



Universidad Internacional de La Rioja  
Facultad de Empresa y Comunicación

---

# Implementación de un modelo de polifuncionalidad en un supermercado.

---

Trabajo fin de máster presentado por: Mauricio Cadena Cerón  
Titulación: Maestría en Administración de Empresas MBA.  
Modalidad de trabajo: Proyecto Mejora de Procesos  
Director/a: Dra. Olga Fullana de Samper

Ciudad: Santiago De Cali, Colombia.  
Fecha: Junio 2020.  
Firmado por: Mauricio Cadena Cerón.

## RESUMEN.

Uno de los principales desafíos para las empresas del sector supermercados es disponer de recurso humano suficiente y capacitado en las principales funciones de la operación de una tienda, para responder adecuadamente en los momentos de baja y alta demanda, garantizando los estándares de servicio al cliente, sin incurrir en la sobre ejecución del presupuesto de gastos de la compañía. Para lograr lo anterior, la organización debe plantear y ejecutar estrategias que permitan el logro de estos objetivos, alinearse con las políticas financieras de la empresa y ejecutar eficientemente los gastos de personal que representan una participación importante en el total de gastos en las organizaciones del sector retail, todo esto con un reto muy importante; mantener el equipo de trabajo motivado y agregar valor a la compañía.

Este trabajo sitúa como objetivo principal la propuesta de un modelo básico de polifuncionalidad para las principales actividades de la operación de un supermercado de grande o pequeña superficie, como respuesta a la necesidad de disponer de trabajadores capacitados para desarrollar diferentes tareas y ejecutarlas en diferentes momentos de acuerdo con la necesidad de la operación del establecimiento comercial.

Dentro de los objetivos específicos del presente proyecto, se pretende: identificar las principales actividades operativas de las tiendas de la compañía, proponer las actividades más importantes para aplicar polifuncionalidad, proponer una metodología de implementación del modelo y evaluar el impacto en la organización.

Palabras claves: retail, polifuncionalidad, eficiencia operacional, optimización de recursos, gestión del cambio.

## ABSTRACT.

One of the main challenges for companies in the supermarket sector is having sufficient human resources and training in the main functions of the operation of a store, to respond appropriately in times of low and high demand, guaranteeing customer service standards, without incurring in the execution of the company's expense budget. To achieve the aforementioned, the organization must propose and execute strategies that allow the achievement of these objectives, align with the financial policies of the company and efficiently execute the personnel expenses which represent important participation in the total expenses in the organizations of the retail sector, all this with a very important challenge; keep the team motivated and add value to the company.

The main objective of this work is to propose a basic polyfunctionality model for the main activities of the operation of a large or small supermarket, in response to the need to have trained personnel to carry out different tasks and execute them at different times, according to the need for the operation of the commercial establishment.

Within the specific objectives of this project, the aim is to: identify the main operating activities of the company's stores, propose the most important activities to apply polyfunctionality, propose a methodology for implementing the model and evaluate the impact on the organization.

Keywords: retail, polyfunctionality, operational efficiency, resource optimization, change management.

---

## ÍNDICE DE CONTENIDOS.

1	INTRODUCCIÓN.....	8
2	DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO. ....	9
2.1	OBJETIVO GENERAL. ....	10
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....	10
2.3	ASPECTOS INNOVADORES. ....	11
3	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
3.1	ANTECEDENTES.....	11
3.1.1	Misión Empresa. ....	13
3.1.2	Visión Empresa. ....	13
3.1.3	Valores Corporativos. ....	13
3.1.4	Organigrama. ....	13
3.1.5	Reconocimientos y Logros.....	15
3.1.6	Posicionamiento y principales competidores. ....	16
3.1.7	Mapa de procesos de la organización. ....	17
3.1.8	Organigrama y procesos de operaciones y ventas.....	20
3.1.9	Organigrama y procesos en las tiendas.....	21
3.2	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	24
3.3	ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	27
3.4	CONCLUSIONES DE ANÁLISIS .....	28
4	METODOLOGÍA.....	29
4.1	IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA LEAN. ....	31
4.2	INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA PARA PUESTOS DE PAGO AUTOMATIZADOS. ....	32
4.3	DOTACIÓN DE PERSONAL CON CONTRATO DE TIEMPO PARCIAL.....	33
4.4	IMPLEMENTACIÓN MODELO DE POLIFUNCIONALIDAD.....	34
4.5	DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA A EMPLEAR. ....	35
5	CONCRECIÓN DE LA MEJORA DE PROCESOS PROPUESTO.....	36
5.1	DEFINICIÓN POLIFUNCIONALIDAD. ....	36
5.2	INDICADORES INICIALES POR TIENDA. ....	38

---

5.3	IDENTIFICACION Y PROPUESTA DE ACTIVIDADES BASICAS PARA APLICAR POLIFUNCIONALIDAD. ....	42
5.3.1	Propuesta actividades de recibo y almacenamiento. ....	44
5.3.2	Propuesta actividades de surtido y asesoría. ....	45
5.3.3	Propuesta actividades de registro en puestos de pago. ....	47
5.4	PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO POLIFUNCIONAL BASICO.....	48
5.4.1	Presentación del proyecto a la alta dirección de la compañía.....	50
5.4.2	Reuniones de gestión con áreas de la organización.....	50
5.4.3	Sensibilización equipos de trabajo. ....	50
5.4.4	Talleres gestión del cambio. ....	51
5.4.5	Capacitación y entrenamiento. ....	51
5.4.6	Implementación tienda piloto. ....	52
5.4.7	Evaluación y presentación de resultados. ....	52
5.4.8	Cambio de contrato laboral para el personal polifuncional.....	53
5.4.9	Masificación del modelo a todas las tiendas.....	53
6	IMPACTO EN LAS ÁREAS FUNCIONALES.....	53
6.1	DIRECCIÓN VENTAS Y OPERACIONES. ....	54
6.2	DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA. ....	56
6.3	DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA. ....	57
6.4	DIRECCIONES ÁREAS DE APOYO. ....	57
7	VIABILIDAD ECONÓMICA DE LA PROPUESTA.....	59
7.1	INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO ....	62
7.2	BENEFICIOS CUALITATIVOS DEL PROYECTO ....	64
8	CONCLUSIONES. ....	65
9	LIMITACIONES y ALTERNATIVAS. ....	66
10	REFERENCIAS. ....	68
11	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. ....	68

---

---

## ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Organigrama Almacenes La 14 S.A.....	14
Figura 2. Participación de mercado supermercados sur occidente Colombia.....	17
Figura 3. Mapa de procesos de la organización.....	19
Figura 4. Organigrama dirección de operaciones y venta.....	21
Figura 5. Organigrama de supermercado grande. ....	23
Figura 6. Análisis resultados últimos 3 años. ....	24
Figura 7. AS-IS Proceso Operación y ventas. ....	27
Figura 8. Variación de ventas año 2019 vs. 2018. ....	39
Figura 9. Gasto personal/ventas año 2019. ....	40
Figura 10. Número de empleados por tienda año 2019. ....	41
Figura 11. Número de transacciones promedio día año 2019. ....	43

---

## ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Clasificación tiendas y resumen resultados año 2019.....	38
Tabla 2. Subprocesos para integrar en polifuncionalidad.....	42
Tabla 3. Propuesta actividades integradas para recibo de mercancía y almacenamiento.....	45
Tabla 4. Propuesta actividades integradas para surtido y asesoría.....	45
Tabla 5. Propuesta integración secciones comerciales en surtido y asesoría.....	46
Tabla 6. Propuesta integración actividades en puestos de pago.....	47
Tabla 7. Cronograma actividades implementación modelo polifuncional.....	49
Tabla 8. Propuesta actividades integradas por cargo para capacitación y entrenamiento.....	52
Tabla 9. Número de empleados por tienda propuestas para modelo polifuncional.....	55
Tabla 10. Presupuesto horas de capacitación para una población de 3.338 empleados.....	59
Tabla 11. Presupuesto en pesos y euros para capacitación del modelo polifuncional.....	60
Tabla 12. Proyección de indicadores y ahorro con la implementación modelo polifuncional...	60
Tabla 13. Cifras de proyección por tienda, número de empleados y nómina sobre venta.....	61
Tabla 14. Indicadores VAN y TIR del proyecto.....	62

## 1 INTRODUCCIÓN.

El comercio minorista en el mundo cada vez es más exigente, específicamente en el sector supermercados, objeto de estudio del presente trabajo. El cliente demanda cercanía, precios justos, variedad, productos de calidad, omnicanalidad, servicios complementarios, servicio superior y una atención ágil en todos los puntos de contacto dentro de la tienda, el tiempo es un recurso escaso y muy valorado.

Los compradores cada vez están más informados, acceden con facilidad a páginas de internet y aplicaciones que contienen información de tiendas, lugares de compra, precios, promociones, descuentos, variedad, productos, calidad, valoraciones, opiniones de tiendas, opiniones de productos, etc. Ello facilita que los establecimientos comerciales sean susceptibles de comparación. El cliente detenta el poder, posee la información y decide donde realizar sus compras.

Las compañías de supermercados en Colombia, por un lado, experimentan una alta exigencia por parte de sus clientes, por otro lado, una fuerte competencia con propuestas de valor diferentes e innovadoras con ofertas, promociones, premios por fidelidad, con ubicaciones cercanas al lugar de trabajo o vivienda. Esto le permite al consumidor disponer de un abanico de posibilidades para realizar sus compras y genera presión a las empresas del sector para que se comprometan a cumplir o superar las expectativas de los compradores, agregando valor y otorgando importancia a una simple pero poderosa transacción de compra, generando experiencias memorables, motivando a que el cliente regrese y recomiende el establecimiento.

Las organizaciones se trazan metas para que lo anterior se lleve a cabo, manteniendo la premisa de obtener una empresa sostenible. Para realizarlo es necesario que la operación se ejecute de forma óptima, logrando el cumplimiento de las actividades básicas dentro del establecimiento comercial, con un adecuado balance en la ejecución de uno de los rubros de gastos más importantes en las organizaciones como es el gasto de personal.

## 2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Uno de los procesos más importantes de la operación de un supermercado es el proceso de operaciones y ventas, donde se concentran actividades muy importantes como la atención y servicio al cliente, una impecable presentación de la tienda, el surtido de los productos, la correcta marcación de precios, la señalética, la limpieza de la tienda, la atención personalizada en secciones especiales y las filas en el momento de realizar el pago, esto es parte fundamental de la experiencia de compra del cliente. Lograr ejecución satisfactoria requiere de recursos humanos capacitados y herramientas de trabajo específicas.

Otro reto importante para las organizaciones de comercio al detal es lograr una adecuada programación de los recursos humanos para atender la demanda de forma óptima. Para esto se debe tener en cuenta los momentos de alta demanda ya sea en las horas pico del día, por ejemplo, horas de mayor afluencia de clientes que al finalizar la jornada laboral acuden a realizar sus compras, otro ejemplo es la estacionalidad, verano, invierno, días de quincena o días de pago, vacaciones, días festivos, etc. Estos picos de demanda son predecibles, debido a que se poseen históricos de comportamientos de venta. Por otro lado, es normal que se presente absentismo laboral, es predecible, por ejemplo, los periodos vacacionales, descansos por labor dominical, bajas por enfermedad, bajas o licencias por maternidad, licencias remuneradas y no remuneradas, permisos especiales, etc. Se presentan otras que no son predecibles, como ejemplo incapacidades o ausencias injustificadas. Finalmente, todos estos factores inciden en la programación del recurso para atender la demanda de las diferentes actividades dentro de un supermercado, esto genera incertidumbre al no controlar todas las variables, para esto es necesario contar con un plan de contingencia o con una metodología de trabajo que permita tener flexibilidad en cuanto a la plantilla laboral y lograr atender las principales actividades.

Frente a lo anterior se plantea la siguiente cuestión ¿cómo garantizar una correcta ejecución del proceso de ventas de un supermercado, manteniendo estándares adecuados de servicio al cliente, cumplir con los objetivos de ventas y lograr una optimización en el gasto de personal? Este es la génesis del presente trabajo, considerando que son posibles otras

---

alternativas para generar propuestas, como contratar más trabajadores, llevar a cabo reingeniería o automatización de procesos, etc. sin embargo, para el modelo de negocio de los supermercados estos no necesariamente generan optimización en el gasto y exigen una inversión inicial considerable. Partiendo de la experiencia del autor en la aplicación del modelo en dos compañías diferentes del sector, se formula la siguiente tesis de aplicación de un modelo polifuncional que posee la flexibilidad de implementarse en cualquier formato de supermercado.

## 2.1 OBJETIVO GENERAL.

Presentar una guía para la implementación un modelo de operación básico bajo el concepto de polifuncionalidad, que pretende una mejora sustancial en el proceso de operaciones y ventas de un supermercado, incluir cambios en la operación de algunas actividades, cambios en roles y actividades de los trabajadores de la tienda, con el objetivo de optimizar el gasto de personal, garantizar un óptimo servicio al cliente y cumplir con sus objetivos de venta.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Presentar una guía para la implementación del modelo de polifuncionalidad en actividades básicas de un supermercado.
- Identificar y sugerir mejoras para el proceso de operaciones y ventas de un supermercado, con foco en la optimización del recurso humano.
- Identificar las actividades principales de la operación e integrarlas en el modelo polifuncional.
- Identificar y presentar actividades que permitan optimizar los recursos humanos de la empresa, con el objetivo de generar reducción representativa en el gasto de personal.
- Presentar cronograma de implementación integral del modelo para un supermercado.
- Identificar y cuantificar los recursos necesarios para la implementación del modelo.
- Realizar análisis de viabilidad económica del modelo, identificando beneficios cuantitativos y cualitativos para la organización.

### 2.3 ASPECTOS INNOVADORES.

Actualmente en el mundo se está experimentando una etapa de cambio radical en los hábitos de compra de los consumidores, motivado por la presencia del virus COVID-19. Para la mayoría de organizaciones comerciales y de servicios, esto representa una mayor demanda de operaciones en el interior del establecimiento porque se debe cumplir con las actividades básicas de la operación y adicionalmente se debe cumplir con actividades de limpieza, desinfección y bioseguridad, con el objetivo de generar espacios de compra seguros para los clientes. Este trabajo presenta una metodología que posee la capacidad de generar espacio y tiempo para cubrir esas actividades adicionales, mejorar intensidad de servicio y lograr mayor productividad de los colaboradores, sin incurrir en gastos adicionales de personal. Esta propuesta de implementación es práctica y proporciona las bases para continuar en un proceso evolutivo que posee la capacidad de adaptarse a diferentes entornos y diversas exigencias del consumidor.

## 3 DESCRIPCION DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el siguiente apartado se presenta la compañía, su historia y los resultados que demuestran las áreas de oportunidad, específicamente en el rubro de gasto de personal, objeto de análisis y propuesta del presente trabajo.

### 3.1 ANTECEDENTES.

Almacenes La 14 S.A. es una organización del sector supermercados, fundada en el año 1964, líder en el sur occidente colombiano, cuenta con 30 tiendas físicas y genera más de 4 mil empleos directos y 12 mil indirectos, su sede administrativa se sitúa en la ciudad de Cali, departamento del Valle del Cauca, la oferta comercial se desarrolla a través de formatos de grandes superficies o hipermercados, supermercados grandes y supermercados pequeños o tiendas de cercanía.

Esta cadena de almacenes está presente en importantes ciudades del territorio nacional, como lo son Popayán, Jamundí, Cali, Yumbo, Palmira, Tuluá, Buenaventura, Cartago, Pereira, Manizales, Armenia, Neiva, Bogotá, Girardot. Actualmente, es la cadena de hipermercados más importante de la región y símbolo de los vallecaucanos.

Jaime Cardona y sus hermanos, oriundos de Aguadas, Caldas, fundaron el primer almacén La 14 en el año 1964 en el centro de Cali, donde se radicó esta familia. Su intención era entrar a satisfacer la creciente demanda de utensilios para la casa, en una ciudad que desde esa época recibía un importante movimiento migratorio al erigirse como epicentro del desarrollo en el occidente colombiano. Durante los siguientes 20 años, Almacenes La 14 amplió la gama de productos que ofrece a sus clientes, a los artículos para el hogar sumó la línea de mercado y víveres, luego la de útiles escolares y electrodomésticos.

Para septiembre de 1983 los Cardona inauguraron su segundo almacén en la avenida Sexta, arteria vial que sirve de ingreso al más exclusivo sector comercial de Cali. En poco tiempo, se dieron a la tarea de abrir 11 tiendas más que ubicaron en los distintos polos de desarrollo de la ciudad. A principios de la década de los 90, los Cardona decidieron ampliar su cobertura en el Valle del Cauca y construyeron almacenes en Buenaventura, Tuluá, Palmira y Jamundí, bajo el mismo concepto de centro comercial. Estos se convirtieron con rapidez en puntos de referencia obligados para las ciudades intermedias del departamento.

Su posición de liderazgo en la región se vio amenazada dos décadas atrás con la llegada de fuertes competidores que entraron a disputarle una porción del mercado. En respuesta a esa exigencia, la compañía abrió almacenes en Pereira y Manizales, con los que inició su expansión nacional. Además, experimentó con el formato de tiendas de cercanía, al lanzar formato de tienda entre 600 y 1200 m<sup>2</sup> con presencia en el centro, sur y oeste de la ciudad de Cali, además inició con las ventas online y el servicio a domicilio que ofrece la posibilidad de realizar compras sin salir de la casa y con una disponibilidad de 24 horas. La organización cuenta con múltiples distinciones empresariales y reconocimientos en estudios de valor de marca.

### 3.1.1 Misión Empresa.

Es una organización comercial que ofrece espacios y canales de ventas con el más amplio surtido de productos y servicios para toda la familia, bajo los más altos estándares de calidad y atención; procurando el bienestar para sus grupos de interés.

