

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA
SUPERMERCADO GRAN PLAZA EN LA CIUDAD DE IPIALES

LOLI LILIANA MARTINEZ RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA
SUPERMERCADO GRAN PLAZA EN LA CIUDAD DE IPIALES

LOLI LILIANA MARTINEZ RODRIGUEZ

TRABAJO DE PASANTÍA PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR Esp. RAFAEL LLERENA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Marzo 21 de 2006.

AGRADECIMIENTOS

Ofrezco mis agradecimientos al señor Diego Obando, Administrador de la empresa Supermercado GRAN PLAZA, por confiar en mí para trabajar en este proyecto, por brindarme su orientación en el momento necesario.

A la señora Luz Marina Rodríguez, Gerente de la empresa Supermercado GRAN PLAZA, por darme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en su empresa.

Al Profesor Rafael Llerena, por sus consejos como Asesor de Pasantía.

A todos los profesores que durante el transcurso de la carrera compartieron sus conocimientos y experiencias para formarnos.

A mis compañeros de estudios, por su apoyo en las situaciones difíciles y por su amistad.

A los empleados en general de la empresa Supermercado GRAN PLAZA, por brindarme su apoyo y su colaboración.

Y a todas las personas que de una u otra forma ayudaron para el desarrollo de mi pasantía.

A Dios, ser supremo que guía mi vida y me da la fortaleza para seguir adelante a pesar de las adversidades.

A mi madre y a mi padre, quienes me protegen siempre con su bendición, gracias por darme valor en los momentos difíciles, gracias por su dedicación, sacrificio, gracias por ayudarme a conseguir esta meta.

A mi Esposo Diego Fernando y a mi Hija Danna Sofía por entrar en mi vida y convertirse en la razón para luchar cada día.

A mis hermanos Rosa Milena, Luz Dary y Luís Alberto, por su incondicional e inquebrantable apoyo para ayudarme a cumplir mis sueños.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLAN DE TRABAJO	13
1.1 TÍTULO	13
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.2.1 Antecedentes.	13
1.2.2 Planteamiento del problema.	14
1.2.3 Formulación del problema	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	15
1.4 OBJETIVOS	15
1.4.1 Objetivo general.	15
1.4.2 Objetivos específicos.	16
1.5 ALCANCES DE LA PASANTÍA	16
1.5.1 Espacial.	16
1.5.2 Temporal.	16
1.5.3 Equipo de Trabajo.	16
1.5.4 Actividades a ejecutar.	17
1.6 METODOLOGÍA	18
1.6.1 Tipo de investigación.	18
1.6.2 Método de investigación.	18
1.6.3 Fuentes de información.	18
2. CARACTERÍSTICAS GENERALES	23
2.1 TIPO DE EMPRESA	23
2.2 MAGNITUD	23
2.3 RAZÓN SOCIAL	23
2.4 OBJETO DE LA EMPRESA	23
2.5 LOGOTIPO	23
3. PLANEACIÓN	24
3.1 MISIÓN	24
3.2 VISIÓN	24
3.3 POLÍTICAS EMPRESARIALES	24
3.4 OBJETIVOS	25
3.4.1 Objetivo general	25
3.4.2 Objetivos específicos.	25
3.5 ESTRATEGIAS	25

3.6	PROGRAMAS	25
3.6.1	Capacitación en el servicio al cliente.	25
3.6.2	Capacitación en merchandising para personal de puntos de venta en supermercados.	27
3.6.3	Capacitación en técnicas de ventas.	28
3.6.4	Capacitación en administración de bodegas y/o almacenes.	29
3.7	REGLAS	30
3.8	PROCEDIMIENTOS	30
3.9	PRESUPUESTO	59
4.	ORGANIZACIÓN	60
4.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	60
4.1.1	Autoridad.	60
4.1.2	Departamentalización	60
4.2	RECURSOS	62
4.2.1	Recurso humano.	62
4.2.2	Recurso tecnológico	62
4.2.3	Recurso financiero	63
4.2.4	Recurso físico	63
4.3	ESTILO DE ORGANIZACIÓN	64
4.4	ENTORNO ORGANIZACIONAL	65
4.4.1	Entorno político	65
4.4.2	Entorno económico	65
4.4.3	Entorno socio cultural	65
4.4.4	Entorno ecológico	66
4.4.5	Entorno tecnológico	66
4.4.6	Entorno competitivo	66
4.5	CLIMA ORGANIZACIONAL	66
4.6	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS	67
5.	DIRECCIÓN	75
5.1	LIDERAZGO	75
5.2	MOTIVACIÓN	75
5.3	COMUNICACIÓN	76
5.3.1	Comunicaciones internas	76
5.3.2	Comunicaciones externas	76
5.3.3	Flujo de comunicación	77
5.4	MANEJO DE CONFLICTOS	77
6.	CONTROL	78
6.1	CONTROL EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS	78
6.1.1	Departamento de ventas	78
6.1.2	Departamento administrativo y financiero	78

6.2	ÍTEMS DE CONTROL EN SUPERMERCADO GRAN PLAZA	82
7.	ACTIVIDADES REALIZADAS EN SUPERMERCADO GRAN PLAZA DURANTE LA PASANTÍA	83
8.	CONCLUSIÓN	84
9.	RECOMENDACIONES	85
	BIBLIOGRAFÍA	86

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	88
ANEXO B REGLAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	104
ANEXO C ENCUESTA PARA CLIENTES	109
ANEXO D EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES	110
ANEXO E EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA GERENCIA	111

RESUMEN

FACULTAD: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

“IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA SUPERMERCADO GRAN PLAZA EN LA CIUDAD DE IPIALES”

AUTOR: LOLI LILIANA MARTINEZ RODRÍGUEZ

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Mediante el presente informe se describen de manera ágil las actividades llevadas a cabo durante el transcurso de la pasantía. Se inicia con la descripción de los aspectos generales de la empresa. Seguidamente se diseña el proceso administrativo, considerando para tal fin sus cuatro componentes: Planeación, Organización, Dirección y control. Finalmente y después del análisis anterior se procede a implementar el Proceso Administrativo en la empresa Supermercado GRAN PLAZA en la ciudad de Ipiales, proporcionando lineamientos a seguir con el fin de desarrollar y mejorar cada uno de los aspectos mencionados anteriormente.

ABSTRACT

FACULTY: ECONOMICAL AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

PROGRAM: ENTERPRISES MANAGEMENT

TITLE:

“IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT PROCESS ON THE ENTERPRISE GRAN PLAZA SUPERMARKET AT THE CITY OF IPIALES”

AUTHOR: LOLI LILIANA MARTINEZ RODRÍGUEZ

WORK DESCRIPTION:

By the present inform is described in an agile way the developed activities on the practice. It begins with the description of the general aspects of the enterprise. Then is designed the management process, considering the four components: Planning, Organization, Management and Control. Finally and after the previous analysis is continued the implementation of the management process on the enterprise GRAN PLAZA Supermarket at the city of Ipiales, giving lineaments to follow in order to develop and improve everyone of the aspects previously mentioned.

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo ha generado gran importancia para aquellos que reconocen que es indispensable no solo en el manejo administrativo de la empresa, sino que también para mantenerse en un nivel competitivo frente a la competencia; sin embargo en nuestra región existen empresas que a pesar de haber ingresado al nuevo milenio, aun no han adoptado una nueva forma de administrar de la mejor manera los recursos a su disposición.

La competitividad y la calidad total, exigirán de la administración, modernas técnicas y conceptos para lograr que el desempeño sea más efectivo. Pero lo más importante es el cambio de mentalidad, que no estamos en presencia de una época de cambio, sino de cambios de época. En fin, las nuevas corrientes requerirán de una radical estructuración de la Administración, donde deje de ser una estructura horizontal, en que el administrador sea un facilitador, no un defensor de privilegios piramidales; que de gerente pase a ser un líder transformacional o sea que transforme el potencial, en realidad con liderazgo multidimensional que esté presto a la eventualidad. Su actitud deberá ser de acción y no de reacción para provocar y crear las oportunidades y mantener siempre la organización en el tiempo y espacio, siempre firme y pujante.

Teniendo en cuenta lo anterior, se planteó y se implementó en la empresa Supermercado GRAN PLAZA el Proceso Administrativo con el fin de direccionar tanto los esfuerzos así como los recursos hacia la eficiencia, eficacia y en última instancia hacia la competitividad.

Esta pasantía implicó un análisis de los cuatro componentes del Proceso Administrativo como son: Planeación, Organización, Dirección y Control. Para ello fue necesaria la aplicación de técnicas de recolección de información como entrevistas a los diferentes miembros de la empresa, así como también se hizo uso de la observación directa.

La implementación del Proceso Administrativo muestra descripciones y lineamientos a seguir, sirviendo como herramienta para el manejo adecuado de la administración.

1. PLAN DE TRABAJO

1.1 TÍTULO

Implementación del proceso administrativo en la empresa Supermercado GRAN PLAZA en la ciudad de Ipiales.

LÍNEA DEL PLAN DE TRABAJO

Administrativa

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Antecedentes. La Señora Luz Marina Rodríguez en el mes de Agosto del año 1991 crea su propia empresa llamada DEPOSITO EL LLANERO (Distribuidora mayorista).

En un comienzo la empresa arrendaba un local donde distribuía volúmenes altos de arroz, azúcar y harina de diferentes marcas, además de algunos productos de la marca Colombina.

Después de cinco años de trabajo y reconocimiento tanto de clientes como de proveedores, en el mes de mayo de 1996 la Señora Luz Marina Rodríguez consigue trasladarse a un local propio, donde gracias a la ubicación céntrica logra mayor aceptación y de esta manera se hace necesario la ampliación del portafolio de productos a distribuir, incluyendo marcas como: Noel, Nestle, Nacional de Chocolates, Aldor, Quala, productos Panamco (Coca – Cola), Postobon, Coltabacos, Cigarrillos Finos de Colombia, Bombolina, Dersa, La Americana, Azúcar, Morasurco, Frucali, La Coruña, Artículos Pirotécnicos Torero, Triunfo, entre otros.

Inicialmente la empresa contaba con 2 empleados, los cuales se encargaban del manejo y transporte de los diferentes productos; actualmente la empresa esta integrada por 12 personas distribuidas de la siguiente manera: La Gerente, El

Contador (Staff), 2 vendedoras, 2 conductores, 5 auxiliares de bodega y una persona encargada de los servicios generales.

La gerencia es asumida empíricamente y de manera que se dé una comunicación con todos los colaboradores con el fin de mantener una retroalimentación de la información en todos los sentidos y así mantener la armonía en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. A pesar de no poseer los lineamientos de las diferentes corrientes o modelos administrativos ha llegado a desarrollar una excelente gestión, ubicando a la empresa delante de la competencia.

En el afán por buscar ampliar su mercado, la señora Luz Marina ha decidido montar una sucursal con otro fin, vender productos al detal; para ello constituyó la empresa Supermercado GRAN PLAZA ya que ha detectado que este tipo de empresas tienen gran acogida por parte de ipialeños y ecuatorianos.

Sin desmeritar su excelente gestión empírica, ella sabe que su nueva empresa podrá lograr mejores resultados con unas bases bien sólidas establecidas a través de la administración formal.

1.2.2 Planteamiento del problema. Las características de los mercados competitivos actuales hacen necesario la presencia de una administración formal para el manejo integral de la nueva empresa acorde con sus necesidades de funcionamiento, posibilitando el análisis y la formulación de alternativas de solución que en última instancia van a contribuir al mejoramiento de la empresa.

Considerando el hecho de que la empresa DEPOSITO EL LLANERO ha sido administrada de una manera empírica y teniendo en cuenta los cambios permanentes que ha sufrido el mercado a lo largo de la historia de la ciudad; se hace necesario el planteamiento del proceso administrativo para el manejo adecuado del futuro Supermercado GRAN PLAZA en el cual se establezca: La Planeación, La Organización, La Dirección y el Control para lograr la competitividad en el mercado.

1.2.3 Formulación del problema

¿La implementación del proceso administrativo optimizará el funcionamiento del Supermercado GRAN PLAZA en la ciudad de Ipiales.?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El proceso administrativo es de vital importancia para cualquier organización, puesto que es a través de éste que la empresa se fundamenta y se fortalece para el desarrollo de sus objetivos.

El conocimiento profundo de este tema, permite que la empresa encuentre nuevos y mejores mecanismos, para entender su comportamiento y su manejo. Es muy importante que en la empresa se tengan en cuenta las 2 fases del proceso administrativo, la Mecánica que comprende la función de Planeación y la función de Organización de la empresa y la Dinámica que involucra a las funciones de Dirección y de Control; ya que esto nos permite obtener un perfil apropiado, lo cual garantiza operar con mayor eficiencia y eficacia.

Mediante la pasantía se implementará el proceso administrativo que le permitirá a la empresa, organizarse y maximizar los resultados de los objetivos planeados buscando la competitividad en el mercado.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general. Formular e implementar el proceso administrativo en la empresa Supermercado GRAN PLAZA en la ciudad de Ipiales, teniendo en cuenta sus cuatro funciones Planeación, Organización, Dirección y Control con el fin de fundamentar parámetros que faciliten la toma de decisiones.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Formular e implementar la planeación de la empresa teniendo en cuenta componentes como: Misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, programas, reglas, procedimientos y presupuesto.
- Definir e implementar la estructura organizacional, los recursos, el estilo de organización, el entorno, el clima organizacional y las herramientas administrativas que componen la función de organización de la empresa.
- Formular el estilo de dirección más adecuado para este tipo de empresa con el fin de motivar e influir en el comportamiento del personal.
- Implementar la manera en que se va a realizar el control en las diferentes áreas de la empresa por indicadores de gestión.

1.5 ALCANCES DE LA PASANTÍA

1.5.1 Espacial. Este trabajo va a ser realizado para la empresa SUPERMERCADO GRAN PLAZA., ubicada en la ciudad de Ipiales, Departamento de Nariño.

1.5.2 Temporal. El tiempo en el que se va a analizar el trabajo, es en el último trimestre de 2005 y el primer trimestre de 2006.

1.5.3 Equipo de Trabajo. En cuanto al equipo de trabajo, este va a estar conformado por:

- Loli Liliana Martínez Rodríguez (Pasante).
- Esp. Rafael Llerena (Asesor de Pasantía).
- Sra. Luz Marina Rodríguez (Gerente DEPOSITO EL LLANERO Y GRAN PLAZA).
- Sr. Diego Obando (Administrador Supermercado GRAN PLAZA)

Colaboradores:

- Trabajadores de la empresa Supermercado GRAN PLAZA.
- Universidad de Nariño.

1.5.4 Actividades a ejecutar.

✓ Planeación.

- Formular e implementar la Misión.
- Formular e implementar la visión.
- Formular e implementar las políticas.
- Formular e implementar los objetivos.
- Formular e implementar las estrategias.
- Formular e implementar los programas.
- Formular e implementar las reglas.
- Formular e implementar los procedimientos.
- Formular e implementar el presupuesto.

✓ Organización.

- Definir e implementar la estructura organizacional.
- Definir e implementar los recursos.
- Definir e implementar el estilo de organización.
- Definir e implementar el entorno.
- Definir e implementar el clima organizacional.
- Definir e implementar las herramientas administrativas.

✓ Dirección.

- Formular el estilo de dirección.

✓ Control.

- Implementar técnicas de control.

1.6 METODOLOGÍA

1.6.1 Tipo de investigación. El tipo de investigación a realizar dentro de la pasantía será, del tipo Propositivo – Descriptivo; ya que se va a proponer un proceso administrativo para la empresa SUPERMERCADO GRAN PLAZA y se va a describir y medir todos los componentes del mismo con el fin de implantarlo.

1.6.2 Método de investigación. El método de investigación a utilizar es el Explicativo, ya que se elaborara un modelo del proceso administrativo para explicar el porqué y el cómo del objeto de estudio.

1.6.3 Fuentes de información.

✓ Fuentes primarias

- Entrevista al gerente.

