos en el Código de Comercio y en el Estatuto Tributario, y las normas que los reglamenten, modifiquen, adicionen o sustituyan.

11. Recepción: Es el día, mes y año en el que el adquirente/deudor/aceptante recibe la factura electrónica de venta y, cuando sea del caso, el documento de despacho.

12. Registro de factura electrónica de venta considerada título valor - RADIAN (en adelante, RADIAN): Es el definido por la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN de conformidad con lo establecido en el parágrafo 5 del artículo 616-1 del Estatuto Tributario.

13. Sistemas de negociación electrónica: Son las plataformas electrónicas administradas por personas jurídicas que, mediante la provisión de infraestructura, servicios, sistemas, mecanismos y/o procedimientos electrónicos, realizan actividades de intermediación entre los tenedores legítimos y los potenciales compradores de la factura electrónica de venta como título valor.

Artículo 2.2.2.53.3. Ámbito de aplicación. El presente capítulo le será aplicable a las facturas electrónicas de venta como título valor, que sean registradas en el RAOIAN y que tengo; en vocación de circulación, y a todos los sujetos involucrados o relacionados con la misma.

Artículo 2.2.2.53.4. Aceptación de la factura electrónica de venta como título valor. Atendiendo a lo indicado en los artículos 772, 773 Y 774 del Código de Comercio, la factura, electrónica. De venta como título, valor, una vez. Recibida, Se entiende irrevocablemente aceptada por el adquirente/deudor/aceptante en los siguientes casos:

1. Aceptación expresa: Cuando, por medios electrónicos, acepte de manera expresa el Contenido de ésta, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes al 'recibo de la mercancía o del servicio.

2. Aceptación tácita: Cuando no reclamare al emisor en contra de su contenido, dentro de los tres (3) días hábiles siguientes a la fecha de recepción de la mercancía o del servicio. El reclamo se hará por escrito en documento electrónico.

Parágrafo 1. Se entenderá recibida la mercancía O prestado el servicio con la constancia de recibo electrónica, emitida por el adquirente/codeudor/acceptante, que hace parte integral de la factura indicando el nombre, identificación o la firma de quien recibe, y la fecha de recibo.

2.2.3 Tecnología

Tecnologías y tendencias, el supermercado del futuro. Las empresas de alimentación van a tener que cambiar para seguir siendo competitivas, tanto online como en sus tiendas físicas y en las plantas de clasificación y procesado ⁸.

Los supermercados van pronto a experimentar un cambio radical, que tendrá un efecto dominaron en toda la cadena de suministro de la industria alimentaria. Las innovaciones técnicas, tanto online como en las tiendas físicas, así como los cambios en las demandas de los consumidores van a reconfigurar los supermercados del futuro. Un futuro que cada vez está más cerca.

La importante inversión (13.700 millones de dólares; 11.700 millones de euros) que afrontó el año pasado Amazon para adquirir la cadena de supermercados *Whole Foods Market* es buena prueba de que nos encontramos en el albor de una revolución en el mundo de los supermercados. Este movimiento promete ser un punto de inflexión en el sector de la alimentación. No obstante, las extravagantes oficinas de Seattle no son el único lugar en el que se están reinventando los supermercados. Otras empresas están ya tramitando pedidos online de productos de alimentación, que entregan directamente al cliente en su domicilio, y muchas más empresas se subirán a este mismo carro.

En la próxima década, se prevé un crecimiento del mercado global de venta online de productos de alimentación del 13,5% anual. Las cadenas tradicionales de supermercados físicos, al ver que esta revolución pone en peligro su poder y sus beneficios, están reforzando su división de comercio electrónico. La valoración que Amazon ha hecho de *Whole Foods Market* puede servir como llamada de atención: las cadenas de alimentación tradicionales deben hacer buen uso de los datos recabados durante sus operaciones con el cliente para aumentar las ventas. Es cierto que hoy *Whole Foods Market* únicamente tiene supermercados físicos en EE UU y el Reino Unido, y que los grandes pioneros online, como *Instacart*, operan

⁸ THUMAS, Bjorn. Tecnologías y tendencias, el supermercado del futuro. 2019. director de Desarrollo Comercial de Alimentos de Tomra Food.

principalmente en EE UU. No obstante, el paso hacia unas ventas online cada vez mayores de productos de alimentación se extenderá rápidamente por el resto de países desarrollados.

En la próxima década, se prevé un crecimiento del mercado global de venta online de productos de alimentación del 13,5% anual, pasando de los 43.000 millones de euros actuales a 135.000 millones, en el año 2025. Los analistas empresariales señalan que, aunque las empresas de comercio electrónico se esfuerzan en estar presentes en EE UU y Europa, la saturación del mercado de productos de alimentación existente y los escasos márgenes están siendo sus mayores obstáculos. Por eso, entienden que será Asia la que impulse el crecimiento del mercado del comercio electrónico de productos de alimentación debido a los siguientes factores: a un mayor número de consumidores dispuestos a comprar productos de alimentación por internet, a su rápida urbanización, a sus bajos costes laborales y a su mercado minorista, que está relativamente poco desarrollado.

Un ejemplo de potencial de crecimiento es China, el país más poblado del mundo, donde la proporción del comercio electrónico del mercado de productos de alimentación es actualmente de tan sólo un 4,2% del total. Para ponerlo en perspectiva, en su vecina, Japón, este porcentaje alcanza el 7,2%, y en Corea del Sur ya es del 16,6%. Sirva esto como indicador claro de que, empresas como la multinacional china *Alibaba Group*, propietaria de *alibaba.com*, estarán a la vanguardia de los cambios más importantes.

Aumento de las expectativas del cliente. La generalización de las compras online de productos de alimentación y la entrega directa en el domicilio del cliente serán solo el inicio de este competitivo nuevo escenario. Los códigos y los algoritmos informáticos también permitirán que los supermercados personalicen sus ofertas mediante el uso de los datos que recopilen de los hábitos y preferencias de compra particulares de cada cliente. El tipo de página web con 'productos recomendados', a la que compradores de productos como libros y aparatos electrónicos están ya tan acostumbrados, podrá guiar a los clientes hacia el tipo de productos que más le gusta.

Por su parte, los consumidores irán aumentando sus expectativas y desarrollando un ojo más crítico al comprar fruta o verdura fresca. Cada vez más personas querrán saber si el producto es realmente fresco y si está ya listo para su consumo, o cuándo lo estará. De hecho, la creciente clase media es cada vez más consciente de la seguridad alimentaria y demanda más información como de dónde proceden y cómo

se ha procesado los alimentos que va a consumir. Los apasionados de la gastronomía más exigentes, conocidos como foodies, podrán incluso comprobar el origen y valor nutricional de un producto, ver sugerencias de recetas o de productos con los que combinarlo. Así, se atraerá y fidelizará a un mayor número de clientes y demostrando su importancia y transmitiendo la sensación de que se les trata de forma individual.

La demanda creada por estos estímulos online representará todo un desafío para la cadena tradicional de suministro de productos de alimentación. Para satisfacer la demanda, las líneas de procesado tendrán que saber al detalle qué productos van a recibir y qué existencias tienen. La calidad y los estándares de seguridad alimentaria tendrán que ser por tanto más altos que nunca.

Hasta ahora, muchos consumidores solían ignorar los defectos de un producto. En caso de hacer una reclamación, únicamente tenía constancia de ella la cadena de alimentación o el productor. Ahora, las redes sociales han cambiado por completo las reglas del juego. Una fotografía de una bolsa de lechuga que tiene en su interior algo que se parece a una rana puede hacerse viral y llegar rápidamente a todos los rincones del planeta, provocando un daño importante a la marca.

Tecnología en favor de la calidad y la seguridad alimentaria. Estas oportunidades y amenazas hacen que maquinaria, como la de Tomra, proveedor de equipos de clasificación óptica y pelada de alimentos, jueguen un papel cada vez más importante a la hora de satisfacer las expectativas del cliente y proteger el prestigio del proveedor.

Los equipos de calibrado e inspección, colocados en origen -antes del envío al supermercado-, o en el almacén que sirve online, pueden asegurar que la producción cumpla con los requisitos de tamaño y madurez deseados, que no presenten golpes ni moho. Además, los equipos de clasificación en distintas fases de la cadena de suministro podrán facilitar otros indicadores sobre la calidad del producto.

Las máquinas de clasificación de Tomra están preparadas para satisfacer estas necesidades y facilitan información que asegura los más altos estándares de calidad y seguridad alimentaria. También se están perfeccionando para recopilar datos y para adecuarse a aplicaciones concretas, de forma que los procesadores elijan cada

vez mejor el material de entrada para optimizar el proceso y obtener el producto final de la forma más eficiente.

Los supermercados tradicionales se están enfrentando a los nuevos actores online, y la información de las preferencias y los hábitos del cliente van a ser un arma de gran importancia. Las tecnologías centradas en el cliente, tales como dispositivos instalados en los carros de compra o las aplicaciones para teléfonos móviles, llevarán a los clientes a los pasillos y estantes donde se decanten con mayor probabilidad por la compra de un determinado producto. Sensores instalados en los estantes de los supermercados registrarán los artículos que el cliente mete en el carro y se los podrán facturar mediante el teléfono móvil al salir de la tienda.

Estos datos online permitirán que los supermercados puedan confiar más en sus existencias puntuales y minimicen el coste y el espacio necesarios para almacenar su mercancía. También permitirán que los proveedores hagan un envasado y un transporte de mercancía más eficientes en cuanto al tiempo. Los supermercados y las tiendas especializadas tendrán la opción de reducir sus gastos, reduciendo el tamaño de sus tiendas físicas y dedicando más espacio a mostrar productos frescos.

Otra posibilidad es que los supermercados conserven el mismo tamaño, pero cambien su concepto y se conviertan en lugares donde poder realizar tanto compras físicas como online. Dado que las tiendas necesitan ofrecer a sus clientes una experiencia multicanal integral, tendrán que conectar los mundos físico y digital permitiendo que los consumidores puedan ver las marcas y productos disponibles por internet y acceder, mediante pantallas interactivas, a la oferta online de la tienda. Estos cambios están en línea con la creciente tendencia hacia productos de calidad más sanos, una mayor variedad y una mayor comodidad; una demanda que aumentará exponencialmente a medida que lo hagan las rentas de los países, que se incorporan a la clase media en unos 70 millones de personas al año.

2.2.4 Ambiente

Establecimientos de alimentos, bebidas y medicamentos con lineamientos por COVID-19. Empleados y usuarios de los establecimientos del sector de productos farmacéuticos, alimentos y bebidas deben adoptar acciones por COVID-19⁹.

⁹ MINSALUD. Establecimientos de alimentos, bebidas y medicamentos con lineamientos por COVID-19. 2020. Boletín de Prensa No 090 de 2020.