### 3.1.2 Visión Empresa.

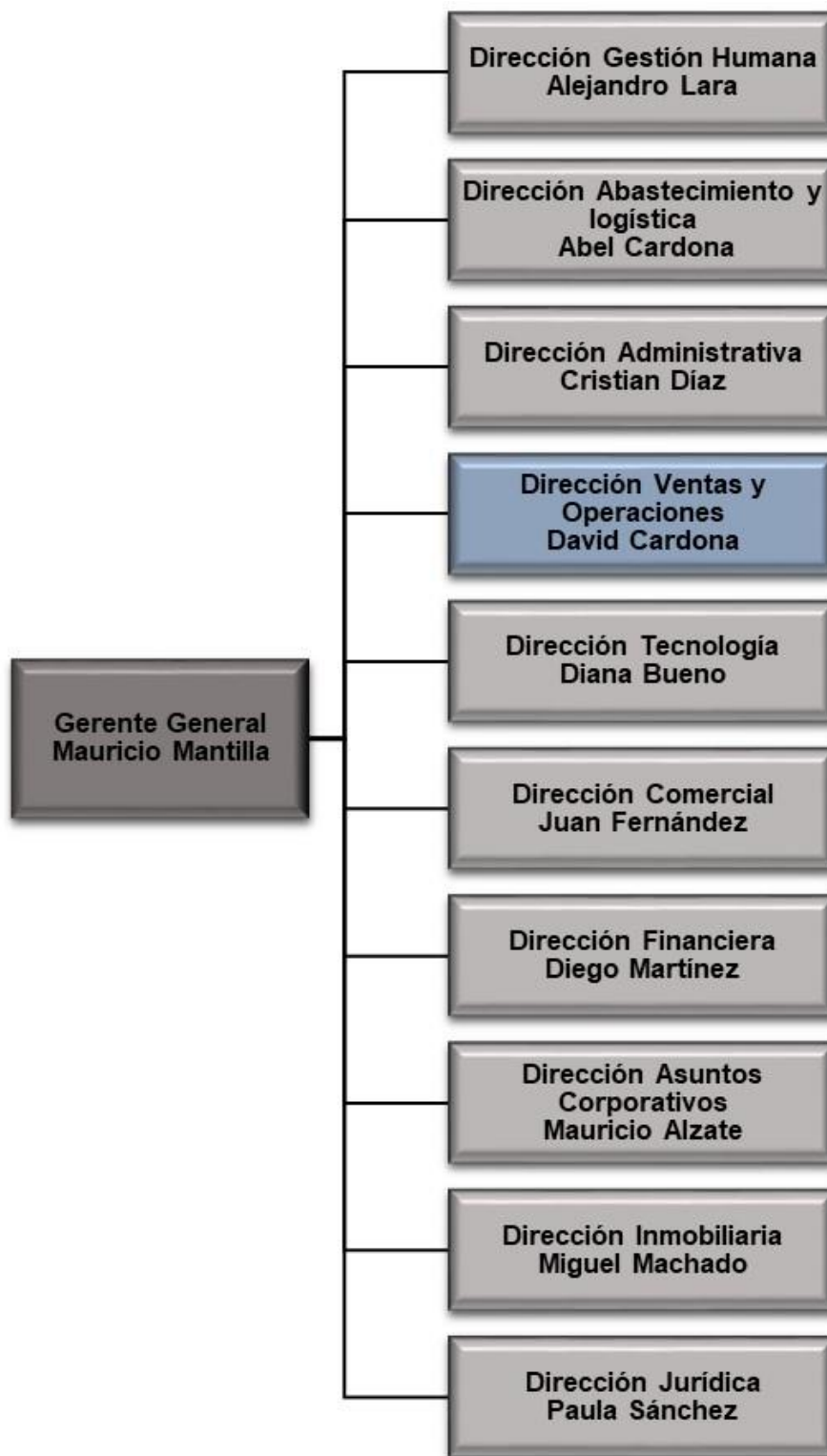
Consolidar el liderazgo regional, proyectándolo a la expansión nacional, siendo reconocida como una cadena de supermercados 100% colombiana, que integra los más altos estándares de calidad y servicio, capitalizando la preferencia de sus clientes, la confianza de sus aliados comerciales y el compromiso de sus colaboradores en una evolución de desarrollo sostenible.

### 3.1.3 Valores Corporativos.

La organización declara que sus valores son integridad, honestidad y respeto, estos se viven en la cultura organizacional, los complementan con excelencia en el servicio, el mejor surtido a los mejores precios, apoyo y confianza en el proveedor pyme (pequeñas y medianas empresas).

### 3.1.4 Organigrama.

A continuación, se muestra la estructura organizativa directiva de la compañía presente en el año 2020, esta se compone por una gerencia general y 10 direcciones, en este primer nivel es donde se generan todas las estrategias de la organización.



**Figura 1. Organigrama Almacenes La 14 s.a. Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

### 3.1.5 Reconocimientos y Logros.

Orgullo caleño, Almacenes La 14, entre las marcas más valiosas de Colombia en el 2020. Diario El país, 10/03/2020.

La empresa caleña Almacenes La 14 se ubicó en el puesto 11 del ranking de las marcas más valiosas de Colombia en el 2020, siendo, junto a la marca “Colombiana” (en el puesto 19), las únicas dos marcas nuevas en el listado anual. Empresa creada en 1964 y con gran recordación entre sus clientes y comunidad en general, está entre las 15 marcas más valiosas del país con un valor de US\$279 millones.

En el ranking elaborado por las consultoras Kantar y WWP, las marcas colombianas que resultaron más valiosas en 2020 son las de cervezas Águila, con US\$3.522 millones, Póker con US\$1.954 millones y la entidad financiera Bancolombia de US\$1.222 millones. El top diez lo completan Ecopetrol, la cerveza Pilsen, el banco Davivienda, el Éxito, Grupo Sura, cárnicos Pietrán, y el Banco de Bogotá.

Las casillas 12 a la 20 se repartieron así: bebidas Postobón, cerveza Club Colombia, Banco Popular, Avianca, Agua Cristal, cárnicos Zenú, pastas Doria, la gaseosa colombiana y chocolates Jet.

Poder valluno, Revista Dinero, 09/29/2011.

El regionalismo de Almacenes La 14, que algunos consideran es un punto en su contra, fue uno de los factores que convirtió a esta cadena de supermercados en la de mayor valor social del país. Con muchos menos locales y sin el músculo financiero de las multinacionales de su sector, los Almacenes La14 son la marca de comercio con mayor valor social del país, de acuerdo con el estudio. Esta empresa es la firma de supermercados con mejores relaciones con sus comunidades de influencia: clientes, proveedores y la sociedad en general. Y eso pese a no tener presencia en todo el país.

La excelente calificación que le otorgan los colombianos del suroccidente a Almacenes La 14 catapultó su índice de valor social. Entre los factores que juegan a su favor están la calidad de

---

los productos que ofrece, el surtido y el trabajo con 4.500 Pymes, que son sus proveedores. El manejo medioambiental y la satisfacción de la fuerza de trabajo son los otros factores que pesaron a la hora de medir su valor social.

### 3.1.6 Posicionamiento y principales competidores.

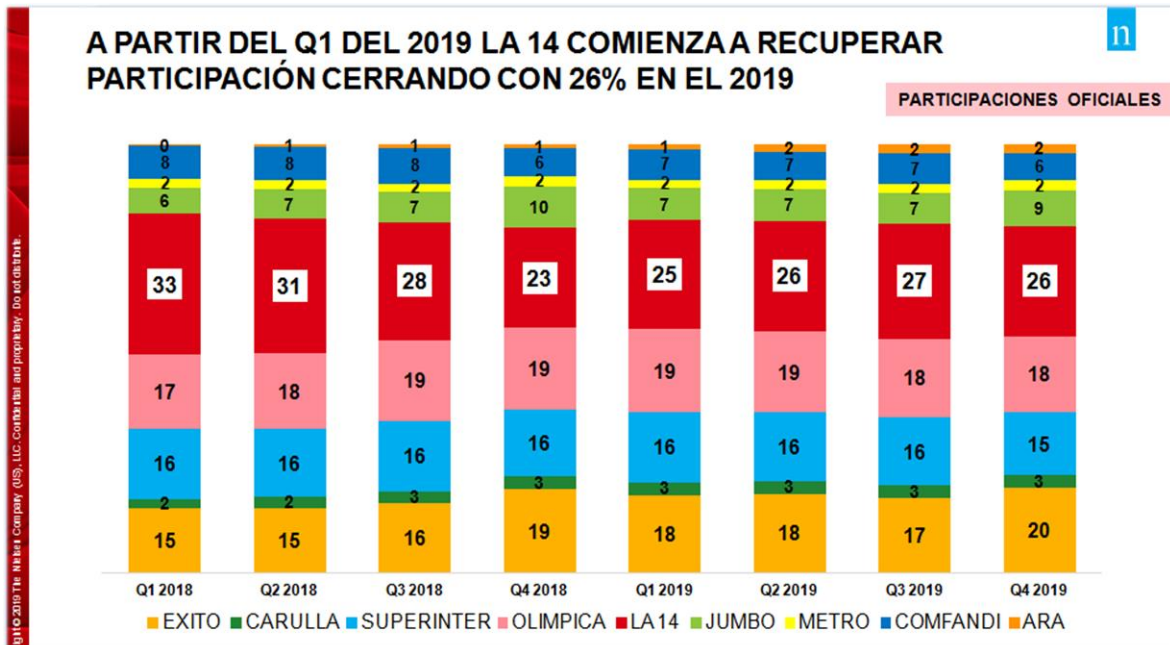
La participación de mercado de Almacenes la 14 en la región sur occidente del país es más alta que la de sus comparables, lo anterior permite afirmar que es una compañía líder del mercado en la región.

Dentro de los principales competidores está Grupo Éxito, una multinacional del Grupo francés Casino. Cuentan con 5 marcas diferentes; Éxito que son hipermercados, Carulla supermercado de valor, Superinter y Surtimax tiendas de conveniencia y Surtimayorista formato para mayoristas. En total cuenta con un aproximado de 550 tiendas en el país. Olímpica es otro competidor importante, cuenta con más de 300 tiendas en Colombia, su estrategia se centra en tiendas de cercanía en formatos pequeños con un surtido de conveniencia.

En la siguiente grafica se observa la participación en el mercado de Almacenes La 14, que cierra el año 2018 con una pérdida de 10 puntos (pasa de 33 Q1 2018 a 23 Q4 2018), en el año 2019 se observa una recuperación, al cierre logra avanzar en 3 puntos (pasa de 23, Q4 2018 a 26, Q4 2019). Es posible que la pérdida de puntos de mercado se genere por el cierre de 4 establecimientos comerciales durante el periodo y la optimización de espacios en algunas tiendas de formato hipermercado, todo esto bajo el proyecto de optimización de espacios en los establecimientos comerciales. En participación le sigue la marca ÉXITO, que a lo largo de los 2 años de estudio gana 5 puntos de mercado (pasa de 15, Q1 2018 a 20, Q4 2019), capitalizando la pérdida de Almacenes la 14. En el periodo de análisis la marca no realiza aperturas en la zona, moderniza sus hipermercados bajo un concepto llamado Wow y genera espacios promocionales muy agresivos, su crecimiento es orgánico con los mismos m2.

Olímpica se mantiene en un promedio de 18 puntos de mercado, conserva su estrategia de cercanía, ha realizado 2 aperturas de tiendas en la zona, lo que demuestra que desean mantener su cuota en el mercado.

Superinter, cadena de supermercados del grupo éxito, conserva un promedio de participación de mercado de 15 puntos, su estrategia es defender la cuota que posee con activaciones promocionales y descuentos frecuentes, ha realizado 3 aperturas en la zona durante el periodo de análisis.



**Figura 2. Participación de mercado supermercados sur occidente Colombia. Fuente: participaciones oficiales Nielsen, año 2020.**

### 3.1.7 Mapa de procesos de la organización.

La empresa pertenece al sector supermercados, la definición de sus procesos se expone a continuación.

#### Procesos estratégicos.

A la cabeza con la gerencia general que es quien genera las estrategias de la compañía para lograr los objetivos de los grupos de interés, esta se apoya en la dirección de asuntos corporativos, encargada del relacionamiento con los entes gubernamentales del país, también maneja las comunicaciones corporativas, internas y externas. Seguido está el proceso de mercadeo, responsable de generar estrategias comerciales y operativas, que se comunican y ejecutan en los puntos de venta.

### Procesos operativos

Se encuentran los procesos que agregan valor directamente al cliente, a continuación, se detallan.

Proceso comercial, se realizan las negociaciones con los proveedores, matrícula de nuevos productos, descuentos por compras, eventos, publicaciones y activaciones comerciales.

Proceso de abastecimiento, el insumo lo provee el anterior proceso. Este se encarga de generar la planificación de la demanda, realiza pedidos directos al proveedor para entregar en el centro de distribución o directamente a las tiendas.

Proceso de logística, gestiona la información de abastecimiento, recibe, almacena, alista y efectúa la distribución de mercancía hacia las tiendas.

Proceso de operaciones y ventas, aquí se ejecutan operaciones que inician con el recibo de mercancía, almacenamiento, surtido, marcación de precios, ventas asistidas, registro de mercancía, servicio al cliente, entre otros.

### Procesos de soporte

Estos procesos son necesarios para el correcto funcionamiento de la organización y generan soporte a los procesos operativos.

Proceso de Gestión Humana, este contiene las actividades de contratación, capacitación, bienestar y relaciones laborales.

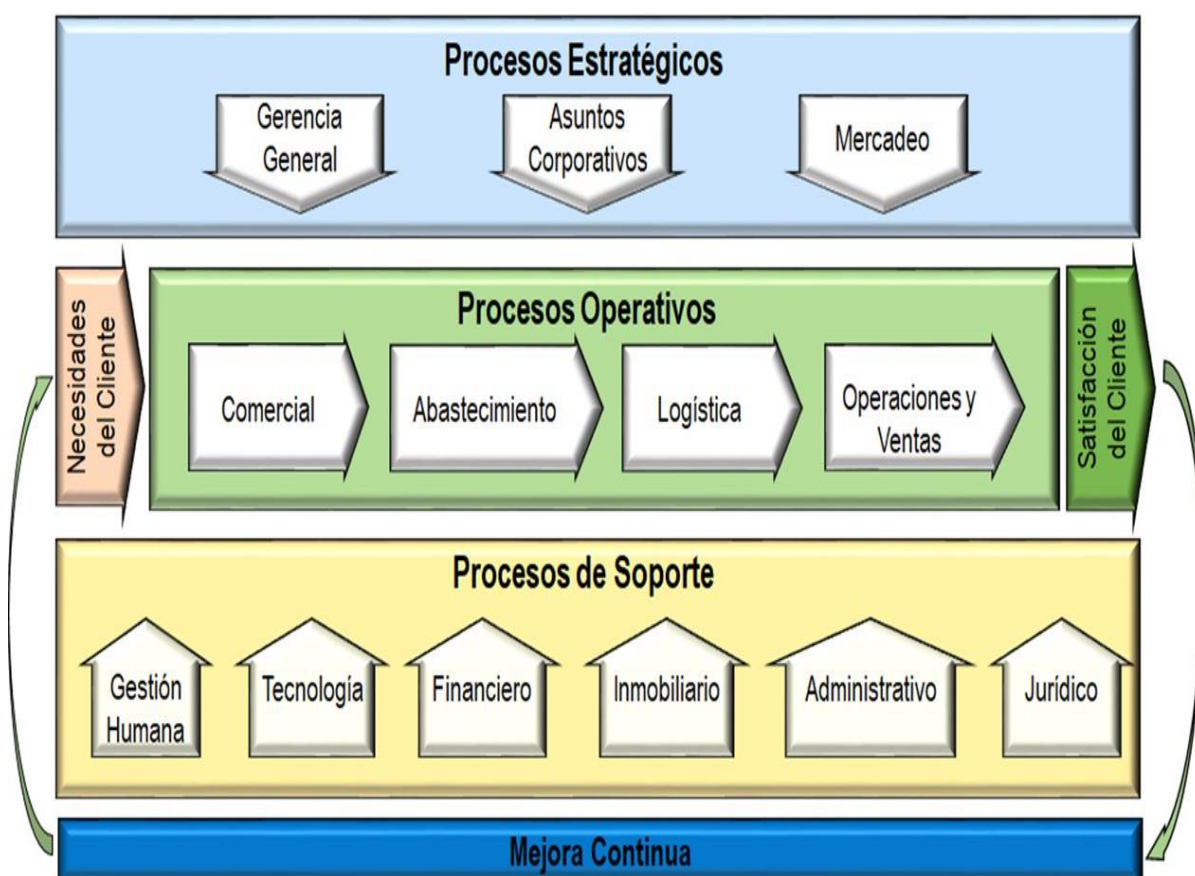
Proceso de Tecnología, genera soporte a todas las áreas de la compañía, brinda herramientas tecnológicas para la oficina central y para las tiendas, adicionalmente se encarga de generar toda la información para la toma de decisiones.

Proceso Financiero, se encarga de realizar el soporte completo a la organización, inicia desde el recaudo de los ingresos hasta el pago de las obligaciones, genera información financiera para tomar decisiones.

Proceso Inmobiliario, encargado de administrar los bienes inmuebles propios de la organización, los ingresos por alquiler de unidades inmobiliarias y representa a la organización en los consejos de centros comerciales.

Proceso Administrativo, genera soporte al mantenimiento físico de las tiendas, suministra los insumos necesarios para la operación de tiendas y oficinas centrales.

Proceso Jurídico, encargado de interpretar las exigencias de los entes gubernamentales y de control, también soporte jurídico para todas las áreas de la compañía que se relacionan con terceros.



**Figura 3. Mapa de procesos de la organización. Fuente: elaborado por el autor, Año 2020.**

### 3.1.8 Organigrama y procesos de operaciones y ventas

En este apartado se expone en mayor detalle el organigrama de esta dirección, para identificar los responsables y los procesos de operaciones y ventas.

