

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MAZIVO
SUPERMERCADO No.1, DE ROLDANILLO VALLE**

JOHN JAIRO PEÑA CARRILLO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL VALLE
2017**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MAZIVO
SUPERMERCADO No.1, DE ROLDANILLO VALLE**

JOHN JAIRO PEÑA CARRILLO

**Trabajo de Trabajo Grado en la Modalidad de Práctica Empresarial
Requisito para optar al título de Contador Público**

Director
Gonzalo García García
Contador Público

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL VALLE

2017

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Zarzal Valle, Septiembre 4 de 2017

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros agradecimientos a mi madre y mi novia, Blanca Nubia Carrillo y Nathalia López por su apoyo, esfuerzo y amor, pues con ello han hecho parte en el logro de alcanzar este sueño anhelado.

A la Universidad del Valle por darle la oportunidad en la región a tantas personas como yo, para estudiar y ser profesionales capacitados. A todos los docentes por sus enseñanzas, y de manera especial a mi director de tesis, profesor Gonzalo García García, por su conocimiento, experiencia, incondicionalidad y sobre todo paciencia, durante la realización de la tesis. Agradezco a los propietarios de la empresa Mazivo Group por la facilidad dada en la realización de este estudio, y a todos los que de una u otra manera hicieron parte del mismo; para todos muchas gracias.

DEDICATORIA

A mi madre por su apoyo y motivación

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. ANTECEDENTES	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	24
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	24
3. OBJETIVOS	25
3.1 OBJETIVO GENERAL	25
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
4. JUSTIFICACIÓN	26
5. MARCOS DE REFERENCIA	28
5.1 MARCO TEÓRICO	28
5.1.1 Cuadro de Mando Integral.	28
5.1.1.1 Perspectivas del CMI.	29
5.1.2 El sector de los supermercados en Colombia.	33
5.2 MARCO CONCEPTUAL	35
5.3 MARCO CONTEXTUAL	36
5.3.1 Ubicación geográfica.	36
5.3.2 Mazivo Supermercado No. 1.	37
5.4 MARCO LEGAL	38
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	39

6.1 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	39
6.2 MÉTODO DE ESTUDIO	39
6.3 TIPO DE ESTUDIO	40
6.4 FUENTES Y TÉCNICAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	40
6.4.1 Fuentes primarias.	40
6.4.2 Instrumentos de recolección de la información.	40
6.4.3 Análisis documental.	41
6.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	41
7. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	43
7.1 RESEÑA HISTÓRICA	43
7.2 MISIÓN	44
7.3 VISIÓN	44
7.4 PRINCIPIOS Y VALORES	45
7.4.1 Principios	45
7.4.2 Valores corporativos	45
7.5 UNIDAD A ANALIZAR: COMPRA, RECIBO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS	46
7.5.1 Proceso de compra.	46
7.5.2 Proceso de recibo y almacenamiento.	50
7.5.3 Misión y Visión del área de compra, recibo y almacenamiento.	55
8. DIAGNÓSTICO DE LA DEPENDENCIA A ANALIZAR	57
8.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	57
8.1.1 Organigrama específico.	58

8.1.2 Planta de personal por áreas	60
8.1.3 Distribución de la planta física.	62
8.2 ANÁLISIS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE COMPRA, RECIBO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS	64
8.2.1 Diagnóstico del proceso de compra.	64
8.2.2 Diagnóstico del proceso de almacenamiento.	65
8.3 PLANTA DE CARGOS Y PLANTA DE PERSONAL	68
8.4 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	68
8.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE	76
8.5.1 Ventajas y desventajas del sistema contable.	89
8.6 ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO INTERNO DEL SUPERMERCADO	91
8.6.1 Planeación	92
8.6.2 Organización.	94
8.6.3 Dirección.	98
8.6.4 Control y Evaluación.	101
8.6.5 Retroalimentación.	106
8.6.5.1 Resultados	107
8.6.5.2 Análisis de resultados encuesta.	121
8.6.6 Matriz DOFA.	123
8.7 ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO EXTERNO	125
8.7.1 Entorno externo lejano	126
8.7.1.1 Ecológico.	126
8.7.1.2 Político y Jurídico.	127

8.7.1.3 Social.	127
8.7.1.4 Económico.	128
8.7.1.5 Demográfico y Cultural.	129
8.7.1.6 Tecnológico.	129
8.7.2 Entorno externo cercano.	130
8.7.2.1 El Mercado.	130
8.7.2.2 Proveedores.	131
8.7.2.3 Competencias.	133
8.7.3 Matriz DOFA.	139
9. RESULTADOS OBTENIDOS	141
9.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CMI, PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA MAZIVO SUPERMERCADO No.1.	143
9.2.1 Perspectiva Financiera.	143
9.2.1.1 Aumentar la rentabilidad.	145
9.2.1.2 Aumentar las ventas generales e incrementar las ventas de los productos de la marca propia.	147
9.2.1.3 Aumentar la liquidez.	148
9.2.1.4 Disminuir los gastos.	150
9.2.1.5 Mantener un nivel óptimo de endeudamiento.	151
9.2.1.6 Maximizar la utilización de los inventarios.	152
9.2.2 Perspectiva del cliente	152
9.2.2.1 Atraer y retener más clientes	154

9.2.2.2 Aumentar la fidelidad del cliente	154
9.2.2.3 Ofrecerle al cliente un servicio de calidad.	155
9.2.3 Perspectiva del proceso interno.	155
9.2.3.1 Mejorar la rapidez en la atención al cliente	157
9.2.3.2 Mejorar la calidad en la atención al cliente	158
9.2.3.3 Disminuir los costos de comercialización	158
9.2.3.4 Mejorar proceso compra, almacenamiento y distribución de productos	159
9.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	160
9.2.4.1 Mantener los trabajadores capacitados	160
9.2.4.2 Mantener satisfechos a los trabajadores	161
9.2.4.3 Aumentar el uso de tecnologías de la información.	161
9.3 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DEL CMI PARA EL SUPERMERCADO	162
9.3.1 Propuesta del CMI Para Mazivo Supermercado 1.	164
9.3.2 Análisis de resultados.	166
9.3.3 Cumplimiento de objetivos.	169
10. CONCLUSIONES	170
11. RECOMENDACIONES	173
BIBLIOGRAFÍA	175
ANEXOS	179
ANEXO A. ENTREVISTA PARA DIRECTIVAS DEL SUPERMERCADO	180
ANEXO B. ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO	187

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	108
Tabla 2 Limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo	109
Tabla 3 Entorno físico y espacio del que dispone en el lugar de trabajo	110
Tabla 4 Elementos tecnológico e implementos generales para desempeñar el trabajo	111
Tabla 5 Relaciones personales con los superiores	112
Tabla 6 Relaciones personales con los compañeros de trabajo	113
Tabla 7 Proximidad y frecuencia con que es supervisado	114
Tabla 8 Forma en que sus superiores juzgan su desempeño	115
Tabla 9 Forma en que los superiores valoran el desempeño	116
Tabla 10 Igualdad y justicia en el trato que recibe de la empresa	117
Tabla 11 Apoyo que recibe de los superiores	118
Tabla 12 Capacitación que ofrece la empresa para el desempeño laboral	119
Tabla 13 Cumplimiento de las disposiciones legales laborales por parte de la empresa	120
Tabla 14 Forma en que se dan en la empresa las negociaciones laborales	121

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	108
Gráfico 2 Limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo	109
Gráfico 3 Entorno físico y espacio del que dispone en el lugar de trabajo	110
Gráfico 4 Elementos tecnológico e implementos generales para desempeñar el trabajo	111
Gráfico 5 Relaciones personales con los superiores	112
Gráfico 6 Relaciones personales con los compañeros de trabajo	113
Gráfico 7 Proximidad y frecuencia con que es supervisado	114
Gráfico 8 Forma en que los superiores juzgan su desempeño	115
Gráfico 9 Forma en que los superiores valoran el desempeño	116
Gráfico 10 Igualdad y justicia en el trato que recibe de la empresa	117
Gráfico 11 Apoyo que recibe de los superiores	118
Gráfico 12 Capacitación que ofrece la empresa para el desempeño laboral	119
Gráfico 13 Cumplimiento de las disposiciones legales laborales por parte de la empresa	120
Gráfico 14 Forma en que se dan en la empresa las negociaciones laborales	121

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Relación de manual de funciones para los diferentes cargos	68
Cuadro 2. Asignación salarial empleados	96
Cuadro 3. Bonificaciones para empleados	98
Cuadro 4. Rentabilidad estipulada por productos	103
Cuadro 5 Características sociodemográficas de los empleados	107
Cuadro 6. Matriz DOFA Entorno Interno	123
Cuadro 7. Cifras de homicidios y hurtos en el municipio de Roldanillo 2014	128
Cuadro 8 Información obtenida en cuestionario para Gerente General, Administradora y Auditora del supermercado	135
Cuadro 9. Matriz DOFA Entorno Externo	140
Cuadro 10 Indicadores Perspectiva Financiera	144
Cuadro 11 Indicadores perspectiva cliente	152
Cuadro 12 Indicadores perspectiva del proceso interno	156
Cuadro 13 Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento	160
Cuadro 14 Perspectiva financiera	164
Cuadro 15 Perspectiva cliente	164
Cuadro 16 Perspectiva proceso interno	165
Cuadro 17 Perspectiva aprendizaje y crecimiento	166

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Vector vertical de las 4 perspectivas	31
Ilustración 2. Mapa municipio Roldanillo	37
Ilustración 3. Diagrama de flujo del proceso de compra	50
Ilustración 4. Organigrama Mazivo Supermercado	59
Ilustración 5 Distribución física de Mazivo Supermercado No. 1	63
Ilustración 6. Arrume inadecuado de mercancía y combinación entre productos	67
Ilustración 7. Disposición inadecuada de mercancía para devolución	67
Ilustración 8. Sistema de informacion integrado	91
Ilustración 9 Mapa estratégico CMI	163

RESUMEN

Dado el ingreso al sector de los supermercados en colombiano de nuevos competidores con diferentes estrategias en su concepción de productos y servicios, se crea la necesidad de alcanzar la competitividad en empresas como Mazivo Supermercado No. 1 del municipio de Roldanillo Valle, generando nuevas estrategias de dirección y operación en sus esquemas y en todas sus áreas a partir de un Cuadro de Mando Integral ajustado en sus objetivos e indicadores a las realidades administrativas de la empresa, dentro de una organización que funciona en un 80% bajo el formato de directrices emitidas por la gerencia general ubicada en otra ciudad del departamento del Valle del Cauca, sin tener en cuenta una gestión, organización y funcionamiento basado en objetivos e indicadores. El diseño del CMI fija un mapa estratégico basado en la realidad de la empresa, en el entorno y en las condiciones del mercado a partir de las cuatro perspectivas de esta herramienta, donde la definición y alcance de los objetivos en cada perspectiva dan paso a la capacitación de los colaboradores, al mejoramiento de los procesos internos que propenden por la calidad y rapidez en el servicio, a la disminución de los costos en aspectos como la comercialización, al mejoramiento del área de compra, almacenamiento y distribución de productos, centrando así el CMI en unas metas cuyos indicadores tasados entre 80% y 90% de cumplimiento, llevan a una interacción de todos los colaboradores dinamizando el alcance de los objetivos de la perspectiva financiera, en la cual finalmente todos los resultados han de demostrar un máximo de rentabilidad esperada.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, mapa estratégico, objetivos-indicadores, dirección administrativa, competitividad.

ABSTRACT

Given income supermarket sector in Colombia of new competitors with different strategies in their conception of products and services, creates the need of achieving competitiveness in companies such as Mazivo supermarket No. 1 of the municipality of Roldanillo Valley, generating new strategies of management and operation in their schemes and in all areas from a scorecard set objectives and indicators to the administrative realities of the enterprise, within an organization that It runs at 80% under the format of guidelines issued by the general management located in another city of the Valle del Cauca Department, regardless of management, organization and performance based on objectives and indicators. The design of CMI fixed a strategy map based on the reality of the company, in the environment and in the conditions of the market from the four perspectives of this tool, where the definition and scope of objectives in each perspective give way to the training of the collaborators, to the improvement of the internal processes that tended by the quality and speed of service, the decrease of costs in aspects such as marketing, to the improvement of the area of purchase, storage and distribution of products, so focusing on targets whose flags priced between 80% and 90% compliance, lead to an interaction of all the collaborators WCC dynamizing the scope of the objectives of the financial perspective, in which eventually all results have to show a maximum of expected profitability.

Keywords: Balanced scorecard, strategic map, objectives-indicators, administrative address, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

Los nuevos retos del mercado global imponen a las organizaciones de todos los sectores y tanto de nivel público como privado, la necesidad de responder a sus exigentes demandas con base en una adecuada productividad y competitividad, que han de estructurarse con base en estrategias novedosas que permitan no sólo alcanzar los objetivos planteados desde su actividad empresarial, sino entregar a sus clientes mayores valores agregados con los productos o servicios; el Cuadro de Mando Integral (CMI) como estrategia de alineación de todos los recursos de la empresa en pos de alcanzar dichos objetivos y valores agregados, contempla la medición financiera y no financiera anticipándose al futuro empresarial, pues sus perspectivas basadas en la parte financiera, el cliente, los procesos internos, y la formación y crecimiento, van más allá de las cifras asociadas a una rentabilidad económica, ya que buscan estructurar la empresa de manera integral a fin de mejorar todos sus procesos¹.

El presente trabajo se desarrolla a fin de generar el diseño de un CMI para Mazivo Supermercado No. 1 de Roldanillo Valle con énfasis en la unidad estratégica de compra, recibo y almacenamiento de productos, por medio del cual se crean unos objetivos e indicadores de gestión descritos en el mapa estratégico empresarial, vinculando las estrategias con todas las actividades del supermercado para lograr con ello gran funcionalidad y mejoramiento organizacional.

Con los objetivos y sus indicadores en cada una de las cuatro perspectivas, se atienden las debilidades y amenazas identificadas dentro del análisis de todas las áreas de la empresa, y así mediante las estrategias formuladas se traducen los propósitos de dichos objetivos en términos porcentuales, económicos y de tiempo,

¹ KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España. Grupo Planeta, 2000

lo que facilita identificar el riesgo real, teniendo en cuenta que la medición y evaluación de resultados se realizará en otro momento una vez se desarrolle el proceso. La vinculación de los objetivos entre sí y sus indicadores, tienen como base el fortalecimiento de la cuarta estrategia, crecimiento y aprendizaje de los colaboradores de todas las áreas, ya que acorde con una adecuada capacitación, compromiso y motivación, éstos darán continuidad a los procesos internos, a la satisfacción del cliente, y finalmente alcanzar mejores resultados en términos de rentabilidad para los socios.

1. ANTECEDENTES

Las transformaciones en todos los ámbitos y sobre todo en el sector empresarial a nivel global, impone a las empresas una mayor competitividad para proyectarse al futuro, pues ya no basta con un análisis de las ventas durante un período y su rentabilidad, sino que es preciso estudiar y analizar todas las variables que hacen parte de los procesos, lo que lleva a una mejor toma de decisiones en aspectos estratégicos de la empresa. Estas condiciones son las que han generado diversos estudios acerca de la implementación de estrategias en empresas de varios sectores a través del CMI, no sólo en pequeñas y medianas empresas, sino en aquellas de mayor tamaño.

A nivel internacional en España, Manzano² formula como tesis doctoral en la Universidad de Valladolid el trabajo titulado *La optimización del control de gestión en las grandes superficies de alimentación con el Cuadro de Mando Integral*, con el objetivo general de valorar cuáles son los objetivos y los distintos indicadores, desde las diferentes perspectivas de un cuadro de mando, que se consideran con mayor peso por parte de los expertos y cuál es la evolución esperada de una muestra de ellos; esto bajo dos propósitos como son, primero diagnosticar mediante la información obtenida de los estados financieros de las empresas y de los cuestionarios, cuáles son las tendencias en las actividades de gestión de éstas, y a partir del resultado de este diagnóstico, plantear los diferentes componentes de un CMI. Para alcanzar estos objetivos en el formato de supermercados, se contempla el CMI como herramienta de gestión que puede mejorar su posición competitiva en el mercado, siendo imprescindible conocer algunas peculiaridades de las empresas que forman el sector, trabajando con una muestra representativa; para ello se aplicaron tres instrumentos, el análisis factorial aplicando el método de componentes principales y un análisis clúster

² MANZANO, Martín. La optimización del control de gestión en las grandes superficies de alimentación con el Cuadro de Mando Integral. Tesis doctoral. Valladolid, España. Universidad de Valladolid Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2013.

exploratorio de la muestra para poder conocer mejor las tipologías de las empresas representadas, así como reducir el número de variables que se incluirán como indicadores en el CMI; un método de regresión lineal Stepwise, a partir del cual se lleva a cabo un análisis de validación de las hipótesis expuestas con base en las variables financieras, y un estudio descriptivo de los resultados de la encuesta a expertos mediante frecuencias, por medio del que se acomete un análisis exploratorio de las hipótesis no financieras.

Finalmente, encuentra el investigador que el CMI como teoría trata aspectos de considerable importancia y que conviene que sean tenidos en cuenta por cualquier empresa que quiera conseguir o mantener una posición favorable y competitiva en el mercado; se deben controlar todos los procesos que se desarrollan en la empresa con el fin de reparar las deficiencias e identificar aquello que suponga un peligro para la buena marcha del negocio; así mismo plantea que para medir los objetivos planteados, se necesita diseñar los indicadores que en un principio vendrían dados por las variables elegidas como medidas de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, productividad, entre otros.

En el ámbito latinoamericano, Presas³ presenta su tesis titulada *BSC de un hipermercado*, llevado a cabo en Buenos Aires Argentina, cuyo objetivo de realizar un análisis de los indicadores actualmente utilizados en una sucursal de un hipermercado para determinar si son suficientes y adecuados para la medición de los objetivos estratégicos, plantea proponer la utilización de nuevos indicadores o mejoras de los ya existentes e integrarlos en un Balanced ScoreCard o CMI.

De esta manera, el análisis realizado define los indicadores que se utilizan actualmente en el hipermercado “El Calafate”, verificando que algunos de ellos no son suficientes a los efectos de medir el logro de los objetivos estratégicos y al

³ PRESAS, Liliana Marcela. BSC de un hipermercado. Tesis de maestría. Buenos Aires, Argentina. Universidad del CEMA Maestría en Administración de Empresas,

mismo tiempo otros son excesivos o redundantes. Por tanto, se realizó un análisis comparativo de los indicadores utilizados versus los indicadores propuestos y se armó un CMI que contempla la utilización de sólo algunos de los indicadores utilizados más el agregado de nuevos indicadores que miden objetivos estratégicos fundamentales que no se estaban midiendo, así que a través del CMI y el mapa estratégico, se obtuvo una visión integral de la estrategia de la sucursal, las cuatro perspectivas de la organización (financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento), sus objetivos e interrelaciones y los indicadores a través de los cuales se mide el logro de tales objetivos. En el caso bajo análisis la utilización de esta herramienta permite realizar un seguimiento eficiente del logro de la estrategia definida para el año de su implementación y los desvíos existentes, permitiendo adoptar las medidas correctivas que la dirección considere necesarias.

En Chile, López⁴ desarrolla su investigación denominada *Diseño cuadro de mando integral para el área de mantención supermercados Santa Isabel en Chile*, con el objetivo de determinar los objetivos y estrategias del área de mantenimiento de los supermercados Santa Isabel, que proporcionan valor a la operación del negocio, utilizando la herramienta de CMI que permita identificar los indicadores e iniciativas necesarias para poner en práctica su estrategia de aumentar el valor al accionista y hacer seguimiento a la misma. Para el desarrollo de este trabajo en la primera etapa se realizó un análisis de los costos de oportunidad, dinero que deja de recibir el local cuando se presenta un evento según el tipo de éste que realiza el área; en esta misma etapa se realizó una revisión de la misión y visión del área. En la segunda etapa, teniendo como referencia los datos anteriores, se definió con el gerente mantener la estrategia. En la tercera etapa se construye el Mapa Estratégico, definiendo los objetivos para cada una de las perspectivas. En la cuarta y quinta etapa, se definen los indicadores e iniciativas, respectivamente.

⁴ LÓPEZ, Ángela Liliana. *Diseño cuadro de mando integral para el área de mantención supermercados Santa Isabel en Chile*. Tesis de maestría. Santiago de Chile. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2008

Como resultado de lo anterior el Mapa Estratégico está compuesto por 11 objetivos con sus correspondientes indicadores e iniciativas; concluyendo el autor que los costos de oportunidad que se calcularon son teóricos y estimados, por esta razón realiza un plan para revertirlos, no todos ellos se van a transformar en ingreso tangible, algunos de ellos pueden ser intangibles como imagen, clientes satisfechos, entre otros. Además, este análisis de costos reafirmó la importancia que tiene el área de mantención en la cadena de valor de la organización y la relevancia que su labor dentro de la misma para garantizar la operación. Dentro de los desafíos para la implementación el CMI está la cultura de la organización, razón por la cual el compromiso y participación de cada uno de los integrantes del área, empezando por las directivas y en particular por la Gerencia de Mantención, son determinantes.

Para el caso colombiano no se encuentran en la web desde fuentes confiables trabajos acerca de CMI en supermercados o grandes superficies, así como tampoco en la biblioteca de la Universidad del Valle, seccional Zarzal; sin embargo, se hace alusión a Posada y Mayorga⁵ con su trabajo *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Transportadores de Occidente de Roldanillo, Valle: creación de empresas*, el que desde una metodología descriptiva y mediante un proceso de revisión y análisis general de tan importante empresa en la región, les permite la implementación del CMI como estrategia para el fortalecimiento de su continuidad en la industria y llegar a un nivel de calidad esperado; pues los autores buscaban brindar las herramientas básicas para la gestión estratégica y evaluación permanente con el fin de aumentar la productividad, los ingresos, la fidelidad de los clientes, la capitalización de los asociados, entre otros. De esta manera La Cooperativa de Transportes de Occidente comienza a dar reconocimiento respectivo al modelo de medición y gestión a través de un proceso ordenado, coherente y lógico.

⁵POSADA, Alexandra María y MAYORGA, Jorge Humberto. *Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Transportadores de Occidente de Roldanillo, Valle: creación de empresas*. Zarzal, Colombia. Universidad del Valle. 2012

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado mundial actual exige productividad y competitividad en las empresas de todos los sectores, lo que determina desde la administración o gerencia una dinámica en las estrategias encaminadas a alcanzar los objetivos misionales; estrategias estas que más allá de una adecuada gestión permitan medir los resultados financieros y no financieros de las organizaciones compitiendo así en medio de entornos más complejos y llevando a la empresa a los niveles que demanda la globalización e internacionalización de las economías.⁶

Las condiciones imperantes en la economía mundial generan hoy un creciente movimiento -en tiempo real-, de bienes y servicios que demanda eficiencia y eficacia en todos los procesos; encontrando frente a esto que para el caso de Mazivos Supermercados No. 1 ubicado en Roldanillo Valle, esta exigencia le obliga a la alineación de todas sus fuerzas hacia la misma dirección a fin de afrontar no sólo los nuevos competidores en la zona, sino responder a los propósitos de las directivas, de los empleados, los clientes y del sector mismo, pues actualmente procesos como las compras, recepción y almacenamiento de productos generan una serie de afectaciones económicas, de satisfacción del cliente, de desempeño de los colaboradores y de gestión administrativa que van en contravía de su supervivencia y desarrollo. Adicional a ello, se evidencia una ausencia de políticas estratégicas y planes a corto, mediano y largo plazo que tracen y midan unos objetivos claros para alcanzar los propósitos empresariales.

Una estrategia de gestión empresarial que desde hace ya más de dos décadas ha venido revolucionando la consecución de los objetivos de diferentes empresas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), que “traduce dichos objetivos establecidos en

⁶ KAPLAN y NORTON, Op. Cit. p.18

un mapa estratégico, en indicadores y metas a alcanzar”⁷, desde todos los parámetros medibles de la empresa; por tanto, y entendiendo la urgencia de buscar mecanismos de mejoramiento para estos establecimientos con base en la construcción de un sistema de gestión basado en indicadores acordes al accionar estratégico de los propietarios de Mazivos Supermercados, lleva a plantear el siguiente interrogante:

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se gestiona la estrategia en un supermercado para alcanzar sus objetivos?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo es el estado actual de Mazivo Supermercado No. 1, desde la integración de las cuatro perspectivas del CMI?

¿Cuáles son los indicadores del CMI, para la medición de la gestión y seguimiento de las estrategias propuestas para Mazivo Supermercado No. 1?

¿En qué consiste el diseño de la metodología del CMI para el supermercado?

⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España. Grupo Planeta, 2004. ISBN: 978-84-8088-977-3.p.83.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión para Mazivo Supermercado No. 1, de Roldanillo Valle

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Describir el estado actual de Mazivo Supermercado No. 1, desde la integración de las cuatro perspectivas del CMI.
- ✓ Identificar los indicadores del CMI, para la medición de la gestión y seguimiento de las estrategias propuestas para Mazivo Supermercado No.1.
- ✓ Diseñar la metodología del CMI para el supermercado.

4. JUSTIFICACIÓN

El mundo empresarial desde cualquiera de los sectores que sostienen la economía de un país, conlleva una serie de factores que posibilitan cumplir con sus objetivos, tanto para el beneficio de quien invierte en las empresas, como para quienes allí laboran y para el aporte al crecimiento y desarrollo nacional; de las estrategias que se disponga desde la administración o gerencia, se verán los resultados obtenidos del comportamiento al interior como exterior de la misma.

Las estrategias o mecanismos que hacen prosperar y hasta sobrevivir a una empresa en medio de la competencia y competitividad que se requiere, son los medios que se utilizan para alcanzar unos resultados, pero esos resultados deben ser medidos o evaluados en relación bien sea a estándares propios y a los del entorno o medio empresarial, que determinan si la misión se cumple y si las acciones son las correctas para alcanzar esos objetivos. Algunas organizaciones si bien utilizan unos sistemas de gestión innovadores, adecuados y que pareciera generan los resultados que se buscan, adoptan ciertas estrategias con sus clientes, con sus proveedores, con sus colaboradores o con el medio ambiente mismo, que sólo se miden con base en indicadores financieros sin tener en cuenta una medición general e integrada que les permita conocer el nivel de desarrollo de la empresa, de sus colaboradores, de sus proveedores, entre otros, que en algunos casos, genera fracasos empresariales por la ausencia de una correcta planificación y ejecución de sus estrategias.

El mercado exige a las empresas como estrategia, la construcción un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del mismo, pues la evolución del mercado (consumo y oferta), del comportamiento de los clientes, de las habilidades y capacidades de los colaboradores, de los avances tecnológicos o las necesidades ambientales, entre otras, imponen su integralidad para alcanzar aquello que se visiona desde la administración

empresarial; es así que la pertinencia de este estudio, radica primero en el aporte que se haga a Mazivo Supermercado No. 1 en su propósito de consolidarse en el ámbito regional mediante la estrategia del CMI que mejore sus diferentes procesos y cumplan así con el objetivo de contribuir a un mejor desarrollo económico en la zona, expandirse hacia nuevos clientes y ofrecer una excelente atención, dado que los competidores que han entrado a la región pueden amenazar su supervivencia; es decir, que se vislumbra con esto su aporte social al entorno o eje de influencia de sus actividades comerciales.

Adicional a lo anterior y desde una perspectiva de carácter ambiental, el CMI diseñado para Masivo Supermercado conlleva un indicador que facilita valorar el impacto que puede generar la organización sobre el medio ambiente, puesto que dentro de las dificultades con los inventarios se tiene el manejo dado a los desechos de algunos de los productos perecederos que allí se comercializan (frutas, verduras, entre otros) y el material reciclable; es decir, que como indicador, su medición puede generar alternativas favorables para el cuidado del ambiente en la localidad.

Por otra parte, se justifica el trabajo de investigación dentro del conocimiento y práctica que aporta el investigador a problemáticas sectoriales, ya que ello da cuenta de la formación que ofrece la Universidad del Valle y su compromiso en la solución a tales problemas comunes del entorno, buscando con ello alternativas de mejoramiento que redundan en el bienestar general y la prosperidad de la zona.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 Cuadro de Mando Integral. El CMI tiene sus orígenes en un estudio en múltiples empresas denominado *La medición de los resultados en la empresa del futuro*, patrocinado por el Nolan Norton Institute, actuando David Norton como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico, en el que encontraron que los enfoques sobre la medición de la actuación empresarial que dependían de las valoraciones de la contabilidad financiera, eran obsoletos, pues se debían medir los resultados de las actuaciones de cara a los objetivos estratégicos, lo que llevó a su adopción en diferentes sectores económicos⁸; uno de los casos de estudio fue la empresa Analog Devices que para esa época contaba con un cuadro de mando corporativo en el que además de medir indicadores financieros tradicionales, también median la actuación de la empresa en cuanto a plazos de entrega, calidad, tiempos y ciclos de producción, eficacia de los avances, entre otros.

A partir de estos estudios fueron dando paso del cuadro de mando corporativo de Analog Devices a uno multidimensional, para posteriormente llegar al que ellos denominaron Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), lo que se documentó en un artículo en 1992 y a partir de allí varias empresas de renombre empezaron a implementarlo, como lo refieren Kaplan y Norton⁹.

Por tanto, el CMI es útil para los directivos de una empresa puesto que les posibilita no sólo comprender sus objetivos financieros y no financieros sino también el método para alcanzarlos mediante una estructura necesaria dentro del sistema de gestión y medición estratégica -integrando los indicadores de ambos

⁸ KAPLAN y NORTON. Op. Cit; p.11.

⁹ Íbid. p.12.

sistemas-, ya que la misión y estrategias corporativas se convierten en un conjunto de actuaciones medibles desde las cuatro perspectivas planteadas, donde al mismo tiempo se observan los progresos en la formación de aptitudes e intangibles requeridos para el crecimiento futuro, en un entorno en el que actualmente las transformaciones globales demandan competitividad y productividad.

5.1.1.1 Perspectivas del CMI. Está organizado desde cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación, las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo de la empresa, y entre resultados deseados y los que inducen la actuación de esos resultados, así como entre las medidas para alcanzarlos:

- Perspectiva financiera: La medición de la actuación financiera indica si la estrategia empresarial, su puesta en marcha y ejecución contribuyen al mínimo aceptable desde los objetivos planteados, que financieramente obedecen a rentabilidad, ingresos, rendimientos de capital, valor añadido, entre otros. Kaplan y Norton plantean que los objetivos financieros sugieren entre otras, tres estrategias que son las de crecimiento, sostenimiento y cosecha.¹⁰
- La perspectiva del cliente: En ésta los directivos identifican los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir y las medidas de actuación en ellos; los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción, retención y adquisición del cliente, la rentabilidad de éste y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados; debiendo incluir además valores agregados que la empresa aporta a los segmentos específicos.¹¹

¹⁰ *Íbid.* p.46

¹¹ *Íbid.* p. 47.

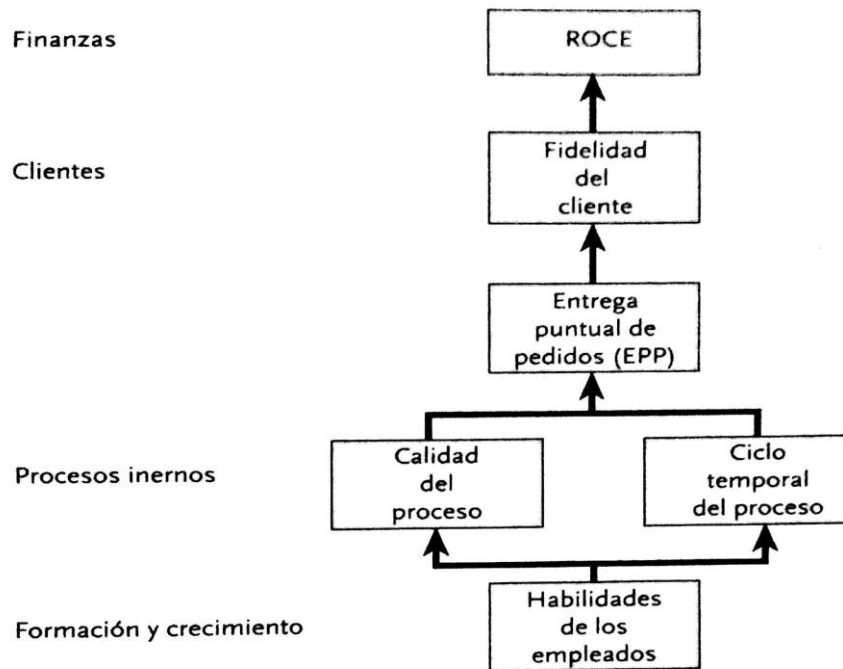
- La perspectiva del proceso interno: En ésta se identifican los procesos críticos internos en los que se debe ser y buscar la excelencia, lo cual permite entregar propuestas de valor para atraer o retener los clientes y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas; opera bajo el enfoque tradicional de vigilar y mejorar los procesos existentes, o mediante identificar procesos totalmente nuevos en los que se debe ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y al cliente.¹²
- La perspectiva de formación y crecimiento: Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para mejorar y crecer a largo plazo, identificando los procesos críticos para el éxito actual y futuro; tiene como fuentes principales las personas, los sistemas y procedimientos de la organización, determinando lo que es necesario para alcanzar la actuación que signifique un gran adelanto para la empresa.¹³

El objetivo fundamental del CMI es dar soporte a la toma de decisiones en la organización integrando los indicadores de diferentes ámbitos funcionales, estandarizando la definición y tipos de indicadores de gestión, alineando a todos los miembros de la organización en torno a una estrategia, criterios e información compartida, todo esto al partir de la misión empresarial que genera motivación para transformar dicha misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados.