Bogotá D.C., 23 de marzo de 2020. – El Ministerio de Salud y Protección Social ha impartido los lineamientos de implementación inmediata para evitar la propagación del COVID-19 en establecimientos del sector productivo de productos farmacéuticos, alimentos y bebidas, tales como supermercados, restaurantes, tiendas, plazoletas de comida, panaderías, carnicerías, plazas de mercado, plantas de producción, droguerías y otros establecimientos relacionados.

"El propósito es brindar las orientaciones necesarias al sector y que se requieren implementar en la cadena de producción (plantas), comercialización (supermercados y grandes superficies), venta (restaurantes) y consumo (hogar) de productos farmacéuticos, alimentos y bebidas", explicó Elisa Cadena, subdirectora de Salud Nutricional, Alimentos y Bebidas del Minsalud.

De esta manera, se hace el llamado para que los dueños y administradores de dichos establecimientos apliquen los procedimientos definidos para verificar frecuentemente el estado de salud de sus trabajadores y promover las medidas de autocuidado, como lo es el lavado de manos. En caso que algún empleado tenga síntomas de gripa, debe ser aislado e informar el caso a la autoridad sanitaria.

El protocolo también dicta que los responsables de los establecimientos deben dotar de elementos de protección personal a sus equipos de trabajo, en especial tapabocas o guantes si se requiere. De igual forma, garantizar la disponibilidad de elementos de limpieza y desinfección, como agua potable, jabón, gel antibacterial y toallas desechables.

En el mismo sentido de las precauciones frente al COVID-19, se deben promover las medidas de distanciamiento social entre el personal de los establecimientos, tales como saludos, aglomeraciones, contactos de menos de un metro y restringir las actividades sociales y de esparcimiento.

Medidas para la ciudadanía. "De igual forma se brinda la orientación a la población en general frente a las precauciones que debe seguir sobre este tema", indicó Cadena, destacando que a partir de ahora quedan suspendidas las degustaciones en supermercados y se deben fortalecer las acciones de aseo y desinfección permanente de los puntos de venta y pago, zonas comunes, carros, canastillas del mercado, góndolas, pasamanos, entre otras superficies y sitios de alta frecuencia.

Para el caso de restaurantes y establecimientos en plazoletas de comida, se deben tener en cuenta las indicaciones citadas anteriormente, garantizando además la limpieza y desinfección con sustancias para tal fin de los utensilios de cocina, contenedores, vehículos, mesas, áreas de preparación, sillas, pomos de puertas y en general cualquier superficie. Entre otras medidas importantes, se destaca que el personal del restaurante deberá recomendar a los clientes el lavado de manos antes del consumo de los alimentos y disponer de las condiciones y elementos para esta práctica. Se recuerda que, de acuerdo a lo establecido por el Gobierno Nacional, se debe respetar la capacidad máxima de clientes, evitando concentraciones mayores de 50 personas.

Las medidas contempladas en el documento, definen, además, recomendaciones para establecimientos dedicados al comercio de productos farmacéuticos, llámese droguerías, las cuales, entre otras indicaciones, deben procurar el abastecimiento de productos de primera necesidad y a su vez, hacer llamado a la mesura por parte de los usuarios en la adquisición de un número adecuado de unidades por producto. Por último, pero no menos importante, se definen las medidas hacia los consumidores en el hogar, los cuales deben procurar ir sólo una persona a hacer las compras necesarias, pagar con tarjeta evitando el dinero en efectivo, consumir alimentos en los hogares, sumadas a las recomendaciones de autocuidado para contener la enfermedad por coronavirus (COVID-19).

Medidas en supermercados y grandes superficies

Entregar a los empleados ubicados en puestos fijos de trabajo (puntos de pago, panadería, porcionado de carne, entre otros) guantes, tapabocas, gel desinfectante para manos y elementos para la limpieza y desinfección frecuente de utensilios y superficies de contacto en sus sitios de trabajo. De ser necesario el uso de guantes, estos deben mantenerse limpios, sin roturas o imperfectos y ser tratados con el mismo cuidado higiénico requerido para las manos.

Hacer extensivas las medidas de prevención y protección a aquellas personas que prestan servicios de transporte de personas y mercancías asociadas a la actividad que desarrollan los supermercados y grandes superficies. Intensificar los procesos de limpieza y desinfección de canastillas, carros de mercado, pasamanos, botoneras de ascensores, datafonos, vitrinas, neveras, bandas registradoras y puntos de pago entre otros elementos de uso frecuente por los clientes.

Procurar medidas como la aplicación periódica de desinfectantes de ambiente en los sitios de mayor circulación y en donde se exhiban alimentos sin empaque (frutas,

verduras, etc.). Incrementar los procedimientos de limpieza y desinfección en baños y zonas de mayor tráfico. Se recomienda que, de acuerdo con la capacidad del establecimiento, se genere una estrategia para el control de ingreso de los clientes, de tal forma que se evite aglomeración en pasillos y puntos de pago. De igual manera, sugerir a los clientes que esperan su turno para ingresar al establecimiento, mantener por lo menos un (1) metro de distancia con las personas de la fila.

Instalar dispensadores de gel antibacterial de fácil acceso para los clientes y garantizar la limpieza de estos puntos, así como instrucciones para su uso correcto. Informar a los clientes la ubicación de estos dispositivos y promover su uso. Promover que sólo asista una persona por hogar al momento de hacer las compras, evitando la presencia de menores o personas de la tercera edad; y que tengan claro los artículos específicos de compra para hacer más ágil esta actividad. Sugerir a los compradores pagar sus cuentas con tarjeta, para evitar el contacto y la circulación de efectivo. Llamado a la medida y a la prudencia por parte de los consumidores, en la adquisición de un número adecuado de unidades por producto, para permitir que toda la población tenga acceso a estos, según su necesidad. Suspender las prácticas de degustación de alimentos y bebidas. Garantizar acceso frecuente a hidratación para el personal que se encuentre laborando en estos sitios, con las medidas de higiene adecuadas.

Para los consumidores. Cada miembro de la familia, cuidadores y personal de apoyo doméstico y otros servicios, deben realizar el lavado de manos, permitiendo el contacto con el jabón durante mínimo 20 - 30 segundos, frotándolo en toda la superficie y retirándolo completamente con agua. Esta práctica se debe realizar como mínimo: al llegar a la casa, antes y durante la preparación y consumo alimentos y bebidas; antes y después de usar el baño, después de toser, sonarse o estornudar, después del cambio de pañales de niños, niñas o adultos; después del contacto con mascotas o con elementos altamente contaminados como dinero, llaves, tarjetas bancarias o de transporte, celular, etc.

Al toser o estornudar, cubrir nariz y boca con el antebrazo o usar un pañuelo desechable e inmediatamente lavarse las manos, y utilizar tapabocas en forma permanente si presenta síntomas gripales. Incrementar actividades de limpieza y desinfección de paredes, pisos y otras superficies de contacto frecuente. Mantener la ventilación e iluminación natural de la vivienda. Asumir que la emergencia sanitaria conlleva una responsabilidad compartida en la distribución, acceso y disponibilidad de alimentos. Llevar la lista de compras definida para hacer más ágil esta actividad. Procurar que asista una persona por hogar al momento de hacer las compras, evitando llevar a menores o adultos mayores.

De ser posible, pagar las cuentas con tarjeta, para evitar el contacto y la circulación de efectivo. Elegir la opción de comprar los alimentos y bebidas para llevar y ser consumidos en los hogares. Seguir las recomendaciones de alimentación para disminuir riesgo de infección, emitidas por el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. (ver anexo)

Si no se cuenta con agua tratada (potable) para la preparación de los alimentos y las actividades de limpieza y desinfección en la cocina, hiérvala durante 3 minutos como mínimo, déjela enfriar y guárdela en un recipiente limpio con tapa. Incrementar la frecuencia de limpieza y desinfección de utensilios y superficies para la preparación de los alimentos, utilizando paños limpios y desinfectados. Evitar el consumo de carnes sin cocción completa o leche cruda, e incrementar el consumo de agua, frutas y verduras.

Lavar y desinfectar las frutas y hortalizas antes de consumirlas o guardarlas en la nevera. Para la desinfección utilice una solución de hipoclorito de sodio (a 1 litro de agua agregue 20 gotas de hipoclorito de sodio comercial) u otro producto indicado para este fin. Antes de consumir alimentos enlatados o envasados, limpie la tapa y el envase. Verifique la fecha de vencimiento y la integridad del empaque de todos los alimentos procesados, si la fecha ya caducó y/o el empaque presenta abolladuras, embobamientos, perforación, entre otras, absténgase de consumirlos.

2.2.5 Desempleo

Balance 2020 perspectiva 2021. El mercado laboral ha sido uno de los grandes afectados no solo a nivel local, sino a nivel internacional. En esta dirección la OIT habla de una pérdida de puestos de trabajo del orden de 345 millones a nivel mundial y la pérdida de ingresos derivada de la destrucción de empleo equivalente a 5,5% del PIB Mundial. En el caso colombiano, enfrentamos una pérdida de puestos de trabajo de 1,5 millones al comparar octubre 2020 con el mismo mes 2019. Lo anterior se traduce en una pérdida de ingresos de los hogares colombianos de 27,9 billones de pesos (2,7% del PIB) entre marzo y octubre del presente año. La situación del país es incluso más compleja teniendo en cuenta los altos índices de informalidad y el recrudecimiento de este fenómeno durante la pandemia. Todo esto pone de presente la necesidad de dar prioridad al salvamento de las empresas para así conservar los empleos actuales y a la generación de nuevos puestos de trabajo ¹⁰.

¹⁰ANDI. Asociación Nacional de Industriales. Colombia: balance 2020 y perspectivas 2021. 2021. Más país.

2.2.6 Políticas

Paro Nacional. La furia se apoderó de las calles cuando el gobierno de Iván Duque propuso una reforma tributaria para financiar las arcas fiscales tras el impacto económico de la pandemia. Esa reforma, duramente criticada por opositores y partidarios del gobierno, no logró ni el apoyo político ni el apoyo popular que pretendía conseguir, y terminó detonando un gigantesco estallido social ¹¹.

Bajo la presión de las protestas, el ejecutivo se vio forzado a sepultar una reforma que, entre otras cosas, afectaba a la clase media y subía el gravamen a algunos productos de primera necesidad.

Así fue como las riendas del Ministerio de Hacienda quedaron en manos de un nuevo ministro, José Manuel Restrepo, quien ahora está a cargo de lograr el mayor consenso posible para sacar adelante una nueva reforma tributaria que no encienda la hoguera del descontento social.

2.2.7 Oportunidades

- Aumento de estrategias gubernamentales para el crecimiento de las empresas.
- La posibilidad de acceso digital a las facturas.
- La facturación electrónica promueve el acceso al financiamiento de créditos bancarios.
- Crecimiento continuo en el mercado de víveres.
- Crecimiento de e-commerce como estrategia para el aumento de clientes.

2.2.8 Amenazas

- Crecimiento de la tasa de desempleo a nivel nacional e internacional debido a la recesión económica provocada por la pandemia.