ENTREVISTA GERENTE SUPERMERCADO GRAN PLAZA

1. ¿Existe un manual de funciones? a. Si b. No

2. ¿Cómo asigna las funciones a sus empleados?

3. ¿Cómo motiva a sus empleados?

4. ¿Cómo controla la labor de sus empleados?

10. ¿Se realiza previa capacitación para desempeñar este cargo, cuánto tiempo? _____
11. (Para Jefes) ¿Debe supervisar varias personas en desarrollo con su trabajo? SI _____ NO _____
 ¿Qué clase de supervisión ejerce?
 TÉCNICA _____ ADMINISTRATIVA _____ INTEGRAL _____
12. ¿Qué tipo de elementos están bajo su cuidado o responsabilidad? _____
13. ¿Este cargo maneja información confidencial de la empresa? SI _____ NO _____
14. Determine las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar este cargo, señalando los factores que las hacen agradables o desagradables.

CONDICIONES AMBIENTALES

FACTORES	NORMALES	REGULARES	MALAS	EXTREMAS
Iluminación				
Calor				
Frío				
Humedad				
Ruido				
Polvo				
Ventilación				
Olores				
Gases Tóxicos				
Suciedad				
Otros cuales?				

15. ¿Qué tipo de esfuerzo físico debe realizar para desempeñar este cargo? _____

Indique, aproximadamente cuantas horas está usted en cada una de las siguientes situaciones, durante la jornada laboral.

- En pie _____ horas
- Levantando pesos de _____ kilos _____ horas
- Sentado _____ horas
- Agachado o inclinado _____ horas
- Caminando _____ horas
- Conduciendo vehículos _____ horas
- Subiendo escaleras _____ horas
- Otras _____ horas

- Entrevista al cliente.

ENCUESTA PARA CLIENTES

Esta encuesta ha sido diseñada para evaluar el servicio prestado por Supermercado GRAN PLAZA e implementar mejoras para maximizar su satisfacción, agradecemos de antemano su colaboración.

Fecha:

Nombre:

Teléfono:

1. ¿Qué le pareció el servicio prestado por los miembros del Supermercado?

Normal ___ Agradable ___ Desagradable ___

2. ¿Encontró todos los productos que buscaba? a. SI b. NO

3. ¿Qué productos no encontró? _____

4. ¿Qué productos le gustaría encontrar en el Supermercado?

5. ¿Qué tipo de beneficio le gustaría obtener a cambio de sus compras en el Supermercado?

a. Descuentos

b. Promociones

c. Rifas

d. Otro ¿cuál? _____

SUGERENCIAS

✓ Fuentes secundarias

- Libros.
- Documentos.
- Tesis de grado.
- Internet.
- Diccionario.

2. CARACTERÍSTICAS GENERALES

2.1 TIPO DE EMPRESA

Persona Natural.

2.2 MAGNITUD

Micro empresa.

2.3 RAZÓN SOCIAL

Supermercado GRAN PLAZA.

2.4 OBJETO DE LA EMPRESA

Comercialización de víveres, productos de aseo, licores, dulces, galletas y demás artículos de la canasta familiar.

2.5 LOGOTIPO



3. PLANEACIÓN

3.1 MISIÓN

Comercializar recursos alimenticios (víveres), productos de aseo, dulcería, galletería y demás artículos nacionales de la canasta familiar a los mejores precios y de la mejor calidad, en la ciudad de Ipiales.

3.2 VISIÓN

Ser en el 2010 la mejor comercializadora de recursos alimenticios (víveres), productos de aseo, dulcería y galletería y demás artículos de la canasta familiar en el Departamento de Nariño.

3.3 POLÍTICAS EMPRESARIALES

- Mantener la calidad en los productos a través del control de fechas de vencimiento.
- Mantener una diversidad de líneas para nuestros productos.
- Mantener una distribución física adecuada. (Merchandising)
- Innovación permanente en las estrategias de venta.
- Proporcionar el mejor trato tanto a clientes como a proveedores.
- Mantener una relación comercial con proveedores confiables.
- Llevar un registro completo y detallado de los productos adquiridos.
- Amabilidad y máxima agilidad en la atención a nuestros clientes.
- Proporcionar entrenamiento completo mediante la practica.
- Mantener a toda la empresa dotada de material suficiente y necesario.
- Proporcionar la información que el cliente necesite.
- Mantener un estricto control sobre los ingresos y egresos de la empresa.
- Manejar un registro ordenado y detallado de los libros contables.
- Mantener al día el pago de los impuestos.
- Agilidad en el proceso de recepción de los diferentes productos.
- Control permanente del proceso de almacenamiento.
- Optimo manejo de productos perecederos.

- Mantener un estricto control en cuanto al ingreso de paquetes al interior de la empresa por parte de clientes y mercaderistas.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 Objetivo general. Dotar al municipio de Ipiales de recursos alimenticios (víveres), productos de aseo, licores, dulces, galletas y demás artículos de la canasta familiar, a bajo precio y con el mejor nivel de calidad.

3.4.2 Objetivos específicos.

- Consolidación de nuestra empresa en el mercado.
- Incremento permanente de las ventas.
- Disminución progresiva de los costos de operación y de administración.

3.5 ESTRATEGIAS

- Mantener constantemente en inventario los productos de mayor salida (rotación).
- Destinar el 3% de las utilidades a la publicidad.
- Proporcionarles beneficios por sus compras a nuestros clientes fieles como premios sorpresa.
- Ubicación adecuada de los productos en los puntos de exhibición. (Merchandising).
- Flexibilidad ante el cliente. Siempre y cuando no exista pérdida para la empresa, se realizan toda clase de devoluciones en venta.
- Realizar promociones y sorteos en fechas especiales como el día de la madre, del padre, de la mujer, de amor y amistad, navidad y fin de año.

3.6 PROGRAMAS

3.6.1 Capacitación en el servicio al cliente.

Objetivo. Introducir a los participantes en las diferentes técnicas de servicio como por ejemplo lograr la retroalimentación directa con los clientes, disminuir las quejas hacia el servicio, lograr la diferenciación de la empresa.

Dirigido a. Todos los miembros de la empresa, quienes están involucrados directamente con el servicio.

Temática.

- Qué es servicio.
- Quejas y mejora del servicio constante.
- Estrategia de diferenciación.
- Componentes necesarios para establecer el servicio de calidad al cliente.
- Desarrollo e implementación del índice del servicio de calidad.
- Diferenciación de las actitudes y conductas de los empleados.
- Calculo de las expectativas del cliente.
- Formas de recopilar y comparar las expectativas de los clientes.
- Analizando comparaciones de los clientes entre la competencia y su organización.
- Técnicas para tener siempre clientes satisfechos.
- Ejemplos de grandes supermercados, líderes en brindar un servicio de calidad.

Duración. Curso taller de 16 horas.

Metodología. Exposición magistral del instructor, generando espacios de discusión que posibilite la participación a los asistentes, despejando inquietudes, del manejo práctico de sus labores diarias. Será necesario contratar un salón amplio con buenas condiciones de iluminación, ventilación, que posibilite una adecuada asimilación de los conocimientos.

Presupuesto.

- Conferencista: \$800.000
- Sala de conferencias: \$100.000
- Refrigerios: \$10.000 persona.

- Materiales: \$100.000

3.6.2 Capacitación en merchandising para personal de puntos de venta en supermercados.

Objetivo. Dotar al participante del conocimiento sobre merchandising.

Dirigido a. Todos los miembros de la empresa.

Temática.

- Relación del Mercadeo con el Merchandising
- Origen y evolución del Merchandising
- Distribución: establecimientos detallistas y su desarrollo
- Elementos del Merchandising en el Punto de Venta
- Promociones y el Display
- Merchandising Visual
- Concepto de Merchandising
- Campo de acción del Merchandising
- Gestión de Mercaderías
- Los clientes en Merchandising
- Nuevas Técnicas en Merchandising: ECR, Administración de Categorías, Trade Marketing, Geomarketing.

Duración. Curso taller de 20 horas

Metodología. Exposición magistral del instructor, generando espacios de discusión que posibilite la participación a los asistentes, despejando inquietudes, del manejo práctico de sus labores diarias. Será necesario contratar un salón amplio con buenas condiciones de iluminación, ventilación, que posibilite una adecuada asimilación de los conocimientos.

Presupuesto.

- Conferencista: \$860.000
- Sala de conferencias: \$100.000
- Refrigerios: \$10.000 persona.
- Materiales: \$80.000

3.6.3 Capacitación en técnicas de ventas.

Objetivo. Capacitar y perfeccionar al participante para que se desempeñe eficientemente en las funciones que debe realizar en una empresa como vendedor.

Dirigido a. Personal departamento de ventas.

Temática.

- Técnicas de venta.
- Relación vendedor cliente.
- Riesgos de operación.
- ¿Cómo minimizar riesgos de operación?
- Objetivos comerciales.

Duración. Curso taller de 12 horas

Metodología. Exposición magistral del instructor, generando espacios de discusión que posibilite la participación a los asistentes, despejando inquietudes, del manejo práctico de sus labores diarias. Será necesario contratar un salón amplio con buenas condiciones de iluminación, ventilación, que posibilite una adecuada asimilación de los conocimientos.

Presupuesto.

- Conferencista: \$700.000
- Sala de conferencias: \$100.000
- Refrigerios: \$10.000 persona.

- Materiales: \$80.000

3.6.4 Capacitación en administración de bodegas y/o almacenes.

Objetivo. Administrar con éxito las existencias de una bodega y/o almacén.

Dirigido a. Personal departamento de almacenamiento.

Temática.

- Técnicas de almacenamiento.
- Control de inventarios.
- Registros contables.
- ¿Cómo llevar registros contables?

Duración. Curso taller de 12 horas

Metodología. Exposición magistral del instructor, generando espacios de discusión que posibilite la participación a los asistentes, despejando inquietudes, del manejo práctico de sus labores diarias. Será necesario contratar un salón amplio con buenas condiciones de iluminación, ventilación, que posibilite una adecuada asimilación de los conocimientos.

Presupuesto.

- Conferencista: \$700.000
- Sala de conferencias: \$100.000
- Refrigerios: \$10.000 persona.
- Materiales: \$80.000

3.7 REGLAS

- Reglamento interno de trabajo (ANEXO A)
- Reglamento de seguridad industrial y salud ocupacional (ANEXO B)

3.8 PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE PROCESOS SUPERMERCADO GRAN PLAZA

	Gerencia Supermercado Gran Plaza	Cód: GSGP-P01
	PEDIDO DE PRODUCTOS	Página 1 de 2

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se realiza un pedido a un proveedor.

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos que se deben tener en cuenta para realizar un pedido a un proveedor.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para el Administrador quien se encarga de interactuar con los proveedores.

3. DEFINICIONES

- Proveedor: persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.
- Cotizar: Imponer una cuota.

4. DIRECTRICES

4.1. Se debe tener en cuenta que el único autorizado para realizar un pedido es el Administrador.

5. RESPONSABILIDADES Y MARCO LEGAL

5.1. RESPONSABILIDADES

Será responsable de la debida ejecución de este proceso el Administrador.

5.2. MARCO LEGAL

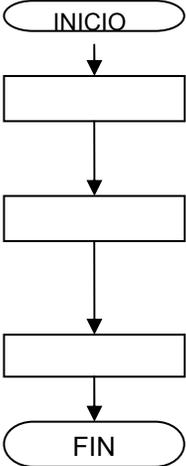
- Manual de Funciones.
- Reglamento Interno de Trabajo.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1. El Administrador revisa en el sistema el inventario para determinar lo que necesita. (Existencias en cero)

6.2. El Administrador realiza diferentes cotizaciones con el fin de elegir al proveedor.

6.3. Por último el Administrador realiza el pedido con el vendedor de la empresa proveedora.

	GERENCIA SUPERMERCADO GRAN PLAZA	Pagina 1 de 1
	DIAGRAMA DE FLUJO PEDIDO DE PRODUCTOS	
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR	
ACTIVIDAD	 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> R1[] R1 --> R2[] R2 --> R3[] R3 --> FIN([FIN]) </pre>	
REVISIÓN EN SISTEMA PARA DETERMINAR EXISTENCIAS		
SE REALIZA COTIZACIONES PARA ELEGIR PROVEEDOR		
SE REALIZA EL PEDIDO AL VENDEDOR		
FIN		

SUPERMERCADO GRAN PLAZA
 PROCESO PEDIDO DE PRODUCTOS
 MAPA DE RIESGOS

VALORACIÓN DEL RIESGO					
No.	RIESGO	CATEGORÍA	CAUSA	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA
1	Tener un inventario estático elevado.	Operativo Administrativo Financiero	Comprar muchos productos sin conocimiento de la demanda.	Media=2	Bajo flujo de efectivo para poder adquirir productos de mayor aceptación y rotación.
No.	IMPACTO	(P*I)	CONTROLES EXISTENTES	TIPO CONTROL	NIVEL DE RIESGO (P*I)C
1	Alta =3	6	Estrategias de venta. Merchandising.	P = Medio =2	Medio = 12

MANEJO DE RIESGO					PLAN MANEJO DE RIESGO				
Evitar	Reducir	dispar	Transferir	Asumir	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha terminación	Indicadores
X	X			X	Realizar un control de inventarios.	Gerente Administrador.	Inmediato.	Periódicamente	Cantidad de producto vendido/ cantidad de producto comprado.

	Gerencia Supermercado Gran Plaza	Cód: GSGP-P02
	ENTRADA DE PRODUCTOS	Página 1 de 2

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se realiza la entrada de productos.

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo la entrada de productos a la empresa.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para el Auxiliar de Bodega, el cual se encarga de recibir, revisar, seleccionar y distribuir los productos en las góndolas, así como para el Administrador quien se encarga de crear los productos nuevos en el sistema además de ingresar los ya existentes por medio de las respectivas facturas.

3. DEFINICIONES

- Góndolas: Mueble con anaqueles o entrepaños, y generalmente sin puertas.

4. DIRECTRICES

4.1. Se debe tener en cuenta que los únicos autorizados para firmar como recibidas las facturas son el Auxiliar de Bodega o el Administrador una vez revisados los productos.

4.2. Si no se esta satisfecho con la calidad del producto o lo facturado no corresponde, se procede a realizar la inmediata devolución con el transportador.

5. RESPONSABILIDADES Y MARCO LEGAL

5.1. RESPONSABILIDADES

Serán responsables de la debida ejecución de este proceso el Auxiliar de Bodega y el Administrador.

5.2. MARCO LEGAL

- Manual de Funciones.
- Reglamento Interno de Trabajo.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1. El Auxiliar de bodega recibe los productos revisando tanto el estado como también la cantidad de los mismos con respecto a la factura.

6.2. Si los productos están defectuosos o vencidos, no se recibe la mercancía y termina el proceso; de lo contrario se continúa con el mismo.