¹² *Íbid.* p.47

¹³ *Íbid.* p. 49

Ilustración 1. Vector vertical de las 4 perspectivas



Fuente: Kaplan y Norton (2000, p.53)

En la construcción de un CMI, la primera consideración debe ser el consenso y apoyo de la alta dirección y así planear el desarrollo de un programa a seguir que permite guiar la construcción de los objetivos y los indicadores, obtener el compromiso de quienes participan y clarificar la estructura para los proceso de implementación y gestión del cuadro; si bien cada empresa es única y determina su ruta a seguir, Kaplan y Norton¹⁴ plantean un desarrollo típico y sistemático:

1. Definir la arquitectura de la medición:

- Seleccionar la unidad de la organización adecuada, es decir, la unidad de negocio para la cual es adecuada un CMI.

¹⁴ Íbid. p.353

- Identificar las vinculaciones entre la corporación y las unidades estratégicas de negocio, es decir, relaciones entre todas las unidades de negocios de la empresa.
2. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos:
- Realizar la primera ronda de entrevistas, es decir, que con base en toda la información con que se cuente, se plantean los primeros objetivos desde la alta dirección en las cuatro perspectivas.
 - Sesión de síntesis, debe determinar un listado y clasificación de objetivos, la explicación de los mismos, el apoyo y equipo a cargo.
 - Taller ejecutivo primera ronda, es decir, un debate grupal para llegar al consenso en cuanto a la misión y estrategia, desde las cuatro perspectivas en forma secuencial.
3. Seleccionar y diseñar indicadores:
- Reuniones de subgrupos, es decir, que se posibilite seleccionar los indicadores concretos donde éstos comuniquen mejor el significado de una estrategia.
 - Taller ejecutivo segunda ronda, involucra a los altos directivos y demás para aclarar estrategias los objetivos e indicadores provisionales.
4. Construir el plan de implantación:
- Desarrollo del plan de implantación, se realiza con los líderes de cada subgrupo, formalizando las metas y el desarrollo de un plan de implantación del CMI.
 - Taller ejecutivo de tercera ronda, consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas.

- Finaliza el plan de implantación, es cuando el CMI se integra al sistema de gestión de la organización.

5.1.2 El sector de los supermercados en Colombia. En el país tradicionalmente el comercio minorista (tiendas de barrio) ha sido altamente competitivo, dada la segmentación geográfica que se presenta en el interior del territorio nacional, lo que aún se mantiene como una característica distintiva en medio del avance de los supermercados e hipermercados que como grandes superficies van ganando una importante cuota de mercado¹⁵. Este sector del comercio en Colombia tuvo una participación en el Producto Interno Bruto -PIB- en 2013 del 12%, generando cerca del 44% de los nuevos trabajos, pues el buen registro del crecimiento de las compras viene generando grandes inversiones.¹⁶

Los supermercados e hipermercados de multinacionales, y los de propietarios colombianos, debido a la expansión del negocio del comercio mundial se han ido especializando y tecnificando cada vez más, lo que ha provocado una concentración de su poder de mercado y con ello un desplazamiento de los competidores más pequeños, pues sus principios de negocio se basan en la esencia del supermercado y las tiendas de bodega, cuyas ventas se realizan principalmente al consumidor final y funcionan bajo el esquema de tiendas por departamentos integrando en un mismo espacio servicios diversos, como perfumería, perecederos, abarrotes, gasolina, consumo local, limpieza, bebidas, textil, mercado general y electrónico.¹⁷

¹⁵ Oficina comercial de la embajada de España en Colombia. Comercio y distribución en Colombia. [blog] [en línea]. [citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>

¹⁶ RETAIL NACIONAL. Boletín Retail 2014 (Núm. 12 cifras) [en línea]. [citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en <http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2015.pdf>

¹⁷ AMÉZQUITA, Laura Lucía y PATIÑO, Yeinni Andrea. Estudio económico del sector Retail en Colombia (2010-2012). Superintendencia de Industria y Comercio. [en línea]. [citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf

Esta condición, refieren Agreda y Romero¹⁸ otorga a los supermercados una función de distribuidores o intermediarios entre los productores y consumidores, ofreciendo el mismo servicio, pero con la diferencia que su permanencia en el mercado se debe entre otros al énfasis puesto en la disponibilidad y variedad de productos, estado de las instalaciones, precios, atención al cliente, servicio de pagos con tarjetas. La competitividad de un sector determina su estructura y de ésta la rentabilidad en el mediano y largo plazo de acuerdo a las ventajas comparativas que logre desarrollar, y de ello la permanencia de ese sector y así de las empresas que lo conformen.

En este modelo Porter considera que la competitividad se desarrolla por medio de cinco fuerzas que son la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y por la rivalidad entre los competidores existentes. De tal manera que, en el negocio de los supermercados, el cual depende de los consumidores, es de gran relevancia el suplir las necesidades que éstos demanden, lo que lleva a ganar su fidelidad convirtiéndola en la ventaja comparativa frente a la competencia y así se logran mejoras en la prestación de sus servicios, lo que contribuye al crecimiento del sector.¹⁹

Las cifras del sector incluyendo tiendas de barrio, determinan una tasa de crecimiento del mismo del 17% durante 2013, generándose unos ingresos operacionales durante ese mismo año que superaron los \$50.000 millones, cifras que definen el liderazgo de negocios como Tiendas D1 con \$294.844 millones, en segundo lugar los Supermercados Euro y las tiendas portuguesas Ara, con \$54.627 millones²⁰; así y como están las cosas es un sector que se dinamiza,

¹⁸ ÁGREDA, Katherine y ROMERO, Diana. Impacto de los supermercados en Colombia. Tesis de pregrado. Santiago de Cali. Universidad Icesi Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013.

¹⁹ *Ibid.* p.11.

²⁰ LA REPÚBLICA. Ara, Euro y Tiendas D1 comandan el auge de los supermercados medianos. 2015. [en línea]. [citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en http://www.larepublica.co/ara-euro-y-tiendas-d1-comandan-el-auge-de-los-supermercados-medianos_207436

crece y jalona la economía nacional y local, pues muchos de éstos se encuentran en ciudades pequeñas e intermedias del país, lo que ha ido creando una gran competencia con empresas colombianas, de las cuales Fenalco, señala que en Colombia operan más de 6.000 supermercados independientes con unas ventas individuales que superaron durante 2014 los \$1.000 millones.²¹

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Se definen a continuación dos conceptos que sin constituirse en un glosario, facilitan la mejor comprensión de la temática en torno al CMI.

- Cuadro de Mando Integral: Es aquel que traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas que se desean alcanzar, el que además conlleva un conjunto de programas de acción para lograrlo, alineado e integrado todo ello y no como proyectos aislados.²²
- Indicadores: Se relacionan con la medición de diversos factores dentro de un proceso, que reflejan un resultado en un periodo de tiempo determinado; se deben estructurar de acuerdo a las necesidades y expectativas de medición que cada organización defina, teniendo entre otros los de eficacia o de resultado, que se enfocan en el control de los resultados del sistema y miden el grado de cumplimiento de los objetivos-logros frente a las metas esperadas; los de eficiencia, que son orientados al control de los recursos, permitiendo medir la relación que existe entre servicios o productos generados e insumos o recursos utilizados y así establecer el grado de aprovechamiento que se hace de los recursos empleados; los de efectividad o de impacto que se enfocan en el impacto producido por el bien o servicio

²¹ DINERO. Mercados emergente. 2014. [en línea]. [citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/cadenas-medianas-supermercados-colombia/199475>

²² KAPLAN y NORTON. Op. Cit; 2000

sobre las partes interesadas, se entiende también como la relación entre eficacia y eficiencia; y los de productividad que tienen por objeto medir la capacidad de optimizar el trabajo realizado en una organización para la obtención de los resultados misionales o de negocio.²³

- Mapas Estratégicos: Describen la lógica de la estrategia mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos, lo que incluye programas de acción e iniciativas estratégicas para lograrlo, que se convierten en el lenguaje que direcciona y prioriza las necesidades de la empresa, en lo que ilustra la dinámica temporal de la estrategia y en la lista normativa de comprobación de los componentes de la misma.²⁴

5.3 MARCO CONTEXTUAL

5.3.1 Ubicación geográfica. El presente trabajo tendrá lugar en el municipio de Roldanillo lugar en donde se encuentran dos Masivos Supermercados. Este municipio se localiza al norte del departamento del Valle del Cauca, distando de Santiago de Cali la capital vallecaucana, a unos 135 km, los municipios que le circundan son Zarzal, Bolívar, La Unión, La Victoria y el Dovio; cuenta con una población cercana a los 43.117 habitantes y su extensión es de 217 Km², de los cuales 2.8 Km² ocupan la zona urbana y el resto, es decir, 214.2 Km² pertenecen a la zona rural. Se encuentra a una altura sobre el nivel del mar de 966 metros y su temperatura promedio es de 26°C.²⁵

Su sistema económico en buena parte depende del sector primario, siendo de gran importancia la agricultura, la ganadería, el turismo y el comercio, contando este último con una amplia oferta comercial de diversos productos y servicios que

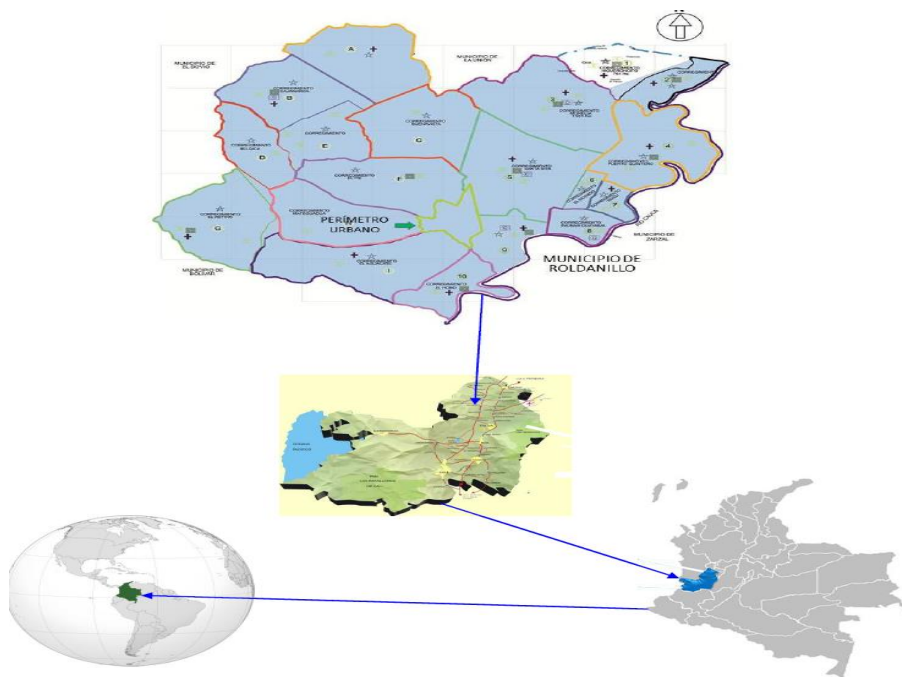
²³ SILVA, David Alejandro. Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Tesis de pregrado. Bogotá D.C. Universidad Nueva Granda Facultad de Ingeniería.

²⁴ KAPLAN y NORTON. Op. Cit; p.82.

²⁵ Alcaldía de Roldanillo. Nuestro municipio. [en línea]. [citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en http://www.rolدانillo-valle.gov.co/informacion_general.shtml

le convierten en centro de oferta y demanda para los pobladores locales y de otros municipios aledaños; es precisamente el sector de los supermercados y tiendas de barrio uno de los aspectos que jalonan su economía, al igual que la oferta de servicios turísticos, dada su importancia en el ámbito nacional e internacional para deportes extremos con el ala delta, el parapente, el bici montañismo, entre otros.

Ilustración 2. Mapa municipio Roldanillo



Fuente: Municipio Roldanillo Valle

5.3.2 Mazivo Supermercado No. 1. Este establecimiento se ubica en la Calle 9 No. 6-39 del municipio de Roldanillo, cuenta con una gran variedad de productos y servicios para el consumo de los hogares, basados en la calidad, comodidad, variedad y economía para sus clientes. El portafolio de bienes se divide en áreas, entre las que se encuentran la de frutas y verduras, cárnicos, panadería y galletería, alimentos congelados y refrigerados, electrodomésticos, misceláneos,

abarrotes y productos, algunos de los cuales hacen parte de la marca propia como aceites, margarinas, granos, condimentos, café, chocolate, lácteos, carnes frías, arepas, galletas, gelatinas, leches en polvo, repostería, panadería, cereales, pastas, sal, harinas, féculas, panela, enlatados, salsas, vinagres, congelados, bebidas, aseo hogar, aseo personal, velones, bolsas para basura. Por su parte, los servicios que ofrece su portafolio se basan en créditos a los clientes, acumulación de puntos, servicio de parqueadero y tele-mercados.

No obstante tener como misión el contribuir a un mejor desarrollo económico de la región con base en la apertura y expansión hacia nuevos clientes de poblaciones cercanas, su visión se plantea a un muy corto plazo, año 2017, fecha para la cual proponen lograr posicionar el supermercado como uno de los mejores a nivel de la región, fortaleciendo los servicios y productos que los clientes requieran.

5.4 MARCO LEGAL

- Constitución Política de Colombia.- Art. 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común.
- Ley 590 de 2000 o Ley Pyme: Ley marco que suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas.
- Ley 905 de 2004: Modifica la Ley 590 y dicta otras disposiciones encaminadas a estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a las Pymes.
- Ley 1014 de 2006: Fortalece los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional; busca a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se hará uso de un enfoque mixto, es decir, cuantitativo y cualitativo pues con éste se desarrolla “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta”²⁶, de tal manera que se pueden realizar inferencias desde dicha información y lograr una mejor comprensión del fenómeno que se estudie. Encontrando en este caso que los datos cualitativos (descriptivos) y cuantitativos (indicadores, mediciones, otros) llevan por un lado a determinar la situación de la empresa y por otra parte a proponer unos el CMI como estrategia de mejoramiento en el proceso del área específica.

6.2 MÉTODO DE ESTUDIO

Se plantea la ejecución del estudio bajo el método deductivo, el que como proceso de conocimiento inicia con la observación de fenómenos generales a fin de señalar de forma explícita las verdades y realidades particulares contenidas en un contexto o situación general²⁷, o como bien lo refieren Quivy y Carnpenhoudt²⁸ es un modelo que genera a partir del simple trabajo lógico, otros conceptos e indicadores, que corresponden a dichas realidades. Por tanto, por medio de este método se analiza y estudia la situación de los supermercados para concretar un modelo acorde a la misma que genere soluciones y beneficios reales. En el desarrollo de dicho análisis del problema de investigación, también se hace el uso

²⁶ HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Mac Graw Hill. México, 2010. p.546

²⁷ MÉNDEZ, C.E. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación 3ª. Edición. Mac Graw Hill ISBN: 958-41-02036. Bogotá Colombia, 2001 p.142

²⁸ QUIVY, Raymond y CARNPENHOUDT, Luc Van. Manual de investigación en ciencias sociales. Ed. Limusa, México, 2005

del método inductivo, puesto que ordenada y coherentemente propone la argumentación de los hechos para llegar a unas conclusiones desde la observación de los mismos.

6.3 TIPO DE ESTUDIO

Se tiene en cuenta el tipo descriptivo, puesto que como lo señala Méndez²⁹ al identificar unas formas de conducta o actitudes dentro de .aquello que hace parte del universo a investigar, se deben describir todas las características que le son inherentes; para el caso que ocupa se deberán detallar todas las condiciones de los procesos actuales en Mazivos Supermercado No. 1, la forma en cómo se desarrolla la actividad comercial y las conductas de quienes allí laboran, todo ello para dar paso a nuevos esquemas que faciliten identificar el alcance o no de los objetivos de la empresa.

6.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

6.4.1 Fuentes primarias. Es toda la información oral o escrita que surge de los relatos o escritos transmitidos por los participantes del suceso; es decir, todo aquello que desde la administración y empleados de los supermercados, se tendrán como datos de los procesos que se vienen utilizando, de las falencias halladas, de los requerimientos por parte del cliente o proveedores, entre otros. En este sentido, se obtiene información desde los directivos de la empresa, específicamente la auditora del supermercado, y de los empleados o colaboradores a través de dos instrumentos.

6.4.2 Instrumentos de recolección de la información. Para el caso que ocupa la presente investigación se hace uso de dos instrumentos, la entrevista semiestructurada que se basa en una guía de asuntos o preguntas relacionadas

²⁹ MÉNDEZ, Op. Cit; p.152.

con el tema que permite al entrevistador introducir preguntas adicionales para precisar conceptos sobre los temas deseados³⁰, ya que mediante este instrumento los procesos de comunicación e interacción humana son ricos en elementos con diversos matices³¹; razón por la cual se tiene como modelo el esquema de preguntas que Pérez³² propone para el análisis de los entornos empresariales, es decir, el interno y externo, desde la dimensión administrativa, organizacional y situacional (Ver Anexo A). Y como segundo instrumento, se plantea un cuestionario sobre satisfacción laboral dirigida a los trabajadores del supermercado, el cual permite conocer desde la perspectiva del colaborador la situación real para éste. (Ver Anexo B)

6.4.3 Análisis documental. En el cometido de identificar la situación actual del supermercado, es necesario tener en cuenta todos los informes, registros, procedimientos, datos contables, entre otros, que surgen de la actividad empresarial, para así comprender mejor las condiciones que dificultan alcanzar las metas, y llegar a definir las estrategias en pro del mejoramiento.

6.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Determina los procedimientos de codificación o tabulación que sea necesaria de la información recopilada, por tanto como lo sugiere Méndez³³, ésta se clasifica y ordena conforme a formatos contables y administrativos que existan en la empresa o que deban ser contruidos para su mejor entendimiento y presentación final, como por ejemplo los indicadores, estrategias, entre otros. El análisis estadístico de los datos e información favorece la calidad de su interpretación puesto que en su expresión gráfica y descripción de resultados si bien se genera una reflexión teórica, también se crean los criterios suficientes y organizados para

³⁰ HERNÁNDEZ et Al. Op. Cit; p.418.

³¹ QUIVY y CARNPENHOUDT, Op. Cit: p.184

³² PÉREZ, Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Cali Valle. Universidad del Valle, 1990.

³³ MÉNDEZ, Op. Cit; p. 152.

darle un sentido coherente a las estrategias o propuestas con base en esa información.³⁴

³⁴ QUIVY y CARNPENHOUDT, Op. Cit: p.213

7. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

7.1 RESEÑA HISTÓRICA

No existe a nivel organizacional una historia que reseñe los inicios de la empresa, su concepción y objetivos planteados desde su origen; razón por la cual se propone elaborarla con base en la narrativa de la auditora, señora Luz Viviana Díaz*, y así documentar la forma en qué surge. El supermercado como establecimiento comercial, con la razón social La Canasta, tiene una trayectoria en el municipio de Roldanillo de más de 30 años con el objeto social de comercializar productos alimenticios y cuyas operaciones surgen por iniciativa empresarial y de las necesidades en el sector, se crearon para ese entonces dos supermercados en la localidad, La Canasta y El Dorado. A partir del 2 de septiembre del 2011 estos supermercados fueron adquiridos por el empresario Linter Marvin Marin Paz, cambiando sus nombres a Merkdinario No. 1 y Merkdinario No.2, y en ese mismo año, pasan a ser parte de la Asociación de Supermercados Independientes ASI-EJE, entidad sin ánimo de lucro que tiene como objetivo principal las negociaciones colectivas en busca de mejorar la rentabilidad, la creación de la marca propia y las compras por escalas; también incursiona en el desarrollo de la estrategia de fidelización a sus clientes a través de la acumulación de puntos a los clientes fieles.

Desde entonces el propietario se ha esforzado por construir una empresa sólida, motivado por el trabajo basado en estrategias de mejoramiento continuo y crecimiento para brindar el mejor servicio posible a los clientes bajo el fundamento de contar con personal calificado. En el 2015 el propietario incursiona en las tendencias de las marcas propias y lanza su marca Bex, con una línea de productos elaborada por su empresa de Grasas de Colombia, específicamente

* La Dra. Luz Viviana Díaz, Contadora Pública, ejerce funciones de auditora general de Mazivo Supermercado desde hace 8 años; además está encargada de revisar lo relacionado con las cuentas por cobrar y por pagar, ajuste de inventarios, las labores comerciales y administrativas, entre otras.

con productos de aseo personal y aseo hogar, posteriormente ampliando el portafolio con diferentes marcas como Buenísimo, Cadecanes, Granos del café. En junio del 2016 se inaugura el supermercado Merkdinario Petrochelly en la ciudad de Cartago y para finales del mismo año, cambia la razón social de estos tres supermercados al ser parte de La Comercializadora el Paraíso S.A.S, denominándose entonces Mazivo Group S.A.S., como una organización plena expansión, que crea valor y crece en el mercado conformado por tres unidades de negocios que son Grasas de Colombia, Mazivo comercializadora y Mazivo supermercados, contando esta última unidad con Mazivo No.1 y Mazivo No. 2 ubicados en Roldanillo, y Mazivo Petrochelly en la ciudad de Cartago Valle respectivamente.³⁵

7.2 MISIÓN

Contribuir a un mejor desarrollo económico, con la apertura y expansión hacia nuevos clientes de poblaciones cercanas al municipio, brindándole a la comunidad productos de primera calidad a mejores precios con una excelente atención y sin las implicaciones de costos adicionales por su desplazamiento.

7.3 VISIÓN

Teniendo en cuenta que desde la administración del supermercado se había planteado una visión en el corto plazo, es decir al año 2017, y dados los cambios esperados para el mejoramiento organizacional, con base en los objetivos de la presente investigación se propone la siguiente visión par Mazivos Supermercados No. 1.³⁶

³⁵ Auditora General

³⁶ Íbid.

Para junio de 2020 se han de posicionar Mazivo Supermercado No. 1, como uno de los mejores a nivel regional generando satisfacción en todos los segmentos del mercado, con base en el ofrecimiento de productos y servicios de excelente calidad de manera oportuna, eficiente y con calidez humana.

7.4 PRINCIPIOS Y VALORES

Al igual que con la reseña histórica, se encuentra que no se han establecido a nivel organizacional unos principios y valores estratégicos que delimiten el quehacer empresarial del supermercado, lo cual determina la siguiente propuesta, basada en la actividad desarrollada y en su misión y visión.³⁷

7.4.1 Principios

- Excelente calidad en los productos y servicios
- Trabajo en equipo y gestión participativa
- Mejoramiento continuo
- Honestidad en todos los procesos

7.4.2 Valores corporativos

- Compromiso con la satisfacción de todos los clientes
- Responsabilidad social
- Identidad empresarial
- Promoción de sanos ambientes de trabajo

³⁷ Auditora General

7.5 UNIDAD A ANALIZAR: COMPRA, RECIBO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

Como se mencionara desde los propósitos de la presente investigación, al diseñar un CMI con énfasis en la unidad estratégica de compra, recibo y almacenamiento de productos en Mazivo Supermercado No. 1 de Roldanillo Valle, cuyos objetivos e indicadores de gestión desde un mapa estratégico vinculen la estrategia con todas las actividades del supermercado para el mejoramiento organizacional, en el cometido de analizar dicha dependencia se hace necesario primeramente describir los procesos inherentes a esta propuesta, es decir, el proceso de compra, de recibo y almacenamiento de la mercancía, e incluso su posterior ubicación en los puntos de exhibición dentro del supermercado, entendiendo que la mayoría de estos procesos tienen su origen en las directrices en el área gerencial y administrativa, razón por la cual la siguiente información se recopila de los aportes de la señora *Luz Viviana Díaz*, auditora general del supermercado, así como del conocimiento al respecto de tal funcionamiento que posee el investigador, por ser parte de la empresa.**

7.5.1 Proceso de compra. El proceso de compras que a continuación se describe es el que se desarrolla actualmente en la empresa, el cual es coordinado desde el área gerencial y administrativa, lo lleva a cabo únicamente el administrador y obedece a la negociación entre las partes (proveedor y administrador del supermercado) teniendo en cuenta los convenios establecidos como descuentos, ofertas, plazos de entrega, políticas de pago, negociaciones de espacios en góndolas, o ubicación adicional en el supermercado para exhibir la mercancía. Dicho proceso tiene como objetivo fundamental la búsqueda y adquisición en el mercado de productos de buena calidad a bajos costos, de allí que dentro de la selección de nuevos proveedores se tenga en cuenta su portafolio de productos y

** En la construcción de esta información se ha tenido en cuenta todo lo aportado por la auditora general del supermercado, así como la información que domina el autor del estudio, dado que como colaborado de la empresa conoce plenamente todo lo relacionado con la problemática.

los costos de venta respecto a los demás proveedores. Además, debe cumplir con los requisitos normativos que determinan la idoneidad de la empresa, tales como el Registro Único Tributario o RUT, el registro de Cámara de Comercio, y fotocopia de la cédula de ciudadanía o documento del representante legal de la compañía, todo lo cual permite establecer su legalidad y capacidad de cumplir con la demanda por parte del supermercado.

Para realizar los pedidos al proveedor, la persona encargada lo hace con base en un documento entregado por la persona del área de facturación, el cual se constituye en una orden de compra generado desde el software contable que se utiliza o CG uno versión 8.1, que permite visualizar los productos que maneja cada proveedor, la existencia actual, el costo unitario de cada producto, el costo total y los días de rotación correspondientes al mes anterior. Dicha orden de compra, debe contar con los siguientes requisitos:

- Fecha de entrega de la mercancía
- Cantidad de mercancía a despachar de cada producto
- Costo de la mercancía y descuentos ofrecidos
- Para la codificación de nuevos productos, se requiere del documento aprobado con la información básica del producto y el código de barras
- Relación de mercancía defectuosa

La orden debe ser entregada al jefe de bodega con el fin de confrontarla con la factura despachada y llegado al caso de no coincidir, se realizarán las respectivas notas de devolución o de ajuste al costo. Posteriormente para la codificación de los productos, se deben considerar los siguientes pasos:

- Se requiere de un documento previo que contenga la información referente a los productos como referencia y código de barras

- Cada producto debe tener un código de barras para su posterior identificación.
- El producto debe contar con las exigencias legales (fecha de vencimiento, lote, registro sanitario si lo requiere, entre otros)

Dentro del proceso de compra, se lleva a cabo la negociación de espacios adicionales en el supermercado, lo que no sólo permite recaudar ingresos en el desarrollo del objeto social sino también percibir otros ingresos por la utilización de espacios en las estanterías o en lugares estratégicos del supermercado. Para lo cual se tienen como detalles los siguientes:

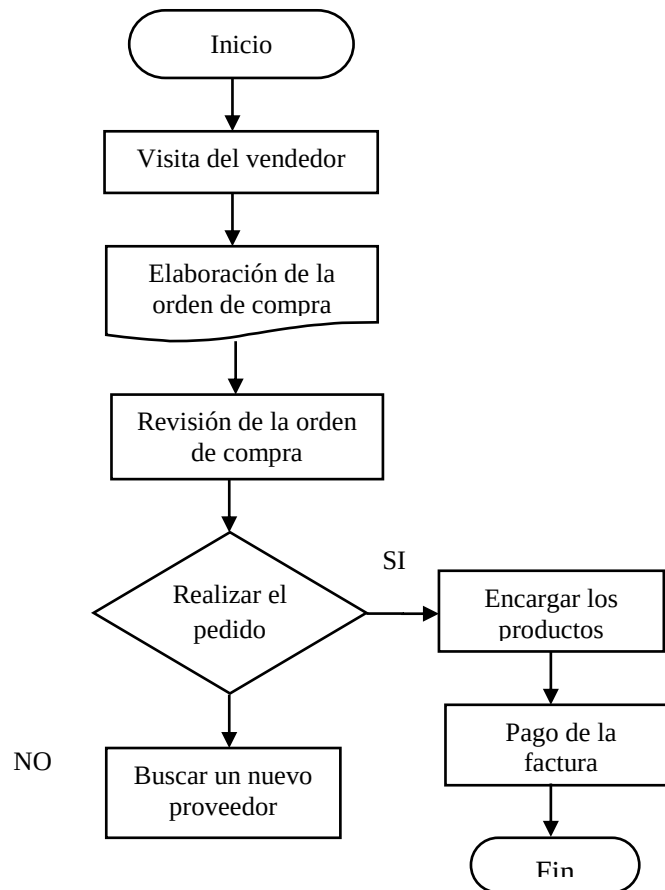
- Ampliación del lineal
- Punta de góndola
- Extra visibilidad en los lineales
- Exclusividad en la góndola
- Exhibiciones de piso

Los espacios en las estanterías donde normalmente se ubican los productos, son otorgados por la Administración y no tienen ningún costo, sin embargo, las empresas pagan por el espacio adicional o la visibilidad que quieren de sus productos en las estanterías o pasillos de los supermercados, cuyo valor varía según el criterio y experiencia del Administrador. Estos pagos, previo acuerdo entre las partes, se realizan trimestral, bimestral o mensualmente incluido el IVA, y según la base se aplica el impuesto de Retención en la Fuente por conceptos de servicios, equivalentes al 4%, además están sujetos a Reteiva, según la norma tributaria.

Acerca de la negociación con los proveedores, se tiene como posibilidad la firma de un convenio durante el año 2017, por medio del cual Mazivo Supermercado se compromete a cumplir con una cuota mensual de compra en todo el año

determinada por el proveedor; cumplir con la asignación de los espacios requeridos por parte de la empresa en las góndolas de exhibición de los productos, así mismo, determina que el plazo y la cuantía por el cumplimiento de la negociación, se realizará bimestral, trimestral, conforme a lo pactado entre el administrador y el proveedor, pues el supermercado cumple en la cantidad de mercancía requerida en determinado mes y el proveedor paga un dinero por ese mes que cumplió. Con respecto a los pagos, la administración del supermercado acuerda con sus proveedores unas fechas y formas que pueden ser a 8, 15, 60 y 90 día, bien sea en efectivo o mediante transacción bancaria. El pago en efectivo se realiza cuando es para personas naturales y cuyo valor sea inferior a \$150.000, y el no pago oportuno de la mercancía despachada, genera un bloqueo en los siguientes pedidos, puesto que, el pago oportuno de las facturas genera algunos descuentos financieros que se conceden por pronto pago, que oscilan entre un 2% y 4% según el proveedor y lo negociado. En el área contable, la auxiliar verifica el estado de las cuentas por pagar y de acuerdo a la fecha de vencimiento, se programan los pagos para toda la semana. A continuación se presenta el diagrama de flujos de este proceso de compra:

Ilustración 3. Diagrama de flujo del proceso de compra



Fuente: Propuesta del autor

7.5.2 Proceso de recibo y almacenamiento. Teniendo en cuenta que la mercancía que ingresa al supermercado solo puede ser recibida por el jefe de bodega, esto genera una condición con respecto al horario de recibo, el cual ha sido definido para los días lunes a sábado, de 7:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 2:00 a 4:00 p.m. En este proceso la asignación de turnos de atención a proveedores se realiza en su orden de llegada y productos perecederos como los de panadería, lácteos, arepas, pollo, pescado, cerdos y reses, solamente se reciben en horas de la mañana. La factura de venta que acompaña los productos debe contar con unos requisitos que son verificados por quien recibe, a saber:

- Nombre de la empresa o persona natural, número NIT o cédula de ciudadanía y la dirección, todo lo cual debe coincidir con la información que de dicho proveedor tiene el supermercado.
- Fecha de expedición de la factura, la cual debe corresponder al periodo vigente (no se recibe facturas con fechas del mes anterior).
- La resolución de la factura debe ser vigente (vigencia de dos años).
- La factura debe ser en original y una copia.

Al verificar que los datos en la factura respondan a las exigencias del supermercado, se procede a recibir la mercancía la cual tiene las siguientes especificaciones:

- Los productos y sus empaques o envolturas deben de estar en perfectas condiciones.
- Deben tener un código de barras para su identificación.
- Debe corresponder el valor y las cantidades facturadas con lo entregado.
- El producto debe estar codificado en el momento del recibo.
- La fecha de vencimiento debe estar vigente.
- Mantener la cadena de frío de los productos que la necesiten para garantizar la calidad de los mismos.
- Verificar que el vehículo que transporta productos refrigerados, tenga encendido el sistema de enfriamiento para asegurar la calidad y seguridad del producto.
- Los productos lácteos se reciben con 15 días como mínimo para antes de su vencimiento.
- La mercancía recibida debe corresponder a la pedida en la orden de compra.