#### Director de operaciones y ventas.

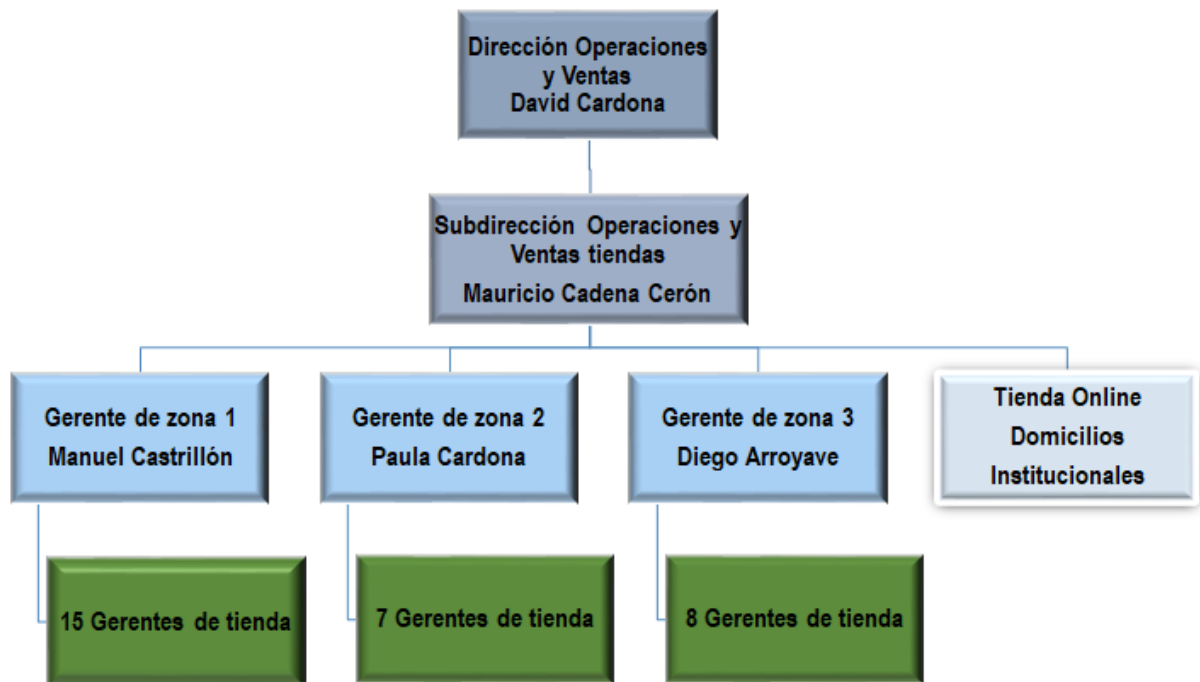
Responsable de los procesos de operaciones y ventas, ingresos de la compañía en todos los canales; tienda online, domicilios y tiendas físicas, genera las estrategias generales, define los indicadores de desempeño (cumplimiento de ventas, gastos, averías, margen operativo, satisfacción de clientes y clima laboral). Debe responder por los resultados de ingresos, gastos y utilidad operacional total compañía.

#### Subdirector de operaciones y ventas tiendas.

Responsable de los procesos de operaciones y ventas de tiendas físicas, genera estrategias para operar las tiendas, cataliza y orienta la marcha de las estrategias organizacionales, optimiza los gastos y maximiza los ingresos, responsable de los resultados de todas las tiendas de la organización, responde por el clima laboral. Realiza sinergias con todas las áreas de la compañía para lograr eficiencias y adecuada operación en las tiendas.

#### Gerente de zona

Responsable de la operación de su grupo de tiendas, debe garantizar la ejecución de las estrategias de la compañía, responsable de los resultados de ventas, gastos, utilidad de las tiendas a cargo, responde por el servicio al cliente y el clima laboral.



**Figura 4. Organigrama dirección de operaciones y venta. Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

### 3.1.9 Organigrama y procesos en las tiendas.

En este se visualiza la operación pura en las tiendas, que es donde se ejecutan los procesos y actividades de cara al cliente.

#### Gerente de tienda.

Es responsable de la correcta operación de su tienda, debe garantizar la ejecución de las estrategias de la compañía, garantizar altos niveles de servicio al cliente, mantener un adecuado clima laboral del equipo de trabajo, garantizar excelente presentación del punto de venta, garantizar resultados de ventas, gastos y utilidad operacional, debe garantizar la ejecución de los siguientes procesos:

Proceso recibo de mercancía: consiste en recibir la mercancía despachada desde el centro de distribución o despachada por el proveedor.

Proceso almacenamiento: es la disposición de la mercancía recibida en estanterías de bodega, siguiendo metodologías de organización por categoría de producto y almacenamiento con atención en las fechas de caducidad.

Proceso de surtido: consiste en llevar la mercancía de almacenamiento directamente a las estanterías de exhibición en punto de venta, debe cumplir con normas de ejecución tales como; planimetrías, estrategia de exhibición, publicidad y exhibiciones adicionales.

Proceso marcación de precios: una vez realizado el proceso de surtido, se procede a marcar los productos que se han abastecido en el lineal, cumpliendo con normas de marcación de acuerdo con el tipo de producto y de la actividad comercial, pues, se dispone de un formato para cada necesidad.

Proceso de asesoría: aplica en las secciones que requieren orientación para el cliente, electrodomésticos, hogar, ferretería y papelería.

Proceso registro de mercancía en puestos de pago: se deben garantizar trabajadores entrenados para recibir al cliente con sus compras, realizar el registro de la mercancía y el empaque, aquí es donde se cierra la compra del cliente.

Proceso de servicio al cliente: este debe estar presente en todos los procesos, se debe garantizar satisfacción del cliente en cada punto de contacto.

Proceso de aseguramiento y control pérdidas: proceso presente en toda la tienda, su objetivo es evitar pérdidas económicas para la compañía y asegurar la integridad de los clientes.

Proceso de inventarios: el objetivo es mantener una óptima calidad del dato, que exista coherente entre las cantidades reales físicas y las cantidades que figuran en el sistema.

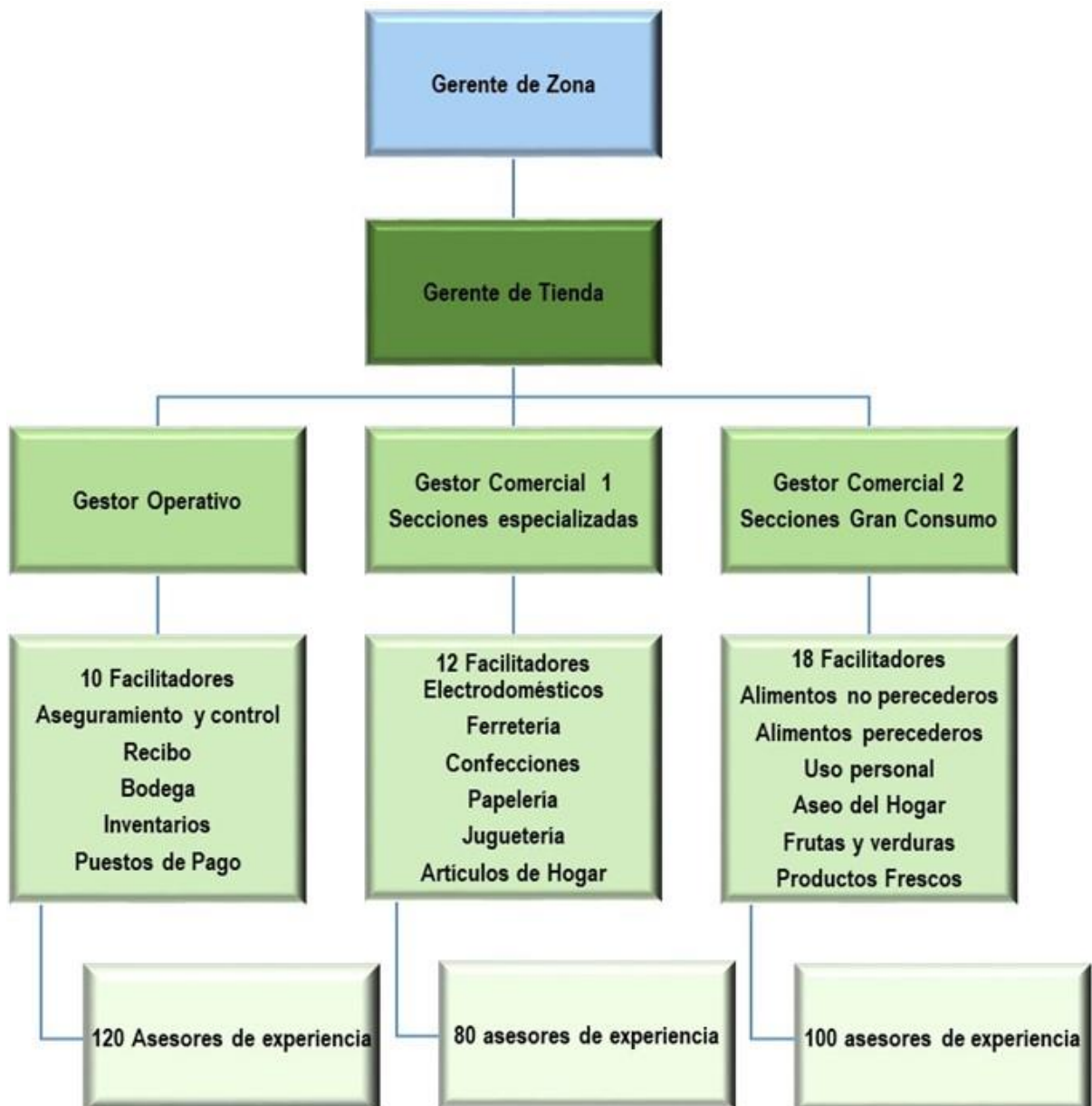
El gerente de tienda dispone como apoyo de 3 gestores, que coordinan las actividades de un grupo de asesores de experiencia para garantizar los procesos a cargo.

### Gestor Operativo

Se encarga de gestionar el proceso recibo de mercancía, proceso almacenamiento, proceso registro de mercancía en puestos de pago, proceso de aseguramiento y control perdidas, proceso de inventarios y proceso de servicio al cliente.

## Gestor Comercial

Debe garantizar; proceso de surtido, proceso marcación de precios, proceso de asesoría y proceso de servicio al cliente.

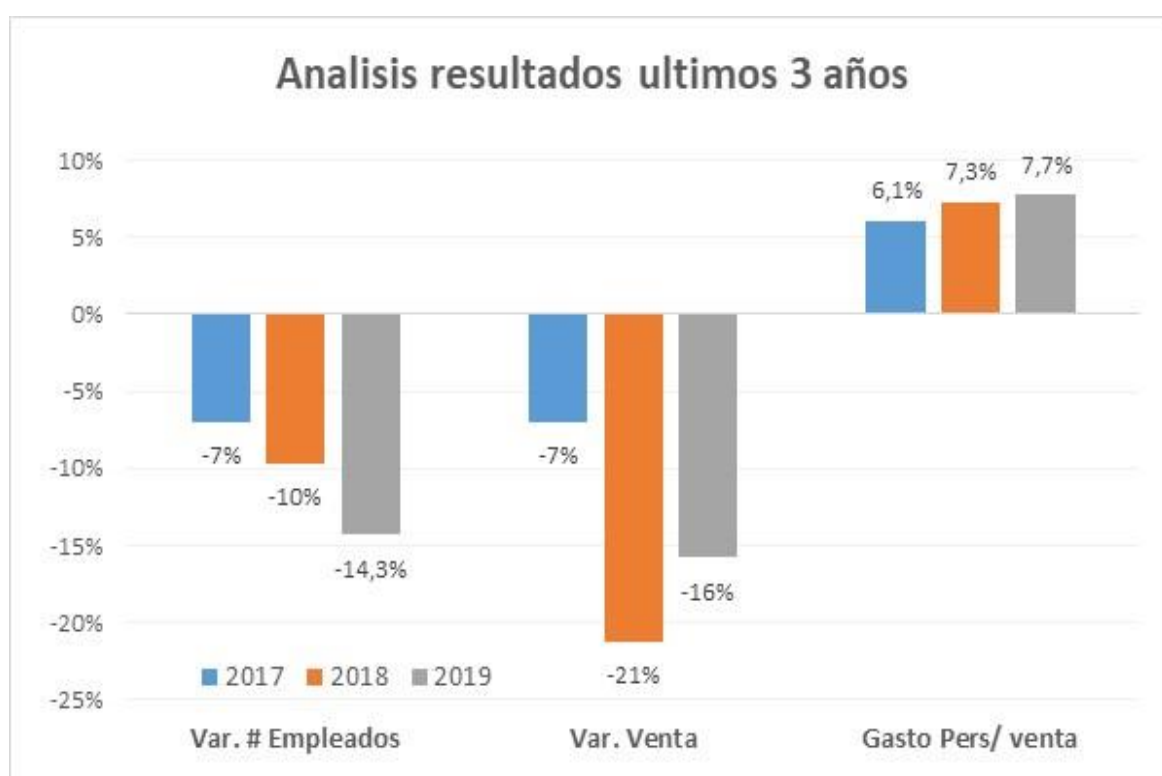


**Figura 5. Organigrama de supermercado grande. Fuente: elaborado por el autor. Año 2020.**

### 3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

Se realizaron reuniones con el director de operaciones y ventas, el subdirector de operaciones y ventas de tiendas físicas, los gerentes de zona y la líder en gestión de recursos, para identificar y abordar las áreas de oportunidad más importantes en la mejora de resultados y mejorar la operación, se identificaron las siguientes:

**Competitividad:** considerando la información de la compañía, la agresividad de los competidores actuales, la inminente entrada de nuevas marcas a la región, el impacto en la participación de mercado y el riesgo futuro de los ingresos de la organización, se visualiza la necesidad de realizar un cambio en el proceso de operaciones y ventas, con el objetivo de mejorar la competitividad, mejorar ingresos, optimizar gastos, preparar los equipos de los puntos de ventas para futuros retos y lograr obtener una organización flexible y sostenible en el tiempo.



**Figura 6. Análisis resultados últimos 3 años. Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

**Ejecución de gastos:** el rubro gasto de personal se ve fuertemente afectado por el decrecimiento de los ingresos, aunque se ha realizado gestión en optimización del gasto, no ha sido suficiente para revertir la tendencia ascendente de participación del gasto sobre la venta. De mantenerse esta tendencia la empresa podría obtener resultados negativos y perder su estabilidad y posición en el mercado.

**Productividad:** en la investigación se pudo identificar que las tiendas cuentan con trabajadores especializados solamente en una sección, esto genera un alto consumo de horas/hombre para cubrir de forma autosuficiente diferentes turnos, durante el horario de operación de la tienda, incluyendo cobertura de descansos, vacaciones, licencias y ausencias. Adicionalmente, al presentarse novedades por ausencias no programadas, se otorgan horas extras a los colaboradores para cubrir el horario de atención en la sección, no se dispone de un plan de contingencia para cubrir ausencias.

De forma frecuente se observa en las visitas a las tiendas, tiempos muertos, secciones sin clientes y colaboradores sin ejecutar actividades, esto ocasiona baja productividad, poca flexibilidad del equipo en el proceso, zona de confort, resistencia al cambio y baja adaptabilidad a los nuevos retos de la organización.

**Motivación de los equipos de tienda:** la compañía como política social genera estabilidad en el trabajo a sus colaboradores, esto se observa en el alto porcentaje de colaboradores que componen la plantilla total de la compañía con más de 10, 15, 20 y 25 de años de antigüedad, presentes en la mayoría de tiendas de la región. Estos trabajadores antiguos están especializados en una sección, es posible que no se sientan motivados para aprender otro oficio o aprender otras tareas, conocer muy bien su labor, algunos no demuestran interés por aprender otros temas.

**Exceso de espacio en área de ventas:** se identifica que la compañía posee tiendas en promedio 35% más grandes que sus competidores, el área comercial del establecimiento presenta un exceso de espacio y de exhibición que genera un abastecimiento de inventario

innecesario para cubrir las exhibiciones, a su vez, se genera de forma desproporcionada requerimientos de horas de recursos humanos para atender estas secciones.

Para implementar una solución es necesario la participación de la alta gerencia, los directores de las áreas, todo el equipo de la dirección operación y ventas, la subdirección de operaciones y ventas tiendas físicas, los gerentes de zona y todo el equipo de las tiendas, debido a que las posibles soluciones generarían un impacto en el servicio al cliente, en los ingresos, en los gastos y en los principales procesos de la compañía. Las áreas responsables de liderar el proceso de cambio se presentan a continuación.

La dirección de gestión humana, liderada por su director, las gerencias de capacitación, selección y bienestar, que se encargan de realizar los procesos de sensibilización, gestión del cambio y entrenamiento.