6.3. El Auxiliar de bodega firma la factura como recibida.

6.4. Una vez recepcionados los productos, el Administrador deberá ingresarlos al sistema.

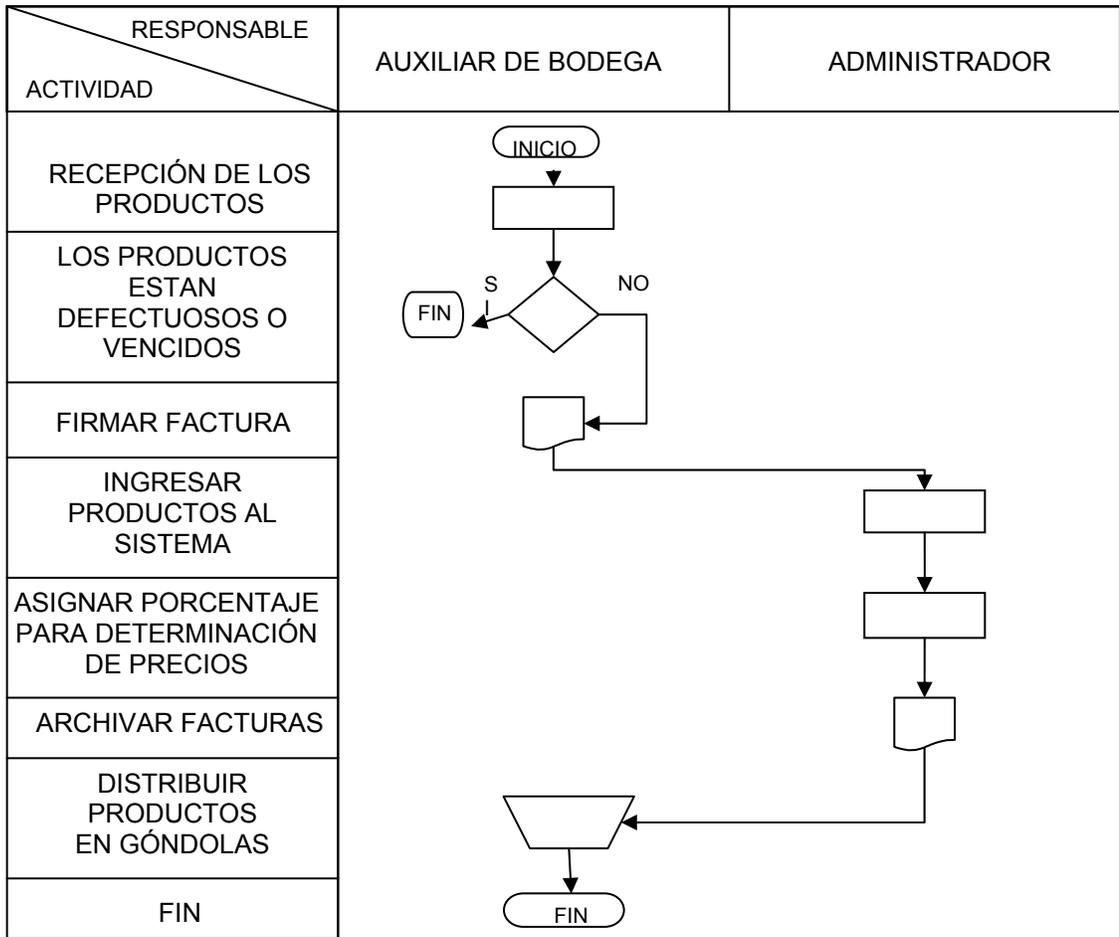
6.5. El Administrador asigna porcentajes para determinar los precios de los productos recepcionados.

6.6. El Administrador archiva las facturas.

6.7. El Auxiliar de Bodega distribuye los productos en las góndolas.



DIAGRAMA DE FLUJO ENTRADA DE PRODUCTOS



SUPERMERCADO GRAN PLAZA
 PROCESO ENTRADA DE PRODUCTOS
 MAPA DE RIESGOS

VALORACIÓN DEL RIESGO					
No.	RIESGO	CATEGORÍA	CAUSA	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA
1	Los productos facturados no corresponden a los productos que entran a la empresa.	Operativo Administrativo Financiero	Control deficiente de salida de productos en la empresa proveedora.	Baja =1	Pérdida de venta del producto.
No.	IMPACTO	(P*I)	CONTROLES EXISTENTES	TIPO CONTROL	NIVEL DE RIESGO (P*I)C
1	Alta =3	3	No existe	P = deficiente = 3	Medio = 9

MANEJO DE RIESGO					PLAN MANEJO DE RIESGO				
Evi tar	Re du cir	dis per sar	Tran sferir	As um ir	Acciones	Respon sa ble	Fecha inicio	Fecha termina ción	Indicadore s
X				X	Recepción minuciosa de productos, teniendo en cuenta todas sus características.	Auxiliar de bodega.	Inmediato.	Indefinidamente	No. de facturas recibidas con errores/No. total de facturas recibidas.

	Gerencia Supermercado Gran Plaza	Cód: GSGP-P03
	PAGO A PROVEEDORES	Página 1 de 2

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se realiza el pago a proveedores.

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo el pago a proveedores.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para el Administrador quien es responsable por los fondos captados por la empresa en las ventas diarias.

3. DEFINICIONES

- Pago: Entrega de un dinero o especie que se debe.

4. DIRECTRICES

4.1. Se debe tener en cuenta que el único autorizado además del Gerente, para realizar pagos a proveedores es el Administrador.

4.2. El Administrador debe estar pendiente de las fechas de vencimiento de las facturas.

5. RESPONSABILIDADES Y MARCO LEGAL

5.1. RESPONSABILIDADES

Será responsable de la debida cancelación o pago a proveedores el Administrador.

5.2. MARCO LEGAL

- Manual de Funciones.
- Reglamento Interno de Trabajo.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1. El Administrador realiza en el sistema la respectiva nota de contabilidad afectando las cuentas correspondientes.

6.2. El Administrador cancela al proveedor el valor de la factura. Si el valor de la factura es menor a \$100.000 se hace egreso de la caja menor, si por lo contrario es mayor a \$100.000 se hace egreso de la caja principal.

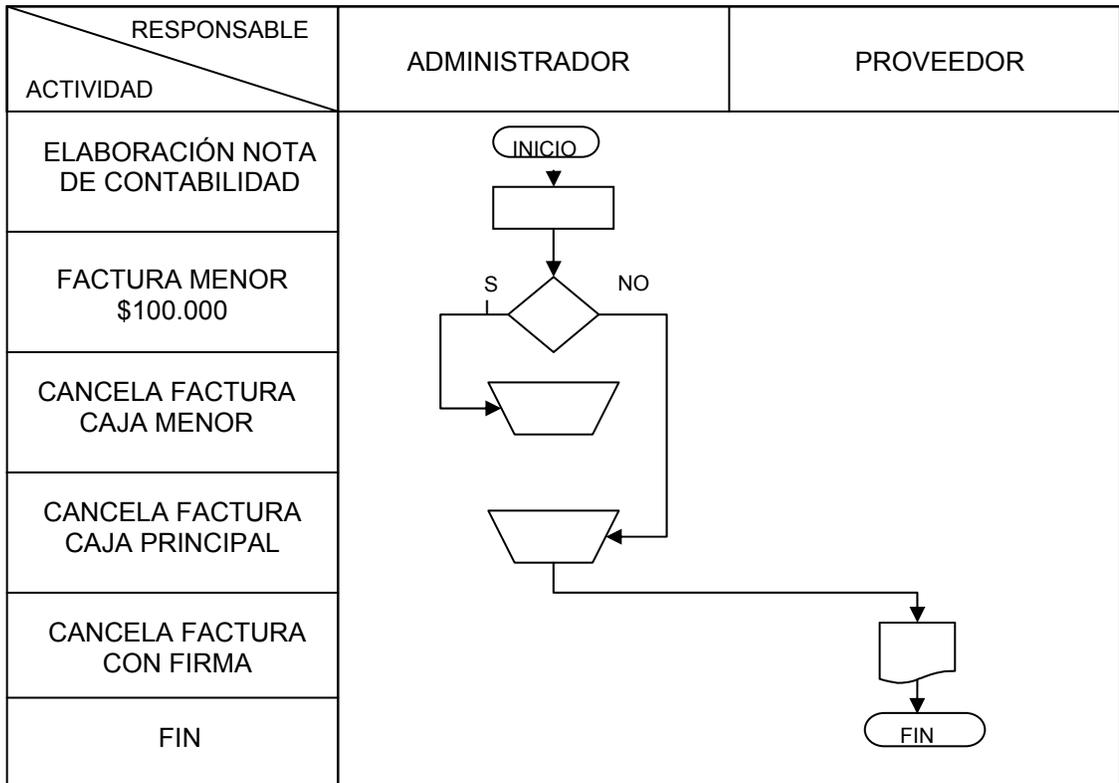
6.3. El Vendedor cancela la factura firmando como representante de la empresa proveedora.



GERENCIA SUPERMERCADO GRAN PLAZA

Pagina 1 de 1

DIAGRAMA DE FLUJO PAGO A PROVEEDORES



SUPERMERCADO GRAN PLAZA
 PROCESO PAGO A PROVEEDORES
 MAPA DE RIESGOS

VALORACIÓN DEL RIESGO					
No.	RIESGO	CATEGORÍA	CAUSA	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA
1	No diligenciar la nota de contabilidad hace que el proceso se repita.	Operativo Administrativo Financiero	Falla el presupuesto de gastos administrativos. Descuido.	Baja =1	Pérdida de efectivo.
No.	IMPACTO	(P*I)	CONTROLES EXISTENTES	TIPO CONTROL	NIVEL DE RIESGO (P*I)C
1	Alta =3	3	No existe	P = deficiente = 3	Medio = 9

MANEJO DE RIESGO					PLAN MANEJO DE RIESGO				
Evi tar	Re du cir	dis per sar	Tran sferir	As um ir	Acciones	Respon sible	Fecha inicio	Fecha terminac ión	Indicadore s
X				X	Control de facturas cancelas con su correspondiente nota de contabilidad.	Administrador.	Inmediato.	Indefinidamente	No. de facturas canceladas /No. de notas de contabilidad = 1

	Gerencia Supermercado Gran Plaza	Cód: GSGP-P04
	DEVOLUCIÓN EN COMPRAS	Página 1 de 2

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se realiza una devolución en compras.

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo una devolución en compras.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para el Administrador quien es el encargado de realizar las compras.

3. DEFINICIONES

- Comprar: obtener algo con dinero.
- Devolución: entregar al vendedor una compra por no estar conforme con ella, obteniendo el reintegro del dinero u otro objeto de valor equivalente.
- Cambio mano a mano: se intercambia producto de una determinada referencia en mal estado o vencido por la misma referencia pero en mejores condiciones.

4. DIRECTRICES

4.1. Se debe tener en cuenta que el único autorizado para realizar una devolución en compras es el Administrador.

4.2. La devolución en compras se realiza debido al mal estado de los productos, al vencimiento de los mismos o porque el producto facturado no corresponde con el pedido.

5. RESPONSABILIDADES Y MARCO LEGAL

5.1. RESPONSABILIDADES

Será responsable de la debida ejecución de lo dispuesto en este proceso el Administrador.

5.2. MARCO LEGAL

- Manual de Funciones.
- Reglamento Interno de Trabajo.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

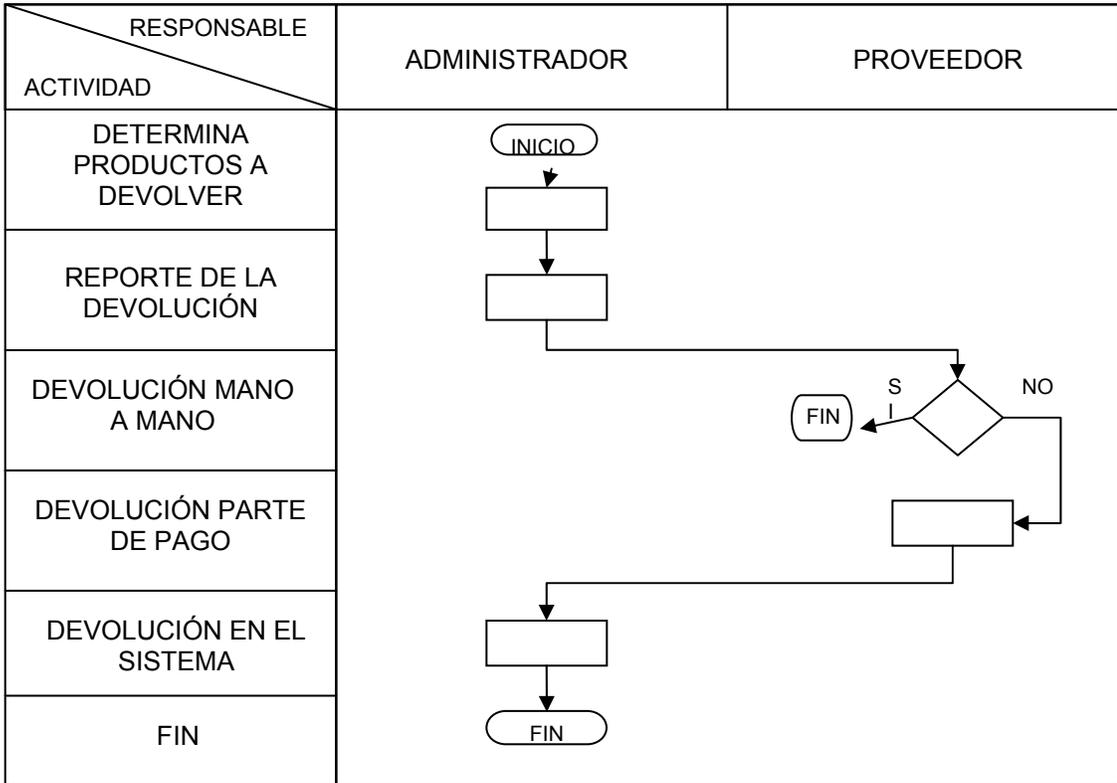
6.1. El Administrador determina los productos a devolver.

6.2. El Administrador reporta al vendedor la devolución.

6.3. El vendedor determina la forma de devolver el producto, es decir mano a mano o como parte de pago de una factura pendiente.

6.4. Cuando la devolución se toma como parte de pago de una factura, el Administrador realiza la devolución en compras en el sistema para descargar del inventario.

	GERENCIA SUPERMERCADO GRAN PLAZA	Pagina 1 de 1
	DIAGRAMA DE FLUJO DEVOLUCIÓN EN COMPRAS	



SUPERMERCADO GRAN PLAZA
 PROCESO DEVOLUCIÓN EN COMPRAS
 MAPA DE RIESGOS

VALORACIÓN DEL RIESGO					
No.	RIESGO	CATEGORÍA	CAUSA	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA
1	La empresa proveedora no acepta realizar devoluciones.	Operativo Administrativo Financiero	Políticas de la empresa.	Alta = 3	Pérdida de capital.
No.	IMPACTO	(P*I)	CONTROLES EXISTENTES	TIPO CONTROL	NIVEL DE RIESGO (P*I)C
1	Alta =3	9	No existe	P = deficiente = 3	Alto = 27

MANEJO DE RIESGO					PLAN MANEJO DE RIESGO				
Evi tar	Re du cir	dis per sar	Tran sferir	As um ir	Acciones	Respon sable	Fecha inicio	Fecha terminac ión	Indicadore s
X	X			X	Control de calidad de los productos.	Administra dor. Aux. de bodega	Inmedi ato.	Indefinid amente	No. de productos defectuoso s/No. total de productos.

	Gerencia Supermercado Gran Plaza	Cód: GSGP-P05
	VENTA DE PRODUCTOS	Página 1 de 2

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se realiza la venta de productos.

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo la venta de productos.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para el Cajero quien es responsable de realizar la venta y el Auxiliar de bodega quien empaqueta la mercancía.

3. DEFINICIONES

- Venta: traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que uno posee.

4. DIRECTRICES

4.1. Se debe tener en cuenta que el único autorizado para realizar una venta es el Cajero.

4.2. Cuando un producto no está marcado con su respectivo precio, el Cajero debe suministrar dicha información al cliente.

5. RESPONSABILIDADES Y MARCO LEGAL

5.1. RESPONSABILIDADES

Serán responsables de la debida ejecución de lo dispuesto en este proceso el Cajero y el Auxiliar de bodega.

5.2. MARCO LEGAL

- Manual de Funciones.

- Reglamento Interno de Trabajo.