Una vez se recepciona la mercancía en la bodega, se genera el proceso de ingreso al sistema y distribución en los lugares de almacenamiento y/o exhibición; lo cual se detalla de la siguiente manera:

- Los productos se sistematizan con base en un software contable denominado CG Uno que permite realizar la entrada de almacén (EA) en el módulo comercial-compras, utilizando para ello los lectores de código de barra, de tal manera que se ingresan los productos en orden de factura y manualmente se escribe el código del producto en la factura para una posterior verificación del encargado de facturación.
- El encargado de recibo revisa que cada producto corresponda a lo facturado, cantidades, la calidad del empaque y del producto, fecha de vencimiento, y teniendo especial cuidado al verificar que todo responda al listado de pedido que fue elaborado por el Administrador con anterioridad, de manera que no se reciban productos no solicitados, pues esto genera realizar una nota de devolución al proveedor.
- Una vez revisados todos los productos, se ubican en los lugares determinados; en este proceso el proveedor se encarga de disponer la mercancía en el lugar y el auxiliar de bodega la ubica y ordena, previa preparación del espacio para ello.
- Para el arrume de la mercancía hay factores a tener en cuenta como la rotación de producto, es decir, que se deben ubicar los productos según sus fechas de vencimiento de mayor a menor; igualmente para arrumar las cajas se deben seguir las indicaciones que tiene impresas en cuanto al número máximo que pueden soportar.

- Una vez se termina el proceso de recibo de la mercancía y su almacenamiento se adjunta a la factura y respectiva copia, la firma de quién recibió, sello de recibido y fecha, se registra en un libro la entrada de cada factura anexando su número, el valor total y la devolución en caso de tenerla.
- El siguiente proceso es realizado por el facturador, quien debe revisar que la factura cumpla con todos los requisitos, luego verificar que la entrada a almacén concuerde con las cantidades, costos, descuentos y las retenciones legales.
- Luego de haber revisado la entrada de la mercancía a almacén por medio del software contable CG Uno, se confirma dicha entrada al sistema y se causa para su posterior liquidación y pago.

Con respecto al proceso de almacenamiento, el encargado de ello en bodega debe tener en cuenta:

- La mercancía se debe almacenar siempre sobre estibas en un área limpia y libre de humedad.
- La estiba debe estar a una distancia de 10 cm de la pared.
- Se deben pintar franjas de color amarillas de 10 cm de ancho para demarcar los lugares donde están las estibas.
- Los arrumes de mercancía se hacen dependiendo de su empaque, ya sea en caja o paquetería, y según las especificaciones que contenga éstas en la parte superior del empaque.
- Se debe de realizar un aseo diario en la bodega.
- Debe permanecer limpio el espacio debajo de la estiba para control de roedores, humedad y polvo.
- Los arrumes de cajas o paquetería no deben de estar cercanas a lámparas o cables eléctricos.

- Los pasillos de la bodega deben de estar libres para evitar cualquier accidente.
- Los pasillos de la bodega deben de tener espacio suficiente para entrar y salir con la mercancía.
- No se pueden almacenar productos de aseo con alimentos.
- La mercancía se almacena teniendo en cuenta la fecha de vencimiento para darle rotación.
- Las frutas, las verduras, los refrescos, los lácteos y sus derivados, cuya cadena de frío debe conservarse, son almacenadas en la cava #1 de refrigeración hasta que sean surtidas en el punto de venta.
- El pollo y el pescado se deben almacenar en la cava #2 de congelación.
- Los cerdos, las reses son almacenados en la cava #3.

Para la ubicación del producto en el punto de su exhibición y venta, sólo se realiza una vez la factura está ingresada al sistema y liquidada. La mercancía es llevada en carretillas a las góndolas sin obstaculizar el paso o corredores y sin incomodar al cliente, allí finalmente la mercancía es surtida por el personal de logística.

Cuando se presentan las devoluciones de mercancías, se deben a factores como:

- Que los alimentos no cumplan con el registro sanitario, calidad y fecha de vencimiento.
- Que los productos estén trocados, es decir, que no correspondan a los que están facturados.
- Que la mercancía no haya sido pedida por el responsable de compras.
- Que la temporada y negociación de los productos haya terminado
- Que los productos estén en mal estado.

Frente a esto, se deben tener presentes los siguientes requisitos en el formato definido para ello que debe contener:

- La fecha en que se realizó la devolución.
- El motivo de la devolución.
- El código interno del producto.
- La referencia, cantidad y el costo del producto.
- Nombre de la persona de bodega que realiza el proceso.
- Nombre del transportador con número de cédula.
- Placa de vehículo.

En el manejo de la mercancía para devolución al proveedor, se tienen estipulados unos sitios donde se almacenan dichos productos; sin son refrigerados se depositan en canastillas dentro de la cava #1 identificadas con el nombre de la empresa; y aquellos que no requieren refrigeración se ubican a un costado de la misma cava #1, un lugar visible, igualmente en canastillas marcadas con el nombre de las empresas o proveedor; un empleado de la bodega diligencia el formato de devolución y se deja listo para despacharlas cuando llegue el nuevo pedido.

Como último aspecto dentro del proceso de recibo y almacenamiento de productos, se encuentra el manejo y disposición de residuos, específicamente las verduras y frutas en descomposición, cartón y papel, vidrio, plástico y envases; éstos se depositan en unas canecas dispuestas para ello en la parte exterior del supermercado, de manera que lo que corresponde a reciclaje se vende y lo demás lo recoge el servicio de recolección de basuras de la ciudad.

7.5.3 Misión y Visión del área de compra, recibo y almacenamiento. Merece la pena enfatizar que si bien el proceso de compras se coordina en el área gerencial y administrativa, su desarrollo está ligado al proceso de recibo y almacenamiento, como unidad estratégica de abastecimiento de productos para el quehacer comercial del establecimiento, por tanto se toman las dos áreas, compra y recibo y

almacenamiento, como una sola para los fines precisos del diseño del CMI, que en definitiva abarca todos los procesos del supermercado.³⁸

- Misión: “Desarrollar un conjunto de acciones individuales y colectivas, que generen un proceso proactivo de compra, recibo y almacenamiento para alcanzar la productividad y competitividad del supermercado”.
- Visión: “Lograr para 2020 que el área de compras, recibo y almacenamiento de Mazivo Supermercado No. 1, cumpla con todos los indicadores de gestión planteados en el CMI, con por porcentajes mínimos de pérdida de perecederos y devolución de mercancías”

³⁸ Propuestas por el autor del estudio

8. DIAGNÓSTICO DE LA DEPENDENCIA A ANALIZAR

8.1 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

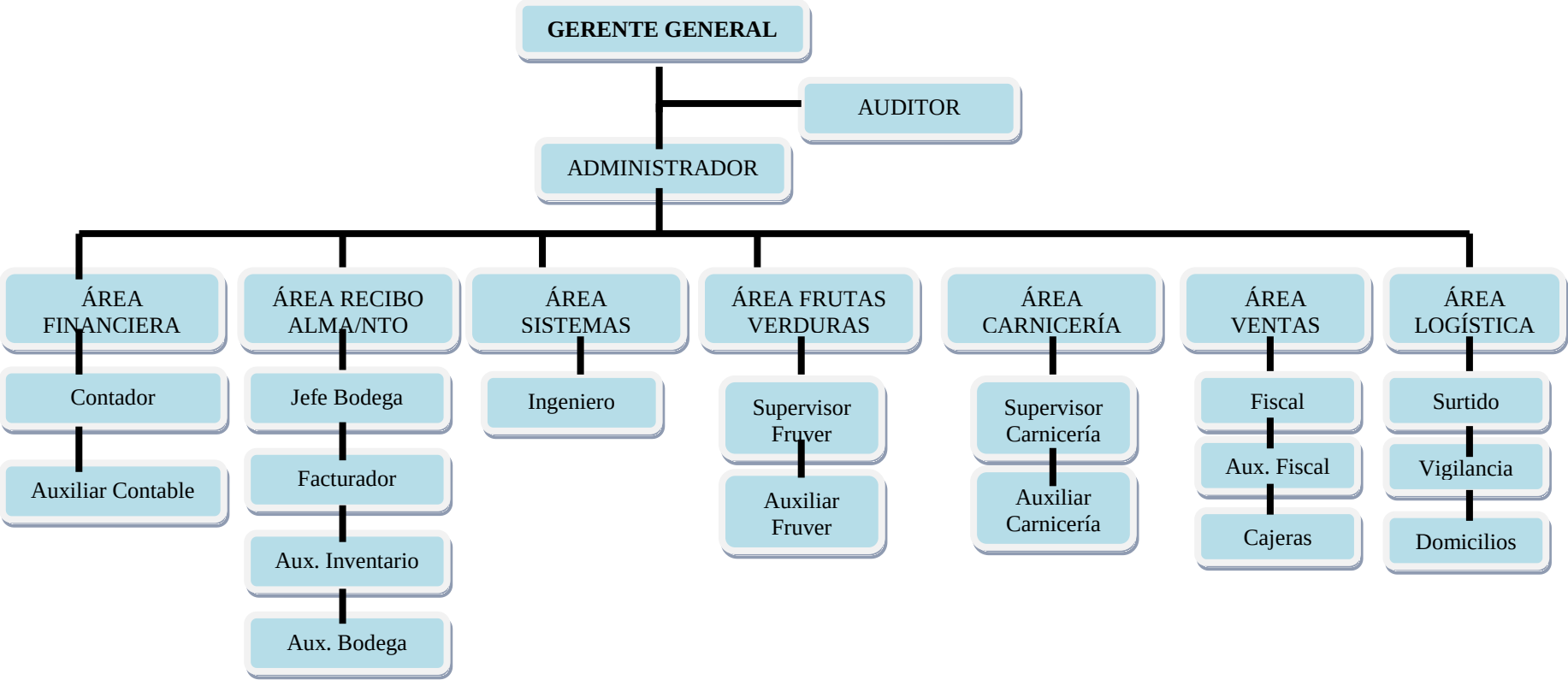
Si bien es cierto se ha planteado desde los objetivos y justificación de la presente investigación, que el diseño del CMI para Mazivo Supermercado No. 1 de Roldanillo Valle guarda especial énfasis en la unidad estratégica de compra, recibo y almacenamiento de productos sobre la base de un mapa estratégico, también lo es que la vinculación de la estrategia para tal fin refiere todas las áreas de la empresa, por tanto el diagnóstico de la dependencia a analizar requiere tener en cuenta diferentes procesos y personas en otras áreas y en la organización en general, para llegar a ese conocimiento amplio de la realidad actual y específica del Mazivo No. 1.

Mazivo Group S.A.S., está conformado por tres unidades de negocios que son Grasas de Colombia, Mazivo comercializadora y Mazivo supermercados, contando esta última unidad con Mazivo No.1 y Mazivo No. 2 ubicados en Roldanillo, y Mazivo Petrochelly en la ciudad de Cartago Valle respectivamente, los cuales cuentan con un administrador para cada uno quien es el responsable de su funcionamiento y operación, teniendo la libertad entre otros de negociar con los proveedores, pagos, entregas y espacio en el supermercado, seleccionar el personal a su cargo y tomar medidas correctivas acerca del mismo, realizar actividades que generen un aumento en las ventas o clientes y desarrollar estrategias en empresariales.

No obstante a lo anterior, el gerente general y la auditora están pendientes de dichas empresas en relación a su funcionamiento, presentación de informes, desempeño, entre muchos otros. Se logra establecer que la presencia del gerente general en los supermercados es casi nula y la supervisión de los negocios recae en la auditora general.

8.1.1 Organigrama específico. En Mazivo Supermercado No. 1 nunca se ha elaborado un organigrama, de tal manera que se ha diseñado uno general que se presenta en la ilustración 4 con base en la información obtenida dentro de la investigación, en el que se especifica el área de recibo y almacenamiento; los datos fueron suministrados por la señora Viviana Díaz, auditora de los tres Mazivo Supermercados, quien está vinculada a la empresa desde hace ocho años; en éste se propone una descripción de los cargos que determinan el funcionamiento empresarial por área y los objetivos de dichas áreas.

Ilustración 4. Organigrama Mazivo Supermercado



Fuente: Propuesta del autor

8.1.2 Planta de colaboradores por áreas³⁹

- Área gerencial y administrativa: Conformada por gerencia general (que opera para los tres supermercados), la auditora (para los tres supermercados) y el administrador (uno para cada supermercado). Se integran estas dos áreas puesto que la gerencia general imparte las mismas directrices para los administradores de los tres establecimientos y es a quién se presentan los informes finales. La parte administrativa tiene por objetivos coordinar, controlar y dirigir lo estipulado semanalmente en el comité de trabajo; tomar las decisiones oportunas con base en los avances generados por cada una de las áreas de la organización y cumplir con cada uno de los objetivos propuesto por la gerencia general; contribuye a la expansión y aumento de las ventas por medio de las negociaciones encaminadas a la disminución de los costos y aumento de rentabilidades. Además, se encarga de inspeccionar los procesos realizados en cada área.
- Área financiera: Conformada por un contador y un auxiliar contable. Contribuye en el manejo adecuado de las prácticas contables del supermercado, así mismo de la supervisión del control interno.
- Área de recibo y almacenamiento de mercancía: Conformada por el jefe de bodega, un facturador, el auxiliar de inventario y el un auxiliar de bodega. Los objetivos de esta área son mantener un nivel óptimo de inventario y reducir el porcentaje de productos averiados, de manera que se cumpla con las expectativas del en cuanto a calidad, precio y oportunidad.
- Área de sistemas: Conformada por un ingeniero de sistemas: Contribuye con el suministro de la información actualizada y pertinente de acuerdo a las necesidades de cada área; además de velar por el buen funcionamiento de

³⁹ Mazivo supermercado No. 1

todos los equipos para una mejor productividad y servicio que genera mayores ventas.

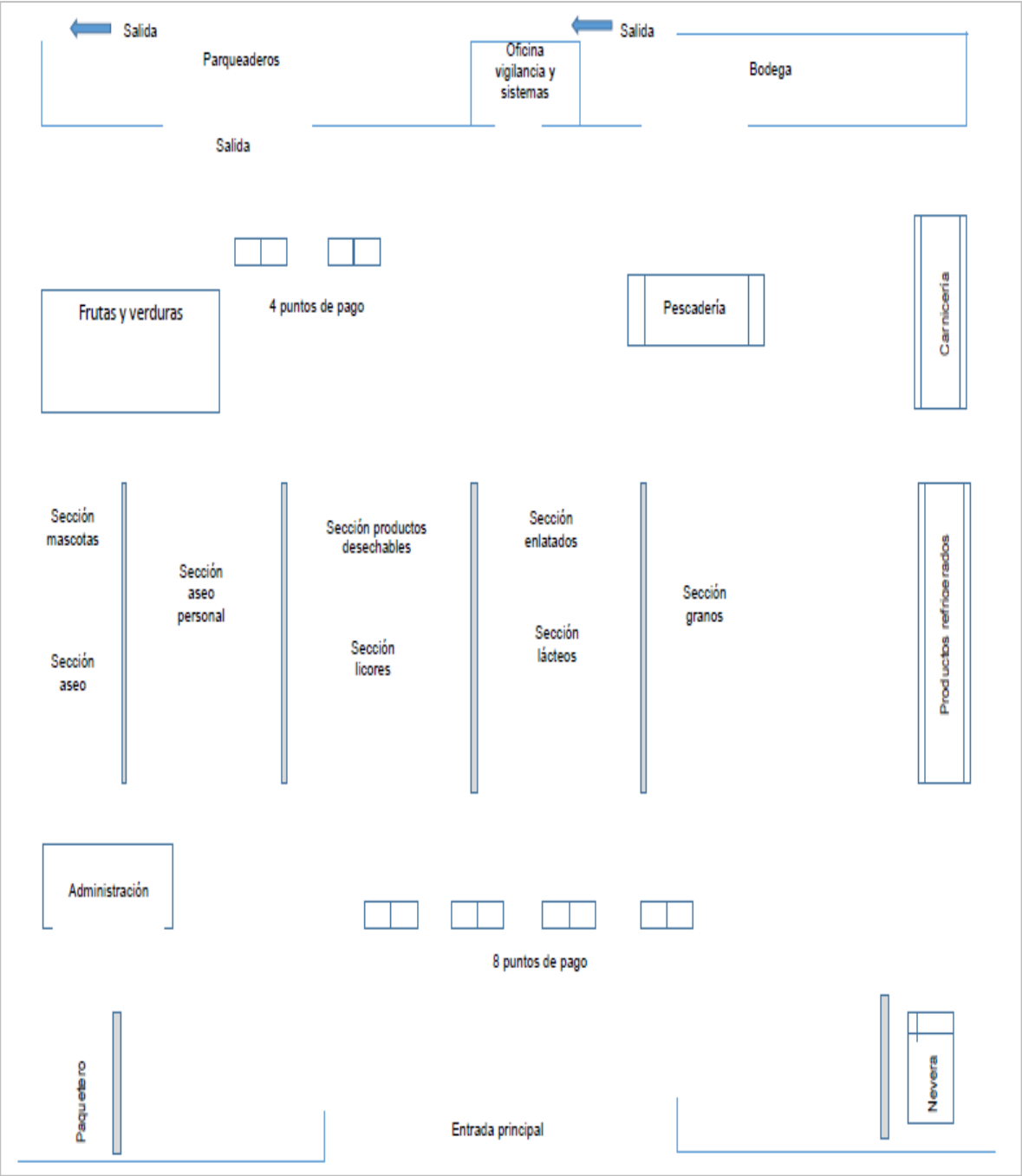
- Área de frutas y verduras: Conformada por un supervisor y cuatro auxiliares de frutas y verduras. Sus objetivos son mantener actualizada una exhibición impecable de los productos con base en un riguroso proceso de selección, conservar su frescura y calidad, además de brindar la mejor atención a cada cliente.
- Área de carnicería: Conformada por un supervisor y dos auxiliares de carnicería. Contribuye con el mantenimiento limpio y desinfectado del lugar de exhibición y refrigeración de los productos cárnicos, se debe mantener un surtido de calidad en diferentes carnes, prestando siempre la mejor atención y servicio.
- Área de ventas: Conformada por una fiscal de cajas, un auxiliar fiscal y nueve cajeras. Se encarga de ofrecer el mejor servicio con calidad a todos los clientes, pues este es el momento crucial para crear un vínculo de fidelidad con el cliente, conocer sus preferencias y gustos, procurando de esta manera su pronto regreso al supermercado. Contribuyen además a promover la marca propia y aumentar sus ventas.
- Área de logística: Conformada por cuatro personas de surtido, cuatro vigilantes y dos encargados de los domicilios. Contribuye con el mantenimiento del supermercado en óptimas condiciones de higiene, presentación y ambiente acogedor, procurando siempre que los productos exhibidos estén siempre en orden, el personal debe permanecer atento a las inquietudes de los clientes, servir de asesor e impulsar la marca propia. Además de, en el caso de los encargados de los domicilios, de transportar las

remesas al destino definido por el cliente, en la mejores condiciones, con prontitud y amabilidad.

Hace falta la estructuración de funciones en algunos cargos del supermercado en las áreas gerencial, administrativa y operativa, que permitan definir las políticas y medidas que se deben seguir para cumplir con los objetivos organizacionales. Por ello, en el numeral 8.4 se relacionan los sugeridos para cada uno.

8.1.3 Distribución de la planta física. El supermercado está distribuido en un área de 1.410 metros cuadrados, cuenta con una amplia zona de parqueo totalmente gratis para clientes y empleados, tanto en la entrada principal como en la parte posterior, donde los clientes encuentran puestos de pagos en los cuales podrán cancelar los productos de manera fácil y rápida. Está conformado por cinco secciones definidas como granos, alimentos, panadería y repostería, aseo personal y aseo general, además del área de carnicería y frutas y verduras. La oficina administrativa está ubicada a un costado de los puestos de pago en la entrada principal; la bodega la conforman dos niveles, en el primer nivel se encuentran las oficinas de vigilancia y sistemas, tesorería, contabilidad y una zona de almacenamiento, el segundo nivel es donde se almacena el resto de la mercancía. En el exterior se almacena los residuos y reciclaje.

Ilustración 5. Distribución física de Mazivo Supermercado No. 1



Fuente: Propuesta del autor

8.2 ANÁLISIS DE LA UNIDAD ESTRATÉGICA DE COMPRA, RECIBO Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

8.2.1 Diagnóstico del proceso de compra. En el proceso de compras hay unas series de inconsistencias que no hacen de éste el adecuado para responder a las perspectivas de un CMI; se encuentra por ejemplo, que los pedidos son realizados a criterio del administrador y éste no toma como base los días de rotación de producto que varían cada mes, no existe un inventario de seguridad y en algunas ocasiones, se presentan escasez de productos, generando inconformidad en los clientes

Se evidencia también que la persona de facturación entrega la orden de compra sin verificar y relacionar la mercancía que se encuentra en mal estado para su devolución, no existe ninguna documentación para el control de productos defectuosos o en mal estado, y tampoco existe una documentación detallada de los proveedores acerca de las restricciones y limitaciones en relación con dichas mercancías, es decir, su manejo, condiciones para la devolución para asegurarse que dicha mercancía la reconozca el proveedor y no tenga que asumirla el supermercado por desconocimiento y descuido. Otra dificultad que se encuentra es con las ordenes de compras, pues no son lo suficientemente claras y legibles, presentan enmendaduras y tachones, lo cual retrasa el proceso de entrega de la mercancía.

Se ha podido establecer igualmente, que en reiteradas ocasiones la orden de compra que debe entregarse al jefe de bodega, no cumple este trámite al no pasar por esa dependencia y con ello se crean dos situaciones, la devolución de los productos y recibir mercancía que no se necesita, pues no se verifica la existencia real en bodega. Otro aspecto que influye en la compra, sus tiempos y oportunidad, es la no existencia de un horario específico para recibir o atender a los vendedores, lo que dificulta y retrasa el desarrollo de otras funciones administrativas, ya que

es reiterado evidenciar que el Administrador pasa la mayor parte del tiempo haciendo pedidos y liquidando facturas, lo que no le permite estar atento a otros aspectos del funcionamiento del establecimiento.

Las actividades encaminadas a generar mayor rotación de productos son pocas, y entre éstas algunas se podrían negociar con el proveedor. No existe un inventario adecuado, algunos productos presentan exceso de existencias y en otros, un decremento significativo, es decir, que hay un inventario inferior al de la rotación entre la visita del vendedor. Los pagos a proveedores no se realizan a tiempo y por lo tanto, los pedidos son congelados hasta la cancelación de las facturas pendientes. Un aspecto relevante que afecta a Mazivo Supermercados, es el bajo volumen de compras, pues al tener un alto volumen se genera un menor costo del producto, se obtienen ofertas y descuentos; esto debido a la falta de recursos económicos suficientes para un volumen de compra mayor.

8.2.2 Diagnóstico del proceso de almacenamiento. En este proceso se evidencian una serie de fallas, identificadas así:

- El horario y los días de recibo de mercancía no se cumplen, pues se encuentra que se recepciona mercancía a cualquier hora, incluso durante los días sábados y los domingos, siendo esta situación detonante del retraso de otros procesos, como la organización de los espacios en la bodega, su limpieza, la clasificación de productos para devolución, el ingreso de todas las facturas al sistema, entre otros, todo lo cual no facilita el dar cumplimiento a las órdenes y sugerencias de la Administración.
- El jefe de bodega al momento de recibir la mercancía, no revisa la fecha de expedición de la factura que sea en los primeros días del mes, y se termina recibiendo con fecha del mes anterior afectado el recaudo y el pago de impuestos.

- Hay inconsistencia en los inventarios con faltantes y sobrantes de mercancía, siendo esto producto de los errores cometidos al momento de recibir e ingresar la mercancía.
- Se presentan constantemente daños en la mercancía, bien sea por presencia de roedores, exceso de humedad, inadecuada manipulación de los productos y sus empaques o envolturas.
- En el momento en el que el jefe de bodega recibe la mercancía, se encuentran productos que no están codificados afectando el proceso que realiza el facturador al ingresarla, puesto que debe dedicarse a codificar.
- No se cumple con el reglamento que existe en el momento de recibir la mercancía, como verificar que el vehículo que transporta productos refrigerados tenga encendido el sistema de enfriamiento, tampoco se revisa que la orden de compra responda a lo facturado.
- Se evidencian demoras en la devolución de mercancía, el jefe de bodega no relaciona la mercancía con el vendedor y eso genera que se acumulen la mercancía durante varias semanas para su devolución.
- No se respetan las zonas establecidas para el almacenamiento de la mercancía, se realizan a criterio del auxiliar de bodega.
- Algunos proveedores no reconocen la mercancía averiada y el supermercado asume esa pérdida, debido a que no se respetan los requisitos de negociación con las empresas o personas naturales.

- Se determina falta de compromisos de algunos empleados con el manejo de los residuos, lo que provoca un mayor grado de descomposición y con ello la presencia de olores en bodega y en la parte exterior del supermercado.
- La infraestructura de algunos espacios en la bodega es inadecuada, se evidencia su deterioro y generación de humedad y moho.

Ilustración 6. Arrume inadecuado de mercancía y combinación entre productos



Fuente: Registro de la investigación

Ilustración 7. Disposición inadecuada de mercancía para devolución



Fuente: Registro de la investigación

8.3 PLANTA DE CARGOS Y PLANTA DE PERSONAL

Teniendo en cuenta que la unidad estratégica que se analiza en este estudio es la encargada del proceso de compra, recibo y almacenamiento, se relaciona la planta de cargos y funciones de cada empleado relacionado con esta unidad, además del Administrador, el encargado de facturación y el auxiliar contable, por estar directamente asociados a dichos procesos.

8.4 MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Los manuales que a continuación se describen hacen parte de la propuesta y aporte que el autor y el estudio en sí, hacen para el buen desarrollo de la actividad empresarial de Mazivo Supermercados

Cuadro 1. Relación de manual de funciones para los diferentes cargos

Nombre del Puesto de Trabajo: Administrador
Objetivo General del Punto de Trabajo: Velar por el normal funcionamiento del supermercado.
Descripción de Funciones: - Cumplir con el horario, reglamento, políticas y demás disposiciones generales de la empresa. - Atender los vendedores para la realización de los pedidos. - Realizar las compras de mercancía que se requieran para el supermercado. - Realizar negociaciones con proveedores de espacios en los lineales, exhibiciones, convenios entre otros. - Liquidar las facturas de compras de mercancías, asignándole una rentabilidad a cada producto. - Abrir y cerrar el almacén según corresponda. - Responder por el normal funcionamiento del supermercado. - Responder por el uso adecuado y seguridad de los materiales confiados a su manejo. - Mantener en buen estado de aseo y limpieza de su puesto de trabajo. - Cumplir con las demás funciones que se le sean asignadas.
Requisitos del Cargo: Tecnólogo en administración o áreas a fines. Dos años de experiencia de

trabajos en cargos similares			
Característica	Nivel requerido		
Habilidad	Alto	Medio	Bajo
Fluidez verbal		X	
Fluidez escrita		X	
Capacidad analítica		X	
Liderazgo y dirección del personal		X	
Rasgos de Personalidad			
Creatividad e innovación	X		
Compromisos y motivación hacia resultados	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
puntualidad	X		
Trabajo en quipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud del servicio al cliente	X		
Responsabilidad			
Por información	Alta, por el manejo de la información		
Por archivos y registros	Alta, por manejo en el sistema		
Por bienes	Alta, por la responsabilidad del cargo.		
Por dinero	Normal, por naturaleza del cargo.		

Nombre del Puesto de Trabajo: Auxiliar contable
Objetivo General del Punto de Trabajo: Velar por el correcto registro de la operación contable y por la realización de los pagos a los proveedores
Descripción de Funciones: - Cumplir con el horario, reglamento, políticas y demás disposiciones generales de la empresa. - Realizar los cuadros de los movimientos diarios. - Verificar y constatar que el saldo del sistema coincida con los dineros y soportes físicos una vez realizados los movimientos de caja, en caso contrario realizar la revisión pertinente para determinar los posibles errores y corregir. - Informar de los dineros existentes para realizar su destinación de acuerdo a las prioridades. - Realizar los pagos de los proveedores verificando los impuestos, retenciones, descuentos y demás deducciones que se tengan. - Revisar las causaciones diarias, registradas en el área de compras y verificar el documento del proveedor con el ingreso, hacer correcciones si se requieren. - Generar los listados de los movimientos de entradas y salidas de

inventarios (SA-EI) comparando con soportes. - Archivar las facturas de compras y programar los pagos requeridos de acuerdo a los vencimientos. - Crear los nuevos proveedores, terceros, clientes según se requieran para los procesos de contabilización requeridos. - Realizar los reportes de las novedades para la nómina quincenal y demás situaciones que ameriten enviar la debida novedad. - Contabilizar las provisiones de gastos, servicios, diferidos mensuales de acuerdo a los vencimientos. - Realizar los ajustes y notas internas de las correcciones a que haya lugar. - Realizar la revisión de cartera, hacer los respectivos cobros requeridos - Elaborar los comunicados internos y demás solicitados por la administración. - Archivar la documentación de los movimientos resultantes de las operaciones diarias del almacén generadas en cada mes. - Revisar los movimientos a nivel general en los estados financieros para corregir posibles errores al cierre del mes antes de la transmisión de la información. - Cubrir al administrador en sala de ventas por turnos de almuerzo y en el día de descanso, apoyo en aperturas y cierres, inventarios de frutas y verduras. - Apoyar y participar de los eventos programados por la administración como aniversarios eventos especiales. - Salvaguardar los equipos de trabajo asignados para la ejecución del trabajo asignado y promover el buen manejo en general. - Mantener en buen estado de aseo y limpieza de su puesto de trabajo. - Cumplir con las demás funciones que se le sean asignadas.			
Requisitos del Cargo: Tecnólogo en contabilidad Un año de experiencia de trabajos en cargos similares			
Característica	Nivel requerido		
Habilidad	Alto	Medio	Bajo
Fluidez verbal		X	
Fluidez escrita		X	
Capacidad analítica		X	
Liderazgo y dirección del personal		X	
Rasgos de Personalidad			
Creatividad e innovación	X		
Compromisos y motivación hacia resultados	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
puntualidad	X		
Trabajo en quipo	X		
Interés por la calidad	X		

Actitud del servicio al cliente	X		
Responsabilidad			
Por información	Alta, por el manejo de la información		
Por archivos y registros	Alta, por manejo en el sistema		
Por bienes	Alta, por la responsabilidad del cargo.		
Por dinero	Normal, por naturaleza del cargo.		

Nombre del Puesto de Trabajo: Facturación	
Objetivo General del Punto de Trabajo: Realizar el ingreso de toda la mercancía que se recibe en bodega al sistema CG uno.	
Descripción de Funciones: - Cumplir con el horario, reglamento, políticas y demás disposiciones generales de la empresa. - Realizar el ingreso de toda la mercancía que se recibe en bodega al sistema CG uno, revisando la orden de compra hecha por el jefe de bodega coincida con la factura en cantidades, costos, descuentos y el IVA, luego generar una entrada de almacén (EA). - Realizar la causación (CC) en el sistema CG uno, documento que registra contablemente las compras. - Realizar el procedimiento anterior para hacer efectivas las notas por faltantes, averías o las demás diferencias que se puedan presentar. - Crear en el sistema CG uno, los productos que no están catalogados de acuerdo a las condiciones de la estructura del ítem (casa comercial, línea de productos, marca y el IVA q que corresponde el producto. - Manejo de la bodega de averías y respectivos avisos a los proveedores en el momento del recibo para evacuarlas. - Generar listados a los proveedores para montar los pedidos por parte del administrador. - Ingresar los descuentos para ofertar o productos de baja rotación que autorizan los proveedores y las demás negociaciones que se otorgan. - Ser apoyo administrativo para los eventos que se organicen en el almacén. - Notificar los cambios de precios para la venta de artículos que se requieran para surtir de manera urgente. - Informar las inconsistencias que se generen por alto costo o error en las facturas para hacer las notas respectivas o reclamaciones requeridas. - Mantener en buen estado de aseo y limpieza de su puesto de trabajo. - Cumplir con las demás funciones que se le sean asignadas.	
Requisitos del Cargo: Tecnólogo en contabilidad Un año de experiencia de trabajos en cargos similares	
Característica	Nivel requerido

Habilidad	Alto	Medio	Bajo
Fluidez verbal		X	
Fluidez escrita		X	
Capacidad analítica		X	
Liderazgo y dirección del personal		X	
Rasgos de Personalidad			

Creatividad e innovación	X		
Compromisos y motivación hacia resultados	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
puntualidad	X		
Trabajo en quipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud del servicio al cliente	X		
Responsabilidad			
Por información	Alta, por el manejo de la información		
Por archivos y registros	Alta, por manejo en el sistema		
Por bienes	Alta, por la responsabilidad del cargo.		
Por dinero	Normal, por naturaleza del cargo.		