¹¹ BARRÍA, Cecilia. Protestas en Colombia: por qué es tan importante una nueva reforma tributaria en el país. 2021. BBC News Mundo.

- Alianzas de la competencia con entidades públicas y privadas que otorguen beneficios a los clientes (bonos de alimentación).
- Crisis en otros sectores afectando la estabilidad de los productos.
- Continúas manifestaciones en contra de las políticas gubernamentales afectando a las empresas a nivel nacional.
- Asignación de IVA a productos de la canasta familiar que se encontraban exentos.

2.2.9 Análisis del Diagnostico Externo

A través de cuatro factores analizamos el entorno externo en el cual se desenvuelve el supermercado B3 donde se puede identificar las oportunidades y amenazas que nos rodean. El primer factor el sector nos brinda la información de crecimiento en el mercado que tienen los supermercados en Colombia y como se han visto afectados o impulsados por los cambios en los últimos dos años a causa del problema de salubridad por el covid 19.

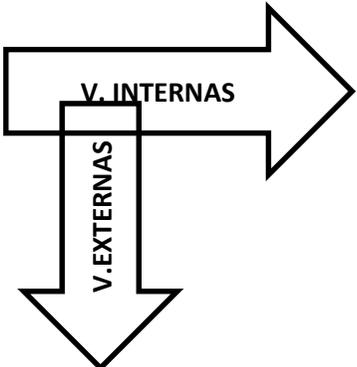
El segundo factor la normatividad se habla de la facturación electrónica como modelo de avance para las empresas expresando la confianza que hay entre los empresarios el gobierno el cliente quien es el beneficiario al comprar de manera legal sus productos. El tercer factor la tecnología que juega un papel muy importante en la era digital que enfrenta la globalización y los cambios en un mundo donde el marketing digital toma más fuerza en cuanto despacho de mercancía y publicidad de los productos. Y el cuarto factor nombrado es el ambiente que actual mente se está viviendo donde por el problema salud de la pandemia a causa de covid 19 el comercio mundial adopta medidas restrictivas hacia todas las personas en general.

Tabla 1 Matriz DOFA Supermercado B3

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>inventarios no concuerdan con las existencias</p> <p>no hay claridad en funciones por los que no cuentan con un manual de funciones explico</p> <p>alta rotación del personal</p> <p>sobre carga de funciones en una sola área</p> <p>No cuenta con estrategias de reclutamiento de personal.</p> <p>No cuenta con un área de marketing y publicidad.</p>	<p>Aumento de estrategias gubernamentales para el crecimiento de las empresas.</p> <p>La posibilidad de acceso digital a las facturas generando confianza a los clientes.</p> <p>La facturación electrónica promueve el acceso al financiamiento de créditos bancarios.</p> <p>Crecimiento continuo en el mercado de víveres.</p> <p>ecimiento de e-commerce como estrategia para el mento de clientes.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Buena atención hacia los clientes y flexibilidad del servicio.</p> <p>Calidad en los productos.</p> <p>Capacidad de inversión y amplia estructura física.</p> <p>capacidad de negociación a un con bajos</p> <p>Volúmenes.</p> <p>Estabilidad financiera liquidez y disponibilidad de fondos.</p> <p>Innovación y sistema avanzado en cuanto a facturación electrónica.</p>	<p>Crecimiento de la tasa de desempleo a nivel nacional e internacional debido a la recesión económica provocada por la pandemia.</p> <p>Alianzas de la competencia con entidades públicas y privadas que otorguen beneficios a los clientes (bonos de alimentación).</p> <p>Crisis en otros sectores afectando la estabilidad de los productos.</p> <p>Continúas manifestaciones en contra de las políticas gubernamentales afectando a las empresas a nivel nacional.</p> <p>Asignación de IVA a productos de la canasta familiar que se encontraban exentos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2 Matriz cruce de estrategias Supermercado B3.

VARIABLES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>f1. Buena atención hacia los clientes f2. Flexibilidad del servicio f3. Calidad en los productos f4. Capacidad de inversión y amplia estructura física. f5. Capacidad de negociación a un con bajos volúmenes. f6. Estabilidad financiera liquidez y disponibilidad de fondos. f7. Innovación y sistema avanzado en cuanto a facturación electrónica.</p>	<p>d1. Inventarios no concuerdan con las existencias. d2. No hay claridad en funciones por los que no cuentan con un manual de funciones explícito. d3. Alta rotación del personal d4. Sobre carga de funciones en una sola área. d5. No cuenta con estrategias de reclutamiento de personal. d6. No cuenta con un área de marketing y publicidad</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO
<p>o1. Aumento de estrategias gubernamentales para el crecimiento de las empresas. o2. La posibilidad de acceso digital a las facturas generando confianza al cliente. o3. La facturación electrónica promueve el acceso al financiamiento de créditos bancarios. o4. Crecimiento continuo en el mercado de víveres. o5. Crecimiento de e-commerce como estrategia para el aumento de clientes.</p>	<p>fo1. Estrategias de productividad de los diferentes sectores potenciando el crecimiento y mayor valor agregado de los productos. fo2. Estrategias de fondos para aumentar los proyectos tecnológicos y el comercio electrónico. fo3. Estrategia de asistencia técnica al comercio para mejorar la conectividad y acceso a otros mercados. fo4. Estrategias hacia pymes desarrollando herramientas tecnológicas. fo5. Tendencia de nuevas estrategias de servicio al cliente.</p>	<p>do1. Estrategias digitales como herramientas para fortalecer la contabilidad y cobertura de los productos. do2. Estrategias de capacitación y reorganización hacia los empleados mediante el uso de normativas que se establecen en el sector por parte del ministerio de trabajo. do3. Estrategias de mercado impulsado por el sector para ayudar al restablecimiento de actividades después de tiempos de crisis.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<p>d1. Asignación de IVA a productos de la canasta</p>	<p>fa1. Estrategias digitales para el aumento de</p>	<p>da1. Estrategias de capacitación de servicio al</p>

Continuación Tabla 2 Matriz cruce de estrategias Supermercado B3.

<p>familiar que se encontraban exentos.</p> <p>d2. Las agresivas campañas publicitarias de la competencia.</p> <p>d3. Alianzas de la competencia con entidades públicas y privadas que otorguen beneficios a los clientes (bonos de alimentación).</p> <p>d4.Crisis en otros sectores afectando la estabilidad de los productos</p> <p>d5.Retrasos de mercancía por parte de proveedores.</p>	<p>compras virtuales asegurando la salud del consumidor en tiempos de covid 19.</p> <p>fa2.Adecuacion de fondos de inversión y ayuda para impulsar a las empresas a la sostenibilidad de los empleados.</p> <p>fa3.Promover la facturación electrónica para mejorar la calidad en la competencia en el sector.</p>	<p>cliente para los empleados.</p> <p>da2.Estrategias de funciones internas mejorando el ambiente laboral.</p> <p>da3.estrategias de desarrollo de habilidades de comunicación para los empleados.</p>
---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

3. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO ÁREA ADMINISTRATIVA

Es el encargado del análisis y control administrativo proporcionando la eficiencia y la eficacia de los procesos del supermercado B3.

3.1 SECCIÓN ASIGNADA

Compras. Tiene la responsabilidad de gestión de pedidos, atención a proveedores recepción de facturación y generación de salidas y entradas de productos (remisiones), manejo de licitaciones.

Talento humano. Se tiene la responsabilidad de prestar supervisión, control y orientación al personal:

Administración de personal. Asegurar que la empresa cumple y aplica las legislaciones del trabajo y obligaciones tributarias y sociales.

Entrenamiento y formación. Desarrollar planes de capacitación y formación orientados a mejorar la competencia de los trabajadores y al desarrollo del potencial humano.

Bienestar social. Ejecutar acciones integradas que ayuden a preservar la calidad de vida del trabajador, mejorar su estado de salud física y emocional a través de:

- Recreación y deportes
- Eventos socio - culturales
- Atención y acompañamiento social
- Administración de convenios (planes de salud, seguros de vida)
- Capacitaciones preventivas

Reclutamiento y selección. Implementar acciones necesarias para entregar a las diferentes dependencias (administrativas / operacionales) personal competente y capacitado que contribuya al cumplimiento de la visión, objetivos y metas de la empresa.

Seguridad y salud ocupacional. Crear políticas y controles que minimicen los riesgos de accidentes que atentan contra la salud del trabajador en cada puesto de trabajo. Se cuenta con la oficina en la segunda planta en correctas condiciones con los respectivos recursos como muebles de oficina equipos de cómputo conectividad y demás para obtener un buen ambiente laboral.

Facturación. Referido a todos los actos relacionados con la elaboración, registro, envío y cobro de las facturas relacionadas con los proveedores.

Atención a proveedores. La relación con los proveedores en el área administrativa es de gran importancia ya que permite obtener la mercancía necesaria para el funcionamiento del supermercado B3. De los proveedores se obtienen oportunidades de compra y beneficios hacia la empresa.

3.2 FUNCIONES ASIGNADAS

- Apoyar al talento humano en cada uno de sus procesos
- Recibimiento de proveedores
- Facturar electrónicamente
- Realizar arqueos de caja
- Manejar el sistema de inventarios (creación y asignación de códigos para nuevos productos)
- Manejo del sistema SYS PLUS (para compras, remisiones, proveedores, inventarios, etc.)
- Proporcionar descuentos a clientes filiales.
- Cotizaciones y manejo de licitaciones.

4. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

4.1 TITULO

Diseñar e implementar un manual de funciones acorde a los cargos existentes en el Supermercado B3 de San Rafael.

4.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un manual de funciones acorde a los cargos existentes en el supermercado B3 de San Rafael.

4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la necesidad del supermercado b3, en cuanto a la importancia de la implementación de un manual de funciones.
- Realizar el análisis de cargos para establecer las funciones, nivel de responsabilidad y compromiso que ejecutan cada uno de los integrantes del supermercado B3.
- Construir y comunicar el manual de funciones e identificar los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la organización.
- Elaborar un formato de checklist para la verificación de inventarios.

4.4 JUSTIFICACIÓN

Para una organización es importante que todos sus procesos administrativos tengan lineamientos en el desarrollo de cada actividad que evite que los mismos se trasformen en rutinas que al paso del tiempo perjudiquen el desempeño y como consecuencia generen divisiones en el trabajo; se hace necesario establecer

herramientas estratégicas hacia el talento humano con el que se pueda tener una revisión constante de las funciones métodos y procedimientos.

Gestar un manual de funciones es de interés de todos los niveles de la empresa ya que esta permite que se conozca qué actividad realiza cada cargo definiendo claramente las responsabilidades de cada persona.

La divulgación, conocimiento y utilización del manual de funciones es indispensable; presentarlo adecuadamente bajo la aceptación del área a quien corresponda, de igual manera generar estrategias para que los mismos permanezcan publicados y actualizados de forma permanente adaptándose a los cambios que la empresa vea necesarios.

Adicionalmente un *chicklist* de control de las actividades realizadas por los trabajadores previamente establecidos durante el día mitigando errores manuales o sistemáticos.