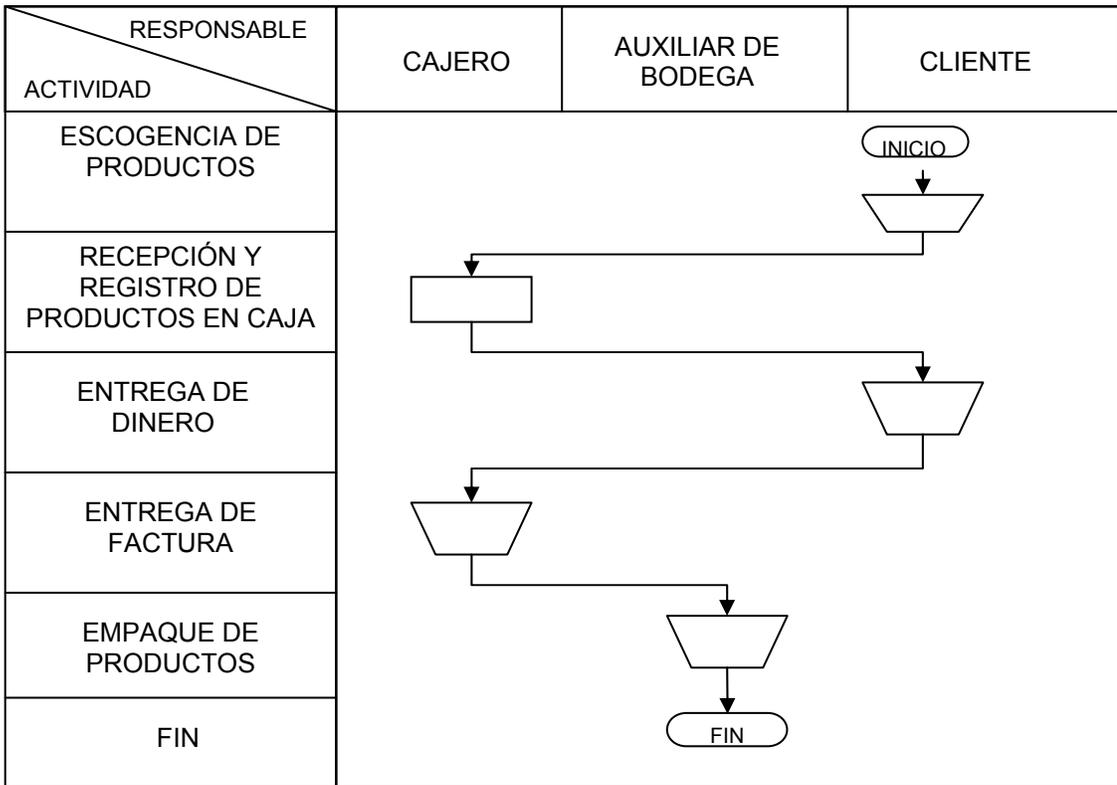
6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1. El cliente escoge los productos de su preferencia y posteriormente los lleva a caja.

6.2. El Cajero recibe y registra cada uno de los productos, recibe el dinero y emite la respectiva factura.

6.3. Por último los productos son empacados por el Auxiliar de bodega y son entregados al cliente.

	GERENCIA SUPERMERCADO GRAN PLAZA	Pagina 1 de 1
	DIAGRAMA DE FLUJO VENTA DE PRODUCTOS	



SUPERMERCADO GRAN PLAZA
 PROCESO VENTA DE PRODUCTOS
 MAPA DE RIESGOS

VALORACIÓN DEL RIESGO					
No.	RIESGO	CATEGORÍA	CAUSA	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA
1	No se factura la cantidad exacta de productos que lleva el cliente.	Administrativo Financiero	Mala digitación del cajero.	Baja = 1	Pérdida de efectivo.
No.	IMPACTO	(P*I)	CONTROLES EXISTENTES	TIPO CONTROL	NIVEL DE RIESGO (P*I)C
1	Alta =3	3	No existe	P = deficiente = 3	Medio = 9

MANEJO DE RIESGO					PLAN MANEJO DE RIESGO				
Evitar	Reducir	dispar	Transferir	Assumir	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha terminación	Indicadores
X				X	Control de productos facturados con productos empacados.	Cajero Aux. de bodega	Inmediato.	Indefinidamente	No. de productos facturados/ No. de productos empacados = 1

	Gerencia Supermercado Gran Plaza	Cód: GSGP-P06
	DEVOLUCIÓN EN VENTAS	Página 1 de 2

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se realiza una devolución en ventas.

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo una devolución en ventas.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para el Cajero quien es responsable de realizar la venta.

3. DEFINICIONES

- Venta: traspasar a alguien por el precio convenido la propiedad de lo que uno posee.
- Devolución: entregar al vendedor una compra por no estar conforme con ella, obteniendo el reintegro del dinero u otro objeto de valor equivalente.

4. DIRECTRICES

4.1. Se debe tener en cuenta que el único autorizado para realizar una devolución en ventas es el Cajero.

4.2. Cuando el producto a devolver ha sido usado por el cliente, el Cajero no debe realizar la devolución.

5. RESPONSABILIDADES Y MARCO LEGAL

5.1. RESPONSABILIDADES

Será responsable de la debida ejecución de lo dispuesto en este proceso el Cajero.

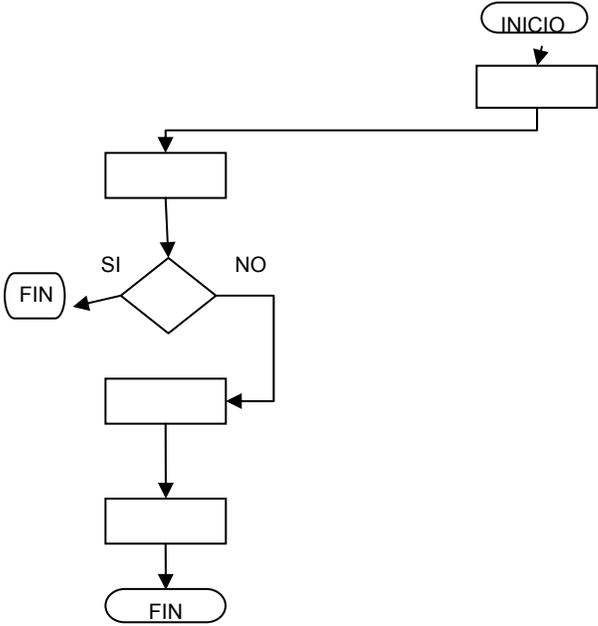
5.2. MARCO LEGAL

- Manual de Funciones.
- Reglamento Interno de Trabajo.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

- 6.1. El cliente entrega el producto y la factura al Cajero para la respectiva devolución.
- 6.2. El cajero revisa el producto y determina si es factible o no la devolución.
- 6.3. El cajero elabora la devolución en el sistema y efectúa el respectivo egreso.

	GERENCIA SUPERMERCADO GRAN PLAZA	Pagina 1 de 1
	DIAGRAMA DE FLUJO DEVOLUCIÓN EN VENTAS	

RESPONSABLE	CAJERO	CLIENTE
ACTIVIDAD		
ENTREGA PRODUCTO Y FACTURA	 <pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> P1[] P1 --> D{ } D -- SI --> FIN1([FIN]) D -- NO --> P2[] P2 --> P3[] P3 --> FIN2([FIN]) </pre>	
REVISIÓN DE PRODUCTO		
PRODUCTO DEFECTUOSO		
DEVOLUCIÓN EN EL SISTEMA		
EGRESO DE CAJA MENOR		
FIN		

SUPERMERCADO GRAN PLAZA
 PROCESO DEVOLUCIÓN EN VENTAS
 MAPA DE RIESGOS

VALORACIÓN DEL RIESGO					
No	RIESGO	CATEGORÍA	CAUSA	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA
1	Perder a un cliente por no realizarle la devolución.	Administrativo Financiero	Mal estado de los productos a devolver.	Media =2	Mala imagen de la empresa.
No	IMPACTO	(P*I)	CONTROLES EXISTENTES	TIPO CONTROL	NIVEL DE RIESGO (P*I)C
1	Alta =3	6	No existe	P = deficiente = 3	Alto =18

MANEJO DE RIESGO					PLAN MANEJO DE RIESGO				
Evi tar	Re du cir	dis per sar	Tran sferir	As um ir	Acciones	Respon s able	Fecha inicio	Fecha terminac ión	Indicadore s
X				X	Dar al cliente una explicación clara sobre las razones de la negativa a la devolución	Administrador	Inmediato.	Indefinidamente	No. de reclamos de clientes/ No. total de clientes.

	Gerencia Supermercado Gran Plaza	Cód: GSGP-P07
	INVENTARIO	Página 1 de 2

DESCRIPCIÓN GENERAL

Proceso mediante el cual se realiza el inventario.

1. OBJETIVO

Establecer los procedimientos que se deben tener en cuenta para llevar a cabo el inventario.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable para el Administrador quien es responsable de organizar y realizar el control de inventario, para el Auxiliar de bodega y el Cajero quienes colaboran en la revisión del inventario físico.

3. DEFINICIONES

- Inventario: asiento de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión.

4. DIRECTRICES

4.1. Los responsables del proceso deben estar pendiente de las fechas de vencimiento de los productos.

4.2. Se debe tener en cuenta que el único responsable de los productos es el Auxiliar de bodega y que sobre él recae toda pérdida.

5. RESPONSABILIDADES Y MARCO LEGAL

5.1. RESPONSABILIDADES

Serán responsables de la debida ejecución de lo dispuesto en este proceso el Administrador, el Cajero y el Auxiliar de bodega.

5.2. MARCO LEGAL

- Manual de Funciones.
- Reglamento Interno de Trabajo.

6. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

6.1. El Administrador organiza un listado del inventario del sistema para realizar el conteo manual.

6.2. El Cajero y el Auxiliar de bodega realizan el conteo manual de los productos.

6.3. El Administrador compara las existencias físicas obtenidas del conteo manual con las existencias del sistema.

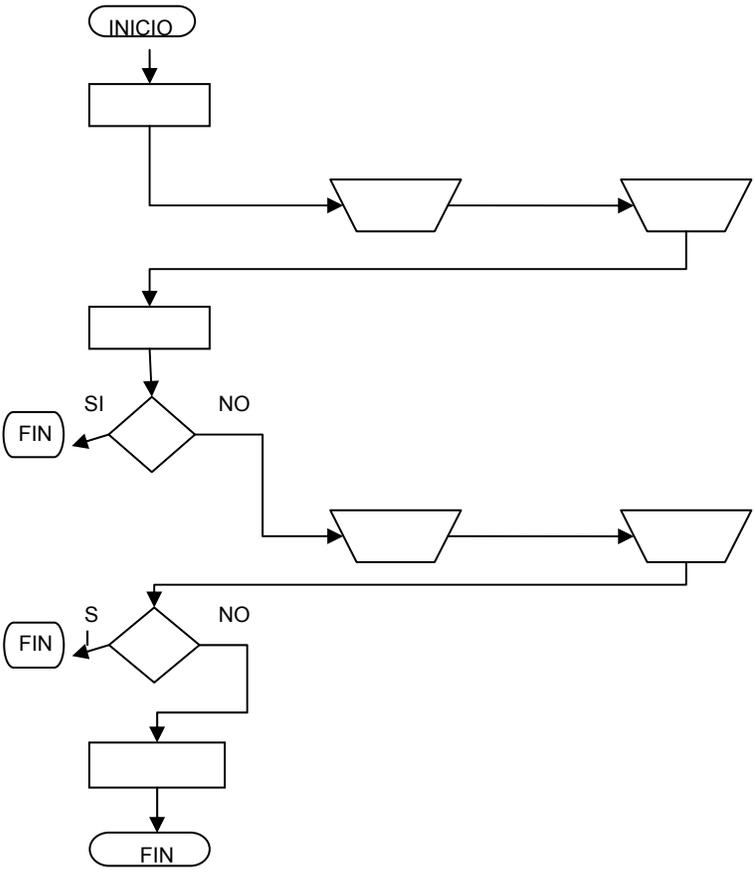
6.4. Si las existencias físicas son iguales que las existencias del sistema, finaliza el proceso.

6.5. Si las existencias físicas difieren de las existencias del sistema, se procede hacer un nuevo conteo hasta obtener la igualdad de los mismos.

6.6. Si al hacer un nuevo conteo reinciden las diferencias, el Administrador descontará el costo de dicha diferencia al Auxiliar de bodega.

	GERENCIA SUPERMERCADO GRAN PLAZA	Pagina 1 de 1
	DIAGRAMA DE FLUJO INVENTARIO	

RESPONSABLE ACTIVIDAD	ADMINISTRADOR	AUXILIAR DE BODEGA	CAJERO
ORGANIZACIÓN LISTADO DE INVENTARIO	INICIO		
CONTEO MANUAL DE PRODUCTOS			
COMPARACIÓN DE INVENTARIOS			
INVENTARIOS IGUALES	SI	NO	
RECONTEO DE PRODUCTOS			
INVENTARIOS IGUALES	S	NO	
DESCONTAR EL COSTO A RESPONSABLE			
FIN	FIN		



SUPERMERCADO GRAN PLAZA
 PROCESO INVENTARIO
 MAPA DE RIESGOS

VALORACIÓN DEL RIESGO					
No.	RIESGO	CATEGORÍA	CAUSA	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA
1	Pérdida o robo excesivo de productos.	Administrativo Financiero	Falta control y vigilancia de los productos.	Media =2	Pérdida de capital.
No.	IMPACTO	(P*I)	CONTROLES EXISTENTES	TIPO CONTROL	NIVEL DE RIESGO (P*I)C
1	Alta =3	6	Supervisión a los clientes por parte del Aux. de bodega	P = regular = 2	Medio =12

MANEJO DE RIESGO					PLAN MANEJO DE RIESGO				
Evitar	Reducir	disparar	Transferir	Assumir	Acciones	Responsable	Fecha inicio	Fecha terminación	Indicadores
X	X		X	X	Implementar un sistema de seguridad computarizado.	Administrador.	Inmediato.	Indefinidamente	No. de productos robados/No. total de productos

3.9 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO INICIAL SUPERMERCADO GRAN PLAZA			
ACTIVOS			116.800.000
INVENTARIOS			
		50.000.000	50.000.000
	Mercancias no fabricadas por la empresa	50.000.000	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			59.490.000
	Maquinaria y equipo	46.780.000	
62	Góndolas	30.000.000	
1	Paquetero	100.000	
12	Canastillas	30.000	
10	Coches metálicos	1.000.000	
1	Nevera	4.500.000	
3	lectores de códigos	2.850.000	
2	Monederos	300.000	
Antenas de seguridad		8.000.000	
	Equipo de oficina	6.260.000	
Escritorio		300.000	
2 puestos de pago		5.000.000	
Archivador		200.000	
5 sillas tapizadas		260.000	
Suministro de oficina		500.000	
	Equipo de computación y comunicación	6.450.000	
3 Computadores equipados		6.100.000	
1 Telefax		350.000	
DIFERIDOS			7.310.000
Gastos de constitución		1.285.000	
Arrendamiento		1.500.000	
Servicios		400.000	
Imprevistos		4.125.000	
GASTOS			3.200.000
GASTOS ADMTIVOS			3.200.000
Nómina		3.200.000	
TOTAL ACTIVOS Y GASTOS			120.000.000
PATRIMONIO			
CAPITAL			120.000.000
TOTAL PATRIMONIO			120.000.000

4. ORGANIZACIÓN

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1.1 Autoridad. Se presenta una autoridad en línea, reflejando las relaciones entre el Gerente y el subordinado inmediato, sin embargo, cada persona aporta sus ideas y habilidades para enriquecer su trabajo, pero teniendo claro los objetivos que se buscan.

Se trabaja utilizando la delegación de autoridad, puesto que de este modo se está compartiendo la responsabilidad con los demás integrantes de la empresa, lo cual garantiza o asegura el cumplimiento de todas las tareas de la empresa.

4.1.2 Departamentalización. El Supermercado GRAN PLAZA cuenta con los siguientes departamentos:

- Departamento administrativo y financiero. En el caso específico de esta empresa, este departamento agrupa de una manera integral a la mayoría de departamentos que suelen existir en empresas más grandes y se encarga de todas las operaciones administrativas, financieras, contables y comerciales.

En cuanto a las operaciones administrativas se encarga de actividades como:

- ✓ Reclutamiento, selección, contratación, capacitación de personal.
- ✓ Velar por el bienestar y desarrollo integral del talento humano.
- ✓ Mantener las relaciones públicas de la empresa: proveedores, gobierno, asociaciones, etc.
- ✓ Suministrar todos los elementos necesarios para un desarrollo normal de todas las actividades de la empresa.
- ✓ Asegurar un correcto y eficiente flujo de información en toda la organización.
- ✓ Garantizar el orden y aseo en las instalaciones de la empresa.
- ✓ Prestar un buen servicio de recepción e información con el cliente.
- ✓ Promover y garantizar la coordinación entre todas las actividades de la empresa.