Nombre del Puesto de Trabajo: Auxiliar de Inventarios
Objetivo General del Punto de Trabajo: Realizar inventarios periódicos de todo el almacén y la validar negativos.
Descripción de Funciones: - Cumplir con el horario, reglamento, políticas y demás disposiciones generales de la empresa. - Realizar el inventario para el control semanal de carnes, pollo, pescado y el de frutas y verduras con los respectivos informes. - Revisar el cronograma de los inventarios y realizar los procedimientos necesarios para el buen desarrollo de estos. - Ceñirse al cronograma y respetar la fecha programada para realizar el inventario cíclico para el día establecido, enviando el reporte de este al finalizar para establecer el procedimiento de revisar y posterior ajuste requerido. - Establecer las diferencias e inconvenientes presentados para el proceso de validación de negativos, haciendo la verificación física respectiva y en su defecto el ajuste pertinente si es el caso. - Establecer el origen de los faltantes o sobrantes en inventarios por las diferentes causas como: malos recibos, errores de ingreso, productos trocados alto costo, registro errado con el fin de establecer los correctivos

pertinentes. Haciendo la verificación física de los productos con las diferencias a revisar. - Apoyo administrativo para la apertura o cierre según la necesidad. - Apoyo para realizar el proceso del ingreso de la mercancía al sistema teniendo en cuenta: la orden de compra (OC), la entrada de almacén (EA) y la causación (CC). - Realizar los cambios de referencias para desarme de ofertas o productos. - Apoyo en la validación de negativos en Mazivo 1y 2. - Mantener en buen estado de aseo y limpieza de su puesto de trabajo. - Cumplir con las demás funciones que se le sean asignadas.

Requisitos del Cargo:

Tecnólogo en contabilidad o áreas afines

Un año de experiencia de trabajos en cargos similares

Característica	Nivel requerido		
Habilidad	Alto	Medio	Bajo
Fluidez verbal		X	
Fluidez escrita		X	
Capacidad analítica		X	
Liderazgo y dirección del personal		X	
Rasgos de Personalidad			

Creatividad e innovación	X		
Compromisos y motivación hacia resultados	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
puntualidad	X		
Trabajo en quipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud del servicio al cliente	X		
Responsabilidad			
Por información	Alta, por el manejo de la información		
Por archivos y registros	Alta, por manejo en el sistema		
Por bienes	Alta, por la responsabilidad del cargo.		
Por dinero	Normal, por naturaleza del cargo.		

Nombre del Puesto de Trabajo: Jefe de Bodega

Objetivo General del Punto de Trabajo: Recibir y verificar la mercancía que llega a la empresa

Descripción de Funciones:

- Cumplir con el horario, reglamento, políticas y demás disposiciones generales de la empresa.

- Recibir la mercancía que llega a la empresa, confrontarla con la factura de compra y con la orden de compra.
- Estar pendiente de las fechas de vencimiento de la mercancía.
- Advertir cuando halla productos con fechas cortas a la autoridad competente.
- Responder por el inventario en bodega, por faltantes y por el deterioro de la mercancía.
- Responder por el uso adecuado y seguridad de los materiales confiados a su manejo.
- Realizar las notas correspondientes para la devolución de la mercancía a los proveedores por deterioro, fecha de vencimiento, rotación o según lo negociado con la compañía.
- Mantener en buen estado de aseo y limpieza de su puesto de trabajo.
- Colaborar con el aseo y orden del supermercado.
- Cumplir con las demás funciones que se le sean asignadas.

Requisitos del Cargo:

Bachiller en cualquier modalidad

Seis meses de experiencia de trabajos en cargos similares

Característica	Nivel requerido		
Habilidad	Alto	Medio	Bajo
Fluidez verbal		X	
Fluidez escrita	X		
Capacidad analítica	X		
Liderazgo y dirección del personal	X		
Rasgos de Personalidad			
Creatividad e innovación	X		
Compromisos y motivación hacia resultados	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
puntualidad	X		
Trabajo en quipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud del servicio al cliente	X		
Responsabilidad			
Por información	Normal, por naturaleza de cargo.		
Por archivos y registros	Normal, por naturaleza de cargo.		
Por bienes	Alta, por estar a cargo de inventario.		
Por dinero	Normal, por naturaleza de cargo.		

Nombre del Puesto de Trabajo: Auxiliar de bodega			
Objetivo General del Punto de Trabajo: Almacenar la mercancía que ingresa a la empresa			
Descripción de Funciones: - Cumplir con el horario, reglamento, políticas y demás disposiciones generales de la empresa. - Revisar las fechas de vencimiento de la mercancía. - Advertir cuando haya productos con fechas cortas a la autoridad competente. - Organizar los espacios de bodega para el almacenamiento. - Ubicar y almacenar la mercancía que llegue a la empresa en la bodega. - Responder por el uso adecuado y seguridad de los materiales confiados a su manejo. - Trasladar la mercancía de la bodega al punto de venta para su posterior surtido. - Mantener en buen estado de aseo y limpieza de su puesto de trabajo. - Mantener en buen estado de aseo y limpieza la zona de residuos orgánicos e inorgánicos. - Colaborar con el aseo y orden del supermercado. - Controlar y eliminar la presencia de roedores en la bodega y en la zona de residuos. - Cumplir con las demás funciones que se le sean asignadas			
Requisitos del Cargo: Bachiller en cualquier modalidad Seis meses de experiencia de trabajos en cargos similares			
Característica	Nivel requerido		
Habilidad	Alto	Medio	Bajo
Fluidez verbal		X	
Fluidez escrita		X	
Capacidad analítica		X	
Liderazgo y dirección del personal	X		
Rasgos de Personalidad			
Creatividad e innovación	X		
Compromisos y motivación hacia resultados	X		
Orden en el desarrollo de las actividades	X		
puntualidad	X		
Trabajo en quipo	X		
Interés por la calidad	X		
Actitud del servicio al cliente	X		
Responsabilidad			
Por información	Normal, por naturaleza de cargo.		
Por archivos y registros	Normal, por naturaleza de cargo.		

Por bienes	Alta, por estar a cargo de inventario.
Por dinero	Normal, por naturaleza de cargo.

Fuente: Propuesta del autor:

8.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE

Un sistema de información como lo define James⁴⁰ es un conjunto de personas, datos y procedimientos que funcionan igualmente en conjunto con el fin de apoyar las actividades de una organización, recibiendo datos de fuentes internas y externas de la empresa para luego actuar sobre esos datos y producir más información que posibilita un adecuado funcionamiento. Por tanto, su utilidad radica en que toda esa información es la que facilita tomar decisiones adecuadas para un mejor desempeño empresarial y organizacional.

La empresa que presta los servicio de software se denomina Sistemas de Información Empresarial S.A., domiciliada en la ciudad de Cali, con la cual se ha celebrado un contrato comercial del derecho de uso de los programas Sistema Financiero, Comercial y PDV (ventas), que cuenta con una licencia de uso exclusivo e intransferible del programa de cómputo Sistema UNO versión 8.5, conocido como CG UNO que se utiliza en las áreas gerencial y administrativa, financiera, de recibo y almacenamiento, frutas y verduras, carnicería, ventas, logística y sistemas.

Para el sistema financiero, el CG UNO se compone de módulos que tiene unas funciones importantes en el proceso; dichos módulos son de contabilidad general en el que se encuentra la contabilidad básica, información fiscal tributaria, conciliación bancaria, facturación interna y activos fijos; el módulo de cuentas por cobrar consta de los recaudo y pagos; el módulo de cuentas por pagar contiene

⁴⁰ JAMES, Seen. James. Sistemas de información para la administración. Grupo Editorial Iberoamérica, 1993. 2 p. ISBN: 9687270446

los pagos a proveedores, nómina y gastos; y el módulo tesorería está conformado de información de flujo de caja e información de bancos. El sistema comercial se compone de dos módulos, el de inventario en el cual se encuentra el kárdex de los productos o movimiento de inventario, y el módulo de compras que define la realización de las compras de servicios y compra de productos. Y finalmente el sistema POS, que contiene el módulo de ventas, donde se realizan las ventas estándar, estadística de ventas, y acumulación de puntos a clientes fieles.

Por tanto a partir de los datos obtenidos en la revisión documental, se detallan a continuación los procesos y procedimiento que en conjunto, y en cada área, apoyan las actividades de la entidad.

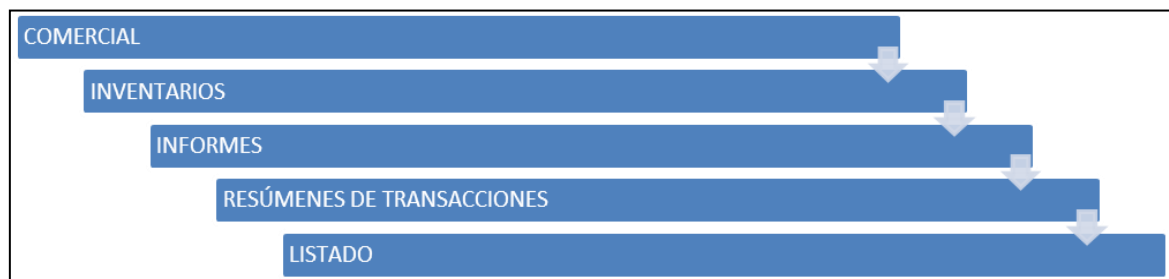
- Área Gerencial y Administrativa

- ✓ El proceso de asignación de precio de venta a los productos es ejecutado por la administradora del supermercado con base en las directrices de la gerencia general; de tal manera que una vez es revisada la factura de compra se asigna su valor de venta final, teniendo en cuenta si en algún producto hay un incremento o disminución en su costo. Esto se lleva a cabo directamente en el software sistema comercial del sistema CG UNO que permite asignar los precios a cada ítem desde la base del costo más el impuesto y la rentabilidad asignada, como lo muestra el siguiente esquema:



- ✓ Con respecto a las transacciones de inventario, esto lo realiza igualmente la administradora para conocer el porcentaje de averías en el área de frutas y verduras, el total de inventario que posee, las ventas de alguna línea de

producto y la rentabilidad de cualquier otro producto del supermercado, todo en el software en la opción reporte de las transacciones de inventarios en ítems de compras, inventarios o ventas. La información y detalle depende enteramente de las opciones de selección que el usuario desea, para ello se debe indicar el tipo de información a visualizar, en este caso compras, ventas o Inventarios, y una vez seleccionada la empresa, localizaciones y fechas inicial y final del reporte este se genera, y se hace de la siguiente manera en el sistema comercial de CG UNO:



- ✓ Para el procedimiento relacionado con horarios de entrada y salida de los empleados o asistencia, se cuenta con un formato físico en el cual están los nombres de todo los empleados del supermercado, y en la cual se hace la anotación a la hora de entrada, hora de almuerzo y salida del supermercado; este formato es llevado y controlado por la administradora y de presentarse retrasos en las horas estipuladas, ya sea de entrada o en las horas de almuerzo, se toman medidas correctivas.

- Área Financiera

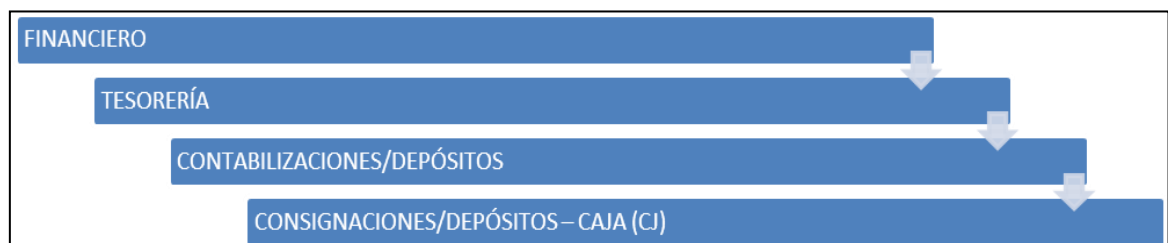
Toda la información de esta área se realiza en el sistema financiero, teniendo que uno de los procesos más importantes es el cuadro caja general, que se ejecuta a diario por la auxiliar contable y la fiscal de caja, previo a este proceso se han cuadrado cada una de las diez cajas que están disponibles para el registro de compra de los clientes, a cargo de las fiscal de cajas o la auxiliar de la fiscal. Una

vez contabilizadas las ventas, los boucher o credibancos, los recaudo y descontados los pagos, se generan un informe diario o listado que evidencia el valor de las ventas del día anterior, este valor de las ventas totales debe coincidir con el dinero en efectivo, cheques, boucher, pago de facturas, entre otros, que custodia la fiscal de cajas. La auxiliar contable hace el siguiente proceso en el sistema CG UNO

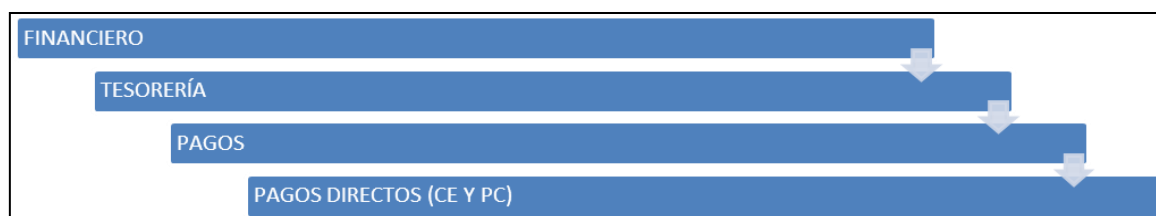
- ✓ cuadro de caja general, se realiza una serie de pasos hecho por la auxiliar contable como contabilizar las ventas POS, los Credibanco, gastos o egresos de caja, los recaudos o ingreso de dinero y se realiza un informe diario.
- ✓ Contabilizar las ventas POS, se realiza en lo financiero, tesorería, recaudos, otros movimientos de caja, notas de caja- ingresos (NJ), en el esquema del software así:



- ✓ Las notas de caja-ingresos, hace parte de una opción que permite acumular en el sistema contable las ventas que se generaron en las cajas o sistemas POS en el día anterior.
- ✓ Contabilizar los boucher o Credibanco, se hace en lo financiero, tesorería, contabilizaciones/depósitos, consignaciones/depósitos-caja (CJ), así:



- ✓ Las consignaciones/depósitos-caja es una opción que permite retirar los valores ingresados a la caja en efectivo, cheques y otros medios de pago para ser consignados en una cuenta bancaria. El sistema solicita nombre de la empresa y número de documentos a realizar, fecha del documento, terceros y la fecha de consignación, la cual puede ser modificada. Al momento de seleccionar la caja de donde se desea consignar o retirar los valores, el sistema muestra los saldos pendientes en efectivo, cheques y otros.
- ✓ Contabilizar pagos a terceros, en financiero, tesorería, pagos, pagos directos (CE y PC) (CE pagos de contado y Pc pagos consignado)



- ✓ Pagos-Directos, en esta opción se realizan documentos de pago de manera directa, es decir, sin que haya una programación u órdenes de pago previas, pero con base en los registros o documentos previamente causados sobre el pasivo, tanto en cuentas por pagar (CxP) como en cuentas de saldo por documentos (SxD). Para los pagos que son pagados de contado el nombre del documento el CE y PC cuando son pagos consignados.
- ✓ Contabilizar los recaudos o pagos, en financiero, tesorería, recaudo (RC), se ingresa la plata al sistema, como se muestra a continuación:



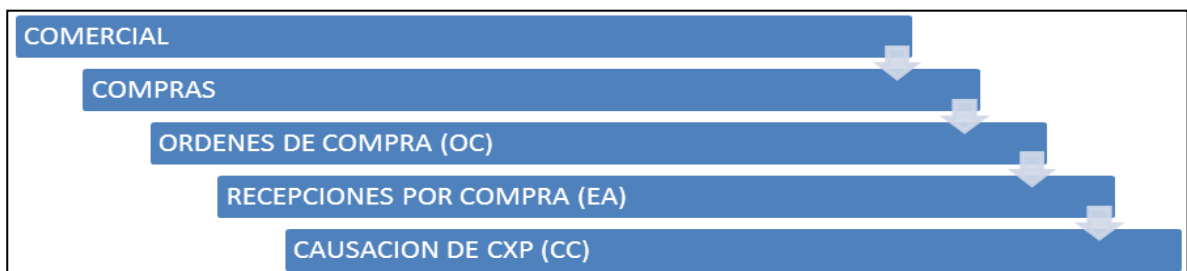
- ✓ En recaudos la opción permite al usuario registrar los ingresos de dineros recibidos de clientes usualmente realizados con documentos de "Recibos de Caja" por concepto de pagos de cartera o anticipos, cuyos medios de pago son efectivo, cheques, consignaciones.
- ✓ Informe diario, en financiero, tesorería, recaudo, informe diario de caja, cuadro de caja- listado, así:



- ✓ Cuadre de cajas-listado, esta opción presenta el movimiento que ha tenido cada una de las cajas durante el día, discriminando los valores en efectivo, cheque y otros. El listado se puede generar o seleccionar para una empresa, caja y un rango de fechas en particular.

- Área de Recibo y Almacenamiento

Las actividades básicas en el recibo y sistematización de los productos se realizan en el sistema comercial, proceso realizado por el jefe de bodega y el encargado de facturación utilizando el programa CG UNO.



- ✓ Las órdenes de compras (OC), son realizadas por el jefe de bodega. Se pueden elaborar documentos de orden de compra sin que exista previamente una solicitud de una cotización de compra. En la primera parte de la orden se especifican los datos correspondientes al proveedor, comprador, condición de pago y de pronto pago, exigencia de anticipos, manejo de impuestos, entre otros. La orden de compra es utilizada para la compra de productos, además de inventarios recibidos en consignación o préstamo. Se deben capturar uno a uno los ítems o productos, especificando, localización de ingreso, cantidades, valores, descuentos y fecha de entrega. La orden de compra no afecta el inventario y no tiene efectos contables.
- ✓ Recepciones por compras (EA), este proceso es realizado por el encargado de facturación, pero antes debe revisar la orden de compra de manera que las cantidades y valores corresponda a la factura del proveedor. El proceso de recepción por compras se realiza con base a la orden de compra. El objetivo es hacer el proceso de recepción o entrada de la mercancía con base a valores y cantidades que se han hecho en la orden de compra (OC); los efectos de esta operación son la actualización de los saldos en inventarios como en costos.
- ✓ Causación de CXP (CC), es realizado por el encargado de facturación. Es el proceso que sigue después de la recepción por compras (EA). La causación de cuentas por pagar cruza la información de las entradas de almacén (EA) y notas con las facturas de los proveedores, a partir de lo cual se hace la causación definitiva de la cuenta por pagar. Es de recordar que inicialmente con la recepción de la compra (entrada de almacén EA), se contabiliza el inventario y como contrapartida la cuenta por legalizar a favor del proveedor; con la acusación de la factura, además de cruzar las entradas y notas pendientes, se cancela la cuenta por legalizar y se genera la cuenta definitiva

del pasivo, además de la liquidación y causación de IVA, retención en la fuente, rete IVA, rete ICA y además deducciones de tipo legal.

- ✓ Proceso de devolución de mercancía, para realizar una devolución a un proveedor primero se hace en un formato físico en el que se especifica el nombre del proveedor, NIT, motivo de la devolución, descripción del producto, cantidad a devolver, firma de la persona que realiza la devolución y la firma de la persona que se lleva el producto. Luego se debe realizar el siguiente proceso en el módulo comercial del sistema CG UNO por el empleado de facturación:



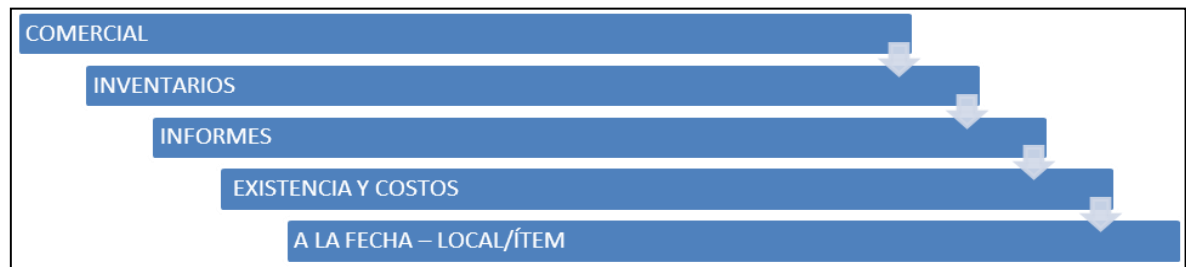
- ✓ Devoluciones por compras (NP), esta opción permite al usuario registrar devoluciones de compras a proveedores, detallando uno a uno los ítems de inventario, las cantidades que se devuelven y los valores.
- ✓ Ingreso o traslado de productos cuando se realiza entre los supermercados o sede principal de Grasas de Colombia, además de registro de los gastos, esto se lleva a cabo en el sistema comercial por el empleado de facturación una vez el jefe de bodega haya verificado las cantidades físicas de los productos que se van a trasladar a otro supermercado o que se recibieron.



- ✓ Entradas (EI), en esta opción se elaboran documentos de ingreso al inventario de todos aquellos productos o ítems que se utilizan para consumo o venta y cuya procedencia es diferente a la de compras. Por ejemplo, se realiza la entrada de productos a Mazivo 1 de un traslado de Mazivo Petrochelly, sin embargo, en cada documento se debe especificar los ítems o productos, la localización de la cual ingresan, el código de motivo o transacción que explica o justifica el registro, la cantidad y el costo.
- ✓ Salidas (SA), esta opción permite hacer el registro de documentos por concepto de salidas o entrega del inventario a otro supermercado de Mazivo o sede principal de Grasas de Colombia. Se debe digitar el código del producto que sale, el motivo, la localización, la cantidad, el destino de los materiales. El costo de las salidas se calcula a partir del costo promedio del inventario en el momento realizar la salida.
- ✓ Consumos internos (SA), este proceso es realizado por el empleado de facturación. Los productos utilizados para gastos deben aparecer en un formato en físico que contiene las descripciones del producto, la cantidad, el motivo, la persona que autorizo el gasto y la fecha. Este formato lo lleva y controla el empleado de facturación y realizado en el sistema semanalmente. El objetivo de esta opción consiste en darle salida a los elementos que se encuentran dentro del inventario y que van a ser utilizados para consumo interno de la empresa siendo su destino inicial de productos para la venta, razón por la cual se hace necesario liquidar el valor del IVA a pagar.
- ✓ Registro en libros de la entrada y salida de productos, el jefe de bodega maneja un folio donde se deben anotar todas las entradas y salidas de mercancía, allí se debe colocar el nombre de la empresa, el valor total de la factura y el número de la factura; en el caso de las notas de devolución, el nombre de la empresa y el número del documento; para el caso de cualquier

bien del supermercado, el nombre del bien y el nombre de la persona que se lleva el objeto.

- ✓ Proceso de inventarios, este proceso es realizado en el sistema comercial por el auxiliar de inventarios con la finalidad de generar un documento que contenga las unidades que aparecen en el sistema y confrontarlas con la existencia reales que hayan en bodega y el punto de venta para realizar un inventario. Dicho proceso también es realizado por el empleado de facturación para realizar la orden de compra con el proveedor.



- ✓ Ajuste de inventario MA (Movimiento de Ajuste), este es el documento final que se podría generar en el proceso de inventarios y la validación de negativos, es en el cual se ajusta el conteo físico realizado de determinada clase de productos, después de hacer un análisis exhaustivo de todos los movimientos por los que pasó dicha mercancía, lo que dejaría ese inventario cuadrado, es decir, sin faltantes ni sobrantes.

- Área de Frutas y Verduras

Se utiliza un formato físico para el manejo de productos en el área de frutas y verduras en el cual está la descripción de los productos y un espacio en blanco para colocar la cantidad en kilos o en unidad según esté parametrizado el producto con mala presentación o dañado. Dicho formato es realizado por el supervisor del área de frutas y verduras, quien debe realizar este proceso todos los días de la semana y entregarlo una vez terminado al empleado de facturación,

quien a su vez se encarga de darle salida en el sistema mediante un comprobante llamado SA con el motivo 04 (averías de Fruver).



- ✓ Salidas (SA), esta opción permite hacer el registro de documentos por concepto de salidas del inventario. Se debe digitar el código del producto que sale, el motivo, la cantidad, destino de los materiales. El costo de las salidas se calcula a partir del costo promedio del inventario en el momento realizar la salida.

- Área de Carnicería

Se maneja un formato físico el cual es un estudio para el control de la rentabilidad; en este documento está el nombre de las piezas que compone una res y un cerdo y el espacio en blanco para colar el peso de cada pieza en kilos. Este formato es realizado por el supervisor de carnicería el cual se debe de diligenciar una vez por semana, y así terminado el estudio de la res y del cerdo es entregado a la auditora y ella se encarga de digitar los datos en un formato en Excel, el resultado final será el porcentaje de rentabilidad y el precio de venta.

- Áreas de Ventas

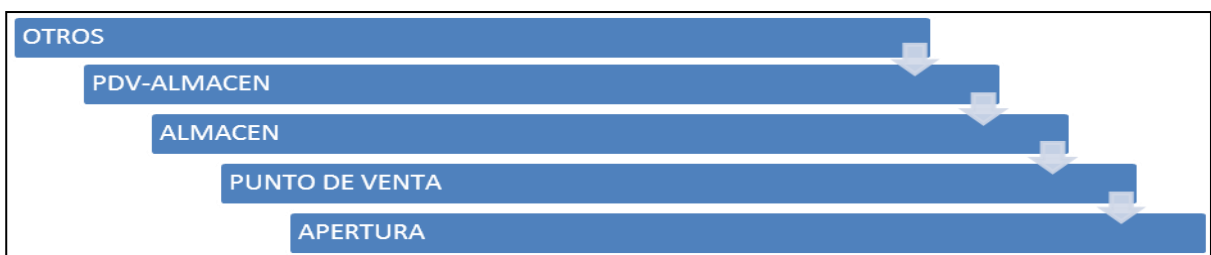
- ✓ Proceso de cuadre diario de las cajas, se maneja un formato físico para el cuadre de las cajeras en el cual está el número de la caja, el nombre de la cajera, el valor total en cada denominación de billetes y monedas, valor total de boucher, el valor total de otros documentos. El valor que resulte en la sumatoria de billetes, monedas boucher y otros documentos se confronta con

un listado de venta que arroja el sistema y de haber un sobrante o faltante será cobrado a la cajera. El faltante o sobrante permitido por gerencia es de \$1000 pesos. En caso de haber un faltante o sobrante, se hace un recibo de caja y el valor será descontado en el próximo pago. Este formato es realizado por la fiscal de caja el cual se debe de realizar a diario.

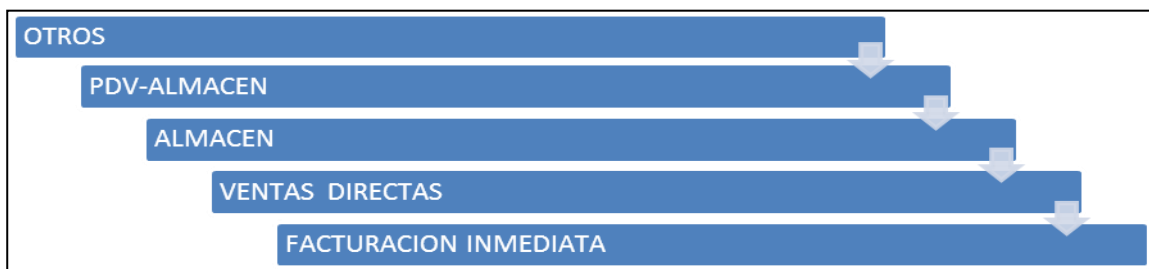
- ✓ Generar informes de venta, este proceso es realizado en el sistema PDV (ventas) por la fiscal y auxiliar fiscal. Es realizado a cada caja o puesto de pago con la finalidad de generar el informe de venta que tuvo la cajera durante el día.



- ✓ Informe diario, esta opción permite conocer en cada puesto de pago el número de registro, las devoluciones, los créditos, los descargues y el valor total de las ventas en la caja.
- ✓ Apertura de caja, este proceso es realizado en el sistema PDV (ventas) por la fiscal y auxiliar fiscal, con la finalidad de preparar la caja: fecha, cajero y la base. Es realizado momentos antes de abrir el supermercado, y se debe realizar el siguiente proceso:



- ✓ Apertura, esta opción es el primer paso para poder facturar y consiste en alistar o preparar el sistema mediante la creación de un perfil de usuario sobre el cual se acumula las diferentes transacciones y documentos que elabore el cajero. De esta manera se prepara el proceso para el siguiente paso que es realizar la factura. Al realizar la apertura el sistema solicita el centro de operación, el punto de venta, la fecha y el cajero con el que se realiza dicha apertura. El punto de venta puede abrirse con una base de \$150.000 mil pesos.
- ✓ Proceso de venta, este proceso es realizado en el sistema PDV (ventas) por las diez cajas, la fiscal y la auxiliar fiscal.



- ✓ Facturación inmediata, esta opción permite culminar el proceso final, la venta de productos al consumidor, en la facturación inmediata el ítems o productos son pasados uno a uno por un escáner o digitando el código de barras y este automáticamente se descuenta del inventario.

- Área de Logística

En el área de logística el único proceso que lleva algún registro es el de domicilio, el cual maneja un formato físico donde se incluye la numeración interna, nombre del cliente, dirección del cliente, barrio, número de bolsas y teléfono. Este formato es realizado por cualquier empleado del supermercado que se halla enviado a la recepción de domicilios el cual se debe de realizar a diario.

- Área de Sistemas

El ingeniero de sistema realiza el mantenimiento del hardware, software, mantenimiento de las cajas, mantenimientos del CG UNO y las copias de seguridad. No maneja ningún formato fisco.

8.5.1 Ventajas y desventajas del sistema contable. De los procesos y procedimientos en conjunto a partir del sistema contable, se encuentran las siguientes desventajas y ventajas que conllevan al aumento de posibles errores en el manejo de la información y demora en la entrega de informes dificultando la toma de decisiones.

- Desventajas

- El tiempo que dura el diligenciamiento manual de los formatos en el área de carnicería, frutas y verduras, y ventas; ya que no se utiliza una computadora que sume las cifras y se hace utilizando una calculadora. Esto demanda más tiempo para sumar las columnas y para verificar los resultados.
- El actual sistema contable CG UNO da a conocer la existencia de los productos y la rotación, pero lo hace en promedio al mes anterior; por tanto, es necesario otro programa o software como complemento en el área de gerencia y administrativo que permita conocer los productos que generan mayor rentabilidad, los productos que no tienen rotación en el stock, y prevenir el faltante de los productos estrellas.
- Para generar un informe en cualquier área es necesario realizar muchos procesos o pasos haciendo más complejo el trabajo, además cuando se presenta un error en la digitación de datos al sistema, la solución de éste

toma mucho tiempo ya que el único usuario para realizar modificación en documentos es el ingeniero.

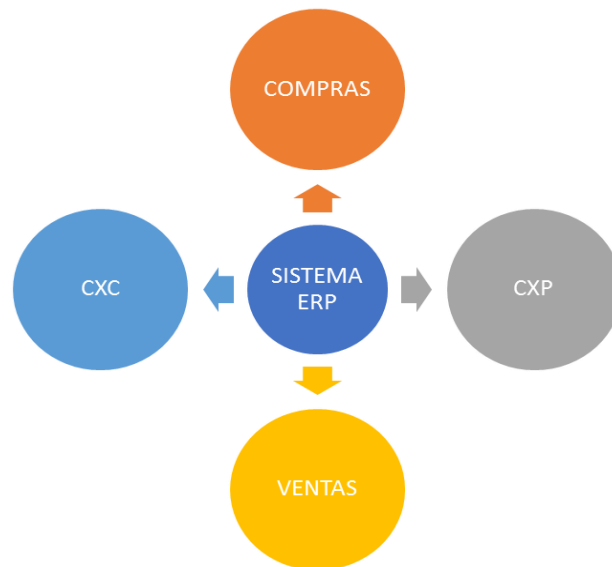
- El tiempo de inducción para los nuevos empleados es mayor como consecuencia de un sistema complejo.

- Ventajas

- El sistema de información computarizado ahorra tiempo en las áreas gerencial y administrativa, financiera, de recibo y almacenamiento, sobre los procesos que se realizan en formatos manuales en las áreas de carnicería, frutas y verduras y área de ventas.
- No se utilizan servicios de soporte técnico, cualquier inconveniente en los sistemas de información es solucionado por el ingeniero ahorrando un alto costo en el soporte de técnico.
- Permite tener una información real del inventario, cuentas por pagar, cuantas por cobrar, generar informes tomar las decisiones oportunas y pertinentes según sea el caso.
- Se implantan el software por módulos o paquetes de productos según la necesidad del supermercado.
- La generación de la información es adecuada, oportuna y útil para la toma de decisiones en todas las áreas del supermercado.
- El software CG UNO utiliza un sistema ERP que permite que los datos generados en todas las áreas de la empresa, queden integrados en el sistema, es decir, en finanzas, logística, inventarios, compras, ventas, lo que

permite actualizar la información de inventarios, ventas, compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar a través de procesos de acumulación, siendo este sistema de información contable eficiente, integrado y flexible.⁴¹

Ilustración 8. Sistema de informacion integrado



Fuente: siesa.com

8.6 ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO INTERNO DEL SUPERMERCADO

Como bien lo señala Pérez⁴² mediante el análisis situacional interno de la empresa se posibilita el identificar las fortalezas y debilidades de la organización a fin de afrontar estratégicamente el entorno externo y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados en la actividad empresarial. Con base en lo anterior, y si bien se hace énfasis al analizar la unidad de compras, recibo y almacenamiento, se desarrolla en los siguientes párrafos un diagnóstico que describe el entorno

⁴¹ SIESA. Sistema de información integrado. [en línea] [citado 12 junio 2017] Disponible en <https://www.siesa.com/siesa-enterprise-esquema-funcional>

⁴² PÉREZ. Op. Cit; p.15

general de Mazivo Supermercado No. 1, a partir de la información obtenida de la auditora general Luz Viviana Díaz, y desde un cuestionario sobre satisfacción laboral dirigido a los empleados del área que en este estudio se analiza.