4.5 CRONOGRAMA

Tabla 3 Diagrama de Gantt

ACTIVIDAD	TIEMPO SEMANAS				
	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BUSQUESA DE LA INFORMACION DE LA EMPRESA	■				
ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA		■			
REALIZACION DEL DIAGNOSTICO		■ ■			
PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO			■		
DESARROLLO PLAN DE MEJORAMIENTO				■	
ESTUDIO DE LEYES Y DECRETOS DE MANUALES DE FUNCIONES				■	
ANALISIS DE LOS DIFERENTES MODELOS DE MANUALES DE FUNCIONES				■	
SELECCIÓN DEL MANUAL DE FUNCION				■	
PROPUESTA DEL MANUAL DE FUNCIONES				■ ■ ■ ■	
CREACIONE DEL CHECKLIST					■
INFORME FINAL					■ ■

Fuente: Elaboración propia.

4.6 PLAN DE ACCIÓN

Tabla 4 Plan de Acción para cumplimiento de objetivos planteados

OBJETIVO: Diseñar e implementar un manual de funciones acorde a los cargos existentes en el supermercado B3 de San Rafael.							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO INICIAL	TIEMPO FINAL	INDICADOR
Diagnosticar la necesidad del Supermercado B3, en cuanto a la importancia de la implementación de un manual de funciones.	*justificar el análisis DOFA por el cual surge la necesidad del manual de funciones. *Presentar de manera teórica la importancia del manual de funciones en las empresas.	*breve descripción del diagnóstico interno y externo realizado al Supermercado B3 por el cual se evidencia la necesidad del manual de funciones. *fundamentar bibliográficamente sobre la importancia del manual de funciones en las empresas.	*Pasante de la universidad de Pamplona Karina Marcela Orozco Ramírez	*tecnológicos	20/10/2021	1/11/2021	cumplimiento de requisitos

Continuación Tabla 4 Plan de Acción para cumplimiento de objetivos planteados

<p>Realizar el análisis de cargos para establecer las funciones, nivel de responsabilidad y compromiso que ejecutan cada uno de los integrantes del supermercado B3.</p>	<p>Realización de una encuesta al personal que labora en el supermercado B3.</p>	<p>*diseño de encuesta sobre las funciones que realiza cada trabajador del supermercado B3. *Análisis de la encuesta resaltando el grado de información de cada empleado.</p>	<p>*Pasante de la universidad de pamplona Karina marcela Orozco Ramírez. *Trabajadores de las áreas del supermercado B3.</p>	<p>*tecnológicas *humanos</p>	<p>2/11/2021</p>	<p>16/11/2021</p>	<p>control de eficiencia y eficacia en las funciones establecidas</p>
<p>Construir y comunicar el manual de funciones e identificar los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la organización.</p>	<p>*Modelo de manual de funciones. *Comunicación del manual de funciones.</p>	<p>*creación del esquema a seguir para el diseño del manual de funciones. *presentación del manual de funciones para el supermercado B3 al área administrativa.</p>	<p>*pasante de la universidad de pamplona Karina marcela Orozco Ramírez. *Área administrativa.</p>	<p>*herramientas y aplicaciones tecnológicas</p>	<p>18/11/2021</p>	<p>26/11/2021</p>	<p>cumplimiento de funciones según el perfil del trabajador</p>

Elaborar un formato de checklist para la verificación de inventarios.	Sugerir un checklist para minimizar los faltantes en inventarios futuros.	*diseñar un esquema del checklist asignando tareas para cada pasillo de víveres en el supermercado B3.	*pasante de la universidad Karina Orozco. *Área administrativa .	*herramienta s. tecnológicas. *Capital humano.	29/11/2021	03/12/2021	control y evaluación de inventarios
--	---	--	---	---	------------	------------	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

5. SEGUNDO INFORME DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1 ANÁLISIS DE LA NECESIDAD

Para el desarrollo de la propuesta del manual de funciones para la empresa Supermercado B3 nos enfocamos en las debilidades observadas. Se puede decir, que la empresa en su poca trayectoria ha venido creciendo en las actividades o tareas a realizar que surgen de las necesidades del momento sin una planeación adecuada.

De lo anterior la estructura actual de la organización lleva a que sus trabajadores no tengan unas funciones y responsabilidades bien definidas generando una sobrecarga en algunas áreas afectando la comunicación y creando mayores errores a la hora de realizar lo asignado.

Se realiza una investigación por medio de página web con información obtenida de tesis, trabajos de grado, investigaciones y otros que nos detalle la información necesaria para complementar teóricamente la importancia del manual de funciones un manual de funciones.

En la siguiente tabla se muestran las áreas que actualmente tiene la empresa y cuáles de estas cuentan con un manual de funciones:

Tabla 5 Áreas de la empresa que actualmente cuenta con un manual de funciones.

Área	Manual de Funciones
Gerencia	No Tiene
Financiera	No Tiene
Administrativa	No Tiene
Ventas	No Tiene
Servicios Varios	No Tiene

Fuente: Elaboración propia.

5.2 DESCRIPCIÓN TEÓRICA DEL MANUAL DE FUNCIONES

5.2.1 Marco Legal

¿Sabe usted qué es el Manual de Funciones? Como una guía para las entidades públicas que requieren ajustar los Manuales de Funciones y Competencias Laborales, y teniendo en cuenta que desde el 1° de enero de 2016 asumieron los nuevos mandatarios territoriales, Función Pública presenta a continuación las respuestas a las preguntas más frecuentes sobre este tema¹².

¿Qué es un Manual de Funciones y Competencias Laborales?

El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es, igualmente, insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones públicas.

¿Qué elementos aporta la nueva normativa sobre los manuales?

Como elemento novedoso y de flexibilidad en la nueva normativa, en adelante los organismos y entidades identificarán los Núcleos Básicos del Conocimiento –NBC que contengan las disciplinas académicas o profesiones, de acuerdo con la clasificación establecida en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES, con el propósito de hacer efectivo el acceso al empleo público en igualdad de condiciones de quienes cuentan con una profesión perteneciente a un mismo ramo del conocimiento.

¿Cómo se construye el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales? El manual debe contener los siguientes elementos:

1. Identificación y ubicación del empleo
2. Contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo
3. Conocimientos básicos o esenciales
4. Competencias Comportamentales
5. Requisitos de formación académica y experiencia

El Decreto 1083 de 2015 señala unas funciones generales que sirven como marco de referencia para que cada entidad ajuste su manual específico de acuerdo con dichas funciones generales por nivel de empleo. Por lo tanto, no se trata sólo de disminuir el número de funciones para diferenciarlas, debe hacerse el análisis

¹² FUNCIÓN PÚBLICA. ¿Sabe usted qué es el Manual de Funciones? 2021. Entidad del sector.

funcional de los diferentes grados salariales, determinando la relación del propósito principal del empleo frente a las respectivas funciones de cada cargo, de manera que sea visible la diferencia entre grados salariales y el nivel de responsabilidad entre cada empleo.

Se aclara en todo caso que a ningún empleado se le pueden desmejorar sus condiciones laborales (funciones y salario). Decreto 1083 de 2015, los manuales deben especificar los Núcleos Básicos del Conocimiento, de manera que se puedan agrupar, las diferentes disciplinas cuya formación habilite para el desempeño del empleo, en pocos núcleos del conocimiento para la mejor provisión del empleo de manera que no sea necesario, ni constante el cambio de los manuales de funciones para proveerlo.

Así mismo, se entiende por formación superior, según la Ley 30 de 1993, aquella que imparten las instituciones de educación superior y que conducen a títulos de formación universitaria, para el nivel profesional, y de formación técnica, tecnológica o técnica profesional para el nivel técnico.

Decreto 1083 de 2015, el análisis que hace el área del talento humano de las entidades va enfocado a seleccionar al candidato que se ajuste mejor al perfil ocupacional del cargo que se va a proveer.

El Decreto 1785 de 2014 derogó al Decreto 2772 de 2005, y a su vez tales disposiciones fueron compiladas en el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector Función Pública, tanto en materia de funciones generales como en los requisitos de empleo.

El mismo Decreto 1083 de 2015 es claro en el sentido que, para todos los efectos legales, y mientras permanezcan en los mismos empleos, o sean trasladados o incorporados a cargos equivalentes o de igual denominación y grado de remuneración, no se les exigirán los requisitos distintos a los inicialmente acreditados.

Por lo tanto, es necesario observar y analizar el conjunto de características que conforman el empleo, es decir, los objetivos, funciones esenciales, mediciones y metas de la posición del empleo, las cuales deben encontrarse alineadas a las estrategias de la organización, el mapa de ejecución de la función, las habilidades técnicas, los conocimientos que deben cumplirse para lograr estas metas y los

comportamientos que se requieren para crear una cultura de excelencia en el desempeño.

En otras palabras, la descripción de las funciones y los conocimientos exigidos determinan el requisito de formación académica de cada empleo. Decreto 1072 de 2015 El presente decreto reúne aquellas normas que reglamenta el trabajo las cuales se han dispersado por nuevos decretos, dejando así un solo documento el cual se creó para la consulta de todas las normas que regulan el trabajo en Colombia.

5.2.2 Marco Conceptual

La gestión del talento. Es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados , de acuerdo a la anterior cita, es evidente que el talento humano ha vendido marcando su origen desde hace muchos años, donde se ve la importancia de darle un valor y respaldo al empleado, sabiendo que el empleado es la base para que una organización genere productividad y que de ese empleado surja un trabajo eficaz y eficiente, lo cual permita que la organización tenga un buen funcionamiento y así mejores sus actividades comerciales¹³

Organización. Jorge Etkin (2000, p. 3) afirma que "La organización es una integración de individuos y grupos, en el marco de un orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir". Dicho de otro modo, esta definición implica que una organización es un conjunto de personas que tienen a cargo una o más funciones o tareas y que no las realizan de cualquier forma (siguiendo enteramente su propia voluntad y decisión), sino bajo un cierto orden formal, es decir un conjunto de normas, pautas, acuerdos sobre qué trabajo o tarea debe hacerse, con quién y de qué forma, como así también lo que no se debe hacer, entre otros aspectos; todo lo cual le da continuidad a las actividades de cada uno y también cierta estabilidad en el día a día.¹⁴

Gestión del talento humano. En este sentido, Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias

¹³ SANTOS, Armando Cuesta. Gestión de talento humano y del conocimiento. Ecoe ediciones, 2010.

¹⁴ ETKIN, Jorge. Capital social y valores en la organización sustentable: El debe ser, poder hacer y la voluntad creativa. Ediciones Gránica, 2014.

para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.¹⁵

Recursos humanos. Chiavenato (2008)¹⁶ plantea que “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

Función. Una función es el propósito o tarea que se le atribuye a una cosa. Proviene del latín *functio*, *functio*nis, y significa "ejecución o ejercicio de una facultad". Una función designa las capacidades propias de los seres vivos o de sus órganos, así como de máquinas, instrumentos o aparatos, para desempeñar una tarea.¹⁷

Manual. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historias, políticas, procedimientos, organización de un organismo social que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.¹⁸

Cargo. Según Chiavenato (2002)¹⁹, el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por la persona que lo ocupa comprendidas en un todo unificado en el cual ocupa un puesto en la organización.