En cuanto a las operaciones financieras y contables en su sentido más amplio se encarga de la obtención de fondos y del suministro de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Dentro sus actividades mas especificas están:

- ✓ Llevar sistematizadamente la contabilidad de la empresa, es decir, el manejo de cuentas, llevar registros contables y estadísticos para el análisis de costos, relacionándolos con las diversas operaciones de la firma.
- ✓ Manejo y revisión de los créditos de los clientes de la empresa.
- ✓ Cobro de cuentas (cartera)
- ✓ Diseño y análisis presupuestario para lo cual se deberá analizar las necesidades operativas en términos de dinero y distribución a través de las diferentes partidas.
- ✓ Elaboración y pago de nomina.
- ✓ Pago de impuestos.
- ✓ Control de efectivo.
- ✓ Manejo de cuentas con proveedores.

Teniendo en cuenta las operaciones comerciales, las actividades que se realizan son:

- ✓ Cotizaciones y compra de mercancía.
 - ✓ Diseñar políticas, estrategias de ventas
 - ✓ Publicidad y promoción: manejo y contacto con medios de comunicación.
 - ✓ Diseño de estrategias y campañas publicitarias.
 - ✓ Investigación de mercados: análisis de mercados existentes, potenciales o futuros para los productos, determinación de demanda, identificar los comportamientos del consumidor.
 - ✓ Estudio del producto: en esta actividad se determinan y estudian las características del producto que se requieren para satisfacer los gustos y preferencias del consumidor.
 - ✓ Merchandising
- Departamento de almacenamiento.
- ✓ Recepción y almacenamiento de los diferentes productos.

- ✓ Selección, clasificación y exhibición en góndolas de los diferentes productos.
- ✓ Control de calidad de los productos que ofrece la empresa.
- ✓ Manejo de inventarios en bodega.

- Departamento de ventas.

- ✓ Venta de los diferentes productos que ofrece la empresa.
- ✓ Atención al cliente.

4.2 RECURSOS

4.2.1 Recurso humano. La empresa cuenta con 6 personas distribuidas en diferentes cargos como se muestra en el siguiente cuadro:

PLANTA DE PERSONAL

CÓDIGO	CARGO	DEPARTAMENTO	NIVEL	SALARIO
001	Gerente	Aditivo y financiero	Directivo	1.000.000
002	Administrador	Aditivo y financiero	Ejecutivo	600.000
003	Contador	Aditivo y financiero	Staff	400.000
004	Cajero	Ventas	Técnico	400.000
005	Auxiliar de bodega	Almacenamiento	Operativo	400.000
006	Auxiliar de servicios generales		Operativo	400.000

4.2.2 Recurso tecnológico. SUPERMERCADO GRAN PLAZA utiliza tecnología en computación para las labores administrativas y contables, con programas adecuados e innovadores.

El software administrativo – contable escogido por la empresa se denomina EL ADMINISTRADOR el cual maneja: inventarios, facturación, cartera, proveedores, bancos y contabilidad; es un programa totalmente adaptable a las necesidades de la empresa ya que ofrece información al día, es fácil de manejar e implementar y maneja claves de acceso para evitar la alteración en la información.

4.2.3 Recurso financiero. Supermercado GRAN PLAZA se forma con un capital de ciento veinte millones de pesos mda/cte (\$120.000.000.00), los cuales surgen de las utilidades de la empresa DEPOSITO EL LLANERO.

4.2.4 Recurso físico. La empresa desarrolla sus actividades en un local propio de un área de 175 m², ubicado en la carrera 7ma. # 14-99 en la ciudad de Ipiales.

Para el desarrollo normal de sus funciones la empresa cuenta con una infraestructura formada por:

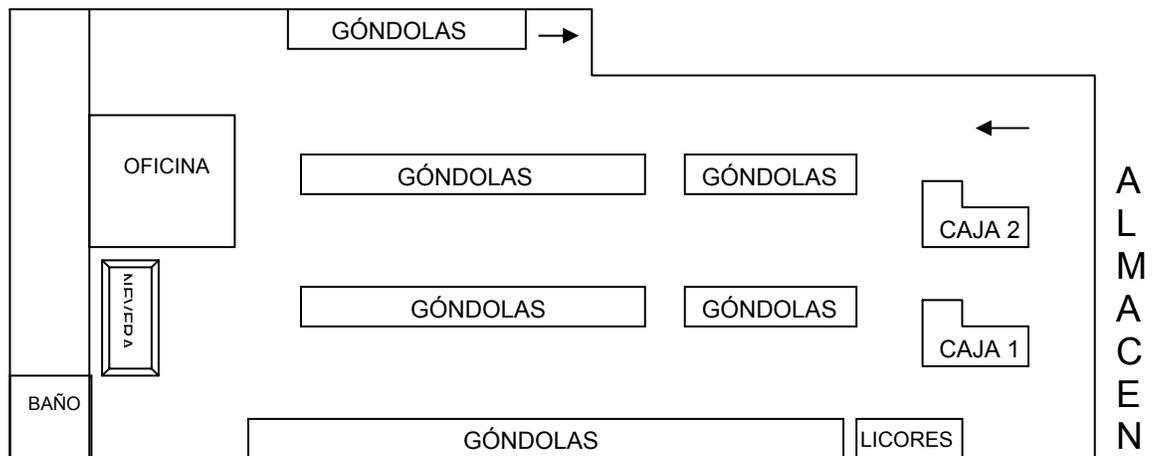
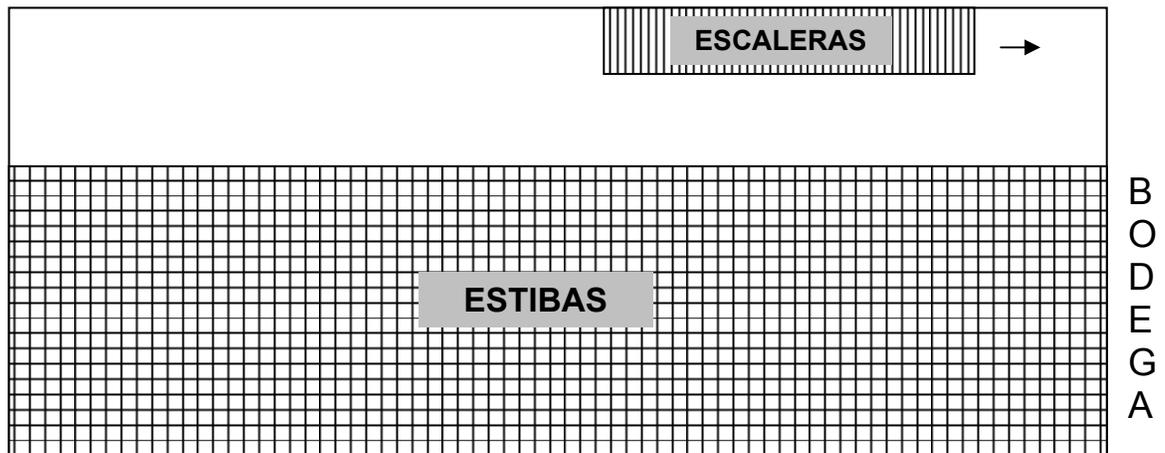
➤ Una oficina con un área de 9 metros cuadrados en donde funciona la administración, se ubica el escritorio del administrador con sus respectivos elementos de oficina, como son computador, lector de código de barras, telefax, impresora, papelería, grapadora, perforadora, etc. En esta oficina también se ubica un archivador.

➤ Un baño debidamente acondicionado para el uso de los integrantes de la organización.

➤ Una dependencia de 180 metros cuadrados, en donde funciona la bodega.

➤ Área de exhibición y ventas, es un local de 154 metros cuadrados en donde se ubican las góndolas para la exhibición de los productos, con un total de 62 góndolas de 90cm aproximadamente y con 6 entrepaños, distribuidas de la siguiente forma: 43 góndolas centrales, 12 góndolas de pared, 6 góndolas de carga semipesada y una vitrina de licores; además se cuenta con dos puestos de pago equipados cada uno con un computador, una impresora, un lector de código de barras, un monedero, un quemador de barras e implementos de papelería. También se ubicarán en esta área, 1 paquetero, 12 canastillas, 10 coches metálicos y 1 nevera para lácteos y carnes frías.

• Planta física. A continuación se presenta el plano que refleja el diseño y distribución de la planta, en el primer piso se ubica el área administrativa y de ventas; y en el nivel subterráneo el área de bodega.



4.3 ESTILO DE ORGANIZACIÓN

Supermercado GRAN PLAZA es una organización formal, por cuanto surge de la libre aceptación de normas que rigen este tipo de empresas. Además, se cumple y lleva a cabo todos los requisitos que son exigidos para la constitución legal de la empresa, ante las diferentes autoridades competentes de la ciudad de Ipiales.

Tiene una estructura formal, estableciéndose relaciones adecuadas entre los elementos y recursos organizacionales para alcanzar los objetivos propuestos. Es de tipo lineal puesto que existe un solo jefe que administra al número restante de los empleados.

4.4 ENTORNO ORGANIZACIONAL

4.4.1 Entorno político. En cuanto al aspecto político la empresa como todas las demás organizaciones esta inmersa en medio de la incertidumbre que producen los cambios del nuevo gobierno en general.

4.4.2 Entorno económico. En el municipio de Ipiales se proyecta un creciente nivel de desempleo, subempleo e informalidad y deterioro del ingreso per cápita por encima del promedio nacional, a raíz de una débil estructura productiva, que fue atacada gravemente por la apertura económica y baja competitividad de la economía regional.

A nivel de ingresos se hace referencia a que el epicentro de empleo se encuentra en el comercio y la microempresa, los que en su mayoría trabajan con el salario mínimo legal.

En el comercio se destacan los hoteles, restaurantes, tiendas, graneros, almacenes y supermercados.

Refiriéndose al desempleo, en el municipio se incrementa como consecuencia de fenómenos nacionales como la baja inversión, la falta de industria y por ende la transformación de materias primas, y el fenómeno de la migración. El desempleo afecta en mayor grado a los que tienen bajo nivel educativo.

En cuanto al aspecto económico la empresa es muy sólida, sin embargo posee estrategias para contrarrestar las medidas del nuevo gobierno tratándose en particular de los impuestos para el ajuste de la economía nacional y en general para la recesión de los últimos años.

4.4.3 Entorno socio cultural. El municipio de Ipiales es el resultado de su interrelación con el entorno regional como el epicentro de la vida social, económica, cultural y política de la Exprovincia de Obando y del vecino país del Ecuador, que ha perfilado un pueblo laborioso, inteligente, honesto y de reconocidos talentos y habilidades artísticas y deportivas, por lo que han forjado lo que son y a sentado las bases para construir el futuro que se propongan alcanzar.

En cuanto al aspecto social la creciente urbanización se ha convertido en una oportunidad para ampliar el campo de acción de la empresa y poder conseguir un posicionamiento muy marcado en la mente de los consumidores de la ciudad.

4.4.4 Entorno ecológico. En cuanto a este aspecto la empresa debido a su carácter de distribuidora no produce desechos de importancia. A nivel regional la disminución progresiva de la calidad ambiental como: bosque, agua, suelo, paisaje; debido a la falta de conciencia sobre la problemática ambiental, constituyen una amenaza importante para todas las organizaciones que funcionan en el contexto regional.

4.4.5 Entorno tecnológico. En cuanto al aspecto tecnológico se puede afirmar que la globalización y la internacionalización de la economía es un avance del desarrollo tecnológico, que ha obligado a redefinir estructuras nacionales buscando la competitividad, tomando como marco de referencia el papel que desempeñan la información, el conocimiento y la cultura.

4.4.6 Entorno competitivo. Supermercado GRAN PLAZA se enfrenta como principales competidores a los supermercados: LEY, ALKOSTO, ESTRELLA, LEGAL, CONFAMILIAR y MERKEPRONTO.

4.5 CLIMA ORGANIZACIONAL

Supermercado GRAN PLAZA trabaja bajo los principios y valores éticos, como: equidad, responsabilidad, solidaridad, compromiso, honradez, respeto, confianza, con el propósito de promover un trabajo colectivo resultado de la cooperación en el trabajo, propiciando un ambiente de trabajo armonioso y agradable para todos y cada uno de los colaboradores.

Se promueve la formación de grupos informales, bien sea para las actividades recreativas, deportivas, culturales, entre otras, de modo que se crea un atmósfera de amistad y familiaridad, entre el personal de la empresa, generando un gran sentido de pertenencia que motiva a las personas a participar activa y positivamente en la organización, la cual es considerada como un medio que aporta para que cada persona pueda superarse y desarrollarse integralmente, compatibilizando y compartiendo sus objetivos personales con los objetivos de la empresa.

4.6 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Supermercado GRAN PLAZA utiliza como herramientas administrativas y organizacionales, las siguientes:

- Reglamento interno de trabajo (ANEXO A)
- Reglamento de seguridad industrial y salud ocupacional (ANEXO B)
- Manual de procesos
- Manual de funciones



SUPERMERCADO GRAN PLAZA

Nombre: Administrador **Código:** 002
Área: Administrativa **Nivel:** Ejecutivo
Descripción General: Prestar su colaboración en la dirección, establecimiento y control de la organización administrativa de la empresa.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Funciones diarias

- Atender a los clientes y empleados que soliciten al gerente.
- Controlar la labor del personal.
- Autorizar gastos y compras de la empresa.
- Resolver situaciones difíciles que se presenten.
- Liquidar nóminas.
- Dar ingreso de la mercancía en el sistema.
- Seleccionar y organizar documentos administrativos.
- Estar pendiente de la rotación de los productos.
- Pagar a proveedores.
- Realizar pedidos a proveedores.

Funciones mensuales

- Elaborar informes de la administración para la gerencia.
- Organizar y realizar control de inventario.
- Realizar devoluciones en compras.
- Ejecutar otras tareas relacionadas a las ya descritas, a juicio de su superior.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Educación:** Administrador de Empresas, con conocimientos en sistemas.
- **Experiencia:** un año
- **Aptitudes:** personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable, iniciativa, espíritu crítico y creativo, capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

Responsabilidades implícitas

- **Equipo:** todo el que se encuentre en el almacén, de oficina y de venta.
- **Contactos:** mucha discreción en asuntos confidenciales y tacto para lograr cooperación

SUPERMERCADO GRAN PLAZA

Nombre:	Cajero	Código:	004
Área:	Ventas	Nivel:	Técnico
Descripción General:	Transmitir una buena imagen de la empresa en el momento de interactuar con el cliente, generando en éste confianza y seguridad con respecto a la organización.		

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Funciones diarias

- Atender bien al cliente siendo amable y cortés.
- Realizar arqueos.
- Elaborar facturas, recibos de caja, recibos de egreso y demás.

Funciones mensuales

- Colaborar en la revisión del inventario físico.

Funciones ocasionales

- Realizar devoluciones en ventas.
- Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas, a juicio de su superior.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Educación:** secundaria, con conocimiento en sistemas.
- **Experiencia:** un año.
- **Aptitudes:** personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable, capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, rapidez digital, fluidez verbal.

Responsabilidades implícitas

- **Equipo:** todo el que se encuentre en el almacén, de oficina y de venta.
- **Contactos:** mucha discreción en asuntos confidenciales y tacto para lograr cooperación.

SUPERMERCADO GRAN PLAZA

Nombre: Auxiliar de bodega **Código:** 005
Área: bodega **Nivel:** Operativo
Descripción General: Estar pendiente del recorrido de la mercancía dentro de la empresa, es decir controlar su entrada, su organización y su salida.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Funciones diarias

- Revisar y recibir mercancía.
- Empacar los productos que adquiere el cliente.
- Distribuir los productos en las góndolas para su respectiva exhibición.
- Recibir los paquetes de los clientes y/o mercaderistas a la entrada.
- Vigilancia.
- Ayudar a los clientes en la búsqueda de sus productos, cuando ellos así lo soliciten.

