



---

CONTROL DE GESTION- 2020

**“SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN EN SUPERMERCADO MINORISTA  
EMPRESA SÚPER MÁS”**

Caldez Valdez, Andrea [andreacaldezvaldez@gmail.com](mailto:andreacaldezvaldez@gmail.com)

Salas Gaspar, Lía Carla [salaslia20@gmail.com](mailto:salaslia20@gmail.com)

González, Lourdes [lourdessi.mg@gmail.com](mailto:lourdessi.mg@gmail.com)

Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Administración, Universidad Nacional de Tucumán

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo describir el sistema de control de gestión de Súper Más, una compañía dedicada a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, limpieza, perfumería e higiene.

Como instrumentos para la recolección de datos se utilizaron entrevistas y cuestionarios vía online, y fichas de observación útil para destacar los aspectos más sobresalientes.

Con el mencionado trabajo buscamos contribuir a un análisis profundo de todo aspecto enmarcado dentro de lo que respecta al control de gestión, como así también, proponer herramientas para una mejora en el desempeño de la compañía.

**Palabras clave:** Control de gestión- Sistema- Empresa-Estrategia



---

## ÍNDICE

1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
3. MARCO TEÓRICO.....	4
4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	9
5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	9
6. DESARROLLO.....	10
6.1 Resultados de las encuestas.....	10
6.2 Arquitectura organizacional .....	11
6.3 Factores informales .....	13
6.4 Palancas de Control .....	13
6.5 Presupuestación .....	21
6.6 Cuadro de Mando Integral.....	23
7. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	30
8. BIBLIOGRAFÍA .....	30
9. APENDICE .....	31



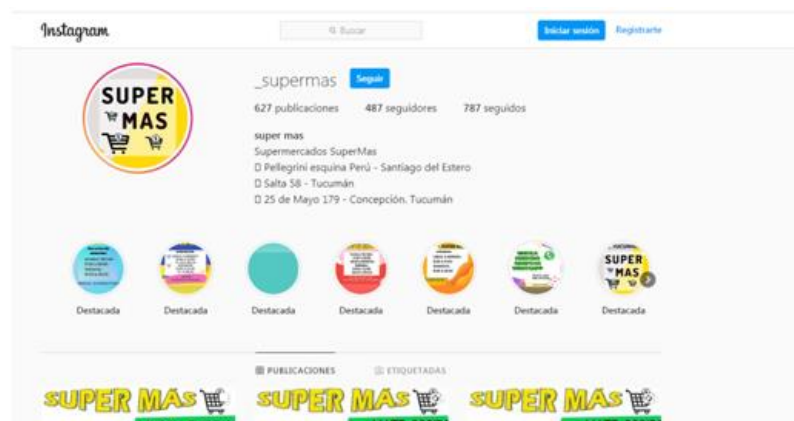
## INTRODUCCIÓN

### BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Súper Más nació en la Provincia de Tucumán, en la ciudad de Concepción en el año 2010. Se dedica a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, limpieza, perfumería e higiene. La misma tiene un formato de venta minorista, con la idea de desarrollar un programa de venta mayorista.

Actualmente cuenta con 5 sucursales, ubicadas en Santiago del Estero, Concepción y San Miguel de Tucumán. Su primera sucursal se inauguró en la ciudad de Concepción, empezó con el encargado, dos cajeras, un fiambrero, y dos repositores. Luego impulsó su crecimiento, se amplió el salón y actualmente cuenta con 3 cajeros, 2 en la fiambarrera, un encargado y un encargado de reposición. Posteriormente, se estableció la sucursal de San Miguel de Tucumán Calle Salta, seguida de la Provincia de Santiago del Estero y por último las correspondientes a Calle Córdoba y Avenida Alem (Tucumán).

La compañía cuenta con el uso de redes sociales como ser Facebook, Instagram, y página web sin actividad continua.





El contexto actual que atraviesa la misma, es una lucha constante contra la pandemia. Como actores clave de la economía, la responsabilidad social consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados. En este momento, se está enfrentando a diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción del suministro de materias primas, los cambios en la demanda de los clientes, el incremento de los costos, los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados, la insuficiencia de mano de obra, o factores externos. Es por ello que implementan modificaciones para hacer frente a la contingencia, como envíos a domicilio y toda actualización constante en los aspectos de la empresa.