Habilidades. La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.²⁰

Competencias. Una competencia es un conjunto de comportamientos socio afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Mc graw hill, 2009.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. Elsevier Brasil, 2008.

¹⁷ PERDOMO, Jaime Vidal; BETANCUR, Carlos Mario Molina. Derecho administrativo. Temis, 1997.

¹⁸ GAVINCHA QUISPE, Niky Reina; RAMOS AYALA, Dina Diva. Manual de procesos y procedimiento de formulación presupuestaria caso de estudio: Autoridad de Fiscalización y Control Social De Agua Potable y Saneamiento Básico. Tesis Doctoral.

¹⁹ CHIAVENATO, I. Definición. I. Chiavenato, Gestión Del Talento Humano, 2002.

²⁰ OIT, Organización Internacional del Trabajo. Definiciones de algunos expertos. 2012. CINTERFOR.

permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”.

Selección de personal. Según De Ansorena (2005)²¹ Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

5.2.3 Marco Teórico

La aplicación de técnicas de mejora continua ha derivado en un uso creciente de los manuales administrativos, tanto en formato papel como en formatos electrónicos. Se puede definir a un manual como “un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa” o “un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo²².

La teoría Clásica de la administración que se divide en tres orientaciones diferentes y hasta cierto punto contrapuestas: la escuela de administración científica (desarrollada en Estados Unidos a partir del trabajo de F.W. Taylor), la corriente anatómica de la administración conocida como Teoría de la organización formal (desarrollada en Francia a partir de los trabajos de Henry Fayol) y la teoría burocrática, expuesta por el alemán Max weber mediante la división del trabajo y el adiestramiento del personal, dan los primeros cimientos en la elaboración de Estándares y mecanismos para el mejoramiento de los procesos organizacionales y la eficacia de las actividades que se realizan en esta por medio de la búsqueda de formalizar y estructurar la gestión administrativa.

Los aportes del ingeniero Frederick Winslow Taylor a través de sus conclusiones y estudios sobre la racionalización del trabajo, métodos y tiempos, análisis del trabajo para mejorar la realización del trabajo y un intento por sustituir métodos empíricos y rudimentarios, por los métodos científicos en todos los oficios, son los más relevantes en la elaboración de Una herramienta o mecanismo que permite el éxito

²¹ ANSORENA, RODRIGO EDUARDO NOVOA. Evaluación económica de cuatro regímenes silviculturales intensivos en plantaciones experimentales de Pinus radiata D. Don. Fundo Jauja, Comuna de Collipulli (IX Región). 2005.

²² TERRY, George R., et al. Principios de administración. Compañía Editorial Continental, 1980.

de lo planteado por este, se puede decir que los manuales administrativos surgen específicamente de esta necesidad sentida.

Un manual Administrativo es “Un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización”²³.

De esta definición se pueden inferir algunas características respecto a los manuales administrativos:

Se constituyen en documentos formales.

Cada versión es un documento no modificable sin previa aprobación, que establece fehacientemente información confiable para el permanente, sin perjuicio de las actualizaciones que periódicamente se realicen.

Junto al formato tradicional en papel, cada vez se utilizan más formatos electrónicos y, en particular, la presentación de distintos manuales a través de páginas web y formatos multimedia que incluyen además de textos, audiovisuales.

Reúnen información relevante para un usuario determinado, sobre un tema determinado. El usuario puede ser interno a la organización o externo: clientes, proveedores u otros interesados pueden hacer uso de éstos en su relacionamiento con la organización.

Además de brindar información, los manuales con frecuencia brindan instrucciones para guiar la actuación de empleados y otras personas.

La información e instrucciones recopiladas se presentan en forma ordenada y sistemática. Un manual ordena y sistematiza todas las disposiciones que contiene, permitiendo su rápida ubicación y relacionándolas en forma lógica.

²³ PINTOS, TRÍAS. Gabriela. Los manuales administrativos hoy PDF Cátedra de Organización y Métodos Administrativos, Facultad de ciencias económicas y de administración. P. 3, Mayo 2009.

Se orientan al usuario, procurando asistirlo en la realización de su trabajo, para el caso de manuales orientados a los empleados o en su relacionamiento con la empresa para el caso de manuales dirigidos a usuarios externos a la organización (proveedores, clientes, usuarios).

El Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones públicas; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos.

¿Qué elementos aporta la nueva normativa sobre los manuales?

Como elemento novedoso y de flexibilidad en la nueva normativa, en adelante los organismos y entidades identificarán los Núcleos Básicos del Conocimiento –NBC que contengan las disciplinas académicas o profesiones, de acuerdo con la clasificación establecida en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior -SNIES, con el propósito de hacer efectivo el acceso al empleo público en igualdad de condiciones de quienes cuentan con una profesión perteneciente a un mismo ramo del conocimiento.

Importancia de los manuales de funciones. La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar todo el proceso de control interno, tiene que preparar todos los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar

adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas sus áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esa importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

Objetivo de los manuales de funciones. Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual. Se define los siguientes objetivos:

1. Presentar una visión del conjunto de la organización (manual de organización).
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa (manual de organización).
3. Presentar una visión integral de cómo opera la organización (manual de procedimientos).
4. Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento (manual de procedimientos).
5. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (manual de procedimientos).
6. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
7. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo (manuales administrativos).
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

Elementos de un manual de funciones. Un Manual de Funciones engloba el análisis y descripción de los diferentes cargos, herramientas que originan la eficiencia de la administración de los Recursos Humanos y permiten establecer normas de coordinación entre cargos. ¿Todas las personas en su organización

deberían tener un mismo sueldo?, ¿Cómo podría diferenciar y pagar a cada uno de acuerdo a su rol y responsabilidad?²⁴

- Análisis del Cargo: Recolección y selección de datos para comprender el puesto de trabajo. Intervienen factores intrínsecos y extrínsecos.
- Descripción del Cargo: Documento formal del contenido del cargo que comprende los aspectos, deberes y responsabilidades.

Beneficios del manual de funciones en las organizaciones

- Facilita información para que la toma de decisiones se más objetiva.
- Organiza eficazmente el trabajo.
- Comunica al ocupante de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo.
- Informa a los jefes sobre las labores de los cargos que están bajo su supervisión, como una medida de evaluación del desempeño.
- Favorece el desarrollo de un eficiente proceso de selección, evaluación y valoración de cada cargo, además de ubicarse como un principio básico para la detección de necesidades de capacitación y seguridad ocupacional.
- Promueve el desarrollo de las estrategias de las empresas, ya que establece los campos de actuación de cada cargo.
- Proporciona, a cada colaborador, un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.
- Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones y circuitos de trabajos irracionales.
- Permite la planificación del recurso humano, anticiparse a la posible variación de los puestos de trabajo y ayuda en la definición de planes de carrera.

²⁴ CASTILLO OROZCO, Claudia Yahoska; PRADO CASTILLO, Farah Alejandra. Organización y Métodos: Manual de Funciones en el Sector Público. 2018. Tesis Doctoral. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

5.3 ANÁLISIS DESCRIPCIÓN DE CARGOS SUPERMERCADO B3.

El análisis de cargos se llevó a cabo mediante una encuesta realizada al personal de las áreas de administración , ventas, servicios varios y auxiliar contable que laboran en el supermercado B3; donde a través de una serie de preguntas se logra conocer el grado de conocimiento del perfil ,las funciones que realizan, las responsabilidades asignadas y su opinión frente a la importancia del manual de funciones en la empresa para el desempeño de sus labores, con el fin de diseñar un manual de funciones acorde al perfil del trabajador.

5.3.1 Población Encuestada

Tabla 6 Población Encuestada

Área En La Que Laboran	Personal
Administración	1
Auxiliar Contable	1
Bodega	2
Ventas	2
Fruvers Y Carnes	2
Vigilancia Y Aseo	2
Total	10

Fuente: Elaboración propia

5.3.2 Esquema de la Encuesta

ENCUESTA PARA ANALISIS DE CARGOS.

ENCUESTA PARA EMPLEADOS SUPERMERCADO B3

FECHA: _____

NOMBRE COMPLETO: _____

CARGO EN EL CUAL LABORA: _____

1. CREE USTED QUE ES IMPORTANTE EL MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA CONOCER MEJOR EL PERFIL POR EL CUAL USTED LABORA EN EL SUPERMERCADO B3.

SI _____ NO _____

2. CREE USTED QUE NO TENER NI CONOCER EL MANUAL DE FUNCIONES DE CADA CARGO EN EL QUE LABORAN LOS EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO B3 TRAE CONFLICTOS EN LA COMUNICACIÓN Y ASIGNACION DE TAREAS.

SI _____ NO _____

3. LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA SON ACORDE AL PERFIL LABORAL AL CUAL USTED SE POSTULO

SI _____ NO _____

4. ¿A ASOCIADO SUS FUNCIONES A CARGOS QUE LE PERTENECEN A OTRA AREA?

SI _____ NO _____

5. MECIONES LAS TAREAS QUE USTED CONSIDERA QUE DEBE REALIZAR EL PERFIL AL CUAL USTED FUE CONTRADO.

6. CREE USTED QUE HACEN FALTA OTROS CARGOS PARA NO SOBRECARGAR AL PERSONAL EXISTENTE

SI _____ NO _____

GRACIAS...

Figura 5 Organigrama Supermercado B3.

Fuente: Elaboración propia

5.3.3 Análisis de la Encuesta

1. Cree usted que es importante el manual de funciones y responsabilidades para conocer mejor el perfil por el cual usted labora en el Supermercado B3.

SI _____ NO _____

1 PREGUNTA

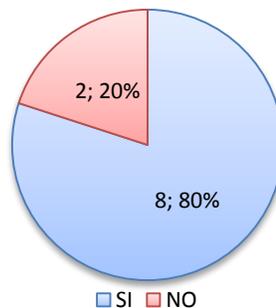


Figura 6 Pregunta 1.

Fuente: Elaboración propia.

EL 80% de los empleados encuestados están de acuerdo con la importancia que tiene el manual de funciones para definir el nivel de responsabilidades por el cual su perfil profesional fue contratado.

2. Cree usted que no tener ni conocer el manual de funciones de cada cargo en el que laboran los empleados del Supermercado B3 trae conflictos en la comunicación y asignación de tareas.

SI _____ NO _____

PREGUNTA 2

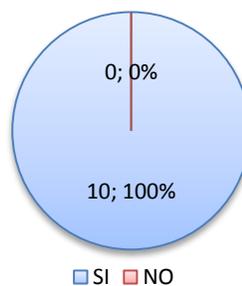


Figura 7 Pregunta 2.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que el personal del supermercado B3 está de acuerdo que al no tener un manual de funciones se crean conflictos que impiden el desarrollo y crecimiento de la empresa ya que realizan funciones de todas las áreas sin alguna organización.