Funciones mensuales

- Colaborar en la revisión del inventario físico.
- Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas, a juicio de su superior.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Educación:** secundaria, técnico o equivalente.
- **Experiencia:** un año.
- **Aptitudes:** personalidad cortés, carácter discreto y responsable.

Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** esfuerzo visual, trabajo de pie, fuerza con los brazos, inclinaciones.

Condiciones de trabajo

- **Seguridad:** condiciones consideradas a veces peligrosas debido a la inexistencia de protectores para la columna.

SUPERMERCADO GRAN PLAZA

Nombre: Aux. servicios grales. **Código:** 006
Área: administrativa **Nivel:** Operativo
Descripción General: Velar por la excelente presentación exterior e interior de la empresa en cuanto a aseo se refiere.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Funciones diarias

- Barrer, trapear y encerar todas las instalaciones de la empresa.
- Desempolvar y ordenar los productos de las góndolas.
- Todas las demás funciones asignadas por su jefe inmediato.
- Ejecutar otras tareas relacionadas a las ya descritas, a juicio de su superior.

ANÁLISIS DEL CARGO

Requisitos intelectuales

- **Educación:** primaria.
- **Experiencia:** un año.

Requisitos físicos

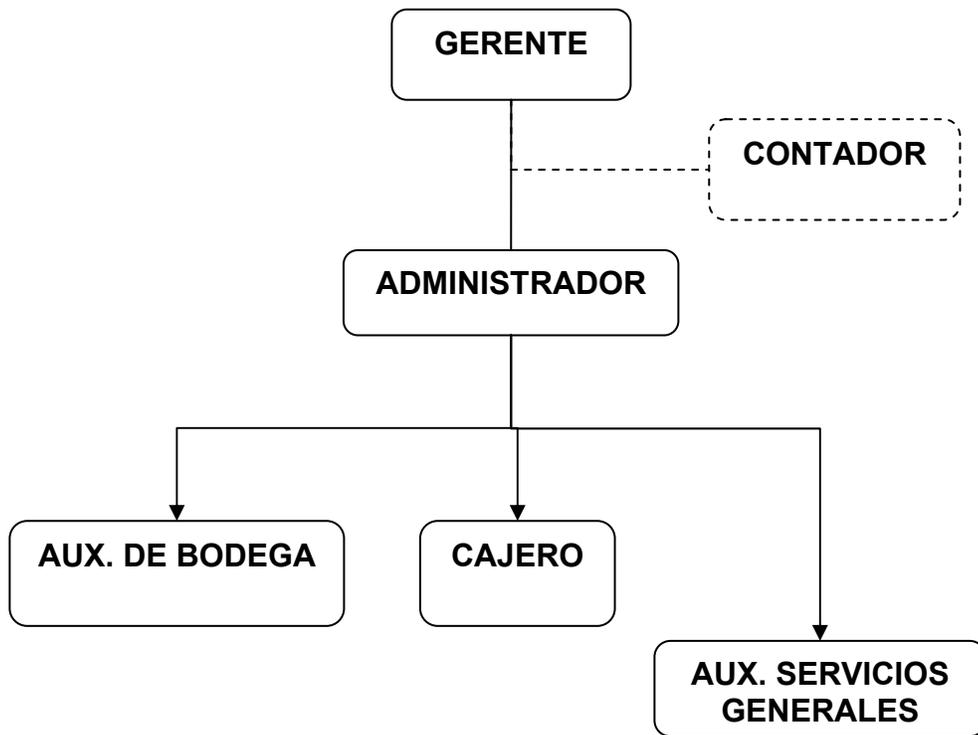
- **Esfuerzo físico:** movimiento de brazos, fuerza en las extremidades, inclinaciones, posición de pie.

Responsabilidades implícitas

- **Equipo:** escobas, trapeadores, recogedores y demas implementos de aseo.

- Organigrama

ORGANIGRAMA SUPERMERCADO GRAN PLAZA



5. DIRECCIÓN

Dado que los dirigentes de la empresa son el punto de partida de la acción, los resultados buenos o malos son consecuencia de la orientación que hacen de sus colaboradores. Por lo cual en Supermercado GRAN PLAZA se trata de realizar una buena tarea de dirección, de manera que se logre estimular la participación de cualquier nivel de la organización, se pueda reducir o eliminar el efecto de los problemas interpersonales, incentivar la integración individual o grupal; y mantener al personal motivado.

5.1 LIDERAZGO

Supermercado GRAN PLAZA utiliza un estilo de liderazgo ideal, de modo que se comparte la fijación de objetivos, la responsabilidad y las decisiones, se delega la autoridad en los aspectos que se posibilite, se utiliza elementos como la discusión, la consulta, para promover la participación de todos los colaboradores pero a la vez se mantiene un constante control de todas las actividades. La empresa tiene en cuenta que no hay un estilo único, por lo cual se tiene en cuenta el enfoque contingencial, de modo que el líder pueda cambiar su estilo de liderazgo de acuerdo a la situación en la que opera.

5.2 MOTIVACIÓN

Para Supermercado GRAN PLAZA la motivación de sus colaboradores, es la que proporciona energía, dirige y mantiene el comportamiento humano, como un estado interno que activa e induce al logro de objetivos organizacionales, con la contribución de todos los integrantes de la empresa.

En Supermercado GRAN PLAZA se da mayor importancia y preocupación por el bienestar de los colaboradores, teniendo muy en claro que ellos son el pilar y la base fundamental de una empresa exitosa, por lo cual se trabaja para satisfacer todas las necesidades de los colaboradores, así teniendo en cuenta la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la empresa emplea un instrumento salarial justo, para que puedan satisfacer de la mejor manera sus necesidades fisiológicas (alimento, descanso, etc.) y de seguridad, puesto que la empresa garantiza el cumplimiento de sus contratos de trabajo, con la posibilidad de prorrogarlos, manejando una política de estabilidad laboral.

Una vez cubierto este nivel de necesidades, la empresa se preocupa por la satisfacción de las necesidades sociales, como son amistad, compañía, buenas relaciones laborales, etc., por medio de la creación de grupos de trabajo lo cual estimula las posibilidades de incrementar los sentimientos de aceptación y pertenencia, también se promueve la formación de grupos informales para actividades de integración, recreación, deporte, cultura, etc. dependiendo de las expectativas de los colaboradores. El siguiente nivel es la necesidad de estima, para esto Supermercado GRAN PLAZA implementa un programa de reconocimiento al empleado del año, así la persona podrá sentirse orgullosa de sus capacidades o de sus logros; en un ambiente de respeto mutuo.

La empresa se preocupa por el desarrollo personal e integral de sus colaboradores, apoyándolos en sus deseos de capacitación y superación personal, de modo que se llegue a un nivel de autorrealización, lo cual trae beneficios tanto para el personal como para la empresa.

5.3 COMUNICACIÓN

En Supermercado GRAN PLAZA la comunicación es muy importante puesto que por medio de ella se da a conocer las decisiones, la misión y los objetivos de la organización, se aclaran y explican estrategias seleccionadas como también su implementación.

5.3.1 Comunicaciones internas. En la empresa se utiliza la comunicación formal para darle trámite a la información que se relaciona con el trabajo, para dar a conocer reglas, instrucciones, presentar informes que contribuyan de manera eficiente al proceso de toma de decisiones. De igual forma se reconoce la importancia de la comunicación informal, mediante la cual las personas establecen sus relaciones interpersonales dentro de la empresa, lo cual bien manejado puede contribuir a la formación de un clima organizacional positivo.

5.3.2 Comunicaciones externas. Supermercado GRAN PLAZA se preocupa por mantener unas excelentes relaciones públicas, con sus clientes quienes son considerados como las personas más importantes para la empresa, de modo que se establecen estrategias para conocer sus gustos, expectativas, sugerencias que permiten a la empresa prestar un mejor servicio de acuerdo a sus necesidades; y con los proveedores, socios, instituciones de gobierno y la comunidad en general,

de modo que se genera una imagen positiva de la empresa, comprometida con el desarrollo regional.

Para Supermercado GRAN PLAZA los medios audiovisuales son de gran importancia, para dar a conocer al cliente la información que necesita para sus compras, para lo cual se utilizan la radio, televisión, carteles, volantes, etc. que contienen claramente los mensajes que se desean presentar.

5.3.3 Flujo de comunicación. En la empresa, se busca mantener un flujo de información ascendente, la cual se origina en cierto nivel organizacional y fluye a niveles organizacionales superiores, así los jefes reciben la información que necesitan para tomar decisiones, tomando medidas de control para evitar la comunicación filtrada.

Al mismo tiempo, se presenta una comunicación descendente, la cual fluye de un nivel alto de la organización a otro más bajo, principalmente se utiliza como medio de retroalimentación para los colaboradores, quienes están continuamente informados sobre los resultados de sus labores en la empresa.

La comunicación horizontal, es necesaria para tomar decisiones rápidas, y se realiza entre personas que están en el mismo nivel organizacional, esta a la vez promueve la cooperación e integración entre el personal de una misma área.

5.4 MANEJO DE CONFLICTOS

Como en toda organización, en Supermercado GRAN PLAZA se pueden presentar conflictos entre sus integrantes, por lo cual es necesario para la administración determinar las pautas de comportamiento, para la solución de los conflictos que puedan presentarse, para esto se ha generado una cultura de compromiso, ayuda mutua, sentido de pertenencia, que facilita las relaciones interpersonales.

6. CONTROL

Para Supermercado GRAN PLAZA el control es una parte muy importante en el proceso administrativo a través del cual se tiene la posibilidad de seguir con detalle el curso de las acciones que se implementaron para alcanzar los objetivos propuestos en los procesos de planeación y organización comparando con los estándares establecidos en la empresa. Para estar en capacidad de determinar si el desempeño esta acorde con las normas, Supermercado GRAN PLAZA, no solo realiza un control cuando se presentan los problemas, sino que trabaja principalmente con un tipo de control preventivo mediante la definición de normas y reglas claras de modo que permitan eliminar las desviaciones antes de que se presenten.

Debido a que el control esta destinado a lograr que los integrantes de la organización hagan lo que se debe hacer para satisfacer los planes diseñados y alcanzar los objetivos, su radio de acción se extiende a todas las áreas de la empresa.

6.1 CONTROL EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS

6.1.1 Departamento de ventas. Siendo este uno de los departamentos de mayor consideración para Supermercado GRAN PLAZA dado el permanente y continuo contacto con el cliente, se hace imprescindible la aplicación de un sistema de control mas estricto y riguroso mediante el cual se pueda medir la satisfacción del cliente reconociendo sus gustos, expectativas e intereses. Para ello se ha diseñado un formato de encuesta a clientes. ANEXO C

6.1.2 Departamento administrativo y financiero. En este departamento se lleva control sobre el volumen de ventas de cada producto en cada periodo a través del software especializado, lo cual sirve de base para la organización de inventarios, pedidos y compras y a la vez, da a conocer el crecimiento o depresión que se presenta en la organización así como la posición frente a la competencia, con el objetivo de redireccionar y tomar las decisiones adecuadas según la situación que se presente.

La empresa desarrolla e implementa un adecuado sistema de control de inventarios mensuales en donde, además de cuantificar las existencias se verifica

la fecha de vencimiento de los productos con el fin de cambiar la mercancía con los proveedores y evaluar las estrategias de mercadeo; esto fomenta un alto nivel de coordinación con los demás departamentos de la empresa, principalmente ventas, garantizando la calidad de los productos que se ofrece a los clientes.

Para el control de inventarios se utiliza la clasificación ABC que consiste en agrupar lo productos así:

Los productos "A" que son aquellos en los que la empresa tiene la mayor inversión, estos representan aproximadamente el 20% de los artículos del inventario que absorben el 90% de la inversión. Estos son los más costosos o los que rotan más lentamente en el inventario.

Los productos "B" son aquellos que les corresponde la inversión siguiente en términos de costo. Consisten en el 30% de los artículos que requieren el 8% de la inversión.

Los productos "C" son aquellos que normalmente es un gran número de artículos correspondientes a la inversión más pequeña. Consiste aproximadamente el 50% de todos los artículos del inventario pero solo el 2% de la inversión de la empresa en inventario.

El diferenciar el inventario en productos "A", "B" y "C" permite que la empresa determine el nivel y los tipos de procedimientos de control de inventario necesarios.

El control de los productos "A" del inventario debe ser muy intensivo por razón de la inversión considerable que se hace. A este tipo de productos se les debe implementar las técnicas más sofisticadas de control de inventario.

En los productos "B" se pueden controlar utilizando técnicas menos sofisticadas pero eficientes en sus resultados.

En los productos "C" el control que se realiza es mínimo.

Supermercado GRAN PLAZA controla su talento humano aplicando una auto evaluación que permite identificar todos los ítems de evaluación definidos, se realiza semestralmente y sus datos son verificados por el jefe inmediato de cada cargo, de modo que se garantiza la objetividad. (ANEXO D). Para la evaluación del desempeño del gerente se utiliza el mismo formato pero con diferentes ítems, además los que verifican son los empleados. (ANEXO E).

Los factores evaluados en el formato son valorados en una escala de 1 a 5 (siendo 5 sobresaliente, 4 muy bueno, 3 promedio, 2 regular, y 1 Inaceptable). Para obtener un resultado de esta evaluación se utiliza la siguiente formula:

$$\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$$

- Donde el total de puntos se obtiene de la sumatoria de las calificaciones hechas por el empleado y por el supervisor de manera independiente. Por ejemplo:

Instrucciones: En la escala del 1-5 (5 siendo sobresaliente, 4 muy bueno, 3 promedio, 2 regular, y 1 Inaceptable), valore poniendo un círculo al número que indique su opinión.		
Factores para la Evaluación	Evaluación del Supervisor	Evaluación del Empleado
Dependencia - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 (4) 3 2 1	5 4 (3) 2 1
Juicio - Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 (3) 2 1	5 (4) 3 2 1
Cooperación - Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 (1)	5 4 (3) 2 1

En este caso el total de puntos del supervisor es 8 (4+3+1) y el total de puntos del empleado es 10 (3+4+3).

- Donde la puntuación base se obtiene de la sumatoria de los valores mayores de los factores, en el ejemplo anterior 15 (5+5+5).

Para realizar el análisis de los resultados de la formula se tiene en cuenta la siguiente tabla de clasificación:

TABLA DE CLASIFICACIÓN

0 - 20	DEFICIENTE
21 - 40	REGULAR
41 - 60	NORMAL
61 - 80	BUENO
81 - 100	EXCELENTE

En el ejemplo anterior para el supervisor el desempeño del empleado seria NORMAL ya que:

$$\frac{8}{15} \times 100 = 53 \quad \text{El cual se encuentra en el rango entre 41 y 60.}$$

Para el caso del empleado su desempeño seria BUENO ya que:

$$\frac{10}{15} \times 100 = 67 \quad \text{El cual se encuentra en el rango entre 61 y 80.}$$

Teniendo en cuenta las operaciones financieras y contables, el control de este departamento se basa primordialmente en la utilización de un sistema contable del software especializado que permite obtener información y datos actualizados en el momento en que se lo necesite, de igual manera, se utilizan los informes financieros (Balance, Estado de Resultados, Flujo de caja etc.) como base de análisis de la situación real de la empresa lo cual permite la evaluación del impacto de las decisiones tomadas por la gerencia y la calidad de su desempeño. Así mismo, permite tener un control sobre el movimiento del efectivo, lo cual incluye las erogaciones por concepto de: pago oportuno de proveedores, nomina, servicios y suministros necesarios para el funcionamiento de la organización.