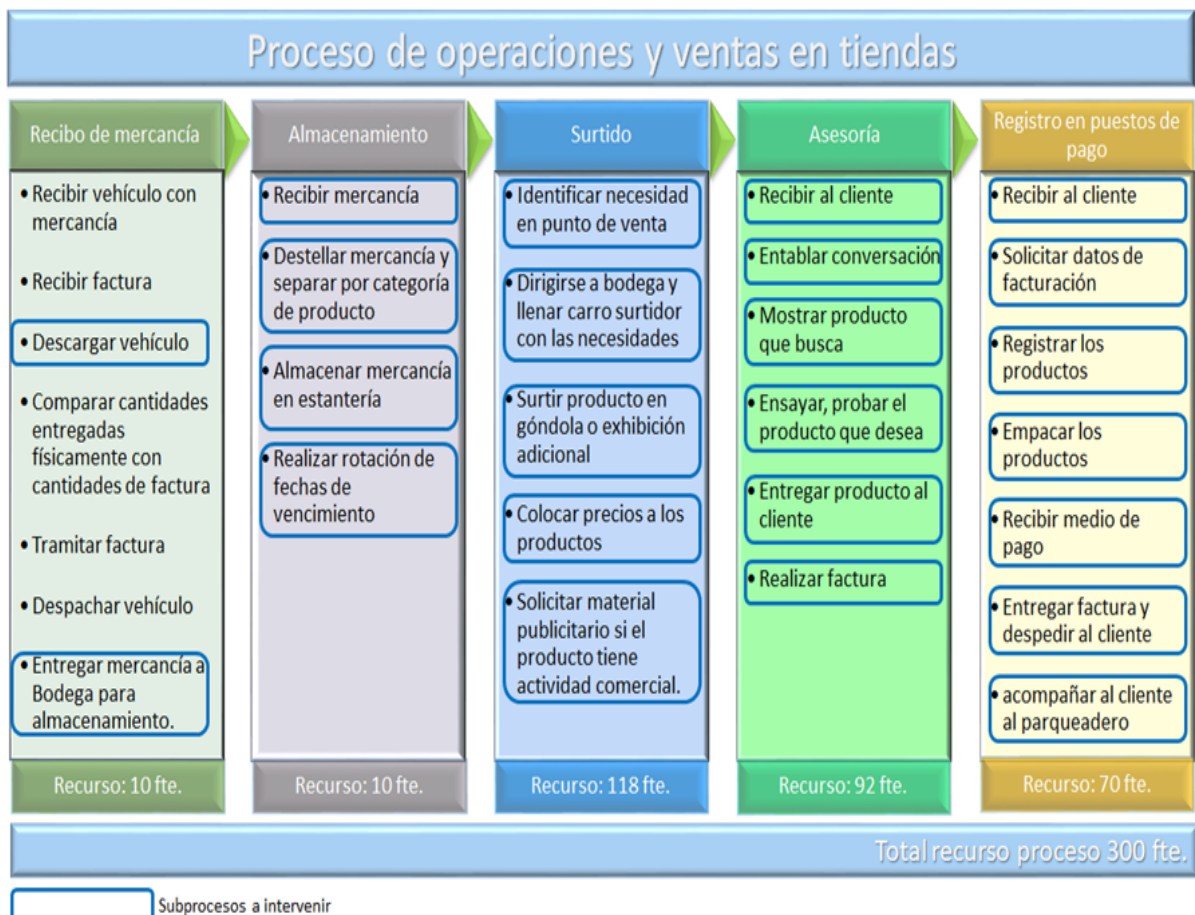
La subdirección de operaciones y ventas de tiendas en compañía de los gerentes de zona, encargados de diseñar el plan de mejora, deben convocar a las áreas necesarias para los cambios propuestos, realizar el diseño de la propuesta, los cronogramas de ejecución, identificar los recursos necesarios, acompañar al equipo de las tiendas en la ejecución, garantizar la implementación y ejecutar los ajustes necesarios.

Durante la ejecución es necesario el involucramiento y compromiso de los gerentes de tienda, quienes se encargan de coordinar y motivar a sus equipos de trabajo, son multiplicadores de la información, garantes de la ejecución, guías y tutores en el proceso de cambio, son actores fundamentales en la materialización del proyecto de mejora.

Finalmente, el subdirector de operaciones y ventas de tiendas es el responsable de garantizar la ejecución y puesta en marcha de la propuesta de mejora, apoyar las reuniones de sensibilización del cambio, verificar la aplicación de la mejora en las tiendas, acompañar en todas las fases a los equipos de gerentes de zona y de tienda.

### 3.3 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Una vez identificado el problema y acorde con la misión de la compañía, donde se declara que se debe “garantizar el bienestar de los grupos de interés”, adherido a la visión de “integrar los más altos estándares de calidad y servicio, capitalizando la preferencia de sus clientes, la confianza de sus aliados comerciales y el compromiso de sus colaboradores en una evolución de desarrollo sostenible”, se identifica que las dos áreas de oportunidad más relevantes a trabajar son el gasto de personal al visualizar que posee una participación importante en los gastos operativos y la productividad del equipo, al identificar por medio de observación en visitas a las tiendas tiempos muertos y exceso de horas para la demanda de la tienda. Ambas áreas de oportunidad se generan en el proceso de operaciones y ventas de las tiendas. A continuación, se expone el diagrama AS-IS del proceso de operaciones y ventas para identificar actividades y subprocesos que se deben intervenir en una tienda.



**Figura 7. AS-IS Proceso Operación y ventas. Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

En el gráfico se visualizan los 5 subprocesos del proceso de operaciones y ventas, con sus respectivas actividades, cada subproceso indica el recurso empleado actualmente en términos de trabajadores con jornada de tiempo completo (FTE, Full Time Employee), este análisis se realizó en una tienda de formato hipermercado. En rectángulo de línea color azul se encierran las actividades susceptibles de mejora, si se interviene el número de trabajadores en cada subproceso. En el subproceso de Recibo de mercancía se identifican 2 actividades para optimizar, debido a que estas no exigen conocimiento técnico y eventualmente otros trabajadores podrían realizar estas actividades previa capacitación.

En los subprocesos de Almacenamiento, Surtido y Asesoría se genera la capacidad para optimizar las actividades y el recurso que consumen, capacitando a los empleados para fluctuar entre las diferentes actividades.

Para el subproceso de puestos de pago se requieren empleados altamente capacitados y con conocimientos específicos en manejo de caja registradora, dinero y empaque de productos, todas sus actividades y recursos son aptos para ser optimizados.

### 3.4 CONCLUSIONES DE ANÁLISIS

De acuerdo con lo expuesto en el presente análisis, se identifica que las acciones de mejora deben abordar lo siguiente.

- Optimizar el gasto de personal: mediante el ajuste de recurso en cada subproceso, el objetivo es reducir el porcentaje de participación del gasto sobre las ventas.
- Flexibilizar el gasto de personal: implementar una herramienta que permita la flexibilidad y oportunidad para cubrir actividades con recurso óptimo, tanto en momentos en los que crecen los ingresos como en momentos de decrecimiento.
- Incrementar la productividad: mediante la asignación de actividades cruzadas en diferentes subprocesos para optimizar las horas/hombre y situarla en los momentos de mayor demanda.
- Implementar sistemas de asignación de tareas, horarios y actividades cruzadas para los empleados.
- Mantener alto estándar de servicio al cliente, este debe estar presente en todos los procesos y subprocesos, es clave para la sostenibilidad de la organización.

## 4 METODOLOGÍA.

Para hallar una metodología adecuada que permita abordar los retos más importantes del análisis del problema, se realizan los siguientes planteamientos:

**Optimizar el gasto de personal.**

Para gestionar este importante rubro es necesario aplicar metodologías enfocadas en acciones para lograr lo siguiente.

**Ajuste de plantilla de personal:** es una forma rápida de generar resultados, con posibilidad de generar un impacto social negativo, por prescindir de un determinado número de empleados en un mismo momento, esta no es una decisión socialmente responsable, en consecuencia, se entregaría al mercado trabajadores altamente entrenados con competencias y conocimientos que podrían aplicar en establecimientos de los competidores.

**Novedades de nómina:** las horas extras se generan por la falta de un sistema que permita programar a los trabajadores de forma eficiente, actualmente se realiza de forma manual. Estas normalmente se generan en diferentes secciones de la tienda donde se presentan ausencias de empleados y no se dispone de un plan de contingencia para cubrirlas, se podrían eliminar las horas extras, pero se corre el riesgo de dejar sin servicio áreas atendidas.

**Implementar tecnología:** se debe implementar una solución enfocada en sistemas de programación de turnos de acuerdo con la demanda de cada tienda, sin embargo, la inversión inicial y el mantenimiento mensual es muy alto comparado con el beneficio recibido, por consiguiente, la organización no ha contemplado inversión en dichos sistemas.

**Ajuste de salarios:** se realizó un estudio de mercado donde se pudo evidenciar que el salario de los empleados de las tiendas está en el promedio de lo que pagan los competidores.

**Optimización de horarios:** las tiendas presentan una operación de ejecución de tareas promedio de 15 horas en el día, estas actividades requieren recurso humano presente a lo

largo de este periodo de tiempo. El horario de las tiendas responde a la demanda de los compradores y a las actividades previas para apertura de tienda a clientes y posteriores para el cierre de la misma.

#### **Flexibilizar el gasto de personal.**

Para lograrlo es necesario contar con un recurso flexible que pueda trabajar por horas y estas se suministren en los momentos de mayor demanda. Sin embargo, la legislación de Colombia no contempla un contrato laboral por horas a demanda, se debe contratar con un número determinado de horas semanales. Para los periodos de baja demanda se presenta como alternativa suspender contratos laborales o ajustar plantilla, esto representa un gasto adicional para la compañía.

#### **Incrementar la productividad.**

En el caso particular de estudio se requiere una metodología que permita realizar una optimización del recurso mediante la asignación de actividades cruzadas, esto al observar la existencia de tiempo muerto en diferentes subprocesos. Si bien, existen barreras como contrato laboral que incluye funciones específicas para cada colaborador, desconocimiento de otras funciones, desmotivación de los trabajadores por aprender nuevos procesos y necesidad de entrenamiento para colaboradores que están dispuestos.

#### **Mantener altos estándares de servicio al cliente.**

La organización se caracteriza por el servicio, es imperativo mantener un alto nivel en el servicio al cliente, esto visto desde la intensidad de servicio, el número de empleados que asisten al cliente en una sección, la calidad de servicio prestada y la satisfacción del cliente.

A continuación, se exponen unas metodologías para generar respuesta al problema planteado, entre ellas se contemplan las siguientes.

#### 4.1 IMPLEMENTACIÓN METODOLOGÍA LEAN.

Metodología para mejorar continuamente los procesos, eliminar desperdicios y optimizar los recursos. Se utiliza únicamente lo absolutamente necesario en un proceso. Aplicable en grandes empresas de diferentes industrias.

**Ventajas.** Se involucran todos los empleados de la organización, quienes ayudan a identificar desperdicios y proponen ideas para mitigarlos.

- Metodología que incluye sistemas de mejora continua.
- Permite generar ahorros mediante la identificación y reducción de gastos innecesarios.
- Automatización de trabajos manuales y repetitivos, para que estas horas/hombre se enfoquen en tareas más productivas que no requieran especialización.
- La automatización se realiza trabajando por procesos y con implementación de tecnología.
- Implementación de flujos de trabajo.

**Inconvenientes.** La presente metodología se enfoca en el proceso de ventas, sin embargo, es necesario aplicarla en todos los procesos de la empresa, debido a que todos están engranados y desembocan en el proceso de ventas, los resultados se generan a mediano plazo, pero la solución se requiere a corto plazo.

- La automatización propuesta se ejecuta con la implementación de sistemas o herramientas tecnológicas, estas necesitan trabajadores entrenados y capacitados, por consiguiente, es necesario realizar un cambio en la estructura organizacional de la empresa para incluir a profesionales con este tipo de perfiles

**Barreras de implementación.** La organización no cuenta con presupuesto para implementar un modelo que contemple uso de tecnología, normalmente estas soluciones exigen alta inversión de recursos económicos y tiempo.

---

## 4.2 INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA PARA PUESTOS DE PAGO AUTOMATIZADOS.

Esta solución aplica para el subproceso de registro en puestos de pago, clave en el proceso de venta. Este subproceso demanda aproximadamente el 25% de la plantilla total de la organización, esto significa que la intervención es de alto impacto. Las características principales de esta solución son las siguientes:

**Ventajas.** Se genera posibilidad de optimizar la plantilla de empleados de puestos de pago hasta en un 30%, esto equivale a un ahorro del 8% del gasto total de personal.

**Inconvenientes.** Para generar impacto en los resultados es necesario prescindir de aproximadamente 220 empleados, esto generaría un impacto social fuerte y deterioro de la imagen de la empresa.

- El cambio de hábitos de los clientes para realizar pago de forma automatizada requiere de tiempo y empleados para que orienten a los clientes.
- Existe la posibilidad de perder contacto humano con el cliente, lo que generaría impacto negativo en el servicio de cercanía que caracteriza a la empresa.
- El cambio en la cultura de la organización para interiorizar procesos automatizados es un reto, demanda procesos de gestión del cambio y apertura desde el personal directivo hasta el personal operativo.

**Barreras de implementación.** Los puestos de pago automatizados requieren una inversión aproximada de 30 mil dólares cada uno, con un mínimo de 6 unidades por tienda, en total sería una inversión de 180 mil dólares por tienda. Para generar resultados en el corto plazo es necesario implementar en 10 tiendas en una primera fase, lo anterior supone una inversión total cercana a los 2 millones de dólares, cifra que se debe pagar en un plazo no mayor a 6 meses. Actualmente, la empresa no cuenta con presupuesto para realizar esta inversión.

### 4.3 DOTACIÓN DE PERSONAL CON CONTRATO DE TIEMPO PARCIAL

Desde los fundadores hasta los actuales directivos de la empresa, se conserva la premisa de contratación de empleados a tiempo completo, con el objetivo de proveer un salario digno y generar beneficios adicionales para sus colaboradores.

Actualmente la empresa dispone de trabajadores con contrato de trabajo a tiempo completo, no existen contratos a tiempo parcial.

**Ventajas.** Implementar contratación de empleados a tiempo parcial, logra atraer otro tipo de perfil y talento a la organización, estudiantes o personas que requieran dedicar tiempo a otras ocupaciones.

- Este grupo de empleados con contrato a tiempo parcial logran cubrir la alta demanda de ventas en momentos específicos del día.
- Cubren descansos dominicales de trabajadores de tiempo completo, lo que baja la presión del recurso disponible para el fin de semana.

#### **Desventajas**

- Este tipo de contratación genera alta rotación de los empleados, debido a que se genera la posibilidad que los trabajadores busquen un empleo de tiempo completo para mejorar sus ingresos.
- Las prestaciones sociales, la seguridad social, auxilio de transporte y beneficios extralegales se liquidan al empleado con base a un día completo laborado, así labore medio día o tiempo parcial, esto genera un sobrecosto en la cuenta de beneficio de empleados.

**Barreras de implementación.** Contratar trabajadores a tiempo completo forma parte de la cultura organizacional, es un imperativo que se conserva desde que se fundó la empresa. Esta alternativa fue evaluada por las directivas y no se contempla este tipo de contratación, debido a que es contraria a los principios que rigen la responsabilidad social corporativa de la empresa analizada.

---

#### 4.4 IMPLEMENTACIÓN MODELO DE POLIFUNCIONALIDAD.

Metodología específica para el sector en el que se ubica la empresa, la que brinda herramientas de optimización de actividades del personal, permitiendo que los empleados puedan realizar diversas tareas dentro de la empresa, lo que permite fructificar los recursos humanos de cada establecimiento comercial.

**Ventajas.** La implementación del modelo permite a la organización:

- Entrenar a los empleados en diferentes tareas del proceso de operaciones y ventas
- Optimizar los recursos humanos de cada establecimiento
- Disminuir los gastos asociados a los recursos humanos
- Mejorar la productividad
- Empoderar a los empleados y facilitar crecimiento profesional dentro de la organización

#### **Desventajas**

- Los empleados podrían experimentar resistencia al cambio
- Impacto social por ajuste en número de empleados.
- Incertidumbre por desconocimiento del modelo
- Demanda plan de capacitación intensivo y acompañamiento permanente en la etapa de inicio.

**Barreras de implementación.** Se deben contemplar las siguientes:

- Incrementar salario a empleados polifuncionales por desempeñar tareas múltiples.
- Empleados que no acepten la firma del anexo del contrato llamado “otro sí”
- No contar con suficiente presupuesto para realizar las capacitaciones y entrenamientos.

#### 4.5 DEFINICIÓN DE METODOLOGÍA A EMPLEAR.

Para abordar el problema objeto de estudio y su particularidad, se encontraron muy pocas metodologías que puedan generar una solución integral, en el apartado anterior se expone la metodología Lean, modelo polifuncional y dos alternativas de solución que intervienen subprocesos, estas últimas no son consideradas metodologías. Las opciones anteriormente planteadas exigen una inversión económica alta, que la empresa en estos momentos no cuenta con los recursos suficientes para ejecutarla y que existe una alta probabilidad de generar resultados insuficientes.

En el proceso de investigación, se identifica que la polifuncionalidad es una metodología que se aplica en algunos sectores como industria, servicios y comercio al por menor, está diseñada para abordar la particularidad del sector supermercados y genera soluciones a los retos puntuales que se presentan.

Considerando la experiencia del autor con más de 24 años en diferentes cargos directivos en importantes empresas del sector supermercados en Colombia, se identifica que el modelo de polifuncionalidad es una metodología que posee la capacidad de abordar de forma integral los retos planteados. De acuerdo con el planteamiento de Cesar Henao (2015) en su tesis doctoral “diseño de una fuerza laboral polifuncional para el sector servicios, caso aplicado a la industria del retail”. Donde se menciona “El sector servicios se distingue entre los demás sectores de la economía por su dinamismo, su rápido crecimiento, y el uso intensivo de Recursos Humanos (RRHH). Este sector incluye industrias tales como el retail, salud, transporte, y centros de llamadas. En el sector servicios los RRHH son normalmente el recurso productivo más costoso. Por este motivo, una gestión eficiente de los RRHH permite a las empresas alcanzar ventajas competitivas y asegurar su permanencia en el mercado (Stewart et al., 1994; Johannessen et al., 1997; Kabak et al., 2008)”. Se aborda el reto más importante del análisis del problema; la gestión del recurso humano, lo costoso que es y las ventajas competitivas que se logran al realizar la gestión de forma eficiente. Por otra parte, Cesar Henao (2015) menciona: “Las empresas del sector servicios buscan minimizar la dotación de personal encargada de servir a los clientes. Sin embargo, la intensa competencia también les exige proveer un alto Nivel de Servicio (NDS) para incrementar las ventas y mantener la fidelización de los clientes (Chapados et al., 2011).” Aquí se encuentran 2 de los retos más importantes, objeto de análisis del problema; la optimización de número de empleados y

---

garantizar altos estándares de servicio al cliente, que inicialmente parecen ser contrarios, pero con la metodología de polifuncionalidad se logran balancear. Para completar los retos que aborda la polifuncionalidad se referencia lo citado por Henao, C. (2015) “El personal polifuncional no sólo se emplea para proveer flexibilidad que permita un mejor ajuste a la estacionalidad de la demanda, sino también, como una medida de contingencia para mitigar los efectos negativos del ausentismo no programado y la incertidumbre de la demanda (Easton, 2011 y MacVicar et al., 2015) En referencia a la flexibilidad del recurso.