8.6.1 Planeación

Si bien se cuenta con la misión, la visión del supermercado, se encuentra que no están bien estructuradas lo que lleva a proponerlas nuevamente, así como la misión y visión del área objeto de análisis; también se presenta un diseño de los principios y valores corporativos. Los objetivos y metas generales están definidos de la siguiente manera:

Objetivos:

- Alcanzar una mayor participación en el mercado local del municipio de Roldanillo y sus alrededores.
- Incrementar las ventas respecto al año anterior.
- Analizar, mejorar y establecer los procesos en cada actividad que se realiza.
- Implementar un sistema de información que sirva de apoyo para la toma de decisiones.
- Posicionar la marca BEX en el mercado en que participa (en los próximos tres años)

Metas:

- Incrementar y fidelizar más clientes.
- Adecuar la infraestructura a la necesidad del supermercado.
- Adquirir nuevas tecnologías en equipos de computación, lectores de código de barra, grameras y vehículos motorizados.
- Invertir más recursos durante el año 2017 en publicidad y mercadeo.
- Garantizar un buen servicio al cliente.
- Incrementar las ventas en un 7% respecto al año anterior.

- Definir los roles administrativos y operativos de Mazivo supermercado No.1
- Adquirir durante el 2017 un nuevo software contable

Estos objetivos y metas planteados no son conocidos por todos los empleados del supermercado, pues estas estrategias se diseñan en el área administrativa y lo que se da a conocer al resto de personal es la información acerca de las decisiones o medidas que se van a tomar para mejorar o cumplir dicha metas y objetivos, las cuales se definen cada lunes cuando se realiza el comité de trabajo, conformado por personal administrativo y supervisores de áreas, en el que se dan a conocer problemáticas o situaciones que se están presentando en el supermercado, se discute y se precisa la manera cómo se va actuar, en qué se va a mejorar y cómo se va hacer.

Estos planes y su proceso obedecen en primer lugar a una identificación del problema durante la reunión semanal en la mesa de trabajo, a partir de allí el supervisor del área donde se ubica la problemática y los implicados en la situación plantean propuestas para solucionar el problema, las cuales se discuten con el comité de trabajo y se aprueban o rechazan conforme a los resultados que se prevé generarán. Esto supone un horizonte de tiempo en la planeación que se realiza según el grado de complejidad con el que se puedan cumplir los objetivos, considerando que hay situaciones de tipo económico que no es posible realizar de inmediato y requiere mayor tiempo. Cada objetivo está ligado a varias metas que se deberán ir cumpliendo según lo planeado de manera semanal, mensual o anual.

Los planes son realizados por el personal del área administrativa como el gerente general, la auditora, el administrador, el contador y los supervisores de cada área de trabajo. Lo primero que merece la pena resaltar de acuerdo a la información obtenida, es que la escasa planeación encaminada al alcance de metas y objetivos del supermercado, se desarrolla por parte del área administrativa sin

tener en cuenta los aportes que puedan ofrecer tanto supervisores como empleados directos de cada área, porque si bien es cierto que en la reuniones de comité de trabajo se presentan las problemáticas y posibles acciones mejoradoras, lo ideal sería evitar incurrir en esos errores y esto se logra cuando dentro de los objetivos se conocen las situaciones problemas.

8.6.2 Organización. No obstante y como se mencionara anteriormente al ser la auditoria general la encargada de la supervisión y control de los supermercados, existen algunas indicaciones emitidas de la gerencia que son de estricto cumplimiento dentro de la organización empresarial, a saber:

- El inventario general del supermercado, con excepción de los productos de carnicería y de frutas y verduras, no puede superar el impuesto por la gerencia el cual debe estar en \$500.000.0000; para el caso del supermercado No. 2 de Roldanillo dicho inventario debe permanecer en un valor de \$200.000.000 sin tener en cuenta los mismos productos antes citados, y el inventario de Mazivo Petrochelly en Cartago, debe estar en \$400.000.0000, bajo las mismas condiciones anteriores.
- Se debe conservar la prioridad con los productos de la marca propia cuyas líneas de negocios en aseo (Bex), alimentos (Buenísimo), bebidas (Aqua) y accesorios para animales domésticos (Cadecanes), deben contar con una mayor visibilidad en las góndolas y espacios en el supermercado en relación con el resto de producto líderes en el mercado.
- El precio de venta de los productos de la marca propia deberá ser inferior al producto líder del mercado.
- Las actividades que se programan para presentarse en la separata comercial, es decir, la guía de ofertas en determinadas fechas del mes, son

diseñadas entre la auditora y el administrador de cada supermercado a fin de establecer los productos que van a estar en oferta.

- Para la selección del personal se debe de tener en cuenta los siguientes parámetros:
 - a) Selección de la hoja de vida
 - b) Entrevista
 - c) Análisis del candidato al puesto o cargo de trabajo
 - d) Exámenes médicos
 - e) Periodo de prueba
 - f) Contratación

La selección del nuevo empleado se realiza con base a las hojas de vida que se presentan al supermercado, teniendo en cuenta el perfil de la persona y las recomendaciones. Los aspirantes seleccionados realizan una entrevista personal con el administrador, en la cual se tienen en cuenta las habilidades, fortalezas, debilidades, motivaciones para hacer parte del supermercado, experiencia en el sector, aportes que puede generar a la empresa, entre otras.

Luego de seleccionar el candidato para el puesto de trabajo, se verifican los datos aportados por éste, posteriormente se envía a consulta médica para determinar el estado de salud cerciorarse; una vez se verifican todos los datos necesarios se vincula bajo un periodo de prueba de dos meses, si cumple con los requisitos para el cargo, se realiza la contratación, se diligencian todos los requisitos laborales, bancarios, y demás pertinentes e inherentes al cargo.

La vinculación a Mazivo supermercado se genera por medio de un contrato a término fijo, cuya duración es de tres meses, contratos estos que de acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo que rige en Colombia, en el Artículo 46 determina que se podrá renovar sucesivamente hasta por tres períodos iguales y la nueva prórroga no podrá ser inferior a un año. Finalmente se establece que el pago de salarios se realiza por quincenas, a través de cuentas bancarias; asignaciones salariales establecidas como se definen a continuación:

Cuadro 2. Asignación salarial empleados

No. de Empleados	Cargo	Salario Mensual \$
1	Gerente general	5.000.000
1	Auditor	2.200.000
1	Administrador	1.192.000
1	Contador	930.000
1	Auxiliar contable	956.000
1	Jefe de bodega	772.000
1	Facturador	950.000
1	Auxiliar de inventarios	950.000
1	Auxiliar de bodega	737.717
1	Ingeniero de sistemas	1.270.000
1	Supervisor de frutas y verduras	970.000
4	Auxiliar de frutas y verduras	737.717
1	Supervisor de carnicería	1.128.000
2	Auxiliar de carnicería	1.054.000
1	Fiscal de cajas	774.000
1	Auxiliar fiscal	737.717
8	Cajeras	737.717
3	Surtido	737.717
3	Vigilancia	737.717
2	Domicilios	737.717

Fuente: Supermercado Mazivo No. 1

Teniendo en cuenta las líneas de productos con marca propia, se relacionan éstas y los productos que las conforman, así:

- **Aseo y limpieza:**

- ✓ Limpiador para pisos
- ✓ Suavizante textil
- ✓ Quitamanchas
- ✓ Detergente líquido
- ✓ Desengrasante
- ✓ Limpiador para vidrios
- ✓ Lava lozas líquido
- ✓ Blanqueador
- ✓ Blanqueador ropa color
- ✓ Desmanchador orgánico

- **Alimentos**

- ✓ Aceites vegetales
- ✓ Aceites sólidos
- ✓ Margarinas industriales
- ✓ Aceitunas
- ✓ Agua

- **Accesorios para animales domésticos**

- ✓ Collares
- ✓ Bebederos
- ✓ Juguetes
- ✓ Camas
- ✓ Vestidos
- ✓ Aseo

8.6.3 Dirección. En el Supermercado Mazivo No. 1, su administradora y auditora como personas encargadas de la dirección estratégica del mismo, no tiene una estrategia formal sobre la manera de actuar para cumplir con los objetivos misionales y visionales del establecimiento, pues ni la gerencia general y de manera particular allí se ha estructurado un esquema específico, sin embargo, frente a los retos diarios y manera en que actúa, se logra dar solución a cada problema que va surgiendo mediante una estrategia tácita o que se genera de la experiencia administrativa.

Los indicadores que utiliza la gerencia corresponden a venta por metro cuadrado, es decir, la venta total que debe de tener el supermercado por el número de metros cuadrados como área total, lo cual indica el grado de eficiencia en relación con el espacio de ventas. Otro indicador es el de ventas por empleado, que permite calcular cuánto tienen que aumentar las ventas para contratar a un nuevo empleado. Y es en este sentido que se ofrece una bonificación a los empleados según el cargo que desempeñan y según el cumplimiento de dichas ventas, una estrategia de motivación instaurada por la administración del supermercado. Las bonificaciones se definen de la siguiente manera:

Cuadro 3. Bonificaciones para empleados

No.	Cargo	Bonificación Mensual \$
1	Administrador	110.000
1	Contador	160.000
1	Jefe de bodega	26.750
1	Auxiliar de bodega	26.750
1	Ingeniero de sistemas	107.000
1	Supervisor de carnicería	143.000
2	Auxiliar de carnicería	115.000
1	Auxiliar fiscal	57.500

Fuente: Supermercado Mazivo No. 1

En cuanto a resolución de problemas que se presentan desde la interacción personal de los empleados o clima laboral, por deficiencias en la comunicación entre las áreas, por retrasos en los procesos debido a fallas tecnológicas, por infraestructura, entre otros, éstos se deben informar al jefe inmediato o supervisor de cada área, quien conociendo el caso informa a la administradora para que tome las decisiones pertinentes y forma de actuar en cada situación, y en su ausencia será la auditora quien ejecute las acciones de mejora. Los problemas que causen un impacto negativo a la organización y que no esté al alcance de la administradora su solución, deben comunicarse a la auditora, quien conjuntamente con la gerencia general adopta las medidas necesarias para llevar a cabo la solución.

El cuestionario desarrollado para la descripción de la dirección, se basa en:

1. ¿Cómo se caracteriza el estilo de dirección en la empresa?

No existe un esquema o proceso que determine la dirección empresarial y estratégica del supermercado, cómo actuar ante cualquier problemática y acciones mejoradoras en relación al mismo, ni mucho menos procedimientos encaminados a la prevención de situaciones problema.

2. ¿La gerencia delega, propicia un buen clima laboral y motiva al personal?

La administradora delega al supervisor de cada área las actividades que se deben realizar a diario, los supervisores a su vez indican las funciones para el personal a su cargo, y es la administradora quien posteriormente verifica lo desarrollado por los supervisores en cada área; a su vez las decisiones tomadas por la administración son supervisadas por la gerencia general. En esta parte es oportuno mencionar que la administradora pasa más tiempo tomando los pedidos, atendiendo a los vendedores y liquidando facturas, que supervisando las labores encomendadas a los empleados.

En el área de ventas en algunas ocasiones se otorgan incentivos de tipo económico o en especie, representados en algún electrodoméstico, a aquella cajera que venda un producto de una marca señalada durante un periodo de tiempo, o por ventas de más productos de las líneas de la marca propia o que tengan mayor rotación de inventario. El resto de empleados no recibe ningún tipo de incentivo económico, en especie o compensatorio de días de trabajo; no obstante a ello, los empleados gozan de un trabajo estable, la opinión de cada trabajador es tomada en cuenta para mejorar cada proceso o actividad realizada, además los empleados podrán aspirar a futuros ascensos en el supermercado.

Por otra parte y respecto al clima laboral, se encuentra que el trato de los administrativos hacia los empleados se basa en el respeto y en el bienestar del trabajador. Se trabaja en armonía aunque en algunas ocasiones se generan roces entre los empleados, ocasionando retrasos en los procesos; esto como consecuencia de las extensas jornadas de trabajo y exceso de carga laboral, razón por la cual las directivas se esfuerzan para crear espacios para compartir con los empleados en fechas especiales, como celebración de los cumpleaños de los trabajadores, día especiales para las madres, los padres, integraciones con toda la planta de empleados, buscando fortalecer su desempeño.

3. ¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas dentro de la empresa?

La gerencia actúa con cautela y prudencia ante cualquier problema que afronte la empresa, cuenta con el apoyo de todo el equipo de trabajo para dar solución a los problemas con decisiones certeras basadas en la experiencia alcanzada en situaciones pasadas, sin afectar el funcionamiento de los supermercados. Los problemas con los que día a día se debe enfrentar la dirección del supermercado, es con el aumento de la competencia, la disminución en las ventas, el poco flujo de dinero para el pago a proveedores y demás obligaciones, además de tener necesidades de infraestructura y equipos con nueva tecnología.

4. ¿Cuál es la relación del equipo directivo con los propietarios de la empresa?

Estrictamente laboral y basada en reportes e informes de desempeño en todos los aspectos; ningún empleado tiene afiliación con él por consanguinidad o afinidad.

5. ¿El propietario dirigen la empresa?

Si, el gerente general como propietario de Mazivo Group SAS, se encarga de impartir directrices generales para los tres supermercados.

6. ¿El propietario está a la altura de sus responsabilidades y funciones?

Tanto el gerente general como propietario como los administradores de los supermercados, no han tenido ninguna formación académica, sin embargo, sus capacidades y habilidades desarrolladas con la experiencia en los negocios, les han permitido adoptar una forma de dirigir, administrar y planear empírica.

7. ¿La dirección es eficaz?

No es eficaz, hay falencia en la administración de Mazivo No 1; es necesario realizar más actividades que ayuden a evacuar mercancía y a fidelizar e incrementar el número de clientes, pues son aspectos de gran importancia para el éxito del supermercado, sin mencionar una supervisión activa al personal. En cuanto a la gerencia, ésta debe prestar mayor atención a los supermercados y no centrar toda las fuerzas a las otras unidades de negocio, además de requerirse más sinergia entre los supermercados.

8.6.4 Control y Evaluación. Con base en el análisis situacional que se hace al interior del supermercado No. 1, se puede establecer que no existen planes de ejecución de los procesos; y con respecto al sistema de control y evaluación de la gestión empresarial y administrativa, se tiene que ello solamente opera para algunos procesos como se describe a continuación:

- Inventarios

Respecto a la existencia física de los productos, tanto en el punto de venta como en bodega, se realizan inventarios cíclicos por líneas de producto los cuales están a cargo del auxiliar de inventarios y de acuerdo a su criterio, se escoge la línea de productos sobre la cual se hará dicho inventario, llevándose a cabo este proceso de lunes a viernes. El faltante permitido por la Gerencia debe representar el 1% del valor total de los productos a inventariar; en caso de hallar un faltante superior a ese 1%, se analiza el sistema de kárdex o registro de entrada y salida de los productos, con el fin de encontrar allí el error que causó el faltante, ya sea durante el recibo de la mercancía, durante su ingreso, si obedece a un robo o fallas en la venta del producto. Si se identifica el empleado responsable de ese faltante, a éste se le cobra el faltante.

- Vencimiento de mercancía

Se realiza un control de la mercancía que está próxima a vencerse, estos productos cuya fecha de vencimiento es cercana son sujeto de descuentos y ofertas de dos por uno, siempre y cuando el proveedor que comercializa dichos productos autorice esta medida de evacuación, debido a que son éstos los que asumen el valor de los descuentos y ofertas. Aquellos productos que no son reconocidos por el proveedor debido al deterioro en el empaque o están próximos a vencerse son donados a una entidad que certifique dicha donación, esto primero con el fin de no perder la mercancía que esta próxima a vencerse, y segundo que sirve para reducir el valor a pagar en el impuesto de renta, teniendo en cuenta que estas donaciones deben cumplir con algunos requisitos como lo estipula el Artículo 125 del Estatuto Tributario, respecto al monto y destinación de la donación, así como el cumplimiento de las condiciones allí señaladas.

- Rentabilidad

El control y seguimiento que se hace a la rentabilidad de los productos, se lleva a cabo por medio del software CG Uno 8.5, el cual está parametrizado de tal

manera que muestra la rentabilidad que tiene cada producto, lo cual permite conocer cuáles son los productos que son vendidos a un costo menor de lo adquirido y aquellos cuya rentabilidad es superior a la indicada por la Gerencia. Esta rentabilidad a la que se hace referencia, está definida de la siguiente manera:

Cuadro 4. Rentabilidad estipulada por productos

Línea de Productos	Rentabilidad
Granos y huevos	10%
Aceites y mantecas	15%
Cafés	10%
Chocolates	10% a 12%
Pastas alimenticias	15%
Culinarios	15%
Harinas	15%
Avenas y coladas	15%
Salsamentaría	15% a 17%
Leches	10%
Alimentos para bebé	15%
Mantequillas y margarinas	15%
Enlatados	15% a 18%
Conservas	15% a 20%
Galletería	15%
Panadería	15%
Dulces y confitería	20%
Modificadores de leche	15%
Refresco	20%
Bebidas	20%
Licores	20% a 25%
Gelatinas	14%
Repostería	15% a 20%
Accesorios para mascotas	30%
Naturales y saludables	20%
Cereales	20%
Desechables	20% a 30%
Marca propia	20%
Alimentos para mascotas	20%
Carnes rojas	15%
Frutas y verduras	25%
Pollo	15%

Cuadro 4. (Continuación)

Pescados y mariscos	15% a 20%
Lácteos y refrigerado	15%
Aseo personal	15%
Higiene oral	15%
Aseo y accesorios bebé	15% a 20%
Higiene personal	15%
Limpieza hogar	20%
Artículos hogar	30%
Droguería y artículos de belleza	20%
Juguetería	25%
Navidad	30%
Productos importados	10% a 15%
Heladería	15% a 20%
Artículos de belleza	20%

Fuente: Mazivo Supermercado (Políticas económicas de la empresa)

También se realiza un control a los productos cuya venta genera una rentabilidad negativa, es decir, aquellos productos que tienen existencia en físico pero en el sistema no hay unidades disponible, por lo tanto su venta genera negativos en unidades y en costos; las razones por las cuales se generan los negativos entre otros, obedecen a un mal recibo de los productos pues en el momento que llegan al supermercado, se reciben una referencia distinta a la facturada e ingresada al sistema; también puede darse debido al ingreso inadecuado de la mercancía al software o por un mal registro durante la venta.

La manera de revisar y validar los negativos en algunas ocasiones, es verificando el kárdex y revisando las entradas y salidas del producto en contraste con las facturas, otra manera es hacer un inventario a la línea de producto e identificar en qué referencia hay un sobrante y cuál es ese faltante y de esta manera, se cruzan esas existencia mediante un cambio de referencia. Este proceso de validar los negativos es importante debido a que si se presenta, el sistema no permite acumular las ventas ni permite transmitir la información del supermercado a la sede

principal ubicada en Cartago; la validación de negativos es ejecutada por el auxiliar de inventarios y se debe ser realizado los días sábados.

- Ventas

Este sistema de control realizado a las ventas mensuales, se lleva a cabo comparando las del mes que corresponde con las de ese mismo mes en el año inmediatamente anterior.

- Gastos

Todas las actividades comerciales y gastos del supermercado deben ser presentados con objetivos, costos, proyección de venta y toda aquella información que sustente el gasto de la actividad. Las actividades promocionales que impliquen inversión serán revisadas y autorizadas por el gerente. Todo gasto o inversión mayor a cien mil pesos (\$100.000) debe ser autorizado directamente por el gerente, ninguna persona que haga parte de la directiva de la empresa o particular, está autorizada para retirar dinero de los supermercados, salvo autorización escrita de la Gerencia.

Existe una caja menor para gastos inferiores a los cien mil pesos (\$100.000), y para hacer el reembolso de la caja menor deben ser revisados los gastos por la auditora, de igual manera es ésta la encargada de revisar el total de los gastos y pasa un informe a la Gerencia, si se omite el visto bueno de la Gerencia con respecto a los gastos, esto acarrea sanciones disciplinarias para las fiscales de caja y para quien autorice los gastos sin tener la autonomía para hacerlo.

- Comunicación

Con el fin de agilizar todos los procesos de pago se utiliza como medio de comunicación el correo electrónico de la empresa, lo cual permite tener un registro de toda la información.

- Indicadores

Un indicador que utiliza la Gerencia corresponde a la venta por metro cuadrado, es decir, la venta total que debe realizarse en el supermercado de acuerdo al número de metros cuadrados, lo cual indica el grado de eficiencia en relación con el espacio de ventas; así mismo se tiene otro indicador para las ventas, que es por empleado y que permite calcular cuánto tienen que aumentar las ventas para contratar a un nuevo empleado.

8.6.5 Retroalimentación. Con base en la información obtenida en los procesos de control de inventario, rentabilidad, gastos y ventas, ésta es revisada por las directivas y se da a conocer a todo el personal para concientizar a cada empleado de lo que ocurre en estos aspectos, en qué se están cometiendo errores y cuáles son las medidas que se deben tomar para mejorar. Para ello se elabora una circular en la que se describe el problema y la solución, lo que se convierte en la prueba cuando el empleado sea llamado a descargos; esta circular es firmada por todo el personal; si se siguen presentando los mismos errores el empleado responsable es llamado a descargos y es merecedor, en primera instancia, de un llamado de atención (memo), y una suspensión según sea la gravedad; al tercer llamado de atención se da por terminado el contrato con el empleado.

Retomando los objetivos de la perspectiva del proceso interno, y de la formación y crecimiento en las cuales, respectivamente se identifican los procesos críticos internos en los que se debe ser y buscar la excelencia, y la infraestructura que la empresa debe construir para mejorar y crecer a largo plazo, encontrando que en ambos casos se tiene como fuentes principales las personas, este procedimiento de retroalimentación dentro del desarrollo de un plan estratégico, se asocia al clima laboral y cultura organizacional como parte del análisis situacional interno del supermercado, razón por la cual se tiene en cuenta la encuesta sobre satisfacción laboral aplicada a los empleados, de la cual se presentan los siguientes resultados, interpretación y análisis

8.6.5.1 Resultados

Información Sociodemográfica

Cuadro 5. Características sociodemográficas de los empleados

Características Sociodemográficas		Nº	Porcentaje %
Sexo	Hombre	19	47
	Mujer	17	53
Grupo de Edad	18-35	22	61
	36-50	13	36
	>51	1	3
Tiempo de vinculación	1 a 3	24	67
	3 a 6	5	14
	>6	7	19
Escolaridad	Primaria completa	22	61,11
	Primaria incompleta	2	5,56
	Secundaria completa	20	55,56
	Secundaria incompleta	4	11,11
	Técnico/tecnólogo	6	16,67
	Universitario	5	13,89
	Otro	1	2,78
	Total	36	100

Fuente: Encuesta realizada a los colaboradores de Mazivo Supermercado No. 1

Estos datos se obtienen de un total de 36 empleados de todas las áreas del supermercado, a excepción de la auditora y administradora respectivamente, ya que se tiene en cuenta un formulario para directivas enfocado a otros aspectos. Por tanto, como se evidencia en el cuadro 3 y conforme a los datos, se encuentra que el 47% de los participantes obedece al género masculino y un 17% al femenino; la edad ubicada en un rango entre los 18 y 35 años representa el 61%, seguida del rango entre 36 y 50 con un 36%, y mayor de 50 años un participante

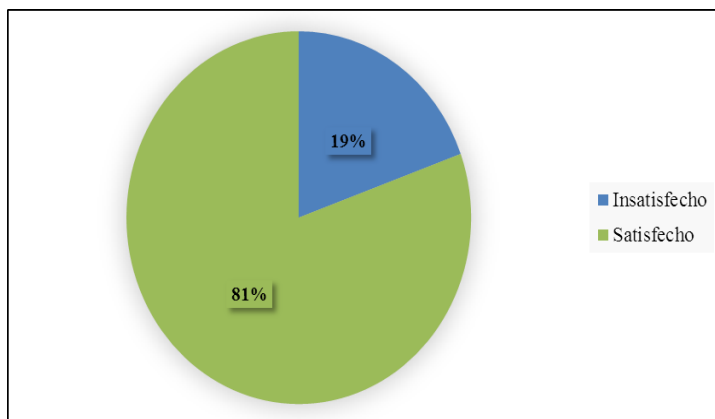
para el 3%; con respecto a la escolaridad se tiene que el mayor porcentaje es para quienes han terminado la primaria completa con un 61%, seguido de aquellos que cuentan con la secundaria completa, con un 56%; y acerca del tiempo de vinculación se encuentra que quienes llevan entre uno y tres años con la empresa representan el 67%, seguido de quienes cuentan con un tiempo de más de seis años, con el 19%.

Satisfacción Laboral

Tabla 1. Objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	7	19,44
Indiferente	-	-
Satisfecho	29	80,56
Total	36	100

Gráfico 1. Objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.

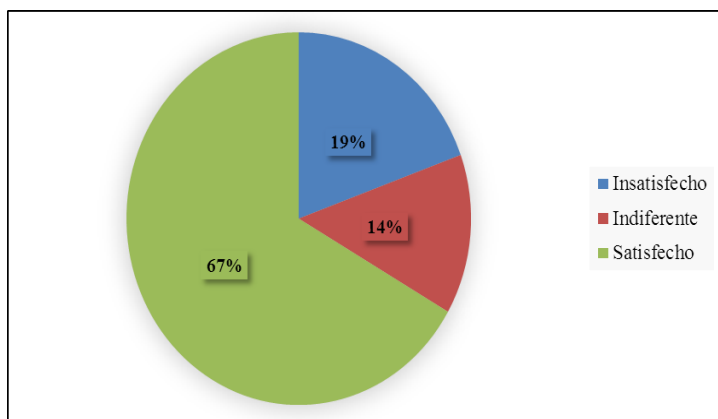


El 81% de los participantes se siente satisfecho con los objetivos, metas y tasas de producción que se establecen han de alcanzar, y un 19% de ellos expresa sentirse insatisfecho.

Tabla 2. Limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	7	19,44
Indiferente	5	13,89
Satisfecho	24	66,67
Total	36	100

Gráfico 2. Limpieza, higiene y salubridad en el lugar de trabajo

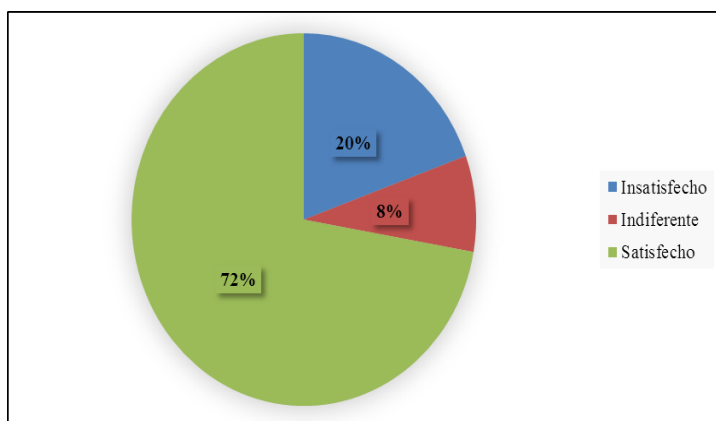


Con respecto a las condiciones de limpieza y salubridad del lugar de trabajo, se encuentra que un 67% se siente satisfecho con ellas, el 19% señala sentirse insatisfecho y para el 14% es un aspecto indiferente.

Tabla 3. Entorno físico y espacio del que dispone en el lugar de trabajo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	7	19,44
Indiferente	3	8,33
Satisfecho	26	72,22
Total	36	100

Gráfico 3. Entorno físico y espacio del que dispone en el lugar de trabajo

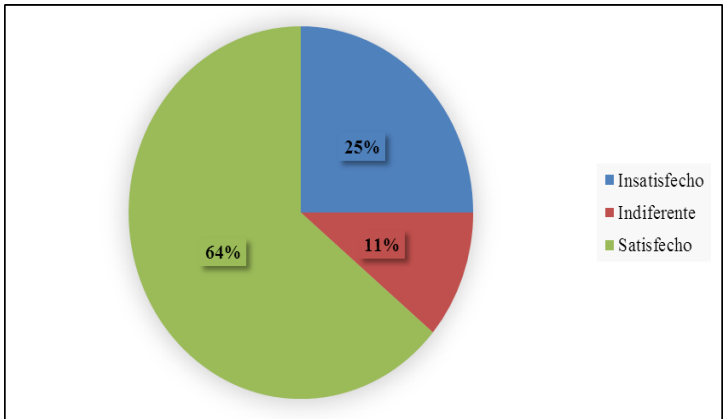


Los resultados evidencian que el 72% se siente satisfecho con el espacio y entorno donde se desempeña laboralmente, el 20% se siente insatisfecho y para un 8% resulta indiferente.

Tabla 4. Elementos tecnológicos e implementos generales para desempeñar el trabajo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	9	25,00
Indiferente	4	11,11
Satisfecho	23	63,89
Total	36	100

Gráfico 4. Elementos tecnológico e implementos generales para desempeñar el trabajo

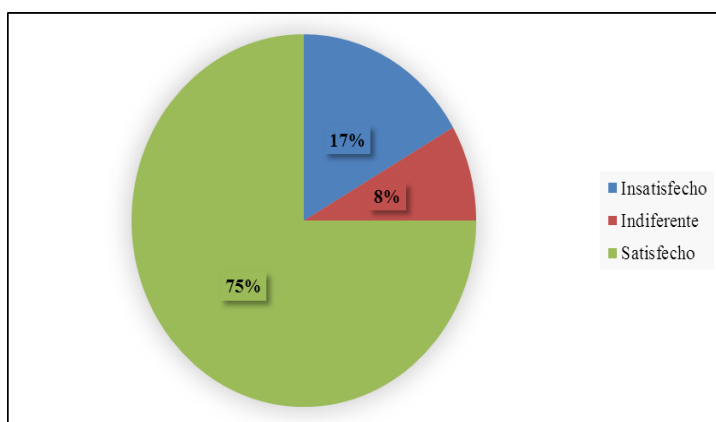


La satisfacción con los elementos e implementos para laborar genera para un 64% sentirse satisfecho, el 25% se siente insatisfecho, y un 11% final señala que le es indiferente.

Tabla 5. Relaciones personales con los superiores

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	6	16,67
Indiferente	3	8,33
Satisfecho	27	75,00
Total	36	100

Gráfico 5. Relaciones personales con los superiores

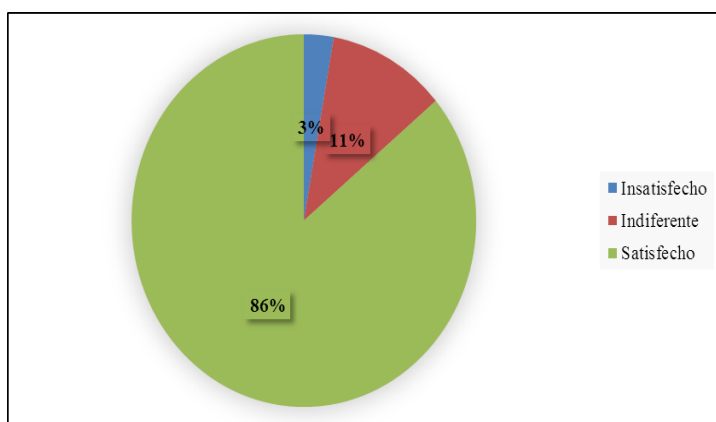


Las relaciones personales con los superiores del 75% de los encuestados les hace sentir satisfechos, insatisfechos se encuentran los que constituyen el 17% y para el 8% son indiferente dichas relaciones.

Tabla 6. Relaciones personales con los compañeros de trabajo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	1	2,78
Indiferente	4	11,11
Satisfecho	31	86,11
Total	36	100

Gráfico 6. Relaciones personales con los compañeros de trabajo

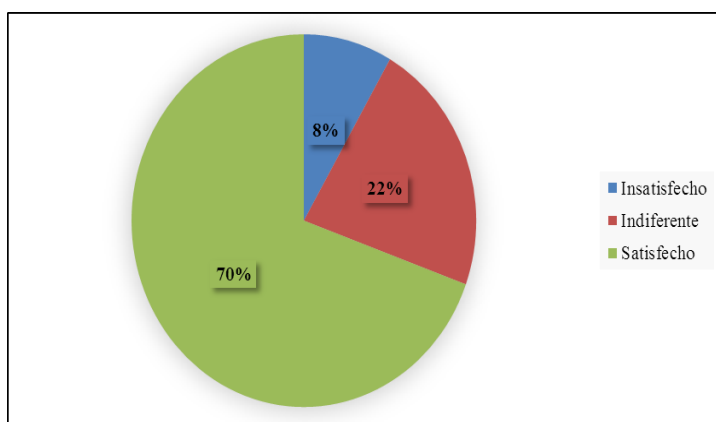


El 86% señala que se siente satisfecho con las relaciones personales entre compañeros, para el 11% esto les resulta insatisfactorio y el 3% lo considera indiferente.