6.2 ÍTEMS DE CONTROL EN SUPERMERCADO GRAN PLAZA

- Productividad = $\frac{\text{ventas}}{\text{compras}}$
- Calidad = $\frac{\text{número de reclamos de clientes}}{\text{número total de clientes}}$
- Atención = $\frac{\text{número de quejas satisfechas}}{\text{número de quejas formuladas}}$
- Disposición de los empleados = $\frac{\text{número de ausencias del personal}}{\text{número de días trabajados}}$
- Seguridad = $\frac{\text{número de clientes accidentados con nuestros productos}}{\text{número total de clientes}}$

7. ACTIVIDADES REALIZADAS EN SUPERMERCADO GRAN PLAZA DURANTE LA PASANTÍA

Las actividades que se realizaron durante la pasantía sirvieron de apoyo al administrador, estas fueron:

- Cotizar precios de productos con proveedores.
- Ingresar códigos de productos al sistema.
- Ingresar facturas al sistema.
- Asignar precios a los productos.
- Controlar la calidad de los productos.
- Realizar comparación de precios con la competencia.
- Distribuir los productos en las góndolas de manera estratégica teniendo en cuenta su rotación.
- Realizar inventario.
- Atender a los clientes.
- Elaborar nóminas mensualmente.

8. CONCLUSIÓN

En la práctica las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente, y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Es importante destacar que todos estos elementos se conjugan e interrelacionan para lograr que la administración de gerencia sea más efectiva y programada que al azar e involuntaria.

9. RECOMENDACIONES

- Es importante continuar con el proceso administrativo tratando de adaptarse al entorno cambiante, tomando como guía el formato implementado pero sin dejar de ser flexibles ante las situaciones difíciles.
- Es ideal implementar una cartelera empresarial como medio para comunicar a todo el personal las decisiones tomadas por la empresa.
- Es fundamental dotar al personal de bodega de fajas especiales para poder soportar carga pesada.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México. Ed. Altos, 1990. 580 p.

----- . Administración. Proceso Administrativo. Mc Graw Hill.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio. Proceso Administrativo. 1994

GARCIA RAMÍREZ, Munch Galindo. Proceso Administrativo. Ed. Trillas.

WEHRICH HEINZ, Koantz Harold. Proceso Administrativo. Ed. Mc Graw Hill 1994

ANEXOS

ANEXO A

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

SUPERMERCADO GRAN PLAZA

INTRODUCCIÓN

El presente reglamento interno de trabajo, prescrito por la Empresa Supermercado GRAN PLAZA de actividad económica, comercialización de víveres, productos de aseo, licores, dulces, galletas y demás artículos de la canasta familiar, con domicilio en la ciudad de Ipiales, Nariño, obliga tanto a la Empresa como a los trabajadores.

El presente reglamento contiene normas generales legales y convencionales que regulan las relaciones entre la Empresa Supermercado GRAN PLAZA y sus trabajadores y es por consiguiente de obligatorio cumplimiento.

El contenido del presente reglamento se encuentra basado en los puntos contemplados en el artículo 108 del Código Sustantivo del Trabajo.

CAPITULO I CONDICIONES DE ADMICIÓN

ARTÍCULO 1. Quien aspire a ocupar un cargo o puesto en la Empresa deberá presentar hoja de vida correctamente diligenciada, además de los siguientes documentos

- Tarjeta profesional dependiendo del cargo que vaya a ocupar.
- Libreta militar según el caso.
- Cédula de ciudadanía.
- Certificado judicial según el caso.
- Los demás documentos que la Junta Directiva estime conveniente-

CAPITULO II CONTRATO DE TRABAJO

ARTÍCULO 2. Definición. El contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera empleador y la remuneración cualquiera que sea su forma salario.

ARTÍCULO 3. Elementos esenciales. Para que exista contrato de trabajo se necesita que concurren los tres elementos esenciales:

- a) La actividad personal del trabajador.
- b) La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, en las condiciones que estipula el Código Sustantivo del Trabajo.
- c) Un salario como retribución del servicio.

ARTÍCULO 4. Coexistencia de contratos. Un mismo trabajador puede celebrar contratos de trabajo con dos o más empleadores, salvo que se haya pactado la exclusividad de servicios a favor de uno solo.

ARTÍCULO 5. Forma. El contrato de trabajo empleado en la Empresa será obligatoriamente escrito.

CAPITULO III DEL PERIODO DE PRUEBA

ARTÍCULO 6. La Empresa podrá estipular en sus contratos de trabajo, un periodo inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la Empresa, las

aptitudes del trabajador y por otra parte, de este la conveniencia de las condiciones de trabajo.

ARTÍCULO 7. El periodo de prueba debe ser estipulado por escrito, y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo.

ARTÍCULO 8. El periodo de prueba no puede exceder de dos (2) meses, cuando un periodo de prueba se pacte por un lapso menor del límite máximo expresado, las partes pueden prorrogarle antes de vencerse el periodo previamente estipulado, sin que el tiempo total de la prueba pueda exceder de dos (2) meses.

ARTÍCULO 9. El periodo de prueba puede darse por terminado, unilateralmente en cualquier momento sin previo aviso y sin indemnización alguna por el resto pactado pero si expirado el periodo de prueba el trabajador continuara al servicio del empleador, con su conocimiento expreso o tácito, por eso solo los servicios prestados por aquel a este se consideran regulados por las normas generales del contrato de trabajo, desde la iniciación de dicho periodo de prueba.

Parágrafo. Los trabajadores en el periodo e prueba gozan de todas las prestaciones.

CAPITULO IV TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

ARTÍCULO 10. No tiene el carácter de trabajadores propiamente dichos en la Empresa, sino el de meros trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupan en labores de corta duración, no mayor de un mes y de naturaleza distinta a las actividades normales de la Empresa, los cuales solo tiene derecho al pago del descanso en los Domingos y demás días en los que es legalmente obligatorio y remunerado. Y en cuanto a las prestaciones se refiere a las indicadas en el inciso 2 del artículo 223 del Código Sustantivo del Trabajo.

CAPITULO V DEL HORARIO DE TRABAJO

ARTÍCULO 11. El horario de trabajo para el desarrollo de las labores en la Empresa y en consideración a ellas se cumplirá, durante los días de Lunes a Sábado como a continuación se indica

En la mañana 8:00 AM a 1:00 PM

En la tarde 2:00 a 7:00 p.m.

ARTÍCULO 12. Cuando por fuerza mayor o caso fortuito que determine suspensión de trabajo por tiempo no mayor de dos (2) horas, no puede

desarrollarse la jornada de trabajo dentro del horario antes dicho, se cumplirá en igual número de horas distintas a las de dicho horario, sin que el servicio prestado en tales horas constituya trabajo suplementario ni implique remuneración adicional alguna.

CAPITULO VI DE LAS HORAS EXTRAS

ARTÍCULO 13. Trabajo suplementario o de horas extras es aquel que se excede de la jornada ordinaria y en todo caso el que se excede de la máxima legal.

ARTÍCULO 14. El trabajo suplementario o de horas extras, incluyendo los casos señalados en los artículos 24 y 25 de este reglamento se llevara a cabo de acuerdo a las disposiciones del Ministerio de Protección social.

ARTÍCULO 15. El pago del trabajo suplementario o de horas extras se efectuaran junto con el salario ordinario, o a más tardar junto con el salario del periodo siguiente.

ARTÍCULO 16. La Empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo exija de sus trabajadores.

CAPITULO VII DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO

ARTÍCULO 17. Serán días de descanso obligatorio remunerado los domingos y días de fiesta de carácter civil y religioso.

Parágrafo I. El descanso de los domingos y demás días expresados en este artículo tiene duración mínima de veinticuatro (24) horas.

Parágrafo III. La remuneración correspondiente al descanso en los días festivos se liquidara como para el descanso dominical pero sin que haya lugar a descuento por falta de o al trabajo.

ARTÍCULO 18. La Empresa solo estará obligada a remunerar el descanso dominical a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios todos los días laborables de la semana, no falten al trabajo, o que si faltan lo hayan hecho con causa justa, o por culpa o disposición de la Empresa.

Se entiende por causa justa, el accidente, las enfermedades, la calamidad domestica, la fuerza mayor o caso fortuito.

ARTÍCULO 19. Como remuneración del descanso dominical, el trabajador a jornal recibirá el salario ordinario, sencillo e un día, aun cuando el descanso dominical coincida con una fecha que la ley señale también como descanso remunerado.

ARTÍCULO 20. El trabajador que labore excepcionalmente el día de descanso obligatorio, tiene derecho a un compensatorio remunerado, o a una retribución en dinero a su elección. Los trabajadores que habitualmente trabajan en día de descanso obligatorio deben gozar de un descanso compensatorio remunerado, caso aplicable a lo contemplado en el parágrafo 1 del ARTÍCULO 22 del presente reglamento situación en la que no se cancelara recargo adicional.

CAPITULO VIII VACACIONES REMUNERADAS

ARTÍCULO 21. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

ARTÍCULO 22. La época de las vacaciones debe ser señalada por la Empresa a mas tardar dentro del año siguiente, a aquel en el que se hayan causado y deben ser concebidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso. El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con quince (15) días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones.

ARTÍCULO 23. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones, el trabajador no pierde el derecho a reanudarlas.

ARTÍCULO 24. Para la compensación en dinero de las vacaciones se procederá con base en lo estipulado en el artículo 189 del Código Sustantivo del Trabajo.

ARTÍCULO 25. Para el caso de convenirse la acumulación de las vacaciones, se procederá de acuerdo a lo estipulado en el artículo 190 del Código Sustantivo del Trabajo.

ARTÍCULO 26. La Empresa puede determinar para todos o parte de sus trabajadores una época fija para las vacaciones simultaneas, y si así lo hiciere los que no llevaran un año cumplido de servicios se entenderá que las vacaciones de que gocen son anticipadas y se abonaran a las que se causen al cumplir cada año, el año de servicio.

ARTÍCULO 27. Las circunstancias que se puedan presentar con relación al pago de las vacaciones remuneradas serán atendidas siguiendo las disposiciones del Código Sustantivo del Trabajo.

ARTÍCULO 28. La Empresa llevara un registro de vacaciones, en el que se anotaran la fecha de ingreso de cada trabajador, fecha en que toma sus vacaciones en que las termina y la remuneración de las mismas.

CAPITULO IX PERMISOS

ARTÍCULO 29. La Empresa concederá a sus trabajadores los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de grave calamidad domestica debidamente comprobada, y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la Empresa o a sus representantes, y que en el último caso, el número de los que se ausentes no sea tal, que perjudique el funcionamiento del establecimiento.

Parágrafo. El empleador determinara con el trabajador las condiciones del permiso concedido.

CAPITULO X SALARIO MÍNIMO CONVENCIONAL, LUGAR, DÍAS, HORAS DE PAGOS Y PERIODOS QUE LO REGULAN.

ARTÍCULO 30. La Empresa convendrá con el trabajador, lo que haya de corresponderle, teniendo en cuenta sus diversas modalidades, como por unidad de tiempo, unidad de obra o a destajo y por tarea, etc. Pero siempre respetando el salario mínimo legal, o el fijado en los pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales.

Parágrafo. El salario mínimo legal determinado por el Gobierno Nacional para los trabajadores mayores de dieciocho (18) años.

ARTÍCULO 31. El salario puede convenirse todo en dinero efectivo, o parte en dinero y parte en especie. Es salario en especie la alimentación, habitación o vestuario que la Empresa suministra al trabajador o a sus familiares como parte de la retribución ordinaria del servicio. El salario en especie se valuara en el respectivo contrato y en efecto se estimara parcialmente.

ARTÍCULO 32. Salvo convenio por escrito, el pago de los salarios se efectuara en el lugar donde el trabajador, presta sus servicios, durante el trabajo o inmediatamente después de que este cese.

ARTÍCULO 33. Salvo los casos en que se convengan pagos parciales en especie, el salario se pagara en dinero (moneda legal) al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por periodos iguales o vencidos, en moneda legal, el periodo de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.
2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno, debe efectuarse junto con el salario ordinario, del periodo en que se han causado o a más tardar con el salario del periodo siguiente.

CAPITULO XI SERVICIO MEDICO HIGIENE Y SEGURIDAD

ARTÍCULO 34. Los servicios médicos que requieren los trabajadores se prestan por SALUD COOP o en donde ellos se hallen inscritos.

ARTÍCULO 35. Todo trabajador desde el mismo día que se sienta enfermo, deberá comunicarlo al Gerente de la Empresa, quien hará lo conducente para que sea examinado por el medico correspondiente, a fin de que se certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad o el tratamiento a que el trabajador pueda someterse. Si este no diere aviso dentro del termino indicado o no se sometiere al examen medico, que se haya ordenado, su inasistencia al trabajo se tendrá como injustificada para los efectos a que haya lugar, a menos que demuestre que estuvo en absoluta imposibilidad para dar el aviso y someterse al examen en la oportunidad debida.

ARTÍCULO 36. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamientos que ordene el medico, que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin ninguna causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones y tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esta negativa.

ARTÍCULO 37. El trabajador que se encuentra afectado por enfermedad que no tenga el carácter de profesional y para la sanidad de personal por ser contagiosa o crónica, será aislado previamente hasta que el medico certifique si puede reanudar tareas o si es conveniente su retiro.

ARTÍCULO 38. Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo, en general y en particular a las que ordene la Empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las maquinas y demás elementos de trabajo, especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

ARTÍCULO 39. En caso de accidente de trabajo, la persona a cargo de la respectiva dependencia, ordenara inmediatamente la prestación de los primeros auxilios adecuados, la llamada al medico de la empresa si lo tuviese o a uno particular, si fuere necesario y tomara todas las demás medidas que se impongan y que se consideren necesarias para reducir el mínimo de consecuencias de accidente.

ARTÍCULO 40. En caso de accidente no mortal, aun él más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicara inmediatamente al jefe de departamento o al Gerente de la Empresa, para que estos procuren los primeros auxilios, prevean la asistencia medica y de tratamiento oportuno, y den cumplimiento a lo previsto en él ARTÍCULO 221 del Código Sustantivo del Trabajo. El medico continuara el tratamiento respectivo e indicara las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

ARTÍCULO 41. La Empresa no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima, pues solo estará obligado a prestar los primeros auxilios. Tampoco responderá de la agravación que se presenta en las lesiones o perturbaciones causadas por cualquier accidente, por razona de no haber dado el trabajador aviso oportuno correspondiente o haberlo hecho tardíamente.

CAPITULO XII ORDEN JERARQUICO

ARTÍCULO 42. El orden jerárquico de la empresa es:

Como máxima autoridad:

- El Gerente

En lo administrativo:

- El Administrador

En el Staff.

- Contador

CAPITULO XIII LABORES PROHIBIDAS PARA MUJERES Y MENORES DE DIECISEIS AÑOS:

ARTÍCULO 43. Queda prohibido emplear mujeres embarazadas y menores de dieciséis (16) años en trabajos peligrosos e insalubres, o que requieran grandes esfuerzos.

CAPITULO XIV OBLIGACIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 44. Son obligaciones especiales de la Empresa:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y necesarios para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores, locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad, a este efecto el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, periodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador a sus creencias y sentimientos.
6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el capítulo IX (permisos) de este reglamento.
7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado.
8. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ARTÍCULO 45. Son obligaciones especiales del trabajador.

1. Realizar personalmente la labor, en los términos estipulados, observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la Empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales del contrato ante las autoridades competentes.
3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural de los instrumentos y útiles que hayan sido facilitados.
4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.
5. Comunicar oportunamente a la Empresa las observaciones que estime conducentes a evitarle daños y perjuicios.
6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgos inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.
7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa, o por las autoridades del ramo.
8. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

CAPITULO XV

PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 46. Sé prohíbe a la Empresa:

1. Deducir retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa

escrita de estos para cada caso o sin mandamiento judicial para cada caso con excepción de los siguientes:

a) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 111, 150, 151, 152 y 400, del Código Sustantivo del Trabajo.

b) La empresa puede ordenar retenciones hasta por un cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir créditos en la forma y en los casos que la ley los autorice.

2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.

3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por motivo cualquiera a que se refiere a las condiciones de este.

4. Limitar o presionar en cualquier forma los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.

5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político, o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.