## 5 CONCRECIÓN DE LA MEJORA DE PROCESOS PROPUESTO.

El diseño de la propuesta contempla una guía práctica para la ejecución del modelo polifuncional en un supermercado, en este se identifican las actividades principales para llevar a cabo de forma satisfactoria la implementación. Los siguientes apartados sustentan conceptos que definen la polifuncionalidad laboral, los procesos a impactar, una guía propuesta de implementación, las áreas impactadas y los resultados esperados.

### 5.1 DEFINICIÓN POLIFUNCIONALIDAD.

Para la Dra. Paula Páez, de la revista digital Actualidad Jurídica Empresarial (2019), la polifuncionalidad “se enmarca en la asignación de diferentes actividades a un mismo trabajador, cuyas características se encaminan al cumplimiento de diversas funciones, partiendo del punto de eficiencia, eficacia y rendimiento laboral.” Dicho término ha experimentado un considerable auge en las diferentes empresas en los últimos 10 años y busca establecer esta figura para la asignación de funciones adicionales y/o complementarias al contrato de trabajo. Este vocablo, en sí, es relativamente nuevo, pero la intención de adaptar las actividades laborales a las necesidades empresariales, se ha venido desarrollando desde 1970, usando el término de flexibilidad laboral.

La RAE define el término de una manera sencilla pero efectiva, flexible es “susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”, por tal motivo, y a partir de lo dicho, hablar de polifuncionalidad laboral es hablar de flexibilidad, de adaptaciones al cambio según las dinámicas de una empresa, esto implica la manera en cómo

---

se va comportando la organización, a los productos finales, a los cambios legales y normatividad, a sus procesos productivos, así como su actividad laboral propia; Por tanto, la polifuncionalidad en los empleados busca que cada uno pueda adaptarse positivamente a los cambios laborales, obedeciendo a lo que demandan las situaciones.

Existen diversas propuestas teórico-conceptuales que han permitido desglosar el concepto de flexibilidad laboral, pero Fernández, F. A. (2011)- mencionando varios autores- nombra cuatro aspectos teóricos a tener en cuenta:

**Flexibilidad de la organización productiva:** destaca la subcontratación externa, personal subcontratado para ofrecer productos y /o servicios dentro de la organización.

**Flexibilidad de la organización del trabajo:** este aspecto teórico es de gran interés, pues aporta a los conceptos afines a polifuncionalidad, debido a que su carácter está en “contar con fuerza de trabajo capaz de adaptarse fácilmente a las fluctuaciones de la demanda, e intervenir directa o indirectamente en la mejora de la calidad de la producción y de los productos finales (sean estos bienes o servicios). Esta categoría busca la adaptabilidad contante en modelos de información, conocimiento y capital humano (Anez, 2005, citado por Fernández). “En concordancia con esto, se estimula un trabajador organizado en forma colectiva, usualmente en base a grupos de trabajo, periódicos y de corta permanencia, para la resolución de tareas o problemas puntuales” (Fernández, F. A. 2011, pág. 43).

**Flexibilidad de la gestión productiva:** se refiere a las capacidades tecnológicas que posee la organización y de qué manera generar los cambios para una mayor eficacia en los procesos productivos.

**Flexibilidad del mercado laboral:** son aquellos aspectos de la flexibilidad laboral que se encuentran posibilitados por la legislación laboral de un país o región y cuyo objetivo es dotar a las empresas de elevados márgenes de movilidad en las relaciones laborales que genera con sus trabajadores (De la Garza, 2003a; Chávez, 200110; Agacino, et. al., 1998, citado por Fernández, 2011). Con base en los conceptos sugeridos por los autores mencionados anteriormente, se propone que el concepto de polifuncionalidad es sinónimo de flexibilidad laboral, un discurso utilizado por diversas empresas que desean optimizar sus recursos (ya sean físicos como de talento humano), pero “la polifuncionalidad no es un concepto bien recibido por algunos sectores” manifiesta Alles M.A (2008, pág. 376), debido a que muchos

---

tabúes lo rodean, sobre todo el de desmejoramiento laboral para los empleados por tanto, es pertinente recomendar que en caso de necesitar implementar la polifuncionalidad laboral, se debe permitir que los cambios y/o variación a las funciones deben ser acordes al cargo para el que ha sido contratado el trabajador, sin desmejorar las condiciones inicialmente pactadas y estipulando por escrito las modificaciones que surjan con ocasión a dicha figura.

## 5.2 INDICADORES INICIALES POR TIENDA.

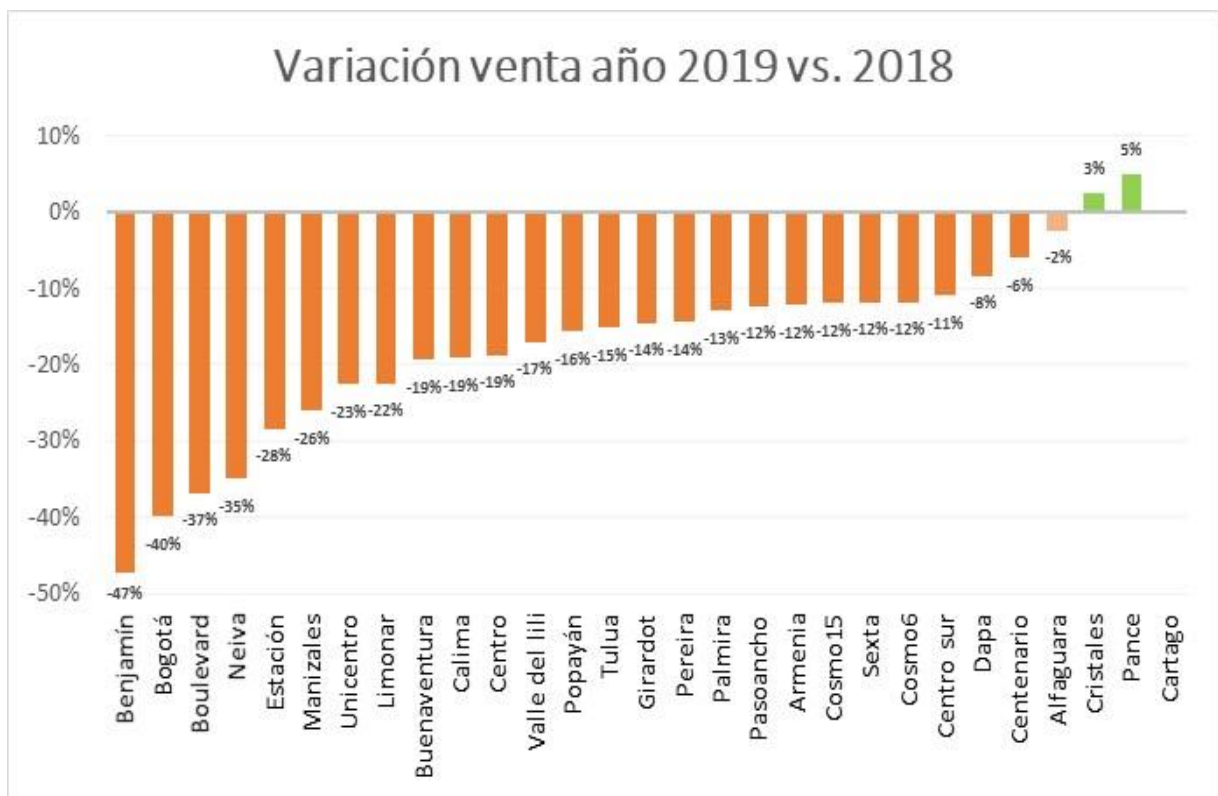
Para iniciar la propuesta es importante conocer como están clasificadas las tiendas y cuáles son sus indicadores iniciales, los más recientes al cierre del año 2019 se exponen a continuación.

**Tabla 1. Clasificación tiendas y resumen resultados año 2019.**

Formato	Tienda	Variación venta año 19 vs. 18	%Nomina/ venta 2019	Personas 2019
Hipermercado	Calima	-19%	9%	402
Hipermercado	Sexta	-12%	6%	279
Hipermercado	Pasoancho	-12%	6%	270
Hipermercado	Valle del Lili	-17%	6%	218
Hipermercado	Centro	-19%	12%	200
Hipermercado	Cosmo15	-12%	8%	192
Hipermercado	Bogotá	-40%	11%	188
Hipermercado	Buenaventura	-19%	7%	165
Super Grande	Limonar	-22%	9%	149
Hipermercado	Cosmo6	-12%	7%	141
Hipermercado	Alfaguara	-2%	6%	132
Hipermercado	Pereira	-14%	7%	129
Hipermercado	Palmira	-13%	7%	117
Hipermercado	Tulua	-15%	7%	108
Super pequeño	Centenario	-6%	6%	77
Super Grande	Girardot	-14%	9%	77
Super Grande	Armenia	-12%	8%	71
Super Grande	Popayán	-16%	10%	59
Super Grande	Neiva	-35%	12%	58
Super pequeño	Manizales	-26%	12%	58
Super pequeño	Pance	5%	5%	51
Super Grande	Estación	-28%	16%	51
Super pequeño	Cristales	3%	7%	40
Super pequeño	Centro sur	-11%	8%	32
Super pequeño	Boulevard	-37%	9%	24
Super pequeño	Dapa	-8%	7%	20
Super pequeño	Benjamín	-47%	18%	13
Super Grande	Cartago		8%	9
Super pequeño	Unicentro	-23%	11%	7
	<b>Total</b>	<b>-16%</b>	<b>7,7%</b>	<b>3.338</b>

Fuente: elaborado por el autor, año 2020.

La clasificación se origina por el tamaño de la tienda y el área de ventas, estas se clasifican de la siguiente forma, 13 tiendas formato hipermercado, con área superior a 7 mil metros cuadrados de venta, 7 tiendas de formato supermercado grande, cuya superficie comercial comprende el rango de 4.000 hasta 6.999 metros cuadrados, por último, 9 supermercados pequeños, que poseen área inferior a 3.999 metros cuadrados. La variación de las ventas, el porcentaje de gastos sobre las ventas y el número de empleados es objeto de análisis en las siguientes gráficas.



**Figura 8. Variación de ventas año 2019 vs. 2018. Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

La compañía decrece sus ventas un -16% en el total de las tiendas, comparando año 2019 con año 2018. En general todas las tiendas decrecen, excepto Cristales y Pance, dos tiendas de formato supermercado pequeño. Las tiendas más críticas son Benjamín, Bogotá, Boulevard y Neiva que están por encima del 35% en decrecimiento. El desempeño en ventas del año 2019 fue muy difícil debido a la apertura de tiendas de formato de descuento duro (Ara, D1, Justo y Bueno) que, con su formato de proximidad logran obtener una participación del mercado muy importante. Experimentar un decrecimiento en ventas a dos cifras, motiva a la organización a buscar una metodología para organizar la estructura de los equipos de las tiendas, optimizar el recurso y preparar el camino para el futuro que depara el mercado.

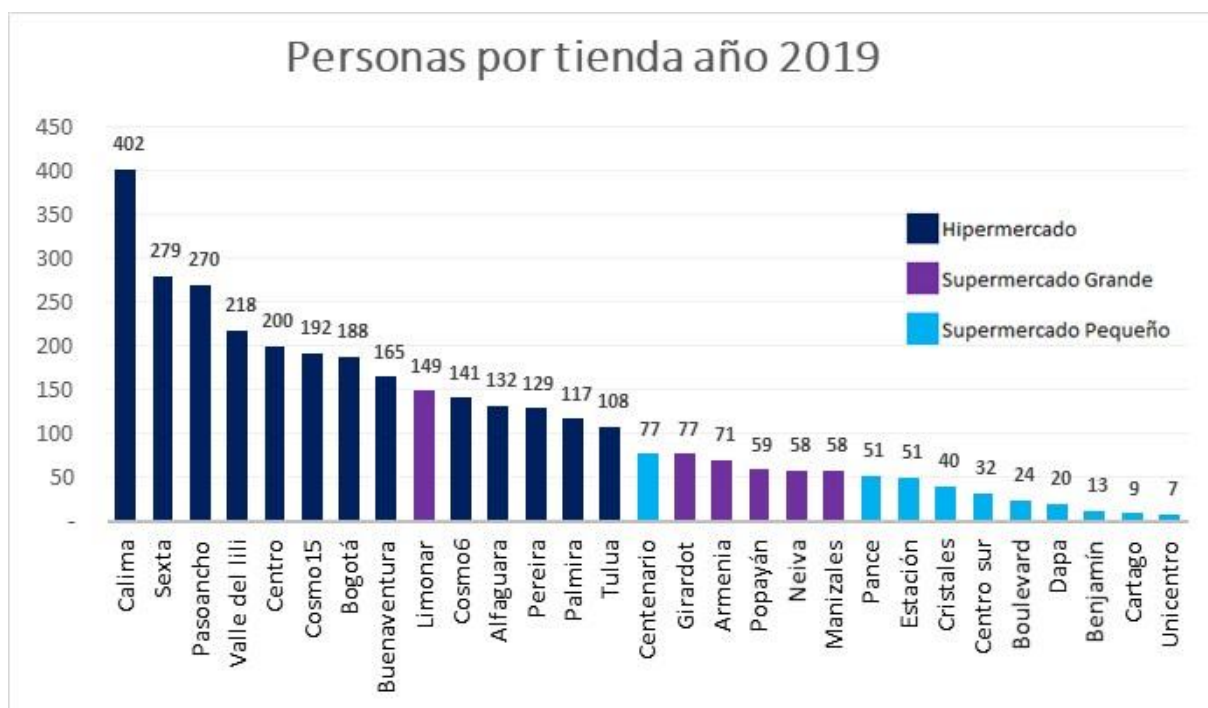


**Figura 9. Gasto personal/ventas año 2019. Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

La compañía ha definido que el rubro de gastos de personal debe tener un desempeño inferior al 5% sobre las ventas, con el objetivo de lograr competitividad y sostenibilidad en el tiempo. Esta cifra se definió considerando el promedio de la industria en el país, el cumplimiento de la promesa de servicio para los clientes y generando balance con la estructura total de gastos de la compañía.

El desempeño de gastos de personal se ve fuertemente impactado por el decrecimiento en los ingresos y por la baja velocidad para realizar el ajuste de la plantilla de trabajadores. Sin embargo, algunas tiendas por su tamaño y por el modelo tradicional de operación, alcanzan un número mínimo de trabajadores que no se deben optimizar porque impactaría de forma negativa el servicio al cliente y las ventas.

Consecuentemente con lo anterior, este indicador para el cierre del año 2019 fue del 7.7%, superando en más de 2 puntos porcentuales el presupuesto de la compañía. A nivel de tiendas solo el establecimiento llamado Pance logra cumplir con el presupuesto, esto deja al descubierto la necesidad imperativa de intervenir la estructura de empleados en las tiendas para ajustar el gasto al presupuesto, al nuevo nivel de ventas y generar sostenibilidad de la organización.



**Figura 10. Número de empleados por tienda año 2019. Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

El número de empleados por tienda se determina de acuerdo al área física de ventas, a su clasificación, hipermercado, supermercado grande o supermercado pequeño y a su nivel de ventas. El establecimiento con mayor número de empleados es Calima con 402 trabajadores, está en la clasificación de hipermercado, es la tienda más grande de la compañía, posee más de 15 mil metros cuadrados de área de ventas distribuidos en 3 niveles (sótano, primer y segundo nivel), para atender estos espacios, se genera la necesidad de una plantilla amplia para garantizar servicio al cliente adecuado. Unicentro es un establecimiento de conveniencia ubicado en un centro comercial, su área de ventas es de 210 metros cuadrados, está en el grupo de supermercado pequeño.

Limonar es clasificado como supermercado grande, genera ingresos superiores a 6 establecimientos de formato Hipermercado, su plantilla de personal es superior. Caso similar lo presenta Centenario un supermercado pequeño, que demuestra un desempeño de ventas superior a 5 supermercados grandes.

Lo anterior genera una idea de las variables que se presentan en la organización y el reto que supone la implementación del proceso de polifuncionalidad.

### 5.3 IDENTIFICACION Y PROPUESTA DE ACTIVIDADES BASICAS PARA APLICAR POLIFUNCIONALIDAD.

Para identificar los subprocesos asociados al proceso de ventas susceptibles de integración para polifuncionalidad, se realizaron varias reuniones con los gerentes de zona, líderes de tienda, subdirector operaciones de tiendas y la líder de gestión de recursos, personas idóneas, con experiencia y pleno conocimiento de las operaciones. En la siguiente tabla se muestran los subprocesos y actividades, estos se diferencian por color de acuerdo con el equipo responsable de ejecutarlos, enseguida de cada actividad figuran unos cuadros con las iniciales y colores de subprocesos, estos indican que se integran los recursos humanos en cada actividad.

**Tabla 2. Subprocesos para integrar en polifuncionalidad.**

Recibo de Mercancía		Almacenamiento		Surtido			Asesoría		Registro en Puestos de Pago								
Descargar vehículo	A S	Recibir mercancía	R S	Identificar necesidad en punto de venta	R	A	A	P	Recibir al cliente	S	P	Recibir al cliente	S	A	P		
Entregar mercancía a Bodega	A S	Destellar mercancía y separar por categoría	R S	Dirigirse a bodega y llenar carro surtidor con necesidades	R	A	A	P	Preguntar necesidad	S	P	Solicitar datos de facturación	S	A	P		
		Almacenar mercancía en estantería	R S	Surtir producto en góndola o exhibición adicional	R	A	A	P	Ofrecer alternativas de productos	S	P	Registrar los productos	S	A	P		
		Realizar rotación de fechas de vencimiento	R S	Colocar precios a los productos	R	A	A	P	Ensayar, probar el producto	S	P	Empacar productos	R	A	S	A	P
				Colocar material publicitario	R	A	A	P	Entregar producto al cliente	S	P	Recibir medio de pago	S	A	P		
									Realizar factura	S	P	Entregar factura y despedir al cliente	S	A	P		
												acompañar al cliente al parqueadero	R	A	P		

A Almacenamiento. R Recibo. S Surtido. A Asesoría. P Puestos de pago.

**Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

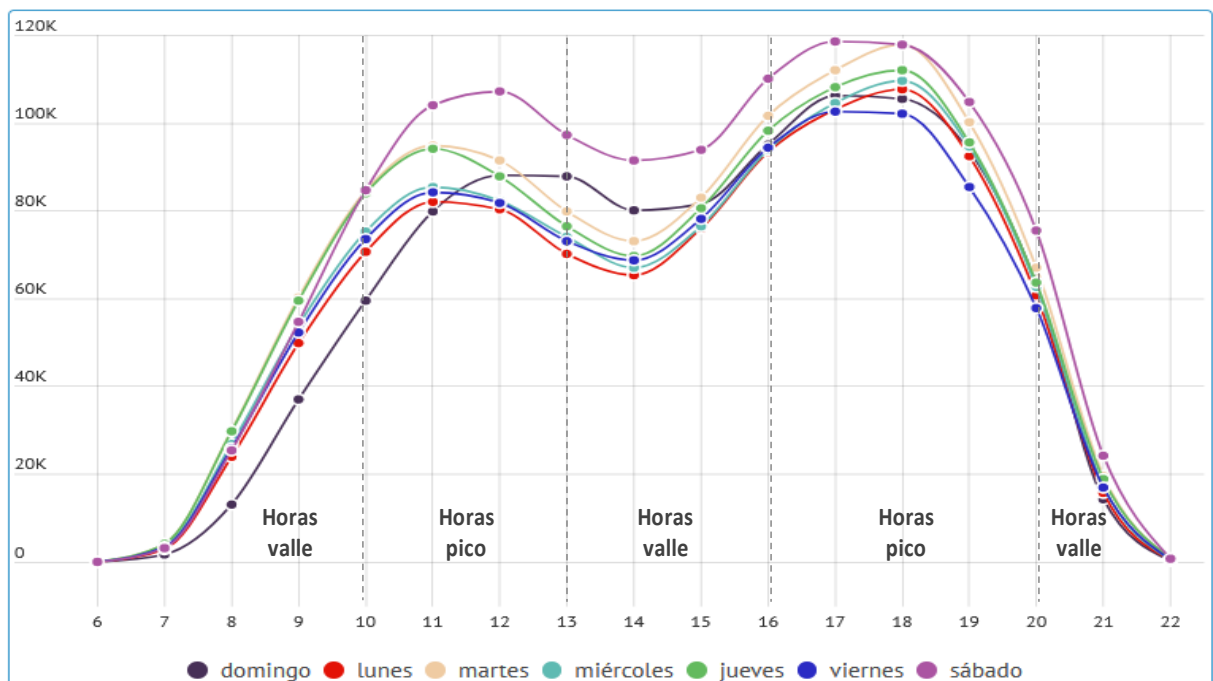
El subproceso de recibo de mercancía muestra dos actividades principales, estas por sus características se ejecutan por empleados que pertenecen al subproceso de almacenamiento y surtido. El subproceso de almacenamiento presenta 4 actividades principales, estas también se ejecutan por empleados del equipo de recibo y surtido.

El subproceso de surtido contiene 5 actividades principales, todas logran ser ejecutadas por empleados de los equipos de recibo, almacenamiento, asesoría o puestos de pago.

El subproceso asesoría posee 6 actividades importantes, con posibilidad de ser ejecutadas por trabajadores de surtido o puestos de pago.

El subproceso de registro en puestos de pago, es el de mayor cuidado debido a que es el momento en el que se cierra la compra del cliente, es el último punto de contacto y es definitivo para generar experiencias positivas. Como premisa de servicio, la compañía definió que no se debe exceder más de 3 clientes en la fila para realizar pago, se debe realizar un contacto amable y cercano con el cliente, y ser ágiles en el registro y empaque de los productos. Para su cumplimiento, el registro en puestos de pago debe integrar empleados de todos los subprocesos, este presenta 7 actividades principales, 2 de ellas (empaque y acompañamiento al cliente) integran el equipo de recibo y almacenamiento, 5 actividades integran a los empleados de surtido y asesoría, para el registro de mercancía.

Para la integración de actividades es necesario definir los momentos en los que los empleados están disponibles para ejecutar actividades de otros subprocesos. Para esto se revisó el comportamiento de transacciones (cada vez que un cliente realiza el pago de sus compras), este demuestra la afluencia de clientes en determinadas horas, se visualiza en la siguiente gráfica.



**Figura 11. Número de transacciones promedio día año 2019. Fuente: elaborado por el líder de operaciones en tiendas, año 2019.**

Las horas valle (horas con menor número de transacciones de clientes) permite deducir que son las de menor número de visita de clientes, esto se confirma al observar el tránsito de clientes en el establecimiento en estos lapsos de tiempo. De acuerdo con la gráfica, estas horas valle comprenden los siguientes intervalos:

- 6 a.m. a 10 a.m.
- 1 p.m. a 4 p.m.
- 7 p.m. a 10 p.m.

Las horas pico son denominadas por los intervalos de tiempo que presentan mayor afluencia de clientes, mayor número de transacciones y alta demanda de las operaciones, estas comprenden los siguientes intervalos de tiempo.

- 10 a.m. a 1 p.m.
- 4 p.m. a 8 p.m.

Otro aspecto importante a tener en cuenta son los días de mayor número de transacciones, siendo estos en orden de importancia, sábado, martes, jueves, domingo, viernes, miércoles y lunes.

En resumen, la revisión de los días con mayor número de transacciones y de las horas pico y valle permiten desglosar con mayor exactitud los momentos oportunos para optimizar los recursos humanos de los subprocesos asociados al proceso de venta.

### 5.3.1 Propuesta actividades de recibo y almacenamiento.

Para este subproceso se identifican actividades básicas que no requieren conocimiento técnico previo, con capacitación se genera capacidad de ser ejecutadas de forma fácil por empleados pertenecientes a otros subprocesos. La propuesta consiste en integrar los recursos humanos de los subprocesos recibo de mercancía y almacenamiento, debido a que operan en espacios físicos contiguos, asimismo integrar por horas o a demanda recursos humanos del subproceso de surtido (S), por afinidad, cercanía y contacto con las actividades de este subproceso.

---

**Tabla 3. Propuesta actividades integradas para recibo de mercancía y almacenamiento.**

Recibo de Mercancía y almacenamiento	
Descargar vehículo	S
Entregar mercancía a Bodega	S
Recibir mercancía	S
Destallar mercancía y separar por categoría	S
Almacenar mercancía en estantería	S
Realizar rotación de fechas de vencimiento	S

Fuente: elaborado por el autor, año 2020.

### 5.3.2 Propuesta actividades de surtido y asesoría.

La idea principal es integrar las actividades de surtido con recurso de los subprocesos de recibo y almacenamiento, asesoría y puntos de pago. Para disponer de este recurso se revisa la curva de transacciones y venta, en las horas de menor demanda se trasladan empleados de puestos de pago y asesoría para surtido, en las horas de mayor demanda el recurso regresa a sus operaciones.

**Tabla 4. Propuesta actividades integradas para surtido y asesoría.**

Surtido y asesoría			
Identificar necesidad en punto de venta	R y A	A	P
Dirigirse a bodega y llenar carro surtidor con necesidades	R y A	A	P
Surtir producto en góndola o exhibición adicional	R y A	A	P
Colocar precios a los productos	R y A	A	P
Colocar material publicitario	R y A	A	P
Recibir al cliente	S		P
Preguntar necesidad	S		P
Ofrecer alternativas de productos	S		P
Ensayar, probar el producto	S		P
Entregar producto al cliente	S		P
Realizar factura	S		P

Recibo Almacenamiento Surtido Asesoría Puestos de pago

Fuente: elaborado por el autor, año 2020.

La integración de actividades también debe contemplar las diferentes secciones comerciales presentes dentro del surtido de cada formato de establecimiento de la compañía, lo anterior se detalla en la siguiente tabla con la propuesta de integración.

**Tabla 5. Propuesta integración secciones comerciales en surtido y asesoría.**

<b>Surtido y Asesoría</b>	
<b>Mercado</b>	<b>Especializados</b>
1. Alimentos no perecederos	1. Hogar
2. Alimentos perecederos	2. Electrodomésticos
	3. Ferretería
	Confecciones
3. Uso personal	4. Damas
	5. Caballeros
4. Aseo del Hogar	6. Niños
	7. Niñas
	8. Calzado
5. Frutas y verduras	9. Papelería
	10. Juguetería

**Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

Dentro de la estructura comercial la empresa clasifica el surtido del portafolio de productos en 2 grandes agrupaciones: mercado y especializados, cada una de estas agrupaciones se divide en secciones, mercado cuenta con 5 secciones, especializados contiene 10 secciones.

La propuesta consiste en agrupar los recursos humanos de estas secciones de acuerdo a la afinidad del tipo de producto o categoría de producto.

La agrupación mercado presenta una particularidad, los productos se exhiben y los clientes lo compran sin necesidad de asesoría, las actividades que se derivan no contemplan tiempo para asesorar al cliente, sin embargo, para prestar un servicio al cliente adecuado, los colaboradores deben estar prestos a suplir necesidades de información de los clientes.

Los empleados de Alimentos no perecederos se integran con el equipo humano de alimentos perecederos, ambos equipos conforman un grupo de trabajo, con recurso integrado para cubrir las operaciones y actividades del subproceso en estas secciones. El equipo de trabajo de la sección de uso personal se integra con el equipo de aseo del hogar.

Para cubrir las necesidades operativas de la sección de frutas y verduras, se deben utilizar los recursos humanos del subproceso de recibo y almacenamiento.

En la agrupación especializados, debido a las características de las categorías de productos que se comercializan, donde normalmente el cliente demanda asesoría, requieren ejecución

de actividades de surtido y asesoría. La propuesta para este grupo es similar a la del grupo de mercado, integrar equipos de trabajo de secciones afines para conformar un solo equipo para atender la demanda de actividades en conjunto. Se propone integrar los recursos humanos de las secciones hogar, electrodomésticos y ferretería. Caso similar la propuesta para los equipos de confecciones con calzado y papelería con juguetería. Dentro del desarrollo de esta integración se sugieren capacitaciones y entrenamientos en las diferentes secciones para que los colaboradores adquieran los conocimientos específicos de cada categoría de productos.

### 5.3.3 Propuesta actividades de registro en puestos de pago.

Este es uno de los subprocesos más importantes para la organización, de cara al servicio a los clientes, en algunos estudios realizados por la firma Nielsen, resaltan que la promesa de servicio de Almacenes La 14 en puestos de pago es una ventaja competitiva vs. la competencia. Para abordar este subproceso, se propone direccionar los recursos humanos de los subprocesos de surtido y asesoría, recibo y almacenamiento, a los puestos de pago en las horas pico (horas de mayor afluencia de clientes en el establecimiento).

**Tabla 6. Propuesta integración actividades en puestos de pago.**

Registro en Puestos de Pago				
Recibir al cliente		S y A		P
Solicitar datos de facturación		S y A		P
Registrar los productos		S y A		P
Empacar productos	R y A		S y A	P
Recibir medio de pago		S y A		P
Entregar factura y despedir al cliente		S y A		P
acompañar al cliente al parqueadero	R y A		S y A	P
Recibo	Almacenamiento	Surtido	Asesoría	Puestos de pago

Fuente: elaborado por el autor, año 2020.

Para las actividades que requieren un nivel de concentración mayor, entrenamiento y preparación como lo son, el registro y pago de los productos, se sugiere integrar empleados de surtido y asesoría, adicionalmente los trabajadores que solo realizan actividades de empaque de productos también deben realizar actividades de registro en los momentos que la programación lo requiera. Para las actividades de empaque de productos y acompañamiento al cliente se integran los empleados del equipo de recibo y almacenamiento, esta definición obedece a que esta actividad no exige entrenamiento técnico para realizarla y se solicitan empleados para ejecutarla, debido a que el personal perteneciente a puestos de pago que normalmente realiza empaque, estará ejecutando la actividad de registro de productos. Esta actividad es clave para evacuar las filas de clientes, para garantizar una correcta ejecución, se integran los empleados de subprocesos de recibo y almacenamiento y de surtido y asesoría.

#### 5.4 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO POLIFUNCIONAL BASICO.

Una vez definidos los subprocesos y actividades que se integran en el modelo de polifuncionalidad, es importante contar con el apoyo de las directivas de la organización, se deben demostrar los beneficios, retos y barreras de implementación, con el objetivo de decidir en equipo, considerando el impacto que se generará en los resultados de la organización.

Uno de los resultados esperados más importantes de la ejecución de esta propuesta consiste en optimizar el gasto de personal, logrando en el primer año de implementación una participación del gasto sobre las ventas del 6.5%, en el segundo año 6%, tercer año 5.5% y a partir del cuarto año 5% y sostener este indicador en los años siguientes. Este resultado se construye con la optimización del gasto y con la generación de ventas incrementales, aporte importante del personal polifuncional.

A continuación, se presenta un cronograma de actividades para la ejecución del modelo propuesto, el tiempo se expresa en semanas, las actividades son secuenciales, la finalización de una actividad es requisito para el inicio de la siguiente, no se presenta desarrollo de actividades en paralelo.

**Tabla 7. Cronograma actividades implementación modelo polifuncional.**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO EN SEMANAS																												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
Analisis situación actual, plantear situación propuesta, establecer objetivos del proyecto.	Lider y equipo del proyecto	■																												
Desarrollar propuesta de proyecto	Lider y equipo del proyecto		■																											
Presentación de proyecto directivas de la compañía	Lider proyecto			■																										
Presentación de proyecto a líderes de áreas funcionales	Lider proyecto			■																										
Reunión de trabajo con equipo Gestión Humana	Lider y equipo del proyecto				■																									
Reunión de trabajo con equipo Logística	Lider y equipo del proyecto				■																									
Reunión de trabajo con equipo Comercial	Lider y equipo del proyecto				■																									
Reunión de trabajo con equipo Trade Marketing	Lider y equipo del proyecto				■																									
Reunión de trabajo con equipo Financiero	Lider y equipo del proyecto				■																									
Reunión de trabajo con equipo Comunicaciones	Lider y equipo del proyecto				■																									
Sensibilización equipos de trabajo operativos	Lider proyecto y equipo gestión humana					■																								
Talleres gestión del cambio	Gestión Humana						■																							
Capacitación y entrenamiento en actividades polifuncionales	Gestión Humana							■																						
Capacitación en manejo de puestos de pago	Gestión Humana								■																					
Implementación tienda Piloto	Lider, equipo de proyecto y equipo gestión humana																	■												
Evaluación y presentación de resultados	Lider y equipo del proyecto																												■	
Cambio contrato laboral incluyendo cláusula de polifuncionalidad	Gestión Humana																													■
Masificación Modelo, en cada establecimiento	Lider, equipo de proyecto y equipo gestión humana																													■

Fuente: elaborado por el autor, año 2020.

#### 5.4.1 Presentación del proyecto a la alta dirección de la compañía.

Se sugiere realizar una primer reunión con el director de operaciones y ventas, el director comercial, director de gestión humana y director financiero, en esta reunión se deben exponer las actividades que se integran, el número de colaboradores por tienda actual y el número de trabajadores propuesto, el ahorro resultado de la optimización de los recursos humanos, las ventas incrementales al tener empleados con conocimientos más amplios de otras secciones, las ventajas del modelo, los requerimientos de recursos y el cronograma de implementación. Como resultado de esta reunión, se consideran las sugerencias y se construye la base para la presentación a la gerencia general. Luego de definir una presentación gerencial, se solicita espacio en el comité directivo, con presencia del gerente general, para realizar la propuesta de modelo de polifuncionalidad para los establecimientos de la organización.

#### 5.4.2 Reuniones de gestión con áreas de la organización.

Se debe presentar el proyecto a todas las áreas funcionales y de apoyo de la compañía, para construir los nuevos procedimientos en cada actividad que impacta el proceso de ventas, específicamente con la implementación del modelo polifuncional. En estas reuniones es importante generar ambiente de participación, que promueva el aporte de todos los líderes de cada área.

#### 5.4.3 Sensibilización equipos de trabajo.

Una de las primeras actividades de implementación del modelo es sensibilizar a todos los equipos de la organización, tanto de la sede administrativa como a los empleados de operación y ventas de las tiendas, con el objetivo de que formen parte de proyecto, se integren en el mismo y se informen los motivos para su implementación.

Para los trabajadores de las tiendas se realizará una presentación especial, con el objetivo de que el modelo sea recibido con una buena acogida y se expongan las dudas e incertidumbres que se generen. Considerando que la organización cuenta con un porcentaje alto de empleados antiguos en su plantilla (35% con 10 a 25 años o más en la empresa), se debe prever

resistencia al cambio y gestión de conflictos que se puedan presentar en un proceso de cambio, que impacta la labor de las personas, máxime cuando los trabajadores realizaron cargos con actividades específicas y con el tiempo se especializaron en su labor, luego se propone responder por actividades que desconocen y nunca fueron asignadas durante el tiempo que llevan laborando en la organización. Esta actividad debe ser liderada por el director de operaciones y ventas y por el director de gestión humana.

#### 5.4.4 Talleres gestión del cambio.

Actividad a cargo de la dirección de gestión humana, con posibilidad de asignar empleados propios con conocimientos en este tema o contratar un tercero experto en este tipo de talleres. De la calidad de este taller, depende el tiempo de aceptación y asimilación de los cambios por parte del equipo operativo.

#### 5.4.5 Capacitación y entrenamiento.

Esta actividad debe estar a cargo del equipo de capacitación de la compañía, se sugiere disponer de empleados que se destaquen en sus labores y que cuenten con conocimientos específicos de los subprocesos y actividades integradas para que sean replicadores de conocimiento. El cronograma y la ejecución es responsabilidad del equipo de gestión humana y de los gerentes de zona.

En la siguiente tabla se identifican las actividades integradas, que se deben incluir en el programa de capacitación y entrenamiento. Se proponen 2 cargos polifuncionales (anteriormente estas actividades las ejecutaban 5 cargos), con trabajadores que deben obtener el conocimiento de las actividades de los subprocesos: recibo y almacenamiento, surtido, asesoría, puestos de pago y sección frutas y verduras.