Tabla 7. Proximidad y frecuencia con que es supervisado

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	3	8,33
Indiferente	8	22,22
Satisfecho	25	69,44
Total	36	100

Gráfico 7. Proximidad y frecuencia con que es supervisado

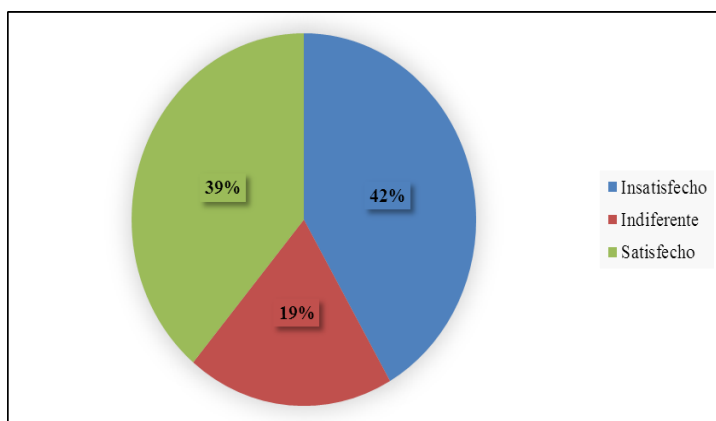


La supervisión ejercida sobre los empleados les hace sentir satisfecho en un 70% de los casos, 22% expresa que ello les es indiferente y para el 8% se constituye en insatisfecho.

Tabla 8. Forma en que sus superiores juzgan su desempeño

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	15	41,67
Indiferente	7	19,44
Satisfecho	14	38,89
Total	36,00	100,00

Gráfico 8. Forma en que los superiores juzgan su desempeño

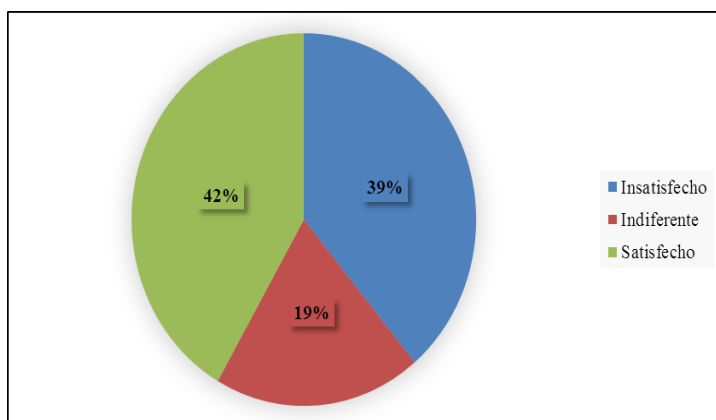


Se puede establecer en este enunciado que la forma en que los superiores juzgan el desempeño genera insatisfacción en el 42% de los participantes, satisfacción en el 39% de los casos y para el 19% le es indiferente esta situación.

Tabla 9. Forma en que los superiores valoran el desempeño

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	14	38,89
Indiferente	7	19,44
Satisfecho	15	41,67
Total	36	100

Gráfico 9. Forma en que los superiores valoran el desempeño

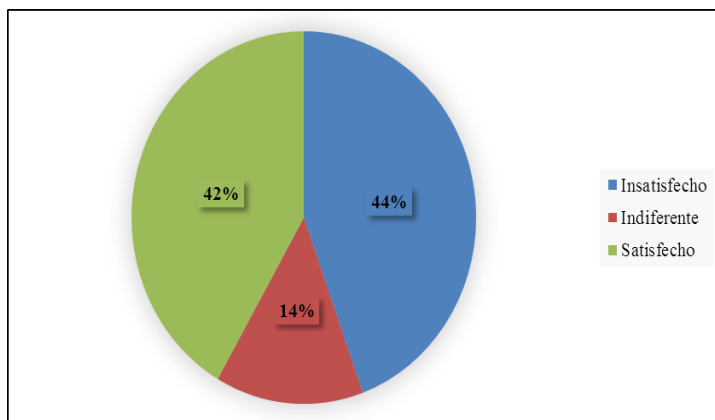


La forma en que se valora el desempeño de los colaboradores por parte de los superiores en el supermercado, refleja que un 42% se siente satisfecho, el 39% insatisfecho y para el 19% le es indiferente. La relación entre este enunciado y el anterior que relaciona la forma de juzgar, guarda una leve diferencia, pues se debe tener en cuenta que la valoración conlleva otros factores como el reconocimiento, las bonificaciones, entre otros.

Tabla 10. Igualdad y justicia en el trato que recibe de la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	16	44,44
Indiferente	5	13,89
Satisfecho	15	41,67
Total	36	100

Gráfico 10. Igualdad y justicia en el trato que recibe de la empresa

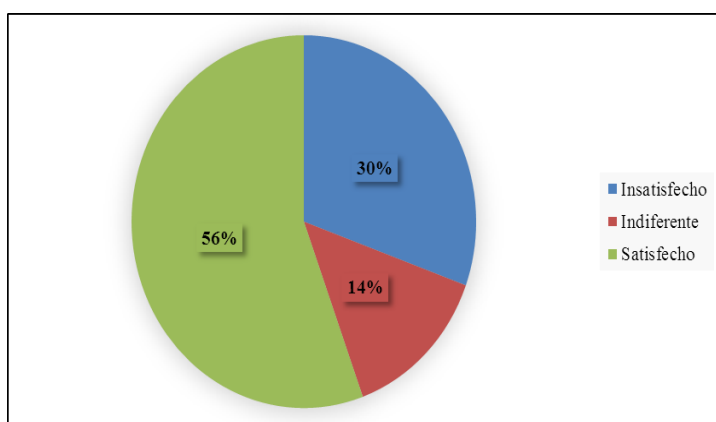


El trato de igualdad y justicia que se recibe por parte de las directivas de la empresa genera satisfacción en un 42% de los participantes, el 44% señala sentirse insatisfecho con ellos y finalmente un 14% expresa que le es indiferente.

Tabla 11. Apoyo que recibe de los superiores

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	11	30,56
Indiferente	5	13,89
Satisfecho	20	55,56
Total	36	100

Gráfico 11. Apoyo que recibe de los superiores

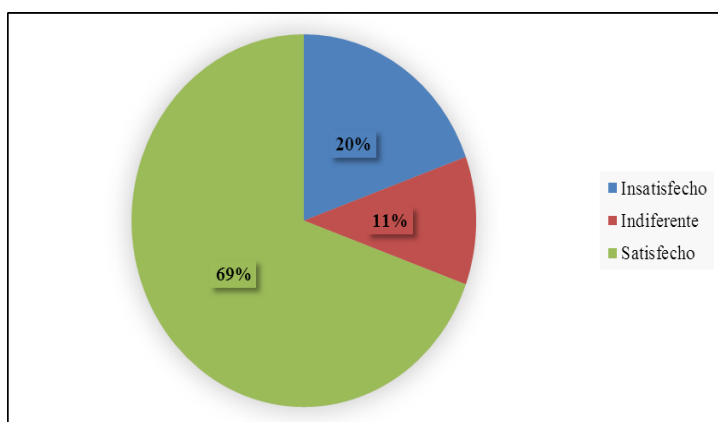


Un 56% se siente satisfecho con el apoyo recibido de sus superiores, el 30% expresa que se siente insatisfecho y para el 14% le es indiferente.

Tabla 12. Capacitación que ofrece la empresa para el desempeño laboral

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	7	19,44
Indiferente	4	11,11
Satisfecho	25	69,44
Total	36	100

Gráfico 12. Capacitación que ofrece la empresa para el desempeño laboral

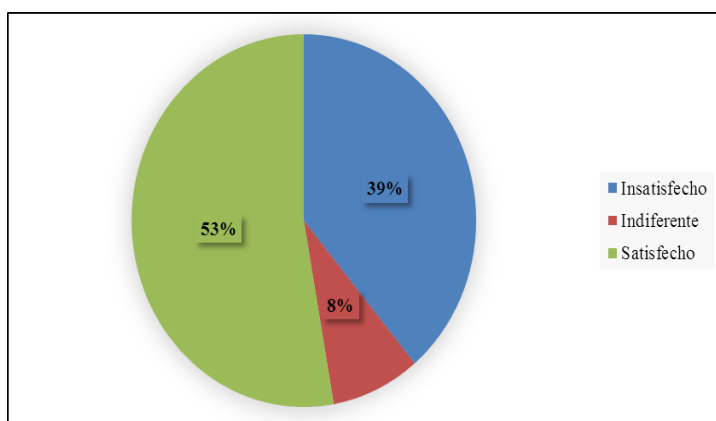


El 69% expresa sentirse satisfecho con la capacitación ofrecida por la empresa, el 20% señala que se siente insatisfecho y un 11% le es indiferente.

Tabla 13. Cumplimiento de las disposiciones legales laborales por parte de la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	14	38,89
Indiferente	3	8,33
Satisfecho	19	52,78
Total	36	100

Gráfico 13. Cumplimiento de las disposiciones legales laborales por parte de la empresa

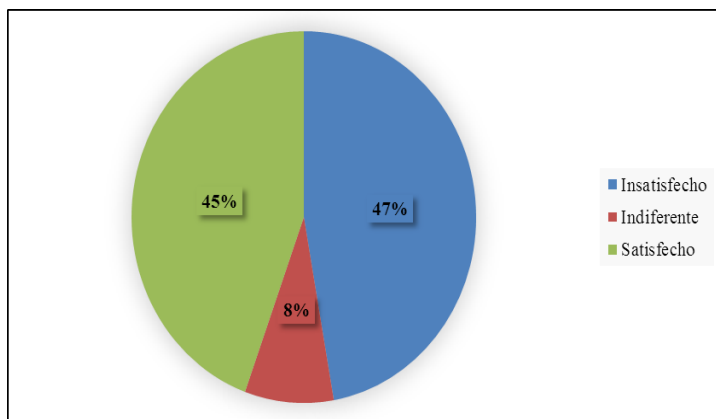


Las disposiciones legales por parte del supermercado generan en el 53% de los encuestados el sentirse satisfechos, para el 39% les resulta insatisfactorio y el 8% le es indiferente.

Tabla 14. Forma en que se dan en la empresa las negociaciones laborales

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	17	47,22
Indiferente	3	8,33
Satisfecho	16	44,44
Total	36	100

Gráfico 14. Forma en que se dan en la empresa las negociaciones laborales



Con respecto a la forma en que se dan las negociaciones laborales el 47% expresa que se siente insatisfecho, un 45% satisfecho y para el 85 % es indiferente. En relación con el enunciado anterior del cumplimiento de las disposiciones laborales, se evidencia que puede ser la forma de negociar en forma individual o colectiva lo que genera mayor insatisfacción.

8.6.5.2 Análisis de resultados encuesta. Interpretados los datos obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral a los empleados del supermercado, se evidencia en los diferentes aspectos que existe un mayor porcentaje de satisfacción en ellos. En el caso de los objetivos y metas planteados al personal se encuentra que un

81% se siente satisfecho, lo cual obedece a que al no existir unas estrategias específicas con indicadores de cumplimiento, pues no existen mayores exigencias que integren y den soporte a la toma de decisiones, como si se genera mediante el CMI, como bien lo señalan Kaplan y Norton (2000) al exponer que éste alinea todos los miembros de la organización en torno a una estrategia, criterios e información compartida.

Con respecto al espacio físico, salubridad e implementos para desarrollar la actividad laboral, se encuentra un nivel de satisfacción por encima del 60%, con 72%, 67% y 64% respectivamente en los encuestados, lo cual refleja que las condiciones al interior del supermercado para desarrollar el quehacer laboral, crean un ambiente adecuado para ello; no obstante, resulta importante referir los porcentajes de insatisfacción en los mismos enunciados, pues llegan a niveles por encima del 20%, que requieren ser tenidos en cuenta a la hora de implementar las estrategias y sus indicadores.

Para llevar a cabo las acciones de mejoramiento, resultan de gran importancia las excelentes relaciones que se entretienen entre colaboradores, y entre éstos y los superiores, pues al indagar acerca de dichas relaciones se puede establecer que los porcentajes por encima del 75% de satisfacción que así lo demuestran, crean las condiciones óptimas para involucrar al personal en las estrategias. Sin embargo, es importante tener en cuenta la insatisfacción que crean la forma de juzgar y valorar el desempeño, así como la igualdad y justicia respecto del trato recibido, pues son factores que al crear insatisfacción e incluso indiferencia en algunos empleados, puede crear obstáculos a la hora de comprometerlos con las estrategias encaminadas al mejoramiento de la empresa.

Referente al apoyo recibido de la empresa, entendido esto que es desde las directivas, y con dicho apoyo la capacitación y cumplimientos de la legislación y negociación laboral, se puede determinar con base en los porcentajes de

satisfacción por encima del 40%, que ello ha de obedecer a algunas condiciones individuales que favorecen más a unos que a otros colaboradores, bien sea por su cargo o nivel de desempeño que les lleva a cumplir ciertas metas en ventas, por ejemplo. Finalmente, en todos los casos y conforme a los niveles porcentuales de satisfacción alcanzados en los enunciados planteados, se puede inferir que es importante para las directivas del supermercado en la guía y construcción de unos objetivos misionales estratégicos, obtener el compromiso de quienes participan en la productividad de empresa como son los empleados, tal como lo sugieren Kaplan y Norton.⁴³

8.6.6 Matriz DOFA. De acuerdo con Pérez⁴⁴ al analizar los recursos y capacidades de la empresa se pueden también identificar sus fortalezas y debilidades para afrontar estratégicamente aquellos aspectos que no posibilitan alcanzar los objetivos y metas que la actividad empresarial conllevan; por tanto y de acuerdo al análisis situacional interno que se ha desarrollado del supermercado, se sintetiza éste en la siguiente matriz de debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas DOFA, que da cuenta de las estrategias a considerar en el CMI.

Cuadro 6. Matriz DOFA Entorno Interno

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
- Falencias desde la gerencia general, en el reconocimiento de diferentes aspectos del entorno interno del supermercado. - La presencia de la gerencia es nula en el supermercado Mazivo 1. - Inexistencia de manuales de procesos en cada área de trabajo. - Escasez de actividades encaminadas a generar mayor	- Un buen nivel de percepción de clima laboral por parte de los empleados. - Se evidencia un muy buen nivel de satisfacción laboral. - Capacidad del administrador para implementar cambios y enfoques gerenciales. - Posibilidades de mejorar los costos de los productos.

⁴³ KAPLAN y NORTON. Op. Cit.

⁴⁴ PÉREZ, Op. Cit; p.15

Cuadro 6. (Continuación)

- rotación de productos. - Falta de compromisos de algunos empleados en el desarrollo de los procesos. - Falta de motivación al personal. - La infraestructura de algunos espacios en la bodega es inadecuada. - Problemas en la entrega de los domicilios. - Exceso de inventario en mercancía de poca rotación. - Falta de capacitación de los empleados. - Falta de control en el manejo de la mercancía averiada. - Aumento el porcentaje de averías de frutas y verduras. - Desconocimiento de los empleados de la misión y visión de la organización. - No hay sinergia en los tres supermercados. - No se han formulado adecuadamente los principios corporativos, ni misión y visión, que determinen la proyección empresarial. - Algunas propuestas a futuro no son socializadas con todos los empleados. - No existen esquemas escritos que definan aspectos organizativos y su cumplimiento, como tampoco evaluación y control. -	- Obtención de capital a través de un préstamo con un interés atractivo
FORTALEZAS - La gerencia cuenta con el apoyo de todo el equipo de trabajo para dar solución a los problemas, sin afectar el funcionamiento del supermercado. - Buen nivel de relaciones entre	AMENAZAS - No hay una dirección eficaz. - No existen planes de ejecución de procesos - Ausencia de estrategias de mejoramiento adecuadas para cada problemática, a corto y mediano

Cuadro 6. (Continuación)

empleados y entre éstos y sus supervisores. - Personal competente en las áreas de la organización. - Infraestructura adecuada en el área de ventas. - Ventajas ante la existencia de la marca propia - La calidad de los productos - El precio de los productos	plazo - Deficiencias en la comunicación entre las áreas del supermercado - No son eficientes los mecanismos de retroalimentación de la información en general - Demoras en las cuentas por cobrar. - Demoras en las cuentas por pagar - Inexistencia de control y planificación en el mantenimiento de la infraestructura física y vehicular. - Rentabilidad baja en algunas líneas de productos. - Retrasos y fallas tecnológicas - El control y evaluación de la gestión empresarial y administrativa, solamente opera para algunos procesos. - Disminución en las ventas.
--	---

Fuente: Propuesta del autor

8.7 ANÁLISIS GENERAL DEL ENTORNO EXTERNO

Para dar respuesta a los planteamientos de las perspectivas del CMI, el reconocimiento del entorno externo del supermercado es un factor de gran relevancia, ya que permite identificar diferentes aspectos que lleven al mejoramiento no sólo del establecimiento, sino del grupo económico en general, razón por la cual el cuestionario dirigido a la gerencia, administradora y auditora general, se enfocan en aspectos como el segmento de mercado, las utilidades, estrategias para enfrentar el mercado, estrategias para aumento de clientes y satisfacción de los mismos, innovación con productos para nuevos segmentos de mercado, disminución de costos de comercialización, capacitación y desarrollo de empleados y adopción de las tecnologías de la información, entre otros.

8.7.1 Entorno externo lejano

8.7.1.1 Ecológico. Por medio de éste se describe el carácter geográfico de la región donde se ubica la entidad a fin de identificar los recursos naturales y de infraestructura con que se cuenta para la actividad empresarial, así como la incidencia que éste puede tener sobre la misma.⁴⁵ Al respecto se establece que el municipio cuenta con dos ecosistemas estratégicos de gran importancia como son el valle geográfico y la zona de ladera, siendo esta última perteneciente al sector del Alto Garrapatas donde se localiza el ecosistema de bosques o selvas sub andinas que comprenden la biomasa de montaña de la vertiente oriental de la Cordillera Occidental, caracterizada por condiciones aceptables de humedad, unidades hidrográficas que se utilizan para el cultivo del café, maíz, yuca, arracacha, frijol, plátano, hortalizas, frutales; en la parte intermedia se encuentran pastizales con ganadería extensiva y finalmente solo algunos pastizales; y en la parte baja zona del piedemonte se pueden apreciar cultivos de hortalizas, frutales, gramíneas y pastizales, cuyas áreas están afectadas por variadas formas de erosión que restringen la utilización agropecuaria.⁴⁶

La riqueza y biodiversidad de la zona, hacen del municipio parte de programas de protección de los recursos naturales como sus cuencas hidrográficas, de emisiones de gases o contaminantes, entre otros, que ofrecen condiciones aptas para el desarrollo empresarial. Ambientalmente el municipio cuenta además con programas de reciclaje, al cual el supermercado aporta a través de la recolección de diferentes materiales que posteriormente son depositados en el lugar destinado para ello. La empresa no genera ningún tipo de impacto ambiental o ecológico a la localidad con sus labores, pues los procesos de trabajo y sus residuos cuentan con un manejo adecuado.

⁴⁵ PÉREZ, Op. Cit; p. 35.

⁴⁶ Alcaldía de Roldanillo. Op. Cit.

8.7.1.2 Político y Jurídico. La situación política regional y local ofrece estabilidad para la actividad empresarial, pues la normatividad vigente al respecto garantiza el libre desarrollo de la entidad dentro del ejercicio comercial; La Administración Municipal como ente territorial ofrece todas las garantías a la empresa, el comercio cuenta con entidades de apoyo como La Cámara de Comercio de Cartago la cual asocia a todos los comerciantes; las obligaciones tributarias son las de rigor y no se evidencian riesgos frente a la legislación actual.

8.7.1.3 Social. La composición poblacional de la localidad cuenta con una densidad de 156.85 personas por Km², para un total de 43.117 habitantes de los cuales el 48% son hombres y el 52% mujeres, distribuidos en un 76% en la cabecera municipal y el resto en la zona rural. Son de manejo del ente territorial diferentes programas de vivienda social, acceso a la salud cuya cobertura en los regímenes subsidiado y contributivo alcanza el 85%, subsidios en temas de educación, entre otros, todo lo cual favorece el desarrollo social de sus comunidades, no obstante presentar los mismos problemas estructurales que son evidentes en todo el país. El nivel de pobreza es del 49% y el porcentaje de desempleo es de 33%.⁴⁷

Con respecto a la seguridad del municipio de Roldanillo, se encuentra un aumento en los casos de lesiones personales, hurtos, homicidios y consumo de sustancias psicoactivas, lo cual, según el señor Julián Andrés Camargo**, requiere de la gestión de mayores recursos económicos, técnicos, tecnológicos y humanos para afrontar esta problemática de una manera integral y efectiva con el compromiso de los diferentes sectores municipales. En este punto es preciso mencionar que el supermercado también hace parte de la estadística de los hurtos, pues se evidencia un incremento de ello.

⁴⁷ Alcaldía de Roldanillo. Op. Cit.

^{**} Funcionario de la Oficina Asesora de Planeación Municipal, Alcaldía de Roldanillo Valle, 2017.

Cuadro 7. Cifras de homicidios y hurtos en el municipio de Roldanillo 2014

Municipio		Promedio departamental	Promedio regional
Homicidios/ 100 mil habitantes	42,47	59,89	25,86
Hurto a comercio/100 mil habitantes	33,37	33,47	24,50
Hurto a personas/100 mil habitantes	100,11	120,99	69,26
Hurto a residencias/ 100 mil habitantes	42,47	35,32	32,31
Hurto a automotores	15,00	148,29	70,79

Fuente: www.roldanillo-valle.gov.co

8.7.1.4 Económico. Sobresalen en su economía la agricultura, la ganadería, la agroindustria, la cultura y el turismo, además el Municipio cuenta con alguna actividad comercial, que concentra las actividades de la zona de influencia. La zona plana produce grandes volúmenes agrícolas como materias primas que se comercializan en los principales centros del país, tales como Bogotá, Cali y Medellín. El turismo ha tomado auge a partir de actividades desarrolladas por el Museo Rayo, por los encuentros de Poetas Colombianas y los campeonatos nacionales e internacionales de Parapente y Ala delta. Cada año se celebra la Feria Agroindustrial y Equina grado “A”. Los sectores productivos del municipio son el cultivo de otros productos agrícolas 18%, actividades de servicios a las empresas 13%, servicios sociales y de salud de mercado 4%, industria manufacturera 4%, construcción de edificaciones 4%, hoteles restaurantes y bares 5%, comercio 8%, actividades inmobiliarias 6% y transporte por vía terrestre 5%.⁴⁸

Toda la actividad comercial en el municipio, incluida la que desarrolla Mazivo supermercado 1 y 2, necesariamente influye y tiene su injerencia en el comportamiento socioeconómico de la zona, pues mediante la generación de empleo, la tributación, la apertura de nuevos establecimientos comerciales, entre

⁴⁸ Alcaldía de Roldanillo. Op. Cit.

otros, se aporta al desarrollo y crecimiento municipal, que en su conjunto favorece a toda la comunidad.

8.7.1.5 Demográfico y Cultural. Roldanillo es un municipio que ha crecido y sigue creciendo poblacional y geográficamente, caracterizado por ser un municipio de arte y cultura al contar con artistas de todas las manifestaciones culturales como son la música, pintura, escultura, poesía, literatura, prosa, danza, teatro, otros. Actualmente cuenta con dos edificaciones que son patrimonio cultural de la Nación: La iglesia la Ermita y El Museo Rayo, al igual que la colección de obras pertenecientes a este museo. La oferta cultural en Roldanillo es variada, fomentándose por parte de la Casa de la Cultura la práctica de gran diversidad de talleres como banda escuela, guitarra, percusión, pintura, escritura, literatura poética y danzas. Ello se consigue por medio de los recursos existentes en el ámbito municipal. Fomentar el interés de la población por la oferta cultural y a través de ello se puede potenciar el turismo creándose un motor de desarrollo económico para el municipio, como lo explica el señor Julián Andrés Camargo.**

8.7.1.6 Tecnológico. Este entorno de acuerdo con Pérez⁴⁹ debe ofrecer una visión del mercado tecnológico respecto de la actividad empresarial de la entidad, lo que para el presente caso supone la necesidad de acceder a la tecnología en otras ciudades cercanas, puesto que el comercio al respecto es muy incipiente. El Municipio a pesar de su liderazgo regional, ha caído debido a variables nacionales y departamentales, en un proceso lento de generación de empleo, productividad y competitividad al igual que el nivel tecnológico, debido a la falta de compromiso político y de gestión. No obstante a ello, en concordancia con los lineamientos nacionales y la Ley 1286 del 2009, el municipio desde el programa de Gobierno actual, promueve una cultura basada en la generación, la apropiación social y la divulgación del conocimiento y la investigación científica, el desarrollo tecnológico,

** Funcionario de la Oficina Asesora de Planeación Municipal, Alcaldía de Roldanillo Valle, 2017.

⁴⁹ PÉREZ, Op. Cit; p. 34.

la innovación y el aprendizaje permanente; así como la orientación hacia fomento de actividades científicas, tecnológicas y de innovación, buscando la competitividad en el marco del Sistema Nacional de Competitividad.⁵⁰ De acuerdo a datos del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que cita la página del municipio⁵¹, hasta el año 2015 había una penetración del internet del 9.1% en relación al número de suscriptores.

Frente a esta situación, es imperante para el supermercado y en general para toda la organización, la adopción de tecnologías que respondan a las exigencias actuales en cuanto a la mejora de procesos, a fin de disminuir costos y obtener precios de venta más competitivos.

8.7.2 Entorno externo cercano

8.7.2.1 El Mercado

1. ¿Cuáles son los principales mercados del negocio?

Se enfoca en el ofrecimiento de productos perecederos a los habitantes del municipio de Roldanillo, municipios como Bolívar, El Dovio, La Unión y Zarzal, y corregimientos aledaños como El Hobo, El Pie, Higuaroncito, Montañuela, Morelia, Santa Rita, Guayabal, Tierra Blanca.

2. ¿Cuáles son sus principales clientes?

Los principales clientes son identificados como las amas de casa de estratos 1, 2, 3 y 4 del municipio de Roldanillo, y también establecimientos comerciales del municipio como hoteles, restaurantes y negocios de comidas rápidas.

⁵⁰ Alcaldía de Roldanillo. Op. Cit.

⁵¹ *Íbid*

3. ¿Qué participación tienen éstos en sus ventas?

El supermercado no tiene cifras acerca de esta participación.

4. ¿Cuáles son los productos más rentables y cuáles los más deficitarios?

Los productos más rentables son los productos de la línea de hogar, juguetería, mascotas, frutas y verduras y de éstas los enmallados; y los menos rentables son los productos de la línea de granos (arroz, frijol, lenteja, garbanzo, entre otros) la papa, los plátanos y enmallados, sin embargo, sirven como estrategia para atraer a los clientes ya que son productos de consumo masivo.

5. ¿Cómo se fijan los precios de los productos?

El precio de venta de los productos se fijan con base en el costo promedio más el impuesto, multiplicado por la rentabilidad asignada a cada línea de productos que es estipulada por la gerencia y se ha mencionado anteriormente.

6. ¿Existen objetivos de ventas?

Actualmente existe unos objetivos de venta en la marca propia Aqua Eco, Bex, Buenísimo, que se fijan mensualmente por cajera, por ejemplo para el mes de junio en Aqua Eco es de \$500.000, en la línea de aseo Bex es de \$ 1.000.0000 y en la marca Buenísimo es de \$ 3.000.000

8.7.2.2 Proveedores

7. ¿La provisión de insumos está en manos de pocas o muchas firmas?

La provisión o abastecimiento de los productos que se exhibe para la venta y para el funcionamiento del supermercado está a cargo de varios proveedores según la línea y el portafolio de productos que comercializan cada uno de éstos, de los cuales hacen parte distribuidores y pequeños comerciantes, personas jurídicas y personas naturales. Entre éstos se tiene: Distribuidora Tropiquindio SAS, Organización Cárdenas S.A., Comapan S.A., Distrimarcas SAS, Productos Ramo

S.A., Supertienda Cañaveral, Procesadora Avícola Piku SAS, Emprender S.A., La Plaza Campesina de Cartago SAS, Vitamarket SAS, Galletería y Panificadora Mami S.A., Alimentos Cárnicos SAS, Alimentos Colombia SAS, Agroavícola San Marino S.A., Arrocera La Esmeralda SAS, Comercial Nutresa SAS, Pandapan Distribuciones SAS, Inversiones Aseo Integral SAS, Harinera del Valle S.A., Tiendas y Marcas Eje Cafetero SAS, Cadena Centrales Ltda., Distribuidora Surtivalle SAS, Fabrica de Espermas Clara Luz, Bavaria S.A., Industrias Normandy S.A., Alimentos del Valle S.A., Casa Luker, Distribuidora Serviventas SAS, Productos Naturales de la Sabana S.A., Panadería La Victoria S.A., Industrias El Rubí y Cía. Ltda., Vinos De La Corte S.A., Levapan S.A., Univentas del Norte SAS, Globoventas S.A., Tecnoquimicas S.A., Colombiana de Comercio S.A., Corbeta Alkosto S.A., Agroveterinaria El Vaquero SAS, Colombina S.A., Comestibles Dan S.A., Distribuidora Tropitiendas SAS, Giraldo Mejia Distribuciones SAS, Compania Dsierra SAS, Puntomerca Distribución S.A., Distriya Ltda., Distribuidora Kiramar S.A., Tronex Battery Company S.A., Industria de Harinas Tuluá SAS, Productos La Tribu Calima SAS, Súper Cerdos El Fortín SAS, Tostaditos Susanita S.A., La Integridad Manitoba Ltda., Cía. Oriental de Alimentos Ltda., Azul K S.A., Gaseosas Posada Tobón S.A., G Y B SAS, Suministros Integrales Ltda., Cafepas SAS, Parmalat Colombia Limitada y Frigovalle SAS.

8. ¿Se cuenta con información actualizada y ordenada de los proveedores?

Dicha información corresponde entre otros al nombre del proveedor, su dirección, el RUT, números telefónico del vendedor o persona encargada de los pedidos de compra, documentación de convenios o negociaciones cuando se tienen; de acuerdo a la importancia de la información que se tiene de los proveedores es necesario especificar qué tipo de mercancía reconoce el proveedor, en que circunstancia, cuál es el porcentaje que reconoce del producto y cómo es el proceso de devolución, pues no se cuenta con esta información.

9. ¿La función de compras está centralizada?

Las compras no son centralizadas, los administradores de cada supermercado compran la mercancía que necesita en los puntos de venta, con excepción del ganado bovino, que son comprados para los tres supermercados y distribuido el producto a cada uno por la empresa Frigovalle SAS, matadero del municipio de Zarzal. Aunque las compras no son centralizadas, al ser una misma unidad de negocio el incumplimiento en las facturas por pagar, causa el congelamiento de los pedidos a los tres supermercados hasta que paguen lo adeudado.

10. ¿Existen normas o políticas de aprovisionamiento: niveles mínimos de inventarios?

Existe una orden por gerencia acerca de la cantidad de mercancía permitida en cada supermercado. El inventario general del Mazivo supermercado No1, con excepción de los productos de carnicería y de frutas y verduras, no puede superar el impuesto por la gerencia que debe estar de \$500.000.0000. No existen normas o políticas en la forma de almacenamiento o manipulación de la mercancía.

11. ¿Existe un control cualitativo y cuantitativo de los inventarios?

Existe un control cuantitativo de la mercancía existente en el supermercado mediante inventarios cíclicos por línea de productos, los cuales se deben realizar de lunes a viernes por el auxiliar de inventarios.

8.7.2.3 Competencias

12. ¿Cuál es el estado de la competencia? Concentración, diversidad, otros.

Mazivo supermercado afronta un nivel significativo de competencia, cada vez la competencia se vuelve más feroz por las distintas estrategias que utilizan para captar más clientes los supermercados, en algunos de ellos se ofrece el mismo portafolio de productos al mismo precio o a un menor precio, manejan un catálogo de productos de marca propia a bajos precios, invierten en tecnología o en el

mejoramiento de las instalaciones. Hay que mencionar, además, que aparte de los supermercados, el consumidor podrá comprar los productos en las tiendas de barrio, revueltas, carnicerías, así mismo es evidente que como consecuencia de la apertura económica en el país, reconocidas cadenas están en el municipio y cuentan con mayor tecnología, mejores procesos y con más experiencia. Los competidores directos de Mazivo Supermercado No. 1 son Supermercado Surtiplaza, Supermercado Mercacentro, Supermercado La Asunción, Supermercado Merkdinario El Mejor, Tienda Ara y Tienda D1.

13. ¿En dónde se identifica la mayor competencia para los supermercados?

Es indispensable para las directivas de los supermercados responder a las necesidades de los clientes en cuanto a precio, calidad y atención al cliente, factores que marcan la diferencia entre elegir un supermercado o no.

14. ¿Qué hace diferente a Mazivo Supermercado de la competencia?

La gerencia apuesta todo por el servicio al cliente, que ello sea lo que marque la diferencia con los demás supermercados. Además de estar trabajando en el diseño e implantación de nuevas estrategias en tecnología, mejoramiento de la infraestructura y el servicio a domicilio.