3. Las actividades que realiza son acorde al perfil laboral al cual usted se postulo y fue contratado.

SI _____ NO _____

PREGUNTA 3

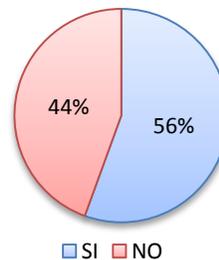


Figura 8 Pregunt 3.

Fuente: Elaboración propia.

El 56% de los empleados del supermercado B3 cree que realiza actividades que no le pertenecen al cargo por el cual fueron contratados lo que manifiesta una falta de implementación del manual de funciones.

4. ¿Ha asociado sus funciones a cargos que le pertenecen a otra área?

SI _____ NO _____

PREGUNTA 4

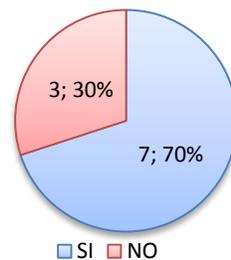


Figura 9 Pregunt 4

Fuente: Elaboración propia.

El 70 % de los trabajadores a sentido que alguna de las funciones o tareas asignadas alguna vez no son de su área o perfil laboral.

5. Mencione las tareas que usted considera que debe realizar según el perfil al cual usted fue contratado.

Tabla 7 Tareas por cargo

Administradora	Aux. contable	Cajeros	Bodega	FV y C	Vigilancia y aseo
Orientar al personal a la atención a proveedores asignar responsabilidades Controlar y vigilar las tareas y funciones	Archivo Digitalización de cuentas Facturación de pagos Verificar la contabilidad del supermercado Pagos de nomina Pagos a proveedores	Manjar correctamente el programa de facturación Atención al cliente	Manipular mercancía Llevar un orden de despacho Control de ingreso y salida de mercancía en bodega	Compra de frutas y verduras, Manejo de cortes Atención al cliente Conocimiento de manipulación de alimentos	Control de acceso y salida de personas y mercancía Mantener la limpieza y orden.

Fuente: Elaboración propia

6. Cree usted que hacen falta otros cargos para no sobrecargar al personal existente.

SI _____ NO _____

PREGUNTA 6

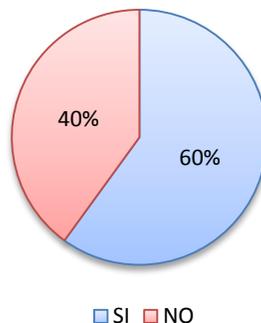


Figura 10 Pregunta 6.

Fuente: Elaboración propia.

El personal encuestado en el Supermercado B3 está de acuerdo en que abecés hace falta personal que ocupe funciones que sean acordes al perfil o tarea que se busca realizar y no asignar tanto al personal existente.

De acuerdo a la encuesta en el Supermercado B3, se evidencia la falta del manual de funciones la comunicación del mismo para conocimiento exacto de las funciones actividades tareas, perfil experiencia, nivel de educación para el cargo que desempeñan o a desempeñar dentro de la empresa; dando como resultado mejor desempeño y crecimiento tanto laboral como rentable para el supermercado.

6. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES

La estructura organizacional cumple un papel muy importante en las organizaciones ya que esta muestra como está conformada la empresa.

6.1 ORGANIGRAMA SUPERMERCADO B3.

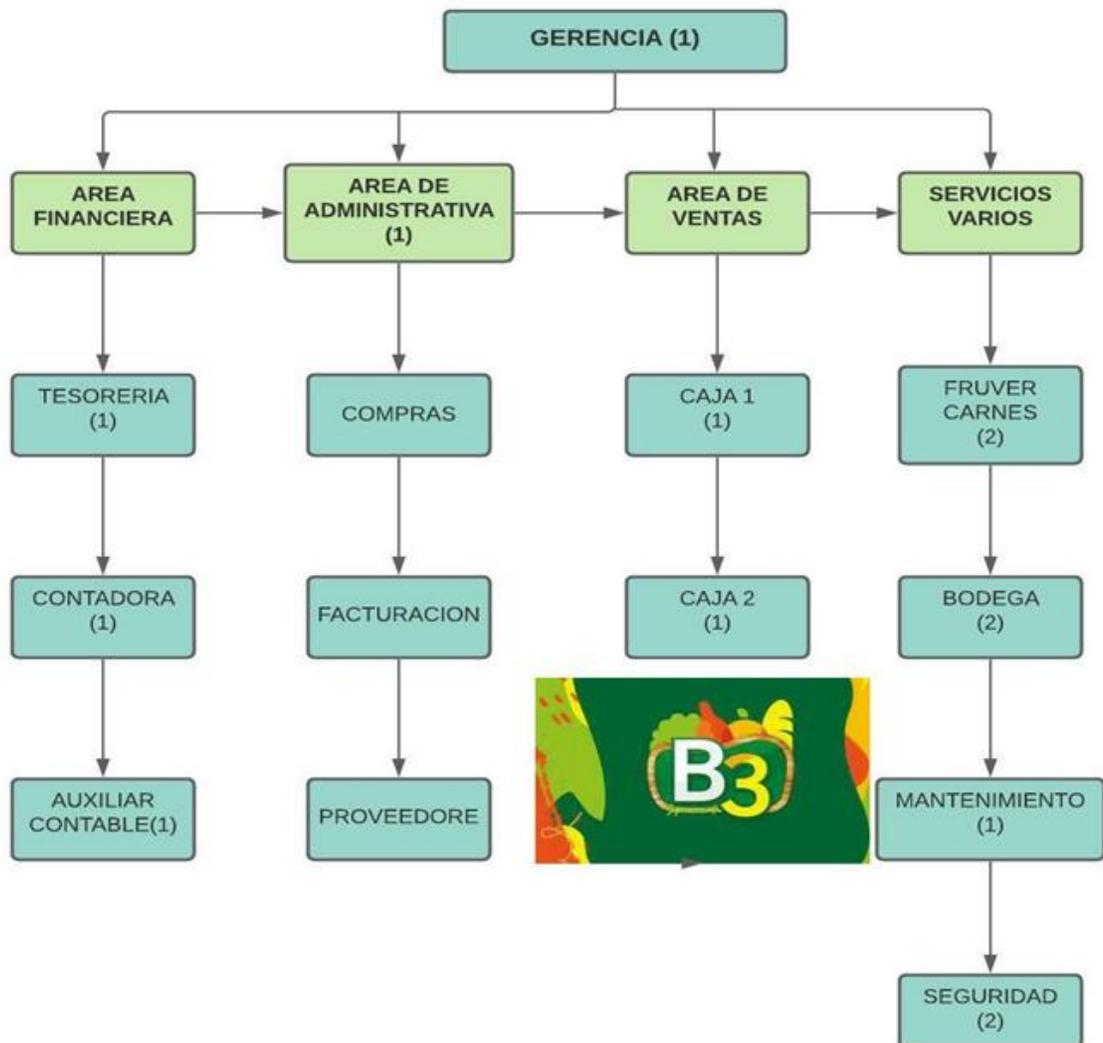


Figura 11 Organigrama Supermercado B3.

Fuente: Elaboración propia.

6.2 MODELOS DE MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización. Es el resultado del estudio de los puestos de trabajo, imprescindible para llevar a cabo la correcta gestión de las personas. En el análisis de los puestos de trabajo pueden considerarse pioneros a Frank y Lillian Gilbreth, quienes idearon el diagrama de flujo para analizar el proceso de trabajo ²⁵.

6.2.1 Contenido del Manual de Funciones

El Manual de Funciones compila las descripciones de puestos de trabajo producto del análisis de puestos de trabajo. Usualmente estas descripciones adoptan la forma de fichas descriptivas del puesto. Una ficha de descripción de puestos es un documento formal donde se reflejan los resultados del análisis de puestos realizado previamente. El registro se efectúa ordenadamente y en impreso normalizado. Así, se facilita el conocimiento y la comprensión de los puestos analizados.

6.2.2 Ficha Descriptiva de un Puesto de Trabajo

6.2.2.1 Finalidad. Es la razón de ser de un puesto de trabajo y responde a la cuestión ¿Para qué existe el Puesto? Revela, por tanto, la contribución básica de un puesto a los resultados de la organización.

6.2.2.2 Área de Eficacia / Resultados. Es lo que materialmente aporta un Puesto a una Empresa o a un Área Funcional de la misma.

- Resultados económicos y financieros.
- Rentabilidad de las inversiones.
- Planificación y cumplimiento del presupuesto.
- Mejora de la calidad.
- Imagen de la empresa.

²⁵ GONZAGA DÍAZ, Martha Oliva. Elaboración de un manual de funciones administrativas para la compañía COMAXTORROM SA del cantón Arenillas. 2016. Tesis de Licenciatura. Machala: Universidad Técnica de Machala.

6.2.3 Tareas

Es el conjunto de actos elementales que realiza una persona para materializar una parte importante de su trabajo.

6.2.4 Funciones

Para una mejor comprensión del manual de funciones, conviene agrupar las tareas que se realizan en unidades de mayor dimensión que se denominan **funciones**. A su vez, estas funciones se clasifican en:

De Ejecución. Son grupos de tareas o actos que realiza una persona para conseguir un objetivo o fin concreto. Por ejemplo:

- Seleccionar proveedores.
- Dimensionar la plantilla de una Unidad o Departamento.
- Contratar empleados.
- Reparar maquinaria.
- Directivas
- Planificación (Previsión, programación, presupuestar, políticas y reglamentación).
- Organización (Estructura, Delegación y Coordinación).
- Dirección (Toma de decisiones, Selección, Formación, Motivación, Comunicación, asesoramiento).
- Control (de resultados de personal).

Empresariales

- Producción (Fabricación, Mantenimiento).
- Comercial (Promoción, Venta, Producto, Distribución).
- Personal (Selección, Formación, Motivación, Administración de personal, Relaciones Laborales).
- Adquisiciones (Compras, almacén, gestión de Stock).
- Administración y Finanzas (Contabilidad, Facturación, Tesorería, Finanzas).

Investigación y Desarrollo. En el análisis de los puestos directivos y de mando, el manual de funciones debe:

- De un lado, reflejar el contenido exacto que para cada puesto en cuestión tiene cada una de las mismas.
- Por otro, captar su complejidad y entidad.
- Con relación a los puestos de ejecución, el análisis de los mismos deberá reflejar totalmente las Funciones y Tareas más significativas, limitando el número de ellas a 10 o 12.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Denominación del Puesto	Categoría Laboral	
DIRECTOR TÉCNICO	DIRECTOR TÉCNICO	
Departamento	Nº. Titulares	Jornada laboral
Técnico	1	Mañana y tarde
2. FINALIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> • La captación de clientes y elaboración de presupuestos. • Ajustar el desarrollo de las obras a los presupuestos consignados. • La dirección del Departamento de Producción, así como la gestión de los recursos humanos y materiales aplicados en los proyectos de trabajo, asignando el personal a los distintos trabajos. 		
3. ÁREAS DE EFICACIA / RESULTADOS		
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes captados. • Presupuestos ajustados a un margen comercial eficaz. • Gestión de recursos humanos y materiales de su departamento. • Ajuste de resultados al presupuesto establecido en cada proyecto de trabajo. • Control de presupuestos. 		