**Tabla 8. Propuesta actividades integradas por cargo para capacitación y entrenamiento.**

Asesor de Experiencia Recibo y Bodega	Asesor de Experiencia Polifuncional
Descargar vehículo	Descargar vehículo
Entregar mercancía a Bodega	Entregar mercancía a Bodega
Recibir mercancía	Recibir mercancía
Destallar mercancía y separar por categoría	Destallar mercancía y separar por categoría
Almacenar mercancía en estantería	Almacenar mercancía en estantería
Realizar rotación de fechas de vencimiento	Realizar rotación de fechas de vencimiento
Identificar necesidad en punto de venta	Identificar necesidad en punto de venta
Dirigirse a bodega y llenar carro surtidor con necesidades	Dirigirse a bodega y llenar carro surtidor con necesidades
Surtir producto en góndola o exhibición adicional	Surtir producto en góndola o exhibición adicional
Colocar precios a los productos	Colocar precios a los productos
Colocar material publicitario	Colocar material publicitario
Empacar productos	Recibir al cliente
	Preguntar necesidad
	Ofrecer alternativas de productos
acompañar al cliente al parqueadero	Ensayar, probar el producto
	Entregar producto al cliente
Surtido Frutas y verduras	Realizar factura
pedidos Frutas y verduras	Recibir al cliente
	Solicitar datos de facturación
Saneos frutas y verduras	Registrar los productos
	Empacar productos
Movimientos de inventarios frutas y verduras	Recibir medio de pago
	Entregar factura y despedir al cliente
	Acompañar al cliente al parqueadero

Recibo Almacenamiento Surtido Asesoría Puestos de pago Frutas y verduras

Fuente: elaborado por el autor, año 2020.

#### 5.4.6 Implementación tienda piloto.

Para lograr un desarrollo adecuado del proyecto es necesario escoger una tienda piloto por cada tipo de formato de establecimiento comercial, un local de formato hipermercado, un supermercado grande y un supermercado pequeño, considerando que las operaciones en cada formato se ejecutan de forma diferente, adecuadas al espacio y personal disponible para cada actividad.

#### 5.4.7 Evaluación y presentación de resultados.

Considerando la experiencia del autor en la implementación de este modelo, se sugiere contemplar 60 días para realizar la evaluación del proyecto, tiempo óptimo para evaluar el desarrollo de las operaciones en cada establecimiento definido como piloto.

La evaluación debe incluir cifras de ventas, gasto de personal, número de empleados por proceso y productividad (ventas por empleado) durante el periodo de estudio y realizar la proyección de número de trabajadores a optimizar, nuevo presupuesto de gastos de personal y cifra de productividad proyectada. Los resultados deben ser presentados en comité a todos los directivos y a la alta gerencia de la compañía.

#### 5.4.8 Cambio de contrato laboral para el personal polifuncional.

Este punto es muy importante y debe ser liderado por el director de gestión humana, a cada empleado se debe realizar cambio en su contrato de trabajo, incluyendo una cláusula de “otro sí” donde se especifique el nuevo cargo y las funciones que debe desempeñar.

#### 5.4.9 Masificación del modelo a todas las tiendas.

Se inicia esta actividad una vez se evalúan los resultados del proyecto y el personal polifuncional firma el nuevo contrato, en esta instancia se debe incluir gerentes de zona y gerentes de tienda piloto, como replicadores de apoyo del modelo para las nuevas tiendas. Esta actividad es crítica en tiempo, debido a que la masificación requiere a todos los recursos humanos de las direcciones de gestión humana y operaciones y ventas, concentradas en el acompañamiento a los equipos que desarrollan la implementación del proyecto.

## 6 IMPACTO EN LAS ÁREAS FUNCIONALES.

Con la implementación de este modelo, en términos generales se proyecta que el impacto a generar es positivo, tanto en resultados como en clima laboral para los equipos de trabajo, estas iniciativas generan una serie de emociones positivas en las personas, expectativas y sentimiento de unidad y equipo, por otro lado, se generan emociones de resistencia y temor por el cambio, esto es manejable y controlable por los líderes de la organización. En términos generales esta es la expectativa del proyecto, sin embargo, se presentan cambios en algunas áreas puntuales de la compañía que se exponen a continuación.

## 6.1 DIRECCIÓN VENTAS Y OPERACIONES.

Es el área donde mayor impacto se genera, debido a que se cambia por completo la forma de ejecutar las actividades de la operación del establecimiento.

Las directivas de la compañía generan presión por los resultados y los clientes generan presión por las altas expectativas de servicio. Toda esta presión se contagia a los equipos de trabajo de las tiendas, por consiguiente, los equipos de gerentes de tienda deben estar dispuestos a intervenir posibles novedades con los trabajadores y ser oportunos para manejar adecuadamente las emociones negativas que se puedan presentar en los equipos de trabajo.

En términos de resultados, esta iniciativa busca la optimización de horas trabajadas y número de empleados, se espera un impacto positivo en el corto plazo en la reducción de este rubro.

Se sugiere que la optimización del número de empleados por tienda se ejecute con la rotación natural de personal de la organización, actualmente el indicador de empleados que renuncian o finalizan contrato laboral con la compañía está en un promedio de 97 empleados por mes. Para lograr el objetivo de 6.5% nómina sobre ventas para el primer año de operación con el modelo de polifuncionalidad, es necesario optimizar el equipo de trabajo y prescindir de 545 trabajadores, considerando que mensualmente se finalizan contratos a 97 empleados por mes promedio, se calcula que se emplee un tiempo aproximado de 5 meses en completar la cifra inicialmente planteada.

Esta acción genera un ahorro en gastos de personal del 16.3%. En la siguiente tabla se especifican los indicadores actuales y propuestos con el modelo polifuncional, se presentan como base las ventas del año 2019.

**Tabla 9. Número de empleados por tienda propuestas para modelo polifuncional.**

Tienda	% Nomina/venta 2019	Número de personas 2019	Número de personas proyectadas	Optimización en número de personas	% Nomina/venta proyectado
Calima	9,2%	402	336	-66	7,7%
Sexta	6,0%	279	234	-46	5,0%
Pasoancho	6,3%	270	226	-44	5,3%
Valle del lili	6,3%	218	182	-36	5,3%
Centro	12,1%	200	168	-33	10,1%
Cosmo15	8,1%	192	161	-31	6,8%
Bogota	11,3%	188	157	-31	9,5%
Buenaventura	7,1%	165	138	-27	5,9%
Limonar	9,2%	149	125	-24	7,7%
Cosmo6	6,8%	141	118	-23	5,7%
Alfaguara	6,3%	132	110	-22	5,3%
Pereira	7,4%	129	108	-21	6,2%
Palmira	7,3%	117	98	-19	6,1%
Tulua	7,4%	108	91	-18	6,2%
Centenario	5,8%	77	65	-13	4,9%
Girardot	9,2%	77	64	-13	7,7%
Armenia	8,0%	71	59	-12	6,7%
Popayan	10,4%	59	50	-10	8,7%
Neiva	11,8%	58	48	-9	9,9%
Manizales	11,7%	58	48	-9	9,8%
Pance	5,0%	51	43	-8	4,2%
Estacion	15,9%	51	42	-8	13,3%
Cristales	6,6%	40	34	-7	5,5%
Centro sur	8,1%	32	27	-5	6,8%
Boulevard	8,7%	24	20	-4	7,3%
Dapa	7,3%	20	17	-3	6,1%
Benjamin	18,0%	13	11	-2	15,1%
Cartago	7,8%	9	8	-1	6,5%
Unicentro	10,8%	7	6	-1	9,0%
<b>Totales</b>	<b>7,7%</b>	<b>3.338</b>	<b>2.793</b>	<b>-545</b>	<b>6,47%</b>

Fuente: elaborado por el autor, año 2020.

## 6.2 DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA.

A nivel de procesos se generan cambios en la dirección de gestión humana, el mayor impacto está en el tiempo que deben emplear para ejecutar sus procesos y el recurso que deben disponer para generar los cambios propuestos que se presentan a continuación.

**Reclutamiento y selección:** el perfil del personal polifuncional cambia, esta actividad debe ajustarse a las nuevas exigencias de perfil para dotar a las tiendas. En términos generales el perfil requerido es hombre o mujer con habilidades o capacidades para ejecutar múltiples tareas, preferiblemente con conocimiento en manejo de caja registradora.

**Capacitación:** se incrementa la frecuencia de capacitación para el personal polifuncional actual, especialmente los que forman parte del subproceso de puestos de pago, debido a que estas actividades precisan conocimiento especial y constante actualización para integración de nuevos medios de pago que ingresan a la compañía.

Las capacitaciones para los empleados nuevos son más robustas porque que integran más actividades que las anteriores de cargos especializados, por consiguiente, el equipo de capacitación debe garantizar programación con un número de horas adecuado para cubrir todos los temas específicos del personal polifuncional. Lo anterior implica mayor número de horas de capacitación y entrenamiento para los empleados nuevos, esto genera que los tiempos de entrega de personal para cubrir vacantes se extiendan.

**Seguridad y salud en el trabajo:** es necesario incluir los riesgos asociados a las actividades que se integran al cargo e incluir los elementos de protección personal a los colaboradores que los requieran para ejecutar las actividades.

**Relaciones laborales:** al cambiar los roles es necesario proceder con la actualización de las responsabilidades del cargo, e incluir las nuevas funciones, contemplando las actividades integradas. Esta es la base para los procesos disciplinarios.

**Servicio de atención al trabajador:** esta área es conformada por un grupo de profesionales en psicología, quienes brindan asesoría y atención al trabajador en temas de bienestar laboral. Es posible se incremente el número de consultas de los colaboradores en temas asociados al cambio de roles, integración de nuevas funciones, miedo y estrés.

En el primer año de implementación del modelo es posible se genere un impacto negativo en la medición de clima laboral y en la medición de riesgo psicosocial, debido a los cambios presentados, es necesario presupuestar este escenario para generar estrategias conjuntas con los líderes del proyecto para mitigar el impacto.

### 6.3 DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA.

El equipo administrativo de la dirección abastecimiento y logística debe incluir a los empleados que brindan apoyo en las labores polifuncionales para identificar los momentos en que se debe utilizar el recurso e incluirlo en las programaciones de personal y debe proponer cambios en las programaciones de despacho de mercancías desde el centro de distribución para que coincida con las horas valle de la tienda, momento de menor demanda de recurso.

En otra vía, en la programación de turnos de empleados del equipo de base, se sugiere tener presente los momentos en los que este recurso debe dirigirse al punto de ventas para realizar las actividades integradas, sin descuidar las responsabilidades inherentes a su cargo. A continuación, se consideran otros aspectos relevantes.

- Se debe intensificar la capacitación a los empleados, para lograr una correcta ejecución de las actividades de recibo y almacenamiento por parte del personal polifuncional nuevo que brindará apoyo en la sección.
- Matricular en el sistema de recibo al personal polifuncional y realizar entrenamiento en el uso de herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las operaciones.

### 6.4 DIRECCIONES ÁREAS DE APOYO.

El impacto generado en estas áreas básicamente es de forma y no de fondo, debido a que sus actividades principales no se afectan por el cambio propuesto, sin embargo, se exponen las siguientes consideraciones.

**Equipo comercial:** coordinar con los proveedores de mercancía de la agrupación especializado (electrodomésticos, hogar, ferretería, confecciones), capacitaciones en conocimiento de producto, para todo el personal polifuncional que forma parte de estas secciones, con la aplicación del modelo, se dispone de más empleados para realizar actividades de asesoría y ventas, posiblemente no cuentan con el conocimiento en las categorías mencionadas. Esto genera la necesidad de brindar herramientas y técnicas a los equipos de trabajo para lograr ventas incrementales, se sugiere realizar hincapié en técnicas de ventas cruzadas (cliente compra un celular, se ofrecen auriculares, forro de protección, protector de pantalla, etc.)

**Equipo mercadeo:** realizar plan de expectativa, lanzamiento y sostenimiento para los clientes, destacando los esfuerzos para mejorar el servicio con mayor número de empleados disponibles para asesoría, disminución de filas en puestos de pago y mayor disponibilidad de trabajadores para empacar compras y realizar acompañamiento.

**Equipo financiero y tesorería:** disponer de cronograma para intensificar las capacitaciones en registro y manejo de caja registradora, realizar acompañamiento al personal polifuncional no experto en puestos de pago.

**Asuntos corporativos y comunicaciones:** realizar plan de comunicación al interior de la organización, informando los avances y destacando los logros de la implementación del modelo polifuncional, esto exige trabajo y coordinación con los líderes del proyecto.

## 7 VIABILIDAD ECONÓMICA DE LA PROPUESTA.

La propuesta contempla el uso de recursos actuales y disponibles en la compañía, como horas laborales de profesionales en capacitación, horas de trabajo de líderes de equipos administrativos para dirigir algunas sesiones de capacitación, horas de personal de tienda para asistir a las capacitaciones y la alimentación suministrada en el lugar de trabajo. En general no se presentan necesidades económicas fuera del presupuesto del año. Sin embargo, a efectos de calcular la viabilidad del proyecto, estos rubros se cuantifican y se presentan a continuación.

La siguiente tabla contiene el número de horas sugeridas por módulo para el desarrollo de sensibilización, capacitación y entrenamiento del modelo, con cobertura total del personal operativo de los establecimientos comerciales de la organización, en resumen, se requieren 67 días para sensibilizar, capacitar y entrenar al total de los empleados de los supermercados de la compañía.

**Tabla 10. Presupuesto horas de capacitación para una población de 3.338 empleados.**

Concepto	Numero de días	Horas por día	Capacitadores	Total horas
Taller gestión del cambio, duración 24 hrs.	9	8	10	720
Sensibilización proyecto, duración 4 hrs.	16	8	1	128
Entrenamiento actividades Polifuncionales, duración 32 hrs.	12	8	10	960
Entrenamiento registro en puesto de pago, duración 80 hrs.	30	8	10	2.400
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>4.208</b>

**Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

A continuación, se cuantifican los recursos necesarios para el desarrollo de capacitación y entrenamiento, este contempla el salario promedio de los capacitadores de la compañía y las horas que se requieren para llevar a cabo la labor, ellos son quienes poseen los conocimientos y las competencias necesarias para liderar los módulos. Sin embargo, este salario se considera también, como base para contratar temporalmente empleados externos en el caso de requerir mayor recurso para esta labor. Para mayor ilustración se presenta una equivalencia con valores en euros, de acuerdo con la tasa cambiaria de la fecha de consulta.

**Tabla 11. Presupuesto en pesos y euros para capacitación del modelo polifuncional.**

Concepto	Cantidad	Costo unitario pesos	Valor total pesos colombianos	Valor total Euros
Horas capacitadores	4.208	15.000	63.120.000	15.082
Transportes	1.474	5.000	7.370.000	1.761
Alimentación	24.200	2.500	60.500.000	14.456
Papelería y Material didactico			9.857.000	2.355
<b>Total</b>			<b>140.847.000</b>	<b>33.655</b>

Tasa de cambio, \$ 4.185 pesos = 1 Euro, 10 Junio 2020.

Salario promedio mes capacitador 3.6 millones de pesos colombianos

**Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

La siguiente información resume los resultados esperados con la implementación del modelo polifuncional, este se proyecta hasta el año 6, contemplando incrementos en ventas de acuerdo con los presupuestos de la organización e incremento en los salarios, realizando una proyección muy conservadora del posible crecimiento económico del país.

**Tabla 12. Proyección de indicadores y ahorro con la implementación modelo polifuncional.**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Numero de personas total tiendas compañía.	3.338	2.793	2.707	2.589	2.418	2.424	2.486
Diferencia número de personas vs año anterior.		- 545	- 86	- 118	- 171	6	62
**Costo promedio año por persona en pesos colombianos.	19,7	20,6	21,4	22,1	23,1	24,0	25,1
*Costo nómina total en pesos colombianos.	65.724	57.592	57.800	57.326	55.788	58.220	62.455
Nómina sobre venta	7.7%	6.3%	5.9%	5.5%	5.0%	5.0%	5.0%
<b>*Ahorro en pesos colombianos.</b>		<b>-11.238</b>	<b>- 1.836</b>	<b>- 2.613</b>	<b>- 3.945</b>	<b>144</b>	<b>1.558</b>
<b>*Ahorro en euros.</b>		<b>- 2,685</b>	<b>- 0,439</b>	<b>- 0,624</b>	<b>- 0,943</b>	<b>0,034</b>	<b>0,372</b>

\*\*calculado con base al salario promedio personal operativo de las tiendas

\*Datos en millones

Tasa de cambio, \$ 4.185 pesos = 1 Euro, 10 Junio 2020.

**Fuente: elaborado por el autor, año 2020.**

En el año 1 de implementación del modelo de polifuncionalidad se proyecta generar un ahorro en costos de nómina por más de 11 mil millones de pesos (2,6 millones de euros), con una inversión en capacitación y entrenamiento de 141 millones de pesos (33.655 euros), esto significa que la inversión representa el 1,2% del beneficio a obtener en el primer año de ejecución del modelo. Ahora bien, si sumamos el ahorro generado en los 5 años de la aplicación del mismo, se obtiene una cifra de 19.488 mil millones de pesos (4,6 millones de euros), contemplando la misma inversión inicial, esta suma se concibe como determinante en la evaluación y viabilidad del presente modelo de operación.

En la siguiente tabla se presenta una proyección presupuestal por tienda para detallar como se construyen las cifras anteriormente planteadas a nivel compañía.