Teniendo en los instrumentos de recolección de la información la herramienta que permite obtener datos precisos acerca de la entidad, se relacionan a continuación los resultados de los tres cuestionarios aplicados a directivos, como son el gerente general, la administradora y auditora general del supermercado; los enunciados y preguntas buscar alcanzar un mejor conocimiento de la situación y manejo dado al mercado, los clientes, los procesos administrativos y financieros, las estrategias utilizadas en la administración, entre otros.

Cuadro 8. Información obtenida en cuestionario para Gerente General, Administradora y Auditora del supermercado

Pregunta	Opciones			Referente Empírico		
	Si	No	Otra	Administradora	Gerente	Auditora
1. ¿Han sido definidas las estrategias para enfrentar el mercado, en caso de haberlas cuáles son?	1	2		Publicidad, atracción de clientes, movimiento continuo, servicio, promociones, búsqueda de calidad.	Se ajustan a precios de acuerdo a chequeos en la competencia, pero la gerencia avala las diversas actividades que se promuevan; casi siempre basadas en los precios pero no enfocadas al mercado general.	Las estrategias no pueden ser definidas porque el mercado presenta un cambio constante.
2. ¿Existe una identificación de los principales clientes del supermercado en caso de haberlos cuáles son?	2	1		Personas del área rural (fincas), barrios Asunción y Los Pinos.	Por ser un supermercado de tradición, se distinguen algunos clientes por su fidelidad y el programa de puntos "cliente fiel", nos permite identificarlos.	Personas del campo (fincas aledañas), y barrios como el Humberto y La Asunción
3. ¿Tienen los clientes alguna forma de participación en el mejoramiento de los procesos de atención y en caso de haberlo cuáles?	2	1			Se tiene página en Facebook para la participación de todos y estamos dispuestos a atender las sugerencias; las inquietudes directas en los puntos de ventas, con el ánimo de	Los puntos de quejas, reclamos y sugerencias las recibe la administración y éstas a su vez son comunicadas a la gerencia.

Cuadro 8 (Continuación)

					mejorar se hacen frecuentemente.	
4. ¿Se da importancia a la innovación tecnológica y de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes, en caso de haberlo cuál es?		3			Nuestra carga a nivel de costos fijos es muy pesada, por lo tanto tenemos deficiencia en términos tecnológicos, sin desconocer su importancia a futuro. Estimamos poder ir a la vanguardia.	Aún falta más innovación tecnológica y nos falta actualización en páginas web y otros medios.
5. ¿Cuentan con un sistema de análisis financiero que permita conocer la situación real del supermercado y en caso de haberlo cuáles es?	2	1			A nivel gerencial por parte de la oficina principal, se hacen los impuestos mensuales con los diversos análisis requeridos para determinar la actual situación de la empresa.	Contamos con la auditoria y un programa de CG1 que hace que los estados financieros del supermercado se presenten de forma real.
6. ¿Cómo es la situación de liquidez del supermercado y cuál es la estrategia para mejorarlas?	B*	R* 1	E** 2	R	E: Nos mantenemos dentro del mercado sin desconocer que la competencia nos genera salir a la búsqueda de nuevas opciones que nos permita crecer y no solo mantenernos.	E: Seguir teniendo buenas relaciones crediticias con los proveedores.
7. ¿Cómo incentiva la participación de los empleados en				Se tiene poca incentivación de los empleados en	Actualmente se tiene concursos para incentivar el	Pienso que no se tienen en cuenta las opiniones de los empleados.

Cuadro 8. (Continuación)

actividades de mejora?				actividades de mejora del supermercado.	mejoramiento de ventas en carnicería, fruver y marcas propias en cajeros	
8. ¿La información contable es oportuna y confiable para la toma de decisiones?	2	1				
9. ¿Se ha identificado los procesos claves del supermercado para disminuir los costos de comercialización, de haberlos cuáles son?	2	1			Se está haciendo producción de aceites, línea de aseo, agua. Con el fin de manejar productos de bajos costos y mayores beneficios al cliente o consumidor (marca propia).	
10. ¿Existe un mecanismo de medición del desempeño de los empleados y en caso de haberlo cuál es?	1	2		Venta de productos de las marcas propias (Aceites, productos de aseo, agua)	El proceso de evaluación se hace empírico de acuerdo al desempeño en las labores del personal, ya que no contamos con personas de apoyo administrativo para estas labores.	No lo hay, se debería llevar una tabla donde se califique semanalmente el desempeño del empleado.
11. ¿Cómo analiza la competencia actual del supermercado?				Mediante visualización, ofertas, comparación de Mazivo versus la competencia.	Nos ha afectado por un cambio de razón social y nuevo propietario que nos lleva seis meses de acoplamiento y estabilidad, y al	La competencia del supermercado frente a otros es buena comparando la atención y el servicio.

Cuadro 8. (Continuación)

					proceso de crédito lo cual apenas estamos logrando llevar a punto.	
12. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas frente a la competencia?				Menor capacidad de compra respecto a la competencia (flujo de caja); servicio oportuno y confiable.	Definitivamente el tema financiero ha sido el aspecto que nos debilita y nos favorece.	La falta de personal para suprimir? las del cliente, y la buena atención.
13. ¿Han sido definidas las estrategias para captar o atraer nuevos clientes al supermercado; en caso de haberlas cuáles son?	3			Concursos, marcas propias (minuto Mazivo, rifas, descuentos en secciones)	Estamos muy enfocados en la marca propia para fidelizar clientes y la acumulación de puntos para redimir por electrodomésticos; esto genera muy buenos comentarios.	La fidelización de clientes mediante la acumulación de puntos.
14. ¿Cómo considera las condiciones de clima laboral para los empleados?	E	B 2	R 1			
15. ¿Existe un plan de capacitación frecuente del personal y que se enfatiza?	3			Se realizan capacitaciones en cuanto a servicio al cliente, manejo de extintores, reacción en caso de accidente laboral.	Riesgos laborales a través del Copago y la ARL.	Se enfatiza en atención al cliente.

E= Excelente B= Bueno R= Regular E**= Estable

Fuente: Propuesta del autor

Como bien lo expresa Pérez⁵² un análisis estratégico lleva a la formulación de lo que se debe ser y hacer en el desarrollo empresarial y organizacional para plantear con acierto un derrotero que lleve a la consecución de los objetivos de cada empresa; sin embargo, se encuentra con base en la información obtenida de los directivos del supermercado que existen desventajas en el manejo actual de muchas de las situaciones y requerimientos del mismo, puesto que entre otros, es evidente que hay una ausencia total de estrategias para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado (precios, competencia, proveedores), no se tienen bien identificados los clientes habituales y fieles, no se tiene un plan definido para contrarrestar las debilidades tecnológicas, existe un sistema de análisis financiero poco actualizado y confiable para identificar este aspecto de tan gran importancia, sólo por mencionar algunos aspectos que se logran establecer.

Es decir, que no existe una estrategia global en el supermercado tanto para identificar sus mayores habilidades distintivas ni para hacerle frente a las amenazas propias del sector; dejando a la luz una serie de dificultades en su entorno interno y externo

8.7.3 Matriz DOFA

Analizado el entorno externo del supermercado y todos sus componentes, la matriz DOFA permite hacer un diagnóstico de esta situación, así como brindar algunos elementos para plantear estrategias y toma de decisiones en cuanto al diseño del CMI que se desea alcanzar.

⁵² PÉREZ, Op. Cit; p. 75

Cuadro 9. Matriz DOFA Entorno Externo

DEBILIDADES - Pocas estrategias de mercadeo - Disminución del número de clientes - Fuerte presencia de competencia nacional y extranjera - Diferencias en los precios de la competencia y los de la organización - No hay ningún estudio de mercado - Equipos tecnológicos obsoletos	OPORTUNIDADES - Nuevos segmentos de mercado - Aumento en la población local - La situación económica de la región mejorará a causa del turismo - Adquirir nuevas tecnologías - La aprobación del Gobierno Nacional del programa de “40 mil primeros empleos” - Mejorar los convenios con proveedores - Centralizar las compras - Aumentar la satisfacción de los clientes
FORTALEZAS - Larga trayectoria en el mercado - Reconocimiento e imagen de la empresa a nivel local - Ubicación geográfica apropiada y de fácil ubicación. - La situación política regional y local ofrece estabilidad para la actividad empresarial - Portafolio de productos a precios aceptables - Más de 1000 referencias para el gusto y preferencia de los clientes. - Portafolio de diversos productos de marca propia a bajos precios. - Presencia en dos municipios del Valle del Cauca - Fidelización de los clientes en la comulación de puntos por las compras realizadas.	AMENAZAS - Creación de nuevos impuestos a nivel nacional - La falta de protección al comercio local - La entrada de nuevo competidores internacionales - Aumento en índice de desempleo - Nivel de pobreza alto en la zona - Aumento en el número de hurtos en el supermercado - Falta de estrategias para enfrentar la competencia - Aumento en el número de competidores en la región - Índices de Inflación

Fuente: Propuesta del autor

9. RESULTADOS OBTENIDOS

9.1 DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE MAZIVO SUPERMERCADO No. 1, DESDE LA INTEGRACIÓN DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL CMI.

Teniendo en el CMI la herramienta que traduce los objetivos de las estrategias de acción que han de llevar a la empresa al logro de sus fines y propósitos organizacionales, para ello es necesario, como bien lo señala Pérez⁵³, identificar y reconocer toda la estructura orgánica de la misma, como en efecto se ha logrado en el presente estudio. Al no existir una reseña histórica de la entidad, se ha requerido realizar su construcción, mediante lo cual se ha podido establecer que el supermercado hace parte de un grupo empresarial que se denominaba Comercializadora el Paraíso S.A.S, para posteriormente pasar a llamarse Mazivo Group S.A.S., conformado por tres unidades de negocios que son Grasas de Colombia, Mazivo comercializadora y Mazivo supermercados, contando esta última unidad con Mazivo No.1 y Mazivo No. 2 ubicados en Roldanillo, y Mazivo Petrochelly en la ciudad de Cartago Valle respectivamente.

En este mismo sentido se presenta una nueva visión enfocada hacia el posicionamiento en el año 2020 de Mazivo Supermercado No. 1, como uno de los mejores a nivel regional generando satisfacción en todos los segmentos del mercado, con base en el ofrecimiento de productos y servicios de excelente calidad de manera oportuna, eficiente y con calidez humana. Por otra parte, la misión, principios corporativos y valores institucionales, tienden al compromiso con la calidad del servicio y de los productos, a la satisfacción total del cliente, al trabajo en equipo y una gestión participativa que, propenda por el mejoramiento continuo de los procesos, un ambiente sano de trabajo y el crecimiento de todos los colaboradores.

⁵³ PÉREZ, Op. Cit. p.11

Respecto al análisis de los entornos interno y externo, frente al primero se debe mencionar que no sólo se analiza la unidad de compra, recibo y almacenamiento de productos de manera individual sino que se hace este análisis de forma general, pues los procesos se transversalizan en todas las áreas, dependiendo en gran medida de las directrices emanadas de la gerencia general del grupo, de la auditora, y finalmente desde el acatamiento que de ello hace la administradora de Mazivo Supermercado No. 1, lo cual permite determinar que en algunos casos no se tienen en cuenta las condiciones y características individuales del supermercado, sino que se direcciona su funcionamiento desde la ciudad de Cartago con base en criterios personales de la gerencia.

Toda esta situación refleja dentro del entorno interno procesos críticos como resultado de unas inadecuadas acciones organizacionales en cuanto a la planeación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, que generan debilidades y amenazas para la empresa en relación, entre otros, a la ausencia de planes de ejecución de procesos, de una dirección eficaz y de estrategias de mejoramiento adecuadas para cada problemática a corto y mediano plazo, deficiencias en la comunicación entre las áreas del supermercado, falta de motivación al personal, falencias respecto a la infraestructura física de algunos espacios en la bodega, problemas en la entrega de los domicilios, que finalmente generan afectaciones en la parte financiera y de rentabilidad dadas las demoras en el diligenciamiento de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, fallas tecnológicas, y disminución en las ventas.

Acerca del entorno externo dentro del cual se consideran el componente lejano y cercano, se debe señalar que el lejano en cuanto a factores como el ecológico, político, jurídico, económico, social, demográfico, cultural y tecnológico, define unas condiciones que favorecen el desarrollo de la empresa, no obstante, encontrar algunas deficiencias en la infraestructura y servicios tecnológicos. Sin embargo, son todas las características sociodemográficas y poblacionales, las que

impulsan el crecimiento organizacional. Frente al componente cercano, los factores relacionados con el mercado, la competencia y los proveedores definen otras situaciones de mayor complejidad para el supermercado y el grupo en general, pues por una parte se encuentra la fuerte competencia con otros establecimientos, en los que su política de precios resulta una amenaza para Mazivo Supermercado y para lo cual no se han diseñado estrategias que la contrarresten; igualmente no se evidencia un claro análisis y estudio del mercado, así como de las estrategias para éste en cuanto a una buena identificación y retención de clientes, la obsolescencia tecnológica, entre otros. Es decir, que en ambos entornos puede inferirse que las directivas reconocen las debilidades y amenazas pero no toman alternativas de solución, no se plantean estrategias que disminuyan los riesgos de todo tipo, lo cual refleja las dificultades y con ello la necesidad de diseñar un CMI dirigido a hacerle frente a todas las situaciones en las cuatro perspectivas que éste conlleva, pues en todas éstas no se definen ni objetivos, ni indicadores.

9.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CMI, PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA MAZIVO SUPERMERCADO No.1.

En la identificación y formulación de los indicadores para cada una de las perspectivas, primero se requiere fijar unos objetivos que son la base de las aspiraciones de encontrar aquellas innovaciones radicales⁵⁴, es decir, que propician plantear las estrategias a seguir y que están alineadas con dichos objetivos, y con ellas los indicadores que van guiando el proceso.

9.2.1 Perspectiva Financiera. Los objetivos planteados para ésta se basan en aumentar la rentabilidad, aumentar las ventas generales a partir de un incremento en las ventas de los productos de la marca propia, aumentar la liquidez, disminuir

⁵⁴ KAPLAN y NORTON, OP. Cit p. 127

los gastos de operación, mantener un nivel óptimo de endeudamiento, y maximizar la utilización de los inventarios.

Cuadro 10. Indicadores Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico	Indicador como medidor	Frecuencia	Inductor	Iniciativa Estratégica	Responsable
Aumentar la rentabilidad	✓ Rendimiento sobre la inversión ✓ Ebitda ✓ Margen de utilidad bruta ✓ Margen neto de utilidad neta	Mensual	Atender nuevos clientes en mercados no atendidos	✓ Capacitar al personal de ventas (cajeras). ✓ Vender al mayor precio posible ✓ Atender más clientes ✓ Vender más volumen	Gerente
Aumentar las ventas generales e incrementar las ventas de los productos de la marca propia	✓ % de crecimiento en ventas ✓ % de ingresos procedentes de nuevos clientes ✓ % de ingresos procedentes de nuevo segmento de mercado ✓ % de venta de productos de la marca propia.	Mensual	Aumentar eficiencia y eficacia en los procesos	✓ Capacitar al personal logístico (surtidores, vigilantes, domicilios, carniceros) ✓ Investigar e identificar nuevo segmento de mercado ✓ Implementar nuevos planes de venta apalancando se en los proveedores ✓ Implementar una nueva estrategia de precio	Administrador
Aumentar la liquidez	✓ Capital neto de trabajo ✓ Prueba acida ✓ Rotación de cartera	Mensual	Implementar descuentos de productos en ciertos días	✓ Rediseño de las políticas de descuentos con productos de	Contador

Cuadro 10. (Continuación)

	✓ Rotación de cuentas por pagar			poca rotación de inventario ✓ Rediseño de las políticas de cobranza ✓ Rediseño de las políticas de pago	
Disminuir los gastos	✓ Gastos de admón y ventas	Mensual	Reducir los gastos de papelería, servicios públicos y nómina	✓ Reducir los gastos de explotación	Gerente
Mantener un nivel óptimo de endeudamiento	✓ % de endeudam/to ✓ Estructura del capital	Mensual	Reducir el nivel de endeudam/to	✓ Renegociar los plazos de pago con proveedores ✓ Financi/to mediante titularización o créditos hipotecarios	Administrador
Maximizar la utilización de los inventarios	✓ Rotación de inventarios	Mensual	Mejorar la rotación de inventario	✓ Invertir en tecnología para identificar la rotación ideal de los productos ✓ Aumentar la frecuencia de los pedidos	Auxiliar de inventarios

Fuente: Propuesta del autor

9.2.1.1 Aumentar la rentabilidad

- rendimiento sobre la inversión:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \%$$

- Ebitda:

Ventas

- Costo de Ventas (sin depreciaciones ni amortizaciones)

= UTILIDAD BRUTA

- Gastos de Administración y Ventas (sin depreciaciones ni amortizaciones)

= EBITDA

Margen ebitda = ebitda / ingresos

- margen de utilidad bruta:

$$\frac{(\text{Ventas} - \text{costo de ventas})}{\text{Ventas}} = \%$$

- margen neto de utilidad neta:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \%$$

- ✓ Propósitos de los indicadores de aumentar la rentabilidad. Permiten tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa⁵⁵:
- Rendimiento sobre la inversión, indica la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles.
- Ebitda, es la utilidad operativa que se calcula antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado.⁵⁶

⁵⁵ ACHING, César. Ratios financieros y matemáticos de la mercadotecnia. 2006 [en línea]. [citado en agosto 9 de 2017] Disponible en https://books.google.com.co/books?id=AQKhZhpOe_oC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

⁵⁶ LEÓN, Oscar. Gerencia del Valor, Valoración de Empresas y EVA. [en línea] 2003 [citado en agosto 25 de 2017] Capítulo VI Palanca de crecimiento, PDC e inductores operativos y financieros. Disponible en http://www.acef.com.co/mat_virtual/albums/mat/Cap%206%20ACEF.pdf

- Margen de utilidad bruta, revela la cantidad que se obtiene de la utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que vende, e indica las ganancias con relación a las ventas, reduciendo los costos de los bienes vendidos, nos dice también la eficiencias de las operaciones y la forma como son asignados los precios de los productos.
- Margen neto de utilidad neta, relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos. Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor; así mismo permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

9.2.1.2 Aumentar las ventas generales e incrementar las ventas de los productos de la marca propia

- crecimiento en ventas:

$$\frac{\text{Ventas mes año actual} - 1}{\text{Ventas mes año anterior}} = \%$$

- ingresos por nuevos clientes:

$$\frac{\text{Ventas por nuevos clientes}}{\text{Total ventas}} = \%$$

- ingresos por nuevos segmentos de mercado:

$$\frac{\text{Ventas por nuevos segmento de mercado}}{\text{Total ventas}} = \%$$

- venta por producto:

$$\frac{\text{Ventas por producto}}{\text{Total ventas}} = \%$$

- ✓ Propósito del indicador

- Crecimiento en ventas, obtener el porcentaje de ventas ya sea un incremento o una disminución, de un mes del año actual respecto al mismo mes del año anterior.
- Ingresos por nuevos clientes, obtener el porcentaje de ventas de los nuevos clientes respecto a las ventas totales de un mes con relación al otro.
- Ingresos por nuevos segmentos de mercado, obtener el porcentaje de ventas del nuevo segmento de mercado respecto a las ventas totales de un mes con relación al otro.
- Venta por producto, obtener el porcentaje de ventas del producto respecto a las ventas totales de un mes con relación al otro.

9.2.1.3 Aumentar la liquidez

- capital neto de trabajo:

$$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente} = \text{UM}$$

- prueba acida

$$\frac{(\text{Activo corriente} - \text{inventario})}{\text{Pasivo corriente}} = \text{veces}$$

- rotación de cartera:

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 360}{\text{Ventas}} = \text{días}$$

- rotación de cuentas por pagar:

$$\frac{\text{Cuentas por pagar (promedio)} * 360}{\text{Compras a proveedores}} = \text{días}$$

- ✓ Propósitos del indicador

- Capital neto de trabajo, es la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes. El capital de trabajo es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los activos corrientes menos pasivo corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.⁵⁷
- Prueba ácida, es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporcionan una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo; es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquido y los más sujetos a pérdida en caso de quiebra.⁵⁸
- Rotación de cartera, mide la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este indicador es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza. El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este

⁵⁷ ACHING, Op. Cit. p 7

⁵⁸ Íbid, p. 6

saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo. Es deseable que el saldo de cuentas por cobrar rote razonablemente, de tal manera que no implique costos financieros muy altos y que permita utilizar el crédito como estrategia de ventas. Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados por 360 días que tiene el año.⁵⁹

- Rotación de cuentas por pagar, permite obtener indicios de comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado. Este indicador puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar deudas. Los resultados de este ratio lo debemos interpretar, obtener una razón lente (es decir 1,2 o 4 veces al año) ya que significa que estamos aprovechando al máximo el crédito que ofrece sus proveedores. La rotación de la cartera un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito que impide la inmovilización de fondos en cuentas por cobrar. Por lo general, el nivel óptimo de la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año, 60 a 30 días de periodo de cobro.⁶⁰ (>1)

9.2.1.4 Disminuir los gastos

- Gastos de administración y ventas:

$$\frac{\text{Gastos de administración y ventas}}{\text{Ventas netas}} = \%$$

⁵⁹ íbid, p. 8

⁶⁰ íbid, p.10

✓ Propósito del indicador

- Medir los gastos incurridos en la operación del supermercado sueldos de los empleados administrativos, arriendo, costo de venta y marketing y otros costos del negocio no atribuidos directamente a la comercialización de un producto.⁶¹

9.2.1.5 Mantener un nivel óptimo de endeudamiento

- estructura del capital:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}} = \%$$

- % de endeudamiento:

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \%$$

✓ Propósitos del indicador

- Estructura del capital, muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.
- % de endeudamiento, representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso,

⁶¹ HARVARD BUSINESS PRESS. Impact Media Comercial, Santiago de Chile, 2009 [en línea]. [citado en agosto 9 de 2017]
recuperado de
<https://books.google.com.co/books?id=9dvf0BEPKpAC&pg=PA88&dq=indicadores+de+crecimiento+de+venta&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjy7bKh2JHVAhXG6yYKHd0dADoQ6AEIJDAB#v=onepage&q=indicadores%20de%20crecimiento%20de%20venta&f=false>

el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos apartado por los acreedores.

9.2.1.6 Maximizar la utilización de los inventarios

- Rotación de inventarios:

$$\frac{\text{Coste mercancías vendida}}{\text{Promedio inventarios}} / 360 = \text{Días}$$

- ✓ Propósito del indicador

- Rotación de inventarios, cuantifica el tiempo que demora el inventario hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que este inventario es vendido, en un año y cuantas veces se reponen; indica la rapidez que cambia el inventario en efectivo o en cuentas por cobrar por medio de las ventas. Mientras más alta sea la rotación de inventarios, más eficiente será el manejo del inventario de una empresa

9.2.2 Perspectiva del cliente. En esta perspectiva los objetivos se definen como atraer y retener más clientes, aumentar su fidelidad y ofrecerle al cliente un servicio de calidad.

Cuadro 11. Indicadores perspectiva cliente

Objetivo estratégico	Indicador como medidor	Frecuencia	Inductor	Iniciativa Estratégica	Responsable
Atraer y retener más clientes	✓ Incremento de clientes ✓ Retención de clientes	Semestral	Demostrar al cliente que los productos ofrecidos son de calidad a bajos precios	✓ Desarrollar una propuesta de valor diferente a los demás	Gerente

Cuadro 11. (Continuación)

			y excelente servicio	supermercados. ✓ Desarrollar marketing de manera masiva ✓ Atender nuevos segmento de mercado	
Aumentar la fidelidad del cliente	✓ satisfacción del cliente	Semestral	Compartir con los clientes descuentos, promociones y eventos recreativos	✓ Desarrollar Programas de fidelidad con los clientes ✓ Elaborar una página web, hacer mayor uso de las redes sociales. ✓ Filtrar clientes no rentables ✓ Realizar inversiones en tecnología y capacitación	Administrador
Ofrecerle al cliente un servicio de calidad.	✓ Calificación de calidad dada por los clientes	Semestral	Realizar encuestas personales, telefónicas, por redes sociales, y hacer uso efectivo del buzón de quejas, reclamos y sugerencias	✓ Medir la satisfacción del cliente ✓ Promover servicios al cliente de alta calidad ✓ Crear cultura centrada en el cliente	Administrador

Fuente: Propuesta del autor

9.2.2.1 Atraer y retener más clientes

- Incremento de clientes

$$\frac{\text{Ingresos nuevos clientes}}{\text{Ingresos totales}} = \%$$

- Retención de clientes

$$\frac{(\text{Total clientes} - \text{número de clientes retirados})}{\text{Total clientes}} = \%$$

- ✓ Propósitos del indicador⁶².

- Incremento de clientes, mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes; puede medirse, por la ventas totales a los nuevos clientes.
- Retención de clientes, sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retine o mantiene las relaciones existentes con sus clientes

9.2.2.2 Aumentar la fidelidad del cliente

- Satisfacción del cliente

$$\frac{\text{Total encuestas}}{\text{Total encuestas favorables}} = \%$$

- ✓ Propósitos del indicador⁶³

⁶² KAPLAN y NORTO: Op.Cit.97

- Satisfacción de clientes, evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

9.2.2.3 Ofrecerle al cliente un servicio de calidad.

- Calificación de calidad dada por los clientes

$$\frac{(\text{Total clientes} - \text{numero clientes insatisfechos})}{\text{Total clientes}} = \%$$

✓ Propósitos del indicador

- Calificación de calidad dada por los clientes, permite conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio recibido, el objetivo de este indicador es obtener una medida de la satisfacción del cliente.⁶⁴

9.2.3 Perspectiva del proceso interno. En esta se definen los objetivos de mejorar la rapidez en la atención al cliente, mejorar la calidad en la atención al cliente, disminuir los costos de comercialización, y mejorar el proceso de compra, almacenamiento y distribución de productos.

⁶³ Íbid. p. 98

⁶⁴ FUNDACIÓN CETMO. Manual de apoyo para la implantación de la gestión de la calidad según norma UNE-EN 13816, Capítulo 5 medir la satisfacción de los clientes.2006 [en línea]. [citado en agosto 9 de 2017] recuperado de <http://www.fundacioncetmo.org/DGT%20Calidad%20Viajeros/pdf/manual.apoyo/Cap.5.Medir.la.satisfaccion.de.los.clientes.pdf>

Cuadro 12. Indicadores perspectiva del proceso interno

Objetivo estratégico	Indicador como medidor	Frecuencia	Inductor	Iniciativa Estratégica	Responsable
Mejorar la rapidez en la atención al cliente	✓ Demoras en el servicio al cliente ✓ Devolución de ventas	Mensual	Disminuir el número de clientes en espera	✓ Implementar cajas rápidas, máximo 10 productos por persona. ✓ Implementar nuevas básculas en las áreas de frutas y verduras, y carnicería.	Auditora
Mejorar la calidad en la atención al cliente	✓ % de quejas de clientes	Mensual	Incrementar la productividad de los empleados	✓ Capacitar periódicamente al personal haciendo énfasis a cada área de trabajo	Auditora
Disminuir los costos de comercialización	✓ Costo logístico Vs. venta	Mensual	Mejorar el control de los costos de comercialización	✓ Implementar un sistema centralizado de compra para los tres supermercados	Auditora
Mejorar el proceso de compra, almacenamiento y distribución de productos	✓ Volumen de compra ✓ % de recibo de pedidos perfectos ✓ % de productos averiados		Revisar permanente m/ los procesos con el propósito de realizar mejoras continuas	✓ Identificar los procesos innecesarios y realizar las mejoras correspondientes ✓ Implementar un sistema de información que permita evaluar las funciones realizadas por los empleados	Auditora

Fuente: Propuesta del autor

9.2.3.1 Mejorar la rapidez en la atención al cliente

- Demoras en el servicio al cliente

$$\frac{\text{Servicios realizados con retraso}}{\text{Servicios totales}} = \%$$

- Devolución de ventas

$$\frac{\text{Devoluciones de ventas}}{\text{Ventas}} = \%$$

- ✓ Propósitos del indicador

- Demoras en el servicio a clientes, se define como el número de pedidos o servicios realizados con demora respecto al criterio del cliente, en relación al total de servicios realizados en el mismo período, expresado en porcentaje. Partiendo del número de quejas firmadas por el cliente, se puede conocer si se ha producido o no un retraso en el registro de las compras, atención en el área de frutas y verdura y en el área de carnicería en el caso de aquellos clientes que visiten el supermercado o aquellos que realizan la compra desde los hogares.⁶⁵
- Devoluciones de ventas, se calcula a través de las devoluciones de ventas recibidas, con relación a la cifra de ventas, por motivos de calidad, errores en las referencias despachadas o incumplimiento de los plazos de entrega en el caso de los domicilios (servicio gratuito para los clientes cuyas compras son superiores a \$10.000 el mercado es llevado al domicilio el cliente), demoras en los telemercados (es el servicio que se les ofrece a los clientes para realizar sus pedidos desde la comodidad de sus hogares) en un período, con

⁶⁵ MORA, Luis Anibal. Indicadores de la gestión logística. [en línea]. [citado en agosto 9 de 2017] recuperado de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

relación al volumen total de las ventas del mismo período, expresado como porcentaje.⁶⁶

9.2.3.2 Mejorar la calidad en la atención al cliente

- % de quejas de clientes

$$\frac{\text{Número de queja}}{\text{Número total de servicios}} = \%$$

- ✓ Propósitos del indicador

- % de quejas de clientes, se define como el número de quejas expresadas en un período de tiempo, por parte de los clientes (con independencia de la forma, teléfono, fax, etc.) referentes a cualquier aspecto de la empresa (atención, calidad, etc.) con respecto al número total de servicios realizados en el mismo período, expresado en porcentaje.⁶⁷

9.2.3.3 Disminuir los costos de comercialización

- Costo logístico Vs. venta

$$\frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Total ventas}} = \%$$

- ✓ Propósitos del indicador

⁶⁶ *Íbid.* p. 41

⁶⁷ *Íbid.* p.

- Costo logístico Vs. venta, controlar los costos generados en las operaciones logísticas con respecto a las ventas generadas por la empresa.⁶⁸

9.2.3.4 Mejorar el proceso de compra, almacenamiento y distribución de productos

- Volumen de compra

$$\frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de las ventas}} = \%$$

- % de recibo de pedidos perfectos

$$\frac{\text{Pedidos recibidos perfectos}}{\text{Total de pedidos recibidos}} = \%$$

- % de productos averiados

$$\frac{\text{Total de productos averiados}}{\text{Total inventario}} = \%$$

- ✓ Propósitos del indicador⁶⁹

- Volumen de compra, controlar el crecimiento en las compras en relación con el volumen de las ventas.
- % de recibo de pedidos perfectos, conocer la eficiencia de los despachos efectuados por el proveedor teniendo en cuenta la entrega a tiempo, documentación perfecta y sin daños en la mercancía.

⁶⁸ Íbid. p. 94

⁶⁹ Íbid, p. 47

- % de productos averiados, conocer el porcentaje de productos que se deterioran por el manejo inadecuado ya sea por daños en el empaque o por vencimiento.

9.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Conlleva los siguientes objetivos, mantener los trabajadores capacitados, mantener los trabajadores satisfechos y aumentar el uso de tecnologías de la información en los procesos.

Cuadro 13. Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo estratégico	Indicador como medidor	Frecuencia	Inductor	Iniciativa Estratégica	Responsable
Mantener los trabajadores capacitados	✓ % de capacitaciones realizadas	Semestral	Aumentar las capacidades de los empleados	✓ Establecer un programa de capacitación durante todo el año	Auditores
Mantener satisfechos a los trabajadores	✓ Encuesta de satisfacción laboral	Semestral	Retener al personal calificado	✓ Iniciar incentivo por labor realizada o meta cumplida	Auditores
Aumentar el uso de tecnologías de la información.	✓ Innovación tecnológica	Semestral	Implementación de nueva tecnología de información	✓ Invertir en el desarrollo tecnológico del supermercado	Auditores

Fuente: Propuesta del autor

9.2.4.1 Mantener los trabajadores capacitados

- % de capacitaciones realizadas

$$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Total capacitaciones planificadas}} = \%$$

✓ Propósito del indicador

- % de capacitaciones realizadas, este indicador mide el % de realización de las capacitaciones que fueron planificadas durante el año para el personal de mazivo supermercado.

9.2.4.2 Mantener satisfechos a los trabajadores

- Encuesta de satisfacción laboral

$$\frac{\text{Cantidad de empleados que manifestaron satisfacción}}{\text{Total empleados que tomaron la encuesta}} = \%$$

✓ Propósito del indicador

- Encuesta de satisfacción laboral, medir el grado de satisfacción y motivación de los empleados. Mediante la solución de un cuestionario.

9.2.4.3 Aumentar el uso de tecnologías de la información.

- Innovación tecnológica

$$\frac{\text{Número de actualizaciones tecnológicas realizadas}}{\text{Total actualizaciones tecnológicas planificadas}} = \%$$

✓ Propósito del indicador

- Innovación tecnológica, mide el % de realización de las innovaciones tecnológica que fueron planeadas durante el año para Mazivo supermercado No. 1.