Figura 12 Modelo de ficha descriptiva de puesto en un manual de funciones.
Fuente: Elaboración propia.

Decisiones. En el estudio de las decisiones que se adoptan en un determinado puesto, es fundamental definir la envergadura de esta, la cual viene dada por la magnitud de la decisión.

Relaciones del Puesto. En toda organización los puestos están íntimamente relacionados entre sí. De tal manera, si la conexión y cooperación entre ellos no es eficiente, el funcionamiento y resultados de estos no alcanzan el rendimiento esperado.

Las relaciones entre los puestos se clasifican en dos grandes grupos:

- Jerárquicas o de Mando. Aquellas en que el titular de un Puesto mantiene con su jefe inmediato y con sus propios subordinados.
- Funcionales o de funcionamiento. Son las que el titular de un Puesto necesita mantener con otros puestos de la propia empresa, o de entidades externas a la misma. Por ejemplo, dar o recibir información, colaborar en la ejecución de una tarea o resolución de un problema o tomar una decisión, negociar, asesorar.

Condiciones de Trabajo. Determinados puestos de trabajo operan en unas condiciones de penosidad. Por ejemplo, de ruido, polvo, calor, frío, humedad, toxicidad, peligrosidad, esfuerzo físico, que requieren una determinada capacidad física de los titulares o que afectan a la salud de estos.

El manual de funciones reflejará también los riesgos posibles de cada puesto. Esta información es de gran valor ya que permite mejorar la gestión de la prevención y seguridad laboral.

Requerimientos del puesto. El desempeño eficiente de un puesto de trabajo exige que el titular del mismo posea determinado:

- Nivel Académico.
- Grado de conocimientos técnico y tecnológicos específicos.
- Grado de experiencia o dominio operativo de la actividad a desarrollar.
- Conjunto de capacidades intelectuales, aptitudes, habilidades y características de personalidad.

Finalmente, reseñar que, durante la fase de análisis de puestos, el analista debe captar cuáles son estos requerimientos. Además del grado y nivel que de los mismos se necesita. En este sentido, y para llegar a una definición más exhaustiva de estos requerimientos, se confeccionaría la ficha profesiográfica (**profesiograma**), que determinará el Perfil de Exigencias del Puesto.

6.2.5 Modelo del Manual de Funciones Para Supermercado B3

Para el supermercado b3 se le realizó la presentación del siguiente esquema del modelo de manual de funciones donde por sugerencia de la empresa se pide colocar el nombre Legal, Nit y nombre comercial de la misma.

Tabla 8 Manual de funciones

	<p align="center"> Agrocampo San Rafael SAS NIT: 901374183-2 SUPERMERCADO B3 BUENO BONITO Y BARATO </p>	<p align="center">FECHA</p>	<p align="center">ACTUALIZACIÓN</p>
MANUAL DE FUNCIONES			
COD: 001			
NOMBRE DEL CARGO		ÁREA	
OBJETIVO DEL CARGO			
DESCRIPCIÓN			
1. FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 5. 			
2. REQUISITOS			
EDUCACIÓN			
EXPERIENCIA			
REQUISITOS DE CONTRATACIÓN			
3. CONOCIMIENTOS			
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 			
4. RESPONSABILIDADES			
ELABORADO POR			
REVISADO POR			
APROBADO POR			

Fuente: Elaboración propia.

6.2.6 Presentación del Manual de Funciones

AGROCAMPO SAN RAFAEL S.A.S NIT 91374183-2

MANUAL DE FUNCIONES

SUPERMERCADO B3
BUENO BONITO Y BARATO



Figura 13 Presentación del Manual de Funciones.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Se identificó que el Supermercado B3 en su estructura del personal no presenta bien definidas las funciones y responsabilidades generando problemas o dificultades con los niveles de mando generando debilidades en la empresa.

Se identificó sobrecarga laboral en algunas de las áreas y personal.

Se identificó que la empresa cuenta con buenas instalaciones para el desarrollo de su actividad económica y que el personal que actualmente labora cuenta con las capacidades para el cumplimiento de los objetivos.

El manual de funciones propuesto muestra las responsabilidades, perfil y funciones en el cual cada empleado se debe desempeñar mejorando la efectividad en los procesos diarios que realiza el supermercado, además de mejorar el trabajo en equipo y el clima organizacional.

Los faltantes de productos en inventarios son una de las debilidades por el cual el supermercado tiende a generar más pérdidas provocando desconfianza entre los empleados.

El esquema del *checklist* propuesta para su aplicación pretende minimizar faltantes en inventarios por productos que se retiran por mal estado u fechas de vencimiento, se pretende llevar un control más específico en las tareas que se le asignan a cada empleado que elabora inventarios.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la administración comunicar y aplicar el manual de funciones para generar claridad en las responsabilidades y funciones a desempeñar.

Se recomienda realizar la respectiva actualización del manual de funciones propuesto, ya sea por cambios de administración, asignación de funciones o responsabilidades, asignación de nuevos cargos.

Diseñar las políticas comerciales y de calidad con las cuales se va a regir los planeamientos y garantías de los servicios prestados.

Implementar campañas publicitarias con mayor frecuencia que permita el posicionamiento del Supermercado B3.

Se recomienda a la administración generar espacios de diálogos entre empleados para debatir temas acerca del manejo y ejecución de las labores diarias.

Se recomienda el *checklist* como herramienta de asignación de tareas de manera sencilla y que le permite mejorar faltantes en inventarios.

BIBLIOGRAFÍA

1. NOVILLO MALDONADO, Ernesto Felipe. Estudio del perfil de consumidores en las cadenas de supermercados de la ciudad de Machala propuesta de modelo de Fidelización. 2012. [Internet] Tesis de Maestría. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3321/1/UPS-GT000357.pdf>
2. CHIMBO GUAMÁN, María del Pilar; MOROCHO JIMÉNEZ, Pamela Nathaly. Propuesta de un plan de negocio para la creación de un supermercado en el cantón Sígsig. 2010. [Internet] Tesis de Licenciatura. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/834/13/UPS-CT001957.pdf>
3. CRUZ, Carlos Eduardo, et al. Impacto de los minimercados en el retail colombiano. [Internet] 2016. Repository Unimilitar Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14428>
4. VALORA ANALITIK. Sector retail, el gran ganador en medio de la pandemia: Bancolombia. [Internet] 2020. Bancolombia. Disponible en: <https://www.valoraanalitik.com/2020/10/14/sector-retail-el-gran-ganador-en-medio-de-la-pandemia-bancolombia/>
5. SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Marco Normativo [Internet]. 2021. Guía de consumo seguro. Disponible en: <https://www.sic.gov.co/marco-normativo>
6. LOGGRO. Por qué facturar electrónicamente en Colombia. [Internet]. 2020. ¿Qué es la facturación electrónica en Colombia? Disponible en: <https://loggro.com/blog/articulo/razones-por-las-que-se-implemento-la-facturacion-electronica-en-colombia/>
7. SANTOS CALDERÓN, Juan Manuel. Decreto 1074 de 2015 [Internet] 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>

8. THUMAS, Bjorn. Tecnologías y tendencias, el supermercado del futuro [Internet]. 2019. director de Desarrollo Comercial de Alimentos de Tomra Food. Disponible en: <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/232065-Tecnologias-y-tendencias-el-supermercado-del-futuro.html>
9. MINSALUD. Establecimientos de alimentos, bebidas y medicamentos con lineamientos por COVID-19. [Internet] 2020. Boletín de Prensa No 090 de 2020. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Establecimientos-de-alimentos-bebidas-y-medicamentos-con-lineamientos-por-COVID-19.aspx>
10. ANDI. Asociación Nacional de Industriales. Colombia: balance 2020 y perspectivas 2021. [Internet] 2021. Más país. Disponible en: http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
11. BARRÍA, Cecilia. Protestas en Colombia: por qué es tan importante una nueva reforma tributaria en el país. [Internet] 2021. BBC News Mundo. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57066479>
12. FUNCIÓN PÚBLICA. ¿Sabe usted qué es el Manual de Funciones?. [Internet] 2021. Entidad del sector. Disponible en: www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938
13. SANTOS, Armando Cuesta. Gestión de talento humano y del conocimiento. [Internet] Ecoe ediciones, 2010. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=La+gesti%C3%B3n+del+talento&ots=UDEZaXEily&sig=srrd3hY1moaP9ID5sopNzECL2ZY>
14. ETKIN, Jorge. Capital social y valores en la organización sustentable: El debe ser, poder hacer y la voluntad creativa. [Internet] Ediciones Gránica, 2014. Disponible en: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-1UdBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=Jorge+Etkin+\(2000&ots=91yTopzV2t&sig=C0OgXXHavMu0cl9hOPxG1OpdR1M](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-1UdBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=Jorge+Etkin+(2000&ots=91yTopzV2t&sig=C0OgXXHavMu0cl9hOPxG1OpdR1M)

15. CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. [Internet] Mc Graw Hill, 2009. Disponible en: <http://104.207.147.154:8080/handle/54000/1143>
16. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. [Internet] Elsevier Brasil, 2008. Disponible en: <https://cucionline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
17. PERDOMO, Jaime Vidal; BETANCUR, Carlos Mario Molina. Derecho administrativo. [Internet] Temis, 1997. Disponible en: [http://190.217.24.74:9094/SIDN/DOCTRINA/TABLAS%20DE%20CONTENIDO%20Y%20TEXTOS%20COMPLETOS/344%20-%20DERECHO%20ADMINISTRATIVO,%20PROCESAL%20ADMINISTRATIVO,%20TRIBUTARIO/25718_BELM-11516\(Derecho%20administrativo-Vidal\).pdf](http://190.217.24.74:9094/SIDN/DOCTRINA/TABLAS%20DE%20CONTENIDO%20Y%20TEXTOS%20COMPLETOS/344%20-%20DERECHO%20ADMINISTRATIVO,%20PROCESAL%20ADMINISTRATIVO,%20TRIBUTARIO/25718_BELM-11516(Derecho%20administrativo-Vidal).pdf)
18. GAVINCHA QUISPE, Niky Reina; RAMOS AYALA, Dina Diva. Manual de procesos y procedimiento de formulación presupuestaria caso de estudio: Autoridad de Fiscalización y Control Social De Agua Potable y Saneamiento Básico. [Internet] 2018. Tesis Doctoral. Disponible en: <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/20586>
19. CHIAVENATO, I. Definición. [Internet] 2002. Gestión Del Talento Humano Disponible en: <https://www.servicios.cenlexz.ipn.mx/documentos/PAC.pdf>
20. OIT, Organización Internacional del Trabajo. Definiciones de algunos expertos. [Internet] 2012. CINTERFOR. Disponible en: <https://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/definiciones-algunos-expertos>
21. ANSORENA, RODRIGO EDUARDO NOVOA. Evaluación económica de cuatro regímenes silviculturales intensivos en plantaciones experimentales de Pinus radiata D. Don. [Internet] Fundo Jauja, Comuna de Collipulli (IX Región). 2005. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/1255953.pdf>
22. TERRY, George R., et al. Principios de administración. [Internet] Compañía Editorial Continental, 1980. Disponible en: http://biblioteca.especializada.unibq.edu.pe/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=8260