## MARCO TEÓRICO

### Naturaleza de los sistemas de control de gestión

Ejercer el control administrativo es una obligación de cualquier organización, más del 90% de las mismas fracasan en la implementación de las estrategias, he de aquí la importancia del uso de los sistemas de control de gestión el cual se centra principalmente en la ejecución de las mismas. Para ello se plantean a continuación conceptos básicos del tema a tratar para abordar profundamente la investigación a realizar.

### Control de Gestión

Según el autor Juan F Pérez - Carballo Veiga, en su libro Control de gestión empresarial, 2013, p. 29, destaca que el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación por consiguiente el control de gestión es la función por la cual la



dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

Además, el desarrollo formal del control exige el diseño e implementación de un sistema entendido como un conjunto de acciones, procedimientos y tareas que son necesarios para aplicarlo. Por ende, se compone de la estructura, el proceso y el sistema de información.

Para la implantación de un sistema de control de gestión se deben tener en cuenta los siguientes instrumentos de control:

Instrumentos	Descripción
• Manuales organizativos y de procedimientos	Incluyen funciones, responsabilidades y decisiones de las unidades de actividad y políticas para la toma de decisiones.
• Intervención	Autorización individualizada de gastos y pagos con énfasis en aspectos formales.
• Inspección	Revisión <i>a posteriori</i> de actuaciones individuales.
• Control interno	Fijación de procedimientos <i>a priori</i> , con asignación previa de autorizaciones, segregación de funciones y limitación de importes.
• Auditoría interna	Revisión de la razonabilidad de la información y comprobación de procedimientos, mediante personal de la propia empresa.
• Auditoría externa	Examen por firma externa de la razonabilidad de los estados financieros.
• Auditoría operativa	Evaluación de la calidad de la gestión.
• Contabilidad analítica	Información sobre los costes e ingresos por producto y centro de responsabilidad a efectos de planificación, control y toma de decisiones.
• Control presupuestario	Comparación de los resultados obtenidos con los presupuestados, con desglose de desviaciones por causas y responsables.
• Análisis por ratios	Comparación de indicadores seleccionados con los valores fijados como objetivos.
• Cuadro de mando	Documento que sintetiza la marcha de la empresa (o de una de sus áreas) con relación a sus objetivos más relevantes.

**TABLA 1. Instrumentos de control**  
(Juan f perez- Carballo Veiga, Control de gestión empresarial, 2013, p. 25)

### Arquitectura Organizacional y Procesos de Avance

Sostiene la estrategia y ayuda a la implementación de la misma, compuesta por tres elementos básicos: diseño organizacional, sistemas de información clave y sistemas de evaluación de desempeño e incentivos.

Se puede observar también una clara relación de los elementos y utilidad de los sistemas de control.



El autor Rober N Anthon y Govindarajan V. en su libro *Sistemas de Control de Gestión* destaca que los controles administrativos ayudan a la compañía a implementar las estrategias deseadas, por consiguiente, es preciso diagnosticar **los procesos de avance o mecanismos de implementación** los cuales lo expone en el siguiente cuadro:

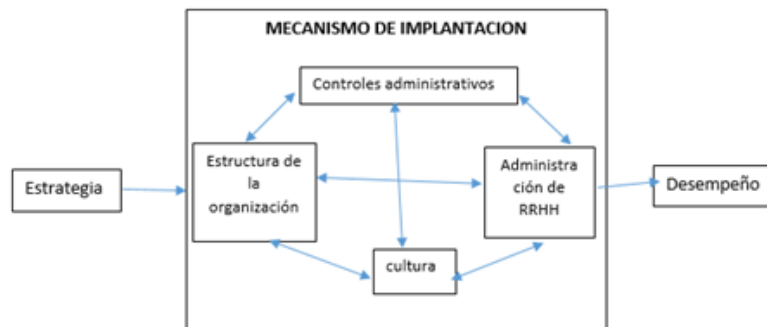


Ilustración 1.3 Esquema de la implantación de estrategias

El mismo autor menciona además lo siguiente:” tanto los factores formales como los procesos informales influyen en el comportamiento de las personas en la organización, por consiguiente, afectan la medida en que se logra la congruencia de las metas”, de aquí la importancia de analizarlos. Los mismos son:

**-Factores informales externos:** normas de comportamiento deseable en la sociedad de la cual la organización forma parte.

**-Factores internos**

- Cultura: ideas comunes, valores compartidos, normas de conducta y premisas que se aceptan de, manera implícita y se manifiestan explícitamente en la organización
- Estilo de administración: factor interno que más influye sobre el control de gestión



- La organización informal: reconocer la importancia de las relaciones es clave para comprender el control de gestión
- Percepción y comunicación: los gerentes operativos deben saber cuáles son las metas y acciones, reciben esta información a través de varios canales tanto formales como informales.