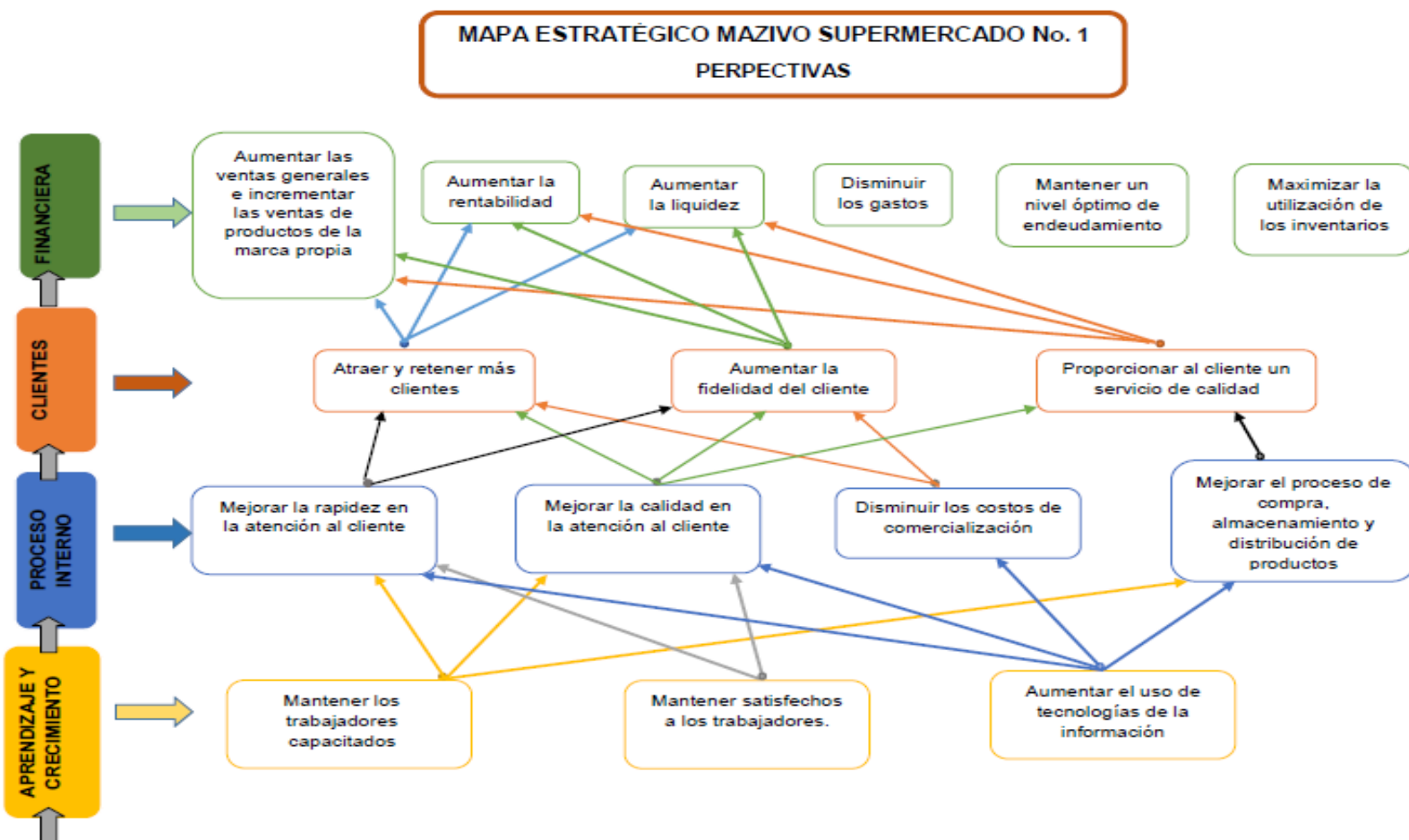
Los indicadores antes propuestos para cada una de las perspectivas del CMI, responden al análisis realizado en los entornos de la empresa que a su vez han definido las problemáticas o aspectos a mejorar en todas las áreas del mismo, lo que finalmente conlleva que esta herramienta organizacional posibilite el diseño de la metodología adecuada a las características y condiciones de Mazivo Supermercado No. 1 a fin de que, como lo señalan Kaplan y Norton⁷⁰ tales indicadores comuniquen claramente los objetivos empresariales, teniendo claro que se requiere de una decidida participación individual, en equipo y de apoyo mutuo.

9.3 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DEL CMI PARA EL SUPERMERCADO

El mapa estratégico descrito en la ilustración No. 9 que detalla la metodología del CMI diseñado para Mazivo Supermercado No. 1, ilustra la forma en que todas las actividades interactúan y se interrelacionan como parte de las estrategias vinculadas a cada objetivo en las cuatro perspectivas, donde la coordinación de las acciones inicia en la perspectiva de crecimiento y capacitación al ser el eje del cual se derivan los procesos internos para atender los clientes, finalizando en la perspectiva financiera, pues serán los resultados económicos y de rentabilidad los que definen la eficacia de las estrategias a través sus resultados.

⁷⁰ KAPLAN y NORTON. OP. Cit. p.181

Ilustración 9 Mapa estratégico CMI



Fuente: Propuesta del autor

9.3.1 Propuesta del CMI Para Mazivo Supermercado 1. En el proceso de traducir la estrategia en objetivos específicos, se desarrollan los siguientes esquemas para cada perspectiva del CMI.

Cuadro 14. Perspectiva financiera

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Media Normal	Límite de Riesgo	Real
Aumentar la rentabilidad	✓ Rendimiento sobre la inversión	10%	5%	2%	3.3%
	✓ Ebitda	8%	4%	2%	2.1%
	✓ Margen de utilidad bruta.	21%	15%	13%	16%
	✓ Margen neto de utilidad neta.	6%	3%	1.5%	2.1%
Aumentar las ventas e incrementar las ventas de productos de la marca propia	✓ % de crecimiento en ventas.	25%	15%	12%	16%
	✓ % de ingresos procedentes de nuevos clientes	6%	3%	1%	0% ver nota al final
	✓ % de ingresos procedentes de nuevo segmento de mercado.	8%	4%	2%	0% ver nota al final
	✓ % de venta de productos marca propia.	23%	14%	10%	16%
Aumentar la liquidez	✓ Capital neto de trabajo.	\$200.000	\$150.000	\$50.000.000	\$100.000.000
		1.1	1	<1	1
	✓ Prueba ácida	15 días	30 días	45 días	15 días
	✓ Rotación de cartera.	60 días	30 días	8 días	111 días
Disminuir los gastos	✓ Gastos de administración y ventas.	3%	5%	10%	4%
Mantener un nivel óptimo de endeudamiento	✓ % de endeudamiento.	20%	40%	>60%	25%
	✓ Estructura del capital.	30%	50%	7010%	38%
Maximizar la utilización de los inventarios	✓ Rotación de inventarios.	30días	90 días	>120 días	240 días

Fuente: Propuesta del autor

Cuadro 15. Perspectiva cliente

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Media Normal	Límite de Riesgo	Real
Atraer y retener más clientes.	✓ Incremento de clientes.	80%	50%	30%	0% ver nota al final
	✓ Retención de clientes.	90%	70%	50 %	0% ver nota al final
Aumentar la fidelidad del cliente.	✓ Satisfacción del cliente.	90%	80%	70%	0% ver nota al final
Proporcionar al cliente un servicio de calidad.	✓ Calificación de calidad dada por los clientes.	90%	80%	70%	0% ver nota al final

Fuente: Propuesta del autor

Cuadro 16. Perspectiva proceso interno

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Media Normal	Límite de Riesgo	Real
Mejorar la rapidez en la atención al cliente	✓ Demoras en el servicio al cliente.	10%	30%	50%	0% ver nota al final
	✓ Devoluciones de ventas.	1%	2%	3%	0.96%
Mejorar la calidad en la atención al cliente	✓ % de Quejas de clientes	10%	15%	20%	0% ver nota al final
Disminuir los costos de comercialización	✓ Costo logístico vs venta.	10%	30%	50%	0% ver nota al final
Mejorar el proceso de compra, almacenamiento y distribución de productos	✓ Volumen de compra.	70%	50%	30%	0% ver nota al final
	✓ % de recibo de pedidos perfectos.	80%	50%	30%	0% ver nota al final
	✓ % de productos averiados.	1%	2%	3%	1%

Fuente: Propuesta del autor

Cuadro 17. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Media Normal	Límite de Riesgo	Real
Mantener los trabajadores capacitados.	✓ % de capacitaciones realizadas	90%	75%	50%	0% ver nota al final
Mantener satisfechos a los trabajadores.	✓ Encuesta de satisfacción laboral	90%	70%	50%	90%
Aumentar el uso de tecnologías de la información.	✓ % de Innovación tecnológica	80%	60%	40%	0% ver nota al final

Fuente: Propuesta del autor

Nota: los valores establecidos con 0%, corresponden a los nuevos objetivos trazados y sus respectivos indicadores, y por lo tanto no existe una medición.

9.3.2 Análisis de resultados. Respondiendo a la necesidad de buscar mecanismos de mejoramiento para la operación empresarial y comercial de Mazivo Supermercado No. 1, la construcción del anterior sistema de gestión basado en indicadores acordes al accionar estratégico del grupo empresarial Mazivo Group S.A.S., tiene en la concepción de los objetivos y sus indicadores dentro del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas, opciones que apuntan hacia la consolidación del grupo empresarial y sus fines organizacionales.

En este proceso, los objetivos planteados se rigen por un sistema de gestión en el cual la meta, la media normal y el límite de riesgo van evidenciando de una manera temprana y anticipada, el cumplimiento del indicador para cada objetivo de la perspectiva, pues los inductores de cada acción guían la forma de alcanzar los resultados esperados. La vinculación de todos los objetivos entre sí, y sus indicadores, parten en este caso de fortalecer primero el crecimiento y aprendizaje

de los colaboradores en todas las áreas, pues acorde con una adecuada capacitación en diferentes temas, el mantener excelentes niveles de satisfacción en todo el personal y, adoptar los avances tecnológicos en la información y la comunicación, esto se ve reflejado en su productividad y eficacia, pues es necesario asumir dentro de la administración que el empleado es un activo y no un costo, que éste debe sentirse parte integral de la empresa en la cual se satisfacen sus necesidades fundamentales, y en donde puede desarrollar su creatividad como aporte al crecimiento general.

Con la definición y alcance de los objetivos en esta perspectiva, se da paso al mejoramiento de los procesos internos que propenden por la calidad y rapidez en el servicio, por la disminución de los costos en aspectos como la comercialización y por mejorar todo lo relacionado con la compra, almacenamiento y distribución de productos, lo cual infiere la vinculación de todas las áreas del supermercado. A partir de la mejora en esta perspectiva, se concentra el CMI en el cliente quienes la razón de ser de la empresa, y a quienes se dirigen los objetivos de atraer un mayor número de ellos, aumentar su fidelidad y proporcionarles un servicio de calidad, que marque la diferencia con la competencia. Las metas para los indicadores de los anteriores objetivos, tasadas entre 80% y 90%, llevan a una interacción de los colaboradores que no sólo dinamizan el quehacer de cada área, sino que apuntalan el alcance de los objetivos de la perspectiva financiera, en la cual finalmente todos los resultados han de demostrar un máximo de rentabilidad esperada.

El proceso investigativo en toda su estructura y principalmente en la inmersión en la realidad de la entidad, llevó a conocer las necesidades de un Sistema de Control de Gestión del cual carece la organización, de tal manera que con el diseño del CMI no sólo se cumplieron los objetivos propuestos para este estudio, sino que al construir una Planeación Estratégica organizacional con indicadores de gestión dadas las necesidades del supermercado, éstos permiten direccionarlo

hacia la consecución de su estrategia definitiva. Se hizo visible que los indicadores propuestos establecen una rotación de inventarios de 240 días y la meta apunta hacia 30 días; en la perspectiva del cliente se establece que está todo por hacer y medir en cuanto a la atracción y fidelización de clientes, lo mismo que en cuanto a los servicios de calidad en atención al mismo.

La Perspectiva de Proceso Interno como una de las de mayor importancia en la operacionalización de todos los procesos y su transversalización, denota un trabajo por hacer y medir en cuanto a la rapidez de atención al cliente, la mejora de la calidad en la atención, la disminución de los costos de comercialización, y en general el mejoramiento continuo del proceso de compra. Frente a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se encuentra que falta mucho en ella en lo que respecta a una adecuada y permanente capacitación a los trabajadores, aumento del uso de las tecnologías de la información.

Se visibiliza que la organización desde la gerencia general necesita un líder que la saque del rezago administrativo en que se encuentra, que proyecte unas directrices gerenciales hacia los cambios globales y tendencias de mercado; al identificar las debilidades y plantear posibles soluciones que permitan mejorar todas las condiciones empresariales, es imperante el delegar un funcionario capacitado que lleve a cabo todas las acciones que indican las estrategias construidas.

Por tanto, y como lo mencionan Kaplan y Norton⁷¹ con el desarrollo de un CMI el énfasis puesto en cada objetivo e indicador, determina unas relaciones causa-efecto sobre las cuales reposan las estrategias, pues al haber identificado en la unidad de compra, recibo y almacenamiento una de las mayores problemáticas en Mazivo Supermercado No. 1, esto permitió reconocer falencias en todas las áreas y con ello plantear las mejores alternativas de solución con base en las

⁷¹ KAPLAN y NORTON. Op. Cit; p. 192

proyecciones para cada perspectiva que contempla un CMI. Por otra parte, el diseño de este CMI permite integrarle otras herramientas estratégicas innovadoras conforme a las características y necesidades de la empresa y que vayan más allá de los postulados tradicionales, buscando siempre mejorar los niveles de calidad e ingresos.

9.3.3 Cumplimiento de objetivos. La inmersión en la empresa Mazivo Supermercado No. 1 permitió al investigador no sólo reconocer el funcionamiento de la misma con las debilidades y fortalezas que la caracterizan, sino plantear para ésta actividades de mejora, lo que desde el propósito de la investigación da respuesta a los tres objetivos específicos, es decir, describir el estado actual de Mazivo Supermercado No. 1, plantear los indicadores del CMI para la medición de su gestión y seguimiento de las estrategias propuestas, y diseñar la metodología del CMI, que en definitiva han podido demostrar cómo se gestiona la estrategia en un supermercado para alcanzar sus objetivos, que ha sido la pregunta que motivara el estudio. Por tanto, los resultados que aquí se presentan deben significar para todo empresario un cambio en su forma de pensar frente al ordenamiento de los recursos de la organización, ya que al construir unos indicadores y metas para alcanzar, todas las fuerzas activas de la misma trazaran su ruta hacia ello con beneficios comunes.

10. CONCLUSIONES

Cada día las transformaciones en el mercado y las formas que imperan para que toda empresa busque posicionarse en el mismo, plantean la necesidad de optar por herramientas de control empresarial que lleven a todo tipo de organización a alcanzar sus objetivos, desde una adecuada identificación de la misma. Si bien es cierto que los supermercados operan en entornos específicos y generan servicios específicos, también lo es que constituyen empresas y por tanto, deben ser gestionados con los mismos principios y criterios de dirección fortaleciendo en sus directivas, como en este caso, un mejor conocimiento de las estrategias administrativas, ya que en el presente trabajo lo primero que se ha podido establecer es que la empresa Mazivo Supermercado No. 1 no cuenta con indicadores de gestión en ninguna de las áreas, así como tampoco un esquema ajustado y adecuado de sus principios corporativos, razón por la cual el estado actual no puede presentarse en términos de medición ni evaluación ante la ausencia de tales indicadores.

Entendiendo que el CMI facilita la gestión de todas las áreas y factores que la constituyen, se evidencia en el supermercado y grupo empresarial en general que éste depende en un 80% de las directrices emitidas desde la gerencia general, lo que dificulta ampliamente el poder desarrollar estrategias ajustadas a la realidad local pues todo administrativamente opera de manera global. Por tanto, la estrategia que se ha diseñado debe aspirar al mejoramiento continuo del supermercado marcando su identidad dentro del sector, de lo contrario la competencia seguirá ganando más terreno y el supermercado seguiría la misma tendencia que se presenta actualmente con respecto a la disminución en las ventas y en los clientes.

Dada esta condición actual de concentración de la dirección de manera vertical en todo el grupo, se encuentra que los objetivos e indicadores que se han formulado posibilitan en un alto porcentaje alcanzar resultados óptimos en todas las áreas y con el aporte de todos los colaboradores, generando así la posibilidad de responder a los objetivos comerciales de los propietarios todo ligado a la necesidad de alinear al equipo completo de colaboradores en pos de la estrategia formulada y una nueva visión empresarial que empodere a Mazivo Supermercado No. 1 dentro del sector en la región.

Como uno de los objetivos de la estrategia es realizar mejoras en la atención y la calidad del servicio, es de gran importancia avanzar hacia la reestructuración de los procesos y de sus funciones cambiando de esta manera la forma en que se llevan a cabo actualmente los procesos, ya que en ello se identifican problemas financieros.

El mapa estratégico diseñado si bien se plantea para un supermercado, debe entenderse que dada la bondad del CMI en cuanto a que facilita el consenso en la empresa, éste permite a toda la organización contar con una herramienta aplicable de manera general donde los objetivos reflejen la realidad de cada una de las empresas y atiendan las dificultades presenten en cada una de ellas, pero siguiendo siempre la visión, misión y principios corporativos de un grupo que actúa conforme a las exigencias del mercado regional y mundial.

Para la implementación de CMI la empresa tendrá a su cargo el sistema de evaluación, seguimiento y control a fin de determinar sus beneficios y avanzar hacia su consolidación dentro del sector y en la región.

El CMI diseñado permite traducir las estrategias en objetivos de corto, mediano y largo plazo permitiendo que los objetivos se conviertan en iniciativas, proyectos y

actividades que van a respaldar la estrategia, puesto que en algunos casos muchas estrategias fracasan no por su formulación, sino en su implementación.

Según los resultados reales obtenidos en el semáforo del CMI, la organización se encuentra en una situación de riesgo normal teniendo en cuenta que muchos de los nuevos indicadores aún no tienen una medición; la gestión administrativa es aceptable en razón a los inconvenientes de tipo económico que vive el supermercado en la actualidad.

11. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos del grupo empresarial como primer paso para implementar el CMI en el supermercado, comunicar oportuna y claramente a todo el personal la misión, visión, principios corporativos y objetivos de la empresa, pues al involucrar a todos en la nueva estrategia se crea un mayor compromiso que facilita el desarrollo y cumplimiento de los procesos que fuesen necesarios para el CMI.

Se sugiere a quien administra Mazivo Supermercado No. 1, generar mejores mecanismos de comunicación entre la parte operativa y la parte administrativa, pues al ser los colaboradores quienes experimentan día a día las falencias en el cumplimiento de los procesos, son éstos quienes pueden suministrar una mejor información que de paso a posibles soluciones y alternativas de mejora, logrando así una mayor productividad.

Es oportuno que al momento de describir el proceso de implementación del CMI, éste se exponga de manera sencilla en talleres formativos para que todos los empleados del supermercado entiendan bien lo que se llevará a cabo, sus funciones dentro del proceso y objetivos a alcanzar.

Como parte de las estrategias corporativas, las directivas del grupo deben tener siempre objetivos a largo plazo los cuales tienen que estar formulados en términos de un tiempo determinado, de un verbo de acción en el tiempo, la meta, y los responsables, lo cual define igualmente estrategias.

A partir del compromiso asumido en la gerencia general con la implementación y evaluación del CMI, se deben tener en cuenta aspectos administrativos como la capacitación continua del personal en los diferentes procesos internos de la

empresa, la verificación de los logros alcanzados, identificación de las posibles debilidades que surjan en el desarrollo de la estrategia, entre otros.

Este diseño puede ser aplicado en las demás empresas del grupo y en otras del sector.

BIBLIOGRAFÍA

ACHING, César. Ratios financieros y matemáticos de la mercadotecnia. 2006 [en línea] [citado en agosto 9 de 2017] Disponible en https://books.google.com.co/books?id=AQKhZhpOe_oC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

ÁGREDA, Katherine y ROMERO, Diana. Impacto de los supermercados en Colombia. Tesis de pregrado. Santiago de Cali. Universidad Icesi Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2013.

Alcaldía de Roldanillo. Nuestro municipio. [Citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en http://www.roldanillo-valle.gov.co/informacion_general.shtml

AMÉZQUITA, Laura Lucía y PATIÑO, Yeinni Andrea. Estudio económico del sector Retail en Colombia (2010-2012). Superintendencia de Industria y Comercio. [Citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en http://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/promocion_competencia/Estudios_Economicos/Retail2012.pdf

DINERO. Mercados emergente. 2014. [Citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/cadenas-medianas-supermercados-colombia/199475>

FUNDACIÓN CETMO. Manual de apoyo para la implantación de la gestión de la calidad según norma UNE-EN 13816, Capítulo 5 medir la satisfacción de los clientes. 2006 [en línea] [citado en agosto 9 de 2017] recuperado de <http://www.fundacioncetmo.org/DGT%20Calidad%20Viajeros/pdf/manual.apoyo/Cap.5.Medir.la.satisfaccion.de.los.clientes.pdf>

HARVARD BUSINESS PRESS. Impact Media Comercial, Santiago de Chile, 2009 [en línea] [citado en agosto 9 de 2017] recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=9dvf0BEPKpAC&pg=PA88&dq=indicadores+de+crecimiento+de+venta&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjy7bKh2JHVAhXG6yYKHd0dADoQ6AEIJDAB#v=onepage&q=indicadores%20de%20crecimiento%20de%20venta&f=false>

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. Mac Graw Hill. México, 2010.

JAMES, Seen. Sistemas de información para la administración. Grupo Editorial Iberoamérica, 1993. 2 p. ISBN: 9687270446

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España. Grupo Planeta, 2004. ISBN: 978-84-8088-977-3.p.83.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España. Grupo Planeta, 2000

LA REPÚBLICA. Ara, Euro y Tiendas D1 comandan el auge de los supermercados medianos. 2015. [Citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en http://www.larepublica.co/ara-euro-y-tiendas-d1-comandan-el-auge-de-los-supermercados-medianos_207436

LEÓN, Oscar. Gerencia del Valor, Valoración de Empresas y EVA. 2003 [citado en agosto 25 de 2017] Capítulo VI Palanca de crecimiento, PDC e inductores operativos y financieros. Disponible en http://www.acef.com.co/mat_virtual/albums/mat/Cap%206%20ACEF.pdf

LÓPEZ, Ángela Liliana. Diseño cuadro de mando integral para el área de mantención supermercados Santa Isabel en Chile. Tesis de maestría. Santiago de Chile. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, 2008

MANZANO, Martín. La optimización del control de gestión en las grandes superficies de alimentación con el Cuadro de Mando Integral. Tesis doctoral. Valladolid, España. Universidad de Valladolid Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2013.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación 3ª. Edición. Mac Graw Hill ISBN: 958-41-02036. Bogotá Colombia, 2001

MORA, Luis Aníbal. Indicadores de la gestión logística. [en línea] [citado en agosto 9 de 2017] recuperado de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

Oficina comercial de la embajada de España en Colombia. Comercio y distribución en Colombia. [Blog] [Citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCI%C3%93N%20en%20Colombia.pdf>

PÉREZ, Martha. Guía práctica de planeación estratégica. Cali Valle. Universidad del Valle, 1990.

POSADA, Alexandra María y MAYORGA, Jorge Humberto. Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Transportadores de Occidente de Roldanillo, Valle: creación de empresas. Zarzal, Colombia. Universidad del Valle. 2012

PRESAS, Liliana Marcela. BSC de un hipermercado. Tesis de maestría. Buenos Aires, Argentina. Universidad del CEMA Maestría en Administración de Empresas

QUIVY, Rayrnond y CARNPENHOUDT, Luc Van. Manual de investigación en ciencias sociales. Ed. Limusa, México, 2005

RETAIL NACIONAL. Boletín Retail 2014 (Núm. 12 cifras) [citado en noviembre 10 de 2016] Disponible en <http://www.andi.com.co/cpcd/Boletin%202014/Boletin%20Retail%20No%2015.pdf>

SIESA. Sistema de información integrado. [Citado 12 junio 2017] Disponible en <https://www.siesa.com/siesa-enterprise-esquema-funcional>

SILVA, David Alejandro. Teoría de indicadores de gestión y su aplicación práctica. Tesis de pregrado. Bogotá D.C. Universidad Nueva Granda Facultad de Ingeniería

ANEXOS

ANEXO A. ENTREVISTA PARA DIRECTIVAS DEL SUPERMERCADO



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECCIONAL ZARZAL

ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS MASIVOS SUPERMERCADOS

Nombre de la investigación:

*DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL -CMI- PARA MAZIVO
SUPERMERCADO No. 1, EN ROLDANILLO VALLE*

Nombre del funcionario:

Cargo: _____ Tiempo de vinculación a la empresa:

RESEÑA HISTÓRICA

Narrativa del

funcionario: _____

ENTORNO INTERNO

I. Planeación

1. ¿Están definidos los objetivos, la misión, visión, principios y valores, y metas al alcanzar en los supermercados?
2. ¿Cuáles son?

3. ¿Han sido difundidos entre el personal vinculado a la empresa?
4. ¿Se elaboran planes periódicos en la empresa?
5. ¿Cómo se elaboran estos planes y cuál es su proceso?
6. ¿Qué horizonte de tiempo tiene la planeación que se realiza?
7. ¿Desde qué niveles y cargos se han elaborado estos planes?

II. Organización

- 8 ¿Cómo está organizada la empresa?
- 9 ¿Cuáles son las áreas definidas y funcionan dentro de la estructura organizacional?
- 10 ¿Estas áreas cuentan con objetivos y funciones básicas?
- 11 ¿Cómo contribuye cada área en los objetivos de la empresa?
- 12 ¿La estructura de autoridad en cada área está definida claramente?
- 13 ¿Existen comités en la empresa y toman decisiones precisas?
- 14 ¿La estructura de los supermercados es adecuada?

III. Dirección

- 15 ¿Cómo se caracteriza el estilo de dirección en la empresa?
- 16 ¿La gerencia delega, propicia un buen clima laboral y motiva al personal?
- 17 ¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas dentro de la empresa?
- 18 ¿Cuál es la relación del equipo directivo con los propietarios de la empresa?
- 19 ¿Los propietarios dirigen la empresa?
- 20 ¿Los propietarios están a la altura de sus responsabilidades y funciones?
- 21 ¿La dirección es eficaz?

IV. Ejecución

- 22 ¿Cada área cuenta con planes de ejecución?
- 23 ¿Existen procedimientos para la ejecución de acciones o actividades en el área de compras y almacenamiento de productos?
- 24 ¿Quién las dirige?
- 25 ¿Se evidencian los resultados en la ejecución?
- 26 ¿La ejecución de las actividades de mayor importancia, tienen algún procedimiento especial?

V. Control y Evaluación

- 27 ¿Tienen establecido algún sistema de control de la gestión en la empresa?
- 28 ¿Cuáles son los principios que fundamentan el sistema de control?
- 29 ¿Existen indicadores que midan la gestión en la empresa, por áreas o en general?
- 30 ¿Analizan los resultados de la empresa en todos los aspectos?
- 31 ¿Con qué criterios se realiza esta evaluación o qué tipo de informes la alimentan?

VI. Retroalimentación

- 32 ¿El proceso de control y evaluación es conocido por todos?
- 33 ¿Se dan a conocer los resultados de la evaluación al personal vinculado?

ENTORNO EXTERNO

Cercano

I. Demográfico

- Composición poblacional del municipio
 - Características de la población
 - Tasa de desempleo
- II. Económico
- Desarrollo económico del municipio
- III. Político
- Situación política en el ámbito regional y local
- IV. Jurídico
- Legislación comercial y fiscal en el municipio
 - Beneficios comerciales
- V. Ambiental
- Recursos naturales
 - Riesgos ecológicos
 - Impacto empresarial sobre el medio ambiente
- VI. Tecnológico
- Equipo tecnológico utilizado y nivel de desarrollo
 - Calificación del personal vinculado
- VII. Laboral
- ¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades de los supermercados?
 - ¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?
 - ¿Cómo se distribuye el personal en los supermercados?

Lejano

VIII. Mercadeo

- 34 ¿Cuáles son los principales mercados del negocio?
- 35 ¿Cuáles son sus principales clientes?
- 36 ¿Qué participación tienen éstos en sus ventas?
- 37 ¿Cuáles son los productos más rentables y cuáles los más deficitarios?
- 38 ¿Cuál es la posición de los principales productos en relación con su ciclo de vida?
- 39 ¿Cómo se fijan los precios de los productos?
- 40 ¿Existen objetivos de ventas?

IX. Proveedores

- 41 ¿La provisión de insumos está en manos de pocas o muchas firmas?
- 42 ¿Se cuenta con información actualizada y ordenada de los proveedores?
- 43 ¿La función de compras está centralizada?
- 44 ¿Existen normas o políticas de aprovisionamiento: niveles mínimos de inventarios?
- 45 ¿Existe un control cualitativo y cuantitativo de los inventarios?

X. Competencia

- 46 ¿Cuál es el estado de la competencia? Concentración, diversidad, otros
- 47 ¿En dónde se identifica la mayor competencia para los supermercados?
- 48 ¿Qué hace diferente a Masivos Supermercados de la competencia?



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECCIONAL ZARZAL

ENTREVISTA PARA DIRECTIVO MASIVOS SUPERMERCADOS

Nombre de la investigación:

*DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL -CMI- PARA MASIVOS
SUPERMERCADOS, EN ROLDANILLO VALLE*

Nombre del funcionario: _____

Cargo: _____ Tiempo de vinculación a la empresa: _____

1. ¿Han sido definidas las estrategias para enfrentar el mercado, en caso de haberlas cuáles son?

a) SI b) No

2. ¿Existe una identificación de los principales clientes del supermercado en caso de haberlos cuáles son?

a) SI b) No

3. ¿Tienen los clientes alguna forma de participación en el mejoramiento de los procesos de atención y en caso de haberlo cuál es?

a) SI b) No

4. ¿Se da importancia a la innovación tecnológica y de marketing para satisfacer las necesidades de los clientes, en caso de haberlo cuál es?

a) SI b) No

5. ¿Cuentan con un sistema de análisis financiero que permita conocer la situación real del supermercado y en caso de haberlo cuál es?

a) SI b) No

6. ¿Cómo es la situación de liquidez del supermercado y cuál es la estrategia para mejorarlas?

a) Buena b) Regular c) Estable

7. ¿Cómo incentiva la participación de los empleados en actividades de mejora?

8. ¿La información contable es oportuna y confiable para la toma de decisiones?

- a) SI b) No

9. ¿Se ha identificado los procesos claves del supermercado para disminuir los costos de comercialización, de haberlos cuáles son?

- a) SI b) No
-

10. ¿Existe un mecanismo de medición del desempeño de los empleados y en caso de haberlo cuál es?

- a) SI b) No
-

11. ¿Cómo analiza la competencia actual del supermercado?

12. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas frente a la competencia?

13. ¿Han sido definidas las estrategias para captar o atraer nuevos clientes al supermercado en caso de haberlas cuáles son?

- a) Si b) No
-

14. ¿Cómo considera las condiciones de clima laboral para los empleados?

- a) Excelente b) Buena c) Regular

15. ¿Existe un plan de capacitación frecuente del personal y que se enfatiza?

- a) Si b) No
-

ANEXO B. ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO

I. Información sociodemográfica

Sexo:

Edad:

M ____ F ____ 18 a 35 ____ 36 a 50 ____ 51 en adelante ____

Escolaridad:

Primaria completa ____ Primaria incompleta ____

Secundaria completa ____ Secundaria Incompleta ____

Técnico/tecnólogo ____ Universitario ____ Otro ____

Cargo desempeñado:

Tiempo de vinculación con la empresa:

Por favor responda los siguientes enunciados seleccionando solamente uno de ellos, recuerde que no hay respuestas malas ni buenas, solamente ayudan a mejorar el entorno de trabajo de la empresa:

II. Satisfacción Laboral

1. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar, los considera:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
2. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, lo considera:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
3. El entorno físico y espacio del que dispone en su lugar de trabajo, lo considera:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho

4. Los elementos (tecnológico, implementos generales, otros) para desempeñar su trabajo le hacen sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
5. Las relaciones personales con sus superiores le hacen sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
6. Las relaciones personales con sus compañeros de trabajo le hacen sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
7. La proximidad y frecuencia con que es supervisado le hace sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
8. La forma en que sus superiores juzgan su desempeño le hace sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
9. La forma en que sus superiores valoran su desempeño le hace sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
10. La igualdad y justicia en el trato que recibe de su empresa le hace sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
11. El apoyo que recibe de sus superiores le hace sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho
12. La capacitación que le ofrece la empresa para su desempeño laboral le hace sentir:
a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho

13. El cumplimiento de las disposiciones legales laborales realizado en la empresa le hacen sentir:

- a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho

14. La forma en que se da en su empresa las negociaciones laborales le hacen sentir:

- a. Insatisfecho b. Indiferente c. Satisfecho