23. PINTOS, TRÍAS. Gabriela. Los manuales administrativos hoy PDF Cátedra de Organización y Métodos Administrativos, Facultad de ciencias económicas y de administración. [Internet] 2009. Disponible en: https://www.academia.edu/download/42885035/2009-05-Los_Manuales_Administrativos_Hoy.pdf
24. CASTILLO OROZCO, Claudia Yahoska; PRADO CASTILLO, Farah Alejandra. Organización y Métodos: Manual de Funciones en el Sector Público. 2018. [Internet] Tesis Doctoral. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/8152/>
25. GONZAGA DÍAZ, Martha Oliva. Elaboración de un manual de funciones administrativas para la compañía COMAXTORROM SA del cantón Arenillas. [Internet] 2016. Tesis de Licenciatura. Machala: Universidad Técnica de Machala. Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/4809>

ANEXOS

Anexo 1 Instalaciones



Anexo 2 Empleados (algunos)



Anexo 4 Listado de productos para devolución

DEVOLUCION DE COMPRA NO. 2108 000011

AGRCAMPO SAN RAFAEL S.A.S NIT 901.374.183 - 2

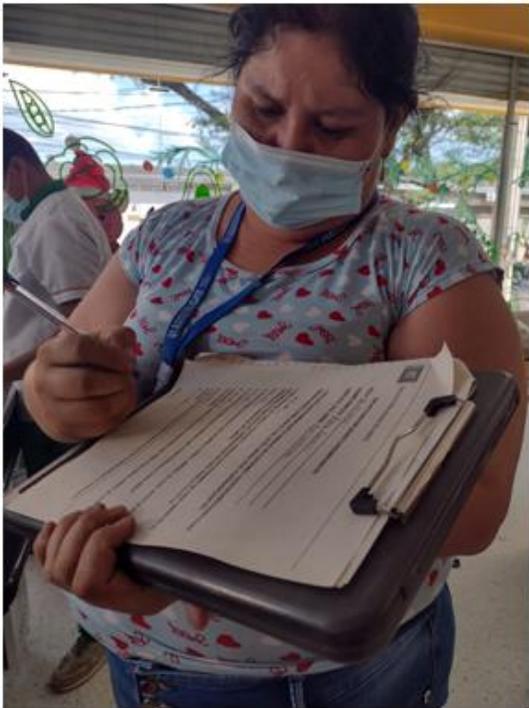
SEÑORES GRUPO EMPRESARIAL BETEL SAS NIT: 900498521 FECHA 2021/08/17
 DIRECCION CONDOMINIO PARQUE INDUSTRIAL DEL CENIZO COCUTA - Norte de Santander VENGE
 TELEFONO 5781820

CODIGO	PRODUCTO	CANTIDAD	UNIDAD	DESC	PRECIO UNIT.	IVA	TOTAL
7702047039014	FRUCO MAYONESA LIGHT DOYPACK 24X1804 00		UNIDAD	\$0.00	\$5,230.97	19.00	\$30,923.88
7702047138007	FRUCO MAYONESA DOY PACK X 600 GR	6.00	UNIDAD	\$0.00	\$8,020.99	19.00	\$48,125.94
7702047038772	FRUCO SALSA MAYONESA DOYPACK * 380G8 00		UNIDAD	\$0.00	\$3,841.17	19.00	\$30,729.36
7702047028247	FRUCO PASTA DE TOMATE DOYPACK * 200 8.00		UNIDAD	\$0.00	\$3,380.97	19.00	\$27,547.76
7702047021934	FRUCO MOSTAZA DOYPACK X 200GR	3.00	UNIDAD	\$0.00	\$3,416.00	19.00	\$10,254.00
7702047005330	FRUCO SALSA DE TOMATE DOYPACK X 402G 00		UNIDAD	\$0.00	\$4,875.00	19.00	\$141,375.00
7702047002018	FRUCO SALSA BARBECUE X 257 ML	3.00	UNIDAD	\$0.00	\$4,151.02	19.00	\$12,453.06
7702047129913	FRUCO SALSA NEGRA * 155 ML	1.00	UNIDAD	\$0.00	\$3,273.98	19.00	\$3,273.98
7702047038123	FRUCO SALSA TOMATE DOYPACK 1KL	1.00	UNIDAD	\$0.00	\$8,363.00	19.00	\$8,363.00
7702047001851	FRUCO SALASA DE SOYA * 154 ML	1.00	UNIDAD	\$0.00	\$3,273.98	19.00	\$3,273.98
7702047038314	DEL HUERTO SALSA DE TOMTAE DOYPACK2 00		UNIDAD	\$0.00	\$4,926.01	19.00	\$9,858.02
7702047038956	DEL HUERTO SALSA DE TOMATE DOYPACK 3.00		UNIDAD	\$0.00	\$2,500.00	19.00	\$7,500.00
7702047137628	KNORR SOPA MINISTRONE * 64 GR	9.00	UNIDAD	\$0.00	\$1,326.96	19.00	\$11,942.84
7702047137680	KNORR CREMA DE ESPARRAGOS * 58 GR	8.00	UNIDAD	\$0.00	\$2,062.97	19.00	\$18,503.76
7702047137567	KNORR CREMA DE CHOCLO TIERNO * 57 G 10.00		UNIDAD	\$0.00	\$2,062.97	19.00	\$20,629.70
7702047137840	KNORR SALSA NAPOLITANA * 46 GR	9.00	UNIDAD	\$0.00	\$2,062.97	19.00	\$18,566.73
7702047137802	KNORR SALSA GOULASH * 57 GR	9.00	UNIDAD	\$0.00	\$2,062.97	19.00	\$18,566.73
7702047137741	KNORR SLASA CON QUESO * 33 GR	4.00	UNIDAD	\$0.00	\$2,197.77	19.00	\$8,251.88
7702047137505	KNORR CREMA DE TOMATE * 64 GR	6.00	UNIDAD	\$0.00	\$2,062.97	19.00	\$12,377.82
7702047000816	KNORR CDO COSTILLA CUBO TARRO 6X48 1.00		UNIDAD	\$0.00	\$11,534.98	19.00	\$11,534.98
7702047039496	KNORR CDO GALLINA CUB 12X45X11G 5.00		UNIDAD	\$0.00	\$6,152.99	19.00	\$30,764.95
7702047001035	KNORR CDO GALLINA DESM TARRO 6X48X 3.00		UNIDAD	\$0.00	\$9,348.98	19.00	\$28,046.94
7702047038383	KNORR CDO VERDURAS DESMENZADO 96 600		UNIDAD	\$0.00	\$2,174.06	19.00	\$8,532.18
7702047038390	KNORR CDO COSTILLA DESMENZADO * 12 2.00		UNIDAD	\$0.00	\$2,174.06	19.00	\$4,348.12
7702047137741	KNORR SLASA CON QUESO * 33 GR	1.00	UNIDAD	\$0.00	\$2,062.97	19.00	\$2,062.97
7702047137703	KNORR SOPA CRIOLLA SANCOCHO * 52 GR 1.00		UNIDAD	\$0.00	\$1,326.96	19.00	\$1,326.96
7702047137482	KNORR CREMA DE CHAMPIÑONES 64 GR 13.00		UNIDAD	\$0.00	\$2,062.97	19.00	\$26,818.81
7702047137765	KNORR MEZCLA PREPARAAD SALSA CON CR 00		UNIDAD	\$0.00	\$2,063.00	19.00	\$14,441.00
7702047137666	KNORR CREMA DE CEBOLLA * 66 GR 8.00		UNIDAD	\$0.00	\$2,062.97	19.00	\$18,503.76
7702047137789	KNORR SALSA BOLOGNESA MEZCLA * 50 G 3.00		UNIDAD	\$0.00	\$2,063.00	19.00	\$8,189.00

SUBTOTAL: \$171,860.00
 DESCUENTO: \$0.00
 IVA TOTAL: \$32,853.59
TOTAL: \$204,713.59

SON: UN MILLON SETENTA Y SEIS MIL T OBSERVACIONES

Anexo 5 Proveedor grupo empresarial Betel S,A.S. - Encuesta



Anexo 6 Certificado de aprobación y comunicación de la propuesta de mejora manual de funciones.

NOMBRE COMPLETO: Ruby Herrera
CARGO EN EL CUAL LABORA: Asx. contable

1. CREE USTED QUE ES IMPORTANTE EL MANUAL DE FUNCIONES
CONOCER MEJOR EL PERFIL POR EL CUAL USTED LABORA EN E

SI NO

2. CREE USTED QUE NO TENER NI CONOCER EL MANUAL DE F
QUE LABORAN LOS EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO B3 TRA
COMUNICACIÓN Y ASIGNACION DE TAREAS.

SI NO

3. LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA SON ACORDE AL PERFIL LA

SI NO

4. ¿A ASOCIADO SUS FUNCIONES A CARGOS QUE LE PERTEN

SI NO

5. MECIONES LAS TAREAS QUE USTED CONSIDERA QUE DEB
FUE CONTRADO.

Contable,

6. CREE USTED QUE HACEN FALTA OTROS CARGOS PARA I
EXISTENTE

SI NO



☎ 314 336 2127 - 314 336 2115 ☎ 592 882

f B3Supermercad

San José de Cúcuta, 03 de diciembre 2021

Señores

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Asunto: certificado de aprobación.

Por medio de la presente, **AGROCAMPO SAN RAFAEL S.A.S** permite notificar la comunicación y aceptación de la propuesta de mejora "**DISEÑAR E IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES ACORDE A LOS CARGOS EXISTENTES EN EL SUPERMERCADO B3 DE SAN RAFAEL**"; llevándose a cabo por la pasante **KARINA MARCELA OROZCO RAMIREZ** identificada con CC. **1.090.486.030**; *supervisado* por el área administrativa.

Atentamente,

AGROCAMPO SAN RAFAEL S.A.S
NIT 901.374.183-2
TEL. 314.336.2127 - 314.336.2115
TEL. 592.88.20
CÚCUTA - SANTO DOMINGO, SAN RAFAEL

Nombre: **HARVEY RENE GOMEZ DIAZ**
Cargo: **GERENTE AGROCAMPO SAN RAFAEL S.A.S**
Documento de Identidad: **1.093.740.290**
Correo Electrónico: operaciones@supermercadosb3.com