6. Hacer, autorizar o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo.

7. Hacer o permitir todo genero de rifas, colecta o suscripciones en los mismos sitios.

8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7º del ARTÍCULO 57 del Código Sustantivo del Trabajo signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, o adoptar el sistema de lista negra, cualquiera que sea la modalidad que utilice para que no se ocupe de otras empresas o los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.

9. Cerrar intempestivamente la empresa, si lo hiciese además deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones e indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la Empresa. Así mismo cuando se compruebe que el empleador que en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios de los trabajadores, la cesación de actividades de estos será imputable a aquel y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes, al tiempo de suspensión de labores.

10. Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de la presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.

11. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofendan su dignidad.

ARTÍCULO 47. Sé prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la Empresa los útiles de trabajo y los productos sin permiso de la misma.

2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.

3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento, o sin permiso de la Empresa excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución de trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
8. Usar los útiles o herramientas suministradas por la empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

CAPITULO XVI ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

ARTÍCULO 48. Las sanciones disciplinarias no pueden consistir en penas corporales, ni en medidas lesivas de la dignidad del trabajador.

ARTÍCULO 49. Se establecen la siguiente escala de faltas y sanciones así:

1. La falta al trabajo en la mañana en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente.
2. La falta total durante todo el día al trabajo sin excusa suficiente.
3. Cualquier falta que a consideración de la Empresa sea lesiva para el buen funcionamiento de la misma y para la moral.

Sanciones:

1. Llamado de atención verbal o por escrito.

CAPITULO XVII PROCEDIMIENTO PARA COMPROBACIÓN DE FALTAS

ARTÍCULO 50. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador o las personas facultadas para imponer sanciones, deberán oír al trabajador inculpado directamente. Se dejará constancia de los hechos y de la decisión de la Empresa de imponer o no una sanción definitiva.

CAPITULO XVIII JUSTAS CAUSAS DE TERMINACIÓN UNILATERAL DEL CONTRATO DE TRABAJO

ARTÍCULO 51. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo las indicadas a continuación:

a) Por parte del empleador:

1. El haber sufrido engaño por parte del trabajador mediante la presentación de certificados falsos para su admisión, o tendientes a obtener un provecho indebido.
2. Todo acto de violencia, injuria, malos tratamientos, o grave indisciplina, en que incurra el trabajador en sus labores, contra el empleador, los miembros de su familia, el personal directivo o los compañeros de trabajo.
3. Todo acto grave de violencia, injuria o malos tratos en que incurra el trabajador fuera del servicio en contra del empleador, el personal directivo o los compañeros de trabajo.
4. Todo daño material que sea causado intencionalmente a las instalaciones, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.
5. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el establecimiento o lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.
6. Cualquier violación grave de las obligaciones y prohibiciones especiales que incumben al trabajador, de acuerdo con los artículos 58 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o en el presente reglamento.
7. La detención preventiva del trabajador por mas de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto, o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aun por un tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por si misma para justificar la extinción del contrato.
8. El que el trabajador revele los secretos técnicos o comerciales o de a conocer asuntos de carácter reservado con perjuicio para la empresa.
9. El deficiente rendimiento en el trabajo, en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en las labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonado, a pesar del requerimiento del empleador.
10. La sistemática inejecución sin razones validas por parte del trabajador de las obligaciones convencionales o legales.
11. Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.
12. La renuncia sistemática del trabajador a aceptar medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por él medico del empleador, o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.
13. La ineptitud para realizar las labores encomendadas.
14. La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador que no tenga carácter de profesional, así como cualquier otra enfermedad o lección que lo incapacite para el trabajo cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta (180) días, el despido por esta causa no podrá efectuarse sino en dicho lapso, y no exime al empleador de las prestaciones legales o convencionales derivadas de la enfermedad.

En caso de los numerales 9 y 14 de este literal, para la terminación del contrato, el empleador deberá dar aviso al trabajador con anticipación no menor a quince (15) días.

b) Por parte del trabajador:

1. El haber sufrido engaño por parte del empleador respecto de las condiciones del trabajo.
2. Todo acto de violencia, malos tratamientos, o amenazas graves inferidas por el empleador contra el trabajador o los miembros de su familia dentro o fuera del servicio, o inferidas dentro del servicio por los parientes, representantes, o dependientes del empleador con el consentimiento o tolerancia de este.
3. Cualquier acto del empleador o de sus representantes que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario de sus convenciones políticas o religiosas.
4. Todas las circunstancias que el trabajador no puede prever al celebrar el contrato, y que el empleador no se allane a modificar.
5. Todo perjuicio causado maliciosamente por el empleador al trabajador en la prestación del servicio.
6. El incumplimiento sistemático sin razones validas por parte del empleador de sus obligaciones convencionales o legales.
7. La exigencia del empleador sin razones validas de la prestación de un servicio distinto o en lugares diversos de aquel para el cual se le contrato.
8. Cualquier violación de las obligaciones o prohibiciones que incumben al empleador de acuerdo con los artículos 57 y 59 del Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

Parágrafo. La parte que termina unilateralmente el contrato de trabajo debe manifestar a la otra, en el momento de la extinción, la causal o motivo de esta determinación. Posteriormente no puede alegarse válidamente causales o motivos distintos.

CAPITULO XIX TERMINACIÓN UNILATERAL DEL CONTRATO SIN JUSTA CAUSA

ARTÍCULO 52. En todos los contratos de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con la indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable, esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente.

En caso de la terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa, comprobada por parte del empleador, o si este da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por algunas de las justas causas contempladas en la ley,

el primero deberá al segundo por concepto de indemnización, los porcentajes monetarios que se determine en el código sustantivo del trabajo.

CAPITULO XX DESPIDOS EN CASOS ESPECIALES

ARTÍCULO 53. Cuando la empresa considere que es necesario hacer despidos colectivos de trabajadores o terminar labores ya sea parcial o totalmente en forma transitoria o definitiva, por cualquier causa deberá solicitar autorización del ministerio de Protección Social, en la que explicará los motivos y acompañara las correspondientes justificaciones según el caso.

ARTÍCULO 54. En los casos de suspensión o terminación del contrato de trabajo por fuerza mayor o caso fortuito previstos en el Código Sustantivo del Trabajo, la Empresa dará inmediato aviso al inspector de trabajo correspondiente a fin de que compruebe esta situación.

CAPITULO XXI RECLAMOS PERSONALES ANTE QUIENES DEBEN PRESENTARSE Y SU TRAMITACIÓN

ARTÍCULO 55. Los reclamos de los trabajadores se harán ante sus superiores jerárquicos, enumerados en el artículo 64 de este reglamento quien solo oír y resolverá en justicia y con equidad.

CAPITULO XXII PUBLICACIONES

ARTÍCULO 56. Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador deberá publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la ubicación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria del artículo 120 del Código Sustantivo del Trabajo.

CAPITULO XXIII VIGENCIA

ARTÍCULO 57. El presente reglamento entrará a regir ocho (8) días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento.

CAPITULO XXVIII
CLAUSULAS INEFICACES

ARTÍCULO 58. No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales constituyen las condiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador.

ANEXO B

**REGLAMENTO
DE
SEGURIDAD INDUSTRIAL
Y
SALUD OCUPACIONAL
SUPERMERCADO
GRAN PLAZA**

INTRODUCCIÓN

Supermercado GRAN PLAZA ha diseñado un programa de seguridad industrial y salud ocupacional, el cual se adecua a las necesidades de la empresa, a los riesgos existentes, a los programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Este programa tiene una gran participación en la productividad de la empresa, la cual considera al ser humano no como un recurso más, sino como la organización en sí. Los objetivos para este programa son:

OBJETIVO GENERAL

Proteger a los colaboradores de los riesgos ocupacionales y de otros derivados de la organización laboral, que puedan afectar la salud individual o colectiva en los diferentes frentes de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar y mantener el panorama general de agentes de riesgo en todas las áreas de trabajo, y en las diferentes actividades.
- Mejorar en forma permanente las condiciones de vida y salud de los colaboradores, teniendo al trabajo como una herramienta para la satisfacción y el bienestar personal y colectivo del ser humano.
- Prevenir las lesiones que las personas trabajadoras reciban en su salud, derivado de las condiciones o del medio de trabajo y conservar, en la medida de lo posible, la salud de la población trabajadora.
- Proteger a las personas de los riesgos relacionados con agentes que puedan afectarlas y estos en si pueden clasificarse en físicos, químicos, físico - químico, biológico, psicosocial, mecánico, eléctrico y otros derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.
- Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud integral del trabajador en los lugares de trabajo o por causa del trabajo.
- Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos provenientes del almacenamiento, transporte, expendio, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud.
- Asesorar al Comité Paritario de Salud Ocupacional (Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial) en los aspectos concernientes a la salud de los trabajadores.

SUPERMERCADO GRAN PLAZA
REGLAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

PRESCRIBE EL SIGUIENTE REGLAMENTO CONTENIDO EN LOS SIGUIENTES TÉRMINOS:

ARTÍCULO 1. Supermercado GRAN PLAZA se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes tendientes a garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 9a. de 1979, Resolución 2400 de 1979, Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Resolución 1016 de 1989, Resolución 6398 de 1991, Decreto 1295 de 1994 y demás normas que con tal fin se establezcan.

ARTÍCULO 2. Supermercado GRAN PLAZA se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional, de conformidad con lo establecido en el Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, Decreto 1295 de 1994 y Resolución 1016 de 1989.

El COPASO de Supermercado GRAN PLAZA esta formado por 2 representantes de los colaboradores y 1 del empleador.

Las principales funciones del Comité Paritario de salud ocupacional son:

- Proponer a la administración de la empresa o establecimiento de trabajo la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo.
- Proponer y participar en actividades de capacitación en salud ocupacional dirigidas a los trabajadores, supervisores y directivos de la empresa o establecimiento de trabajo.
- Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer al empleador las medidas correctivas a que haya lugar para evitar su ocurrencia.
- Evaluar los programas que se hayan realizado.
- Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas, equipos, aparatos y las operaciones realizadas por el personal de trabajadores en cada área o sección de la empresa e informar al empleador.

ARTÍCULO 3. Supermercado GRAN PLAZA se compromete a destinar los recursos necesarios para desarrollar actividades permanentes de conformidad con el programa de salud ocupacional, elaborado de acuerdo al Decreto 614 de 1984 y Resolución 1016 de 1989, el cual contempla como mínimo los siguientes aspectos:

a. Subprograma de medicina preventiva y del trabajo, Orientado a promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todo los oficios, prevenir cualquier daño a su salud, ocasionado por las condiciones de trabajo, protegerlos en su empleo de los riesgos generados por la presencia de agentes y procedimientos nocivos, colocar y mantener al trabajador en una actividad acorde con sus aptitudes fisiológicas y psicosociales.

b. Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial, dirigido a establecer las mejores condiciones de saneamiento básico industrial y a crear los procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgos que se originen en los lugares de trabajo o que puedan ser causa de enfermedad, discomfort o accidente.

ARTÍCULO 4. Los riesgos existentes en la empresa, están constituidos principalmente por:

<p>RIESGOS FÍSICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ruido • Iluminación • Vibraciones • Presiones Anormales 	<p>RIESGOS MECÁNICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipos • Herramientas
<p>RIESGOS ERGONÓMICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posiciones Forzadas • Sobre esfuerzos • Fatiga • Ubicación inadecuada del puesto de trabajo 	<p>RIESGOS PSICOSOCIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de responsabilidades • Trabajo bajo presión • Monotonía y rutina • Problemas familiares • Problemas laborales • Movimientos repetitivos • Turnos de trabajo
<p>RIESGOS LOCATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pisos • Techos • Almacenamiento 	<p>RIESGOS DE TRÁNSITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obstáculos • Atropellamientos
<p>RIESGOS NATURALES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tormentas eléctricas y terremotos 	<p>OTROS RIESGOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incendio y/o explosión

PARAGRAFO. A efecto que los riesgos contemplados en el presente Artículo, no se traduzca en accidente de trabajo o en enfermedad profesional, la empresa ejerce su control en la fuente, en el medio transmisor o en el trabajador, de conformidad con lo estipulado en el programa de salud ocupacional de la empresa, el cual se da a conocer a todos los trabajadores al servicio de ella.

ARTÍCULO 5. Supermercado GRAN PLAZA y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones legales, así como a las normas técnicas e internas que se adopten para lograr la implantación de las actividades de medicina preventiva del trabajo, higiene y seguridad industrial, que sean concordantes con el presente Reglamento y con el programa de salud ocupacional de la empresa.

ARTÍCULO 6. La empresa ha implantado un proceso de inducción del trabajador a las actividades que debe desempeñar, capacitándolo respecto a las medidas de prevención y seguridad que exija el medio ambiente laboral y el trabajo específico que vaya a realizar.

ARTÍCULO 7. Este reglamento permanecerá exhibido, en por lo menos dos lugares visibles de los locales de trabajo, junto con la Resolución aprobatoria, cuyos contenidos se dan a conocer a todos los trabajadores en el momento de su ingreso.

ARTÍCULO 8. El presente reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación impartida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y durante el tiempo que la empresa conserve sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como actividad económica, métodos de producción, instalaciones locativas o cuando se dicten disposiciones gubernamentales que modifiquen las normas del Reglamento o que limiten su vigencia.

ANEXO C

ENCUESTA PARA CLIENTES

Esta encuesta ha sido diseñada para evaluar el servicio prestado por Supermercado GRAN PLAZA e implementar mejoras para maximizar su satisfacción, agradecemos de antemano su colaboración.

Fecha: _____

Nombre: _____

Teléfono: _____

1. ¿Qué le pareció el servicio prestado por los miembros del Supermercado?

Normal ___ Agradable ___ Desagradable ____

2. ¿Encontró todos los productos que buscaba? a. SI b. NO

3. ¿Qué productos no encontró?

4. ¿Qué productos le gustaría encontrar en el Supermercado?

_____.

5. ¿Qué tipo de beneficio le gustaría obtener a cambio de sus compras en el Supermercado?

e. Descuentos

f. Promociones

g. Rifas

h. Otro ¿cuál? _____

SUGERENCIAS

_____.

ANEXO D
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SUPERMERCADO GRAN PLAZA

Nombre del Empleado: _____ Cargo: _____
 Evaluador: _____ Supervisor Gerente Otro _____
 Periodo de Revisión _____
 Fecha: _____ Mensual Trimestral Semestral Anual Otro _____

Instrucciones: En la escala del 1-5 valore marcando un círculo al número que indique su opinión, teniendo en cuenta que: 1 = Nunca se cumple con este aspecto. 2 = En ocasiones se cumple con este aspecto. 3 = Normalmente se cumple con este aspecto. 4 = Casi siempre cumple con este aspecto. 5 = Siempre cumple con este aspecto.		
Factores para la Evaluación	Evaluación del Supervisor	Evaluación del Empleado
Dependencia - Puede confiarse para que haga el trabajo y cumpla con las fechas fijadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Juicio - Capaz de tomar decisiones apropiadas al desempeñar las responsabilidades del trabajo. Organiza bien el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Cooperación - Acepta supervisión. Trabaja bien con otros empleados.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Iniciativa - Va más allá de sus responsabilidades en circunstancias adecuadas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Conocimientos/Habilidades - Aptitud o capacidad para desempeñar el trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Motivación - Demuestra entusiasmo y actitud positiva en el desempeño de lo asignado.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Receptivo - Abierto al criticismo constructivo en el desempeño de sus funciones.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Constructivo - Hace sugerencias constructivas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Independencia - Desempeña el trabajo sin instrucciones detalladas.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Versátil - Se adapta bien al cambio de condiciones o requisitos del trabajo.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Desempeño - Desempeña las responsabilidades del trabajo, de acuerdo a las normas de la empresa.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Calidad de Trabajo – Atiende bien al cliente.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
TOTAL PUNTOS		
CALIFICACIÓN MATEMATICA FINAL $\frac{\text{Total Puntos}}{\text{Puntuación Base}} \times 100$		
CALIFICACIÓN CONCEPTUAL FINAL		