**Tabla 13. Cifras de proyección por tienda, número de empleados y nómina sobre venta.**

Tienda	Número personas 2020	Nómina sobre venta 2020	Número personas 2021	Nómina sobre venta 2021	Número personas 2022	Nómina sobre venta 2022	Número personas 2023	Nómina sobre venta 2023	Número personas 2024	Nómina sobre venta 2024	Número personas 2025	Nómina sobre venta 2025
Sexta	234	4,9%	225	4,6%	220	4,4%	214	4,2%	220	4,2%	230	4,3%
Calima	336	7,5%	327	7,1%	320	6,8%	265	5,5%	265	5,4%	270	5,4%
Pasoancho	226	5,1%	218	4,8%	210	4,6%	200	4,2%	200	4,2%	220	4,5%
Valle del lili	182	5,1%	178	4,9%	175	4,7%	173	4,5%	173	4,5%	180	4,5%
Cosmo15	161	6,6%	156	6,2%	150	5,9%	143	5,5%	143	5,4%	150	5,5%
Buenaventura	138	5,8%	131	5,4%	125	5,0%	122	4,8%	122	4,7%	125	4,7%
Alfaguara	110	5,1%	106	4,8%	100	4,4%	100	4,3%	100	4,2%	110	4,6%
Cosmo6	118	5,5%	104	4,8%	100	4,5%	100	4,4%	100	4,3%	100	4,2%
Pereira	108	6,0%	105	5,7%	100	5,3%	100	5,2%	100	5,1%	100	5,0%
Bogota	157	9,2%	155	8,9%	150	8,4%	110	6,0%	110	5,9%	110	5,8%
Centro	168	9,8%	165	9,5%	145	8,2%	130	7,1%	130	7,0%	130	6,8%
Limonar	125	7,5%	122	7,2%	120	6,9%	110	6,2%	110	6,0%	110	5,9%
Palmira	98	5,9%	96	5,7%	90	5,2%	90	5,1%	90	5,0%	90	4,9%
Tulua	91	6,0%	90	5,8%	85	5,4%	85	5,3%	85	5,2%	85	5,1%
Centenario	65	4,7%	63	4,5%	60	4,2%	60	4,1%	60	4,0%	60	3,9%
Pance	43	4,1%	41	3,8%	40	3,6%	40	3,5%	40	3,5%	40	3,4%
Armenia	59	6,5%	57	6,2%	55	5,8%	55	5,7%	55	5,6%	55	5,4%
Girardot	64	7,5%	62	7,1%	60	6,7%	60	6,5%	60	6,4%	60	6,2%
Cristales	34	5,4%	32	5,0%	30	4,6%	30	4,4%	30	4,4%	30	4,3%
Popayan	50	8,4%	47	7,8%	45	7,3%	45	7,2%	45	7,0%	45	6,9%
Manizales	48	9,5%	46	8,9%	43	8,1%	40	7,4%	40	7,2%	40	7,1%
Neiva	48	9,6%	46	8,9%	43	8,2%	40	7,4%	40	7,3%	40	7,1%
Centro sur	27	6,6%	25	5,9%	22	5,1%	22	5,0%	22	4,9%	22	4,8%
Estacion	42	12,9%	40	12,0%	37	10,8%	22	6,3%	22	6,2%	22	6,0%
Boulevard	20	7,1%	20	6,8%	18	6,0%	18	5,8%	18	5,7%	18	5,6%
Dapa	17	5,9%	16	5,5%	15	5,1%	15	4,9%	15	4,9%	15	4,7%
Cartago	20	4,2%	18	3,7%	18	3,6%	18	3,5%	18	3,4%	18	3,4%
Benjamin	11	14,6%	10	13,6%	8	10,7%	6	7,8%	6	7,7%	6	7,5%
Unicentro	6	8,8%	6	8,4%	5	6,8%	5	6,7%	5	6,5%	5	6,4%
Totales	2.793	6,3%	2.707	5,9%	2.589	5,5%	2.418	5,0%	2.424	5,0%	2.486	5,0%

Fuente: Elaborado por el autor, año 2020.

La tabla anterior contiene la proyección de cifras con la implementación del modelo de polifuncionalidad para cada tienda de la compañía, el objetivo es lograr un gasto sobre las ventas en el año 1 correspondiente al 6.3%, en el año 2 lograr el 5.9%, año 3 conquistar el 5.5%, a partir del año 4 mantener el gasto en el 5.0%. Para lograrlo es necesario monitorear mensualmente los ingresos de ventas de cada establecimiento y comparar con el gasto de personal, para realizar ajustes inmediatos a las posibles desviaciones que se presenten.

## 7.1 INDICADORES FINANCIEROS DEL PROYECTO

En la siguiente tabla se exponen los cálculos financieros del proyecto, incluyen flujo de caja anual, valor actual neto y tasa interna de retorno con proyección a seis años.

**Tabla 14. Indicadores VAN y TIR del proyecto.**

CALCULOS FINANCIEROS DE LA INVERSIÓN							
Datos Iniciales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Inversión inicial Implementación de modelo polifuncional	141						
Ahorro en gastos de personal		11.238	1.836	2.613	3.945	- 144	- 1.558
Costo mantenimiento modelo polifuncional		146	150	154	159	164	169
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ahorro en gastos de personal		11.238	1.836	2.613	3.945	- 144	- 1.558
Costo mantenimiento modelo polifuncional por año		146	150	154	159	164	169
Beneficio operativo, ahorro - costo mantenimiento		11.092	1.686	2.459	3.786	- 308	- 1.727
Flujo de caja operativo		11.092	1.686	2.459	3.786	- 308	- 1.727
Inversión inicial Implementación de modelo polifuncional	141						
<b>Flujo de caja operativo libre</b>	<b>- 141</b>	<b>11.092</b>	<b>1.686</b>	<b>2.459</b>	<b>3.786</b>	<b>- 308</b>	<b>- 1.727</b>
Rentabilidad de la inversión							
Tipo de descuento 8%							
Factor descuento		0,93	0,86	0,79	0,74	0,68	0,63
Flujos de caja actualizados	- 141	10.271	1.446	1.952	2.783	- 209	- 1.088
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>15.012</b>						
<b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>	<b>7782%</b>						

\*Valores en millones de pesos.

**Fuente: Elaborado por el autor, año 2020.**

Los siguientes son los insumos del proyecto para calcular los indicadores de valor actual neto y tasa interna de retorno, expuestos en la tabla anterior:

- El proyecto genera ahorros en gastos de personal que se calculan de forma anual, estos ahorros son el resultado de la comparación del gasto de un año con el anterior. Debido a que no es posible identificar los ingresos que son consecuencia directa de la mejora, se consideran estos ahorros como los ingresos del proyecto.
- Los costos asociados al proyecto contemplan la capacitación y el entrenamiento anual que son necesarios para mantener el modelo en correcto funcionamiento, se considera el valor inicial del proyecto como referencia para los años siguientes, se contempla un incremento proyectado en el costo de productos e incremento del salario de los empleados que realizarán esta actividad.
- La tasa de descuento es del 8%, valor correspondiente a la rentabilidad mínima esperada por el accionista para inversiones en la compañía.

Como resultado del proyecto, se obtiene un flujo de caja positivo en los 4 primeros años, en el año 1 se proyecta un beneficio del proyecto correspondiente a \$11.092 millones de pesos colombianos, esta es la cifra de beneficio más alta del proyecto debido a que se realiza el ajuste más grande en los gastos de personal, en los años 2, 3 y 4 este beneficio es menor, no obstante, demuestra una tendencia constante de ahorro. En el año 5 y año 6 este valor es negativo debido a que el número de personas se incrementa en estos años con relación al año anterior, este fenómeno se presenta porque se presupuestan incrementos en las ventas y contratación de personal para generar estos ingresos, no obstante, se cumple con el objetivo del modelo que es mantener un indicador de gastos de personal sobre las ventas del 5%, esta cifra es el límite del modelo polifuncional para hacer optimización en de número de empleados.

La proyección de resultado de valor actual neto (VAN) del proyecto en los 6 años de implementación del modelo es de \$ 15.012 millones de pesos, la tasa interna de retorno (TIR) corresponde a 7782%, estos valores justifican con suficiencia la viabilidad del proyecto.

## 7.2 BENEFICIOS CUALITATIVOS DEL PROYECTO

Los beneficios económicos son muy importantes para la viabilidad del proyecto, no obstante, es necesario exponer los beneficios en mejoras de la operación de los establecimientos comerciales con la implementación del modelo, algunos de estos se plantean a continuación.

- Disminución en tiempos de espera para recibir mercancías en las tiendas.
- Incremento en ventas por disponibilidad de personal para asesoría.
- Disminución tiempo de espera de clientes en fila para realizar pagos de sus compras.
- Mejora sustancial del servicio y atención a los clientes.
- Mayor presencia de empleados dispuestos en los puntos más importantes de contacto con el cliente.

Los estudios realizados no tienen el alcance de cuantificar con exactitud estos beneficios en cifras, se exponen como mejoras de procedimientos que impactan positivamente los procesos de la compañía y el servicio al cliente.

Los beneficios demuestran la viabilidad del proyecto, el modelo genera un beneficio económico de gran magnitud para la compañía, demanda inversión en capacitación y conocimiento de procedimientos, así como un liderazgo empático que tenga la capacidad de generar movilización y motivación en las personas, imprescindible el acompañamiento de las diferentes áreas de la organización, en especial de recursos humanos, equipo clave en el desarrollo de las actividades principales del modelo.

## 8 CONCLUSIONES.

Con el presente trabajo se logra obtener una guía para la implementación de un modelo de operación bajo el concepto de polifuncionalidad, que integra las principales actividades y mejoras en el proceso de operaciones y ventas, se incluyen cambios en la operación y ajustes en los roles que desempeñan los empleados de las tiendas de la organización.

Considerando que los recursos humanos son el recurso más importante de cualquier organización y que este modelo genera un impacto en los empleados de la empresa, se describen las actividades más importantes a desarrollar por la dirección de gestión humana, área que desempeña un papel muy importante en la ejecución de este modelo.

Se presentan objetivos claros de optimización del gasto de personal que incluyen el número de empleados a optimizar con el inicio del proyecto y un presupuesto anual de número de empleados por establecimiento y total compañía, para lograr cifras importantes que generan un porcentaje de gasto de personal sobre las ventas adecuado para la empresa en el sector que se encuentra.

Es muy importante el liderazgo del profesional a cargo de implementar este proyecto y de su equipo de trabajo, son los responsables de cohesionar a todas las áreas de la compañía para orientar el camino hacia el logro de los objetivos y movilizar a los empleados de las tiendas para que formen parte de las actividades de la implementación del modelo, se involucren, generen recomendaciones y propongan mejoras, el equipo de las tiendas conoce muy bien los procesos y poseen la autoridad profesional para hacer propuestas.

Las actividades y cronograma presentado es una guía para la implementación del modelo en un supermercado, no obstante, es el resultado del análisis de las actividades y recursos de la empresa en estudio, para implementarlo en otras empresas del sector, es necesario realizar un estudio previo y apoyarse en profesionales que tengan experiencia en estas implementaciones.

Se debe considerar que los profesionales responsables de tomar decisión referente a plantillas de personal, estén en la capacidad de ejecutar de forma oportuna la sensibilización o reducción del número de empleados por tienda, esto es determinante para lograr los objetivos de gastos de personal.

Los indicadores financieros de viabilidad del proyecto demuestran los beneficios económicos que ofrece la implementación del modelo, con una VAN superior a 15 mil millones de pesos colombianos y una TIR supremamente alta que representa el beneficio del proyecto.

En conclusión, la propuesta de este modelo brinda una metodología para realizar ajustes muy importantes en los gastos de personal, rubro más representativo en el total de gastos de las organizaciones del sector supermercados, esto permite a la organización ser sostenible en el tiempo, ser competitiva y generar un margen de holgura económico para iniciar otros proyectos que permitan diferenciarse de la competencia, ser preferida por los clientes, lograr mejorar sus ventas y aumentar su cuota de participación en el mercado.

## 9 LIMITACIONES Y ALTERNATIVAS.

En el desarrollo del presente trabajo, se identifican las siguientes limitaciones:

- Debido a la particularidad de los retos en el sector supermercados, no se encuentran disponibles metodologías que puedan abarcar de forma integral los problemas planteados.
  - Para la evaluación de viabilidad económica no se logra identificar una herramienta que permita medir y obtener cifras exactas del impacto de los beneficios cualitativos, para evitar incluir datos especulativos, se disponen como beneficios para la compañía en aspectos como mejor servicio al cliente, mejoramiento de procesos e impacto positivo en la imagen de la compañía.
  - La implementación del modelo requiere la ejecución de un cronograma de 29 semanas consecutivas de trabajo, esta es una actividad muy exigente para el líder del proyecto y para los líderes de áreas de la organización, considerando que deben realizar las actividades naturales de su cargo y deben generar espacios de tiempo para desarrollar las actividades del presente modelo.
  - Existe la posibilidad que los empleados de las diferentes áreas de la compañía, no se comprometan completamente con el desarrollo del nuevo modelo, lo que ocasionaría retrasos en la ejecución e incredulidad de los resultados.
  - El modelo exige cambios profundos en la forma de ejecutar las actividades, por ello es susceptible a críticas de empleados de las tiendas y de las áreas de apoyo, es necesario
-

que el líder del proyecto esté muy alineado con los líderes de las diferentes áreas de la compañía en conocimientos y conceptos del modelo, para garantizar se ejecuten a cabalidad todas las actividades del cronograma de implementación.

- Los establecimientos comerciales en estudio cuentan con áreas de ventas superiores al promedio de las empresas del sector, esto exige una oportuna gestión en la optimización de estos espacios, máxime que, al aplicar el modelo de polifuncionalidad, el número de empleados por tienda disminuye, es necesario intervenir para evitar disponer de áreas comerciales con baja atención de empleados.

Como alternativas para ejecutar el modelo ante las limitaciones presentadas, se proponen las siguientes acciones:

- Desarrollar una metodología que permita medir con cifras exactas el beneficio cualitativo real de la aplicación del modelo, considerar realizar un análisis y llevar registros de ventas realizados por empleados polifuncionales en horarios de ejecución de actividades polifuncionales.
- Sugerir a la compañía la realización de un estudio de satisfacción de servicio al cliente, antes y después de la implementación del modelo.
- Considerar la ejecución del cronograma hasta la semana 23, que es la evaluación de la tienda piloto, las siguientes tiendas se desarrollarían posteriormente.
- Realizar el piloto en 2 o más tiendas para reducir el tiempo de implementación en todos los establecimientos comerciales de la organización.
- Considerar contratar personal para que se dedique exclusivamente al desarrollo de este modelo para evitar que los líderes de cada área descuiden sus responsabilidades principales, para tal efecto es necesario calcular e incluir este sobre costo en la inversión para la ejecución del modelo.
- Considerar realizar en paralelo la aplicación del modelo polifuncional y el ajuste de áreas de ventas en cada establecimiento comercial, para generar un mayor impacto positivo para los clientes y para la organización.

---

## 10 REFERENCIAS.

Bravo, H (2010) "Metodología para optimizar dotación de personal en tiendas de especialidad". UNIVERSIDAD DE CHILE. Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103869/Metodolog%c3%ada-para-optimizar-dotaci%c3%b3n-de-personal-en-tiendas-de-especialidad.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Henao, C. (2015) "Diseño de una fuerza laboral polifuncional para el sector servicios: caso aplicado a la industria del retail". PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE. Chile.

## 11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Alles, M.A. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. 2ª ed. 2ª reimp. Ed. Granica. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA376&lpg=PA376&dq=martha+alles+polifuncionalidad&source=bl&ots=z\\_VYUq-6n5&sig=ACfU3U0NBI-ASenXsttV6ln7RPKFFsVNFg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjpnvfHwu7pAhUoTd8KHYXMB7EQ6AEwAHoECAsQAQ#v=onepage&q=martha%20alles%20polifuncionalidad&f=false](https://books.google.com.co/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA376&lpg=PA376&dq=martha+alles+polifuncionalidad&source=bl&ots=z_VYUq-6n5&sig=ACfU3U0NBI-ASenXsttV6ln7RPKFFsVNFg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjpnvfHwu7pAhUoTd8KHYXMB7EQ6AEwAHoECAsQAQ#v=onepage&q=martha%20alles%20polifuncionalidad&f=false)

Almacenes La 14 S.A. Nuestra empresa. Recuperado en mayo de 2020 de <https://www.la14.com/nuestra-empresa/>

El contrato de trabajo de medio tiempo es aquel en que el trabajador labora media jornada laboral o medio día. (junio 2019) por gerencie.com. Recuperado de <https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo-de-medio-tiempo.html>

Fernández, F. A. (2011). Flexibilidad Laboral: Elementos Teórico-Conceptuales Para Su Análisis. Revista De Ciencias Sociales, (26), p.39-55. Recuperado de <http://www.espaciotv.es:2048/referer/secretcode/docview/916229138?accountid=142712>

---

Grupo Éxito S.A. Nuestra organización. Recuperado en mayo de 2020 de <https://www.grupoexito.com.co/es/negocios-marcas>

Murió Jaime Cardona, fundador de Almacenes La 14 (noviembre 25 de 2015). Revista Semana. Recuperado de <https://www.semana.com/gente/articulo/murio-jaime-cardona-fundador-de-almacenes-la-14/451134-3>

Olímpica S.A. Nuestras tiendas. Recuperado en mayo de 2020 de <https://www.olimpica.com/nuestras-tiendas>

¡Orgullo caleño! Almacenes La 14, entre las marcas más valiosas de Colombia en el 2020 (marzo 10 de 2020). Periódico el País.com. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/contenido/orgullo-caleno-almacenes-la-14-entre-las-marcas-mas-valiosas-de-colombia-en-el-2020.html>

Páez, P. (2019). ¿Qué Es La Polifuncionalidad Laboral? Centro Jurídico Internacional. Recuperado de <https://acolombianlawyers.com/noticias/2019/05/31/que-es-la-polifuncionalidad-laboral/#:~:text=La%20polifuncionalidad%20debe%20enmarcarse%20en,SI%20suscrito%20por%20las%20partes.>

Poder valluno (septiembre 19 de 2011). Revista Dinero.com. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresia/informe-especial/articulo/poder-valluno/136532>

Serneguet, M. (diciembre 2017). Una metodología de trabajo eficaz reduce costes de personal. Blog Datadec. Recuperado de <https://www.datadec.es/blog/una-metodologia-de-trabajo-eficaz-reduce-costes>