### Palancas de Control

El autor Robert Simons en su libro “Palancas de Control” introduce el concepto clave de sistemas de control de suma utilidad para el estudio a abordar, el cual se expone en la siguiente figura brindando un marco de referencia.

Se observa que la estrategia comercial está en el centro de análisis. El segundo nivel introduce cuatro elementos clave que se deben analizar y entender para la implementación exitosa de la estrategia: valores centrales, riesgos a ser evitados, variables críticas de rendimiento e incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema o palanca diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. estas son:

- Sistema de creencias usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades
- Sistema de límites usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades
- Sistemas de control y de diagnóstico usados para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas
- Sistemas de control interactivo usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias



Figura 1.2 Control de la estrategia de negocios variables clave a ser analizadas

### Sistema de Control y Resultados-Presupuesto Flexible y Maestro

Cabe mencionar la noción de la importancia del papel de la preparación de presupuestos en la planeación y control. El autor Hansen R. y Mowen M en su libro Administración de costos contabilidad y control destaca lo siguiente” en la planeación un presupuesto es un método para traducir las metas y estrategias de



la organización en términos operativos, también se pueden utilizar para el control ya que los presupuestos se utilizarán para comparar los resultados reales con los planeados y modificar el curso de acción si es necesario”.

Un presupuesto estático es aquel que se desarrolla para un solo nivel de actividad mientras que el flexible proporciona 1) costos esperados para un rango de actividad o 2) costos presupuestados para el nivel de actividad real.

### **Control Estratégico**

**Centros de Responsabilidad:** Concepto clave para el estudio en la cual el autor Anthony R y Govindarajan V -Sistemas de control de gestión lo define como “una unidad de la organización dirigida por un gerente responsable de sus actividades”. Se puede destacar distintos tipos de centros: de gastos mensurables, de gastos discrecionales, de utilidades, de ingresos y de inversión.

### **Indicadores de Gestión**

Otros de los aspectos a tratar en nuestra investigación son sobre el control de gestión empresarial.

Aquí el autor Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F. Garmendia Suarez “Indicadores de Gestión en la empresa. Que medir y cómo utilizarlos”, menciona lo siguiente: “Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa de la capacidad o comportamiento de una organización sistema o unidad organizativa”, concepto clave para el estudio a abordar. Además, destaca lo siguiente, “Pocos niegan la importancia de medir y tener indicadores en todos los niveles. Muchos han realizado esfuerzos importantes a través de programas como ser BSC y Seis Sigmas sin embargo la insatisfacción sigue siendo importante... Para quien busca el rol de líder ser más que bueno o la excelencia, es indispensable un planteamiento riguroso sobre indicadores y uso en la empresa”, he de aquí la importancia del tema a tratar en nuestro estudio mencionado.

### **Cuadro de Mando Integral**

Por último, destacamos una materia muy fundamental a abordar, el cual trata sobre la medición y la gestión en la era de la información, donde citando al autor Kaplan y Norton-Cuadro de Mando Integral nos brinda la siguiente definición clave para comprender el concepto mencionado:

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”





---

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El control de gestión tiene el cometido de coordinar todas las demás áreas de la empresa para generar la información adecuada para la mejor toma de decisiones, reportando y asesorando a Dirección. En la actualidad y, con la cantidad de datos e información que manejan las empresas, se hace cada vez más necesario disponer de un departamento de control de gestión que apoye y oriente el proceso de toma de decisiones. Y esta no es una necesidad única de las grandes empresas, cualquiera que quiera competir en un mundo en el que la información es poder, dinero y ventaja competitiva necesita de un adecuado sistema de control de gestión que le permita una ágil y adecuada toma de decisiones.

Sin embargo, no todas poseen un sistema eficaz y eficiente, por dicha problemática decidimos investigar acerca del sistema de control de la compañía Super más, dedicada a la comercialización de productos alimenticios, bebidas, limpieza, perfumería e higiene. A raíz de ello nos surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las herramientas de control que Super Mas utiliza para su gestión?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles que presenta la compañía frente al uso de las mismas?
- ¿Qué propuestas se podrían implementar para una mejora continua sobre dicha problemática?

## METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta investigación se utilizará un enfoque cualitativo, un diseño de tipo investigación – acción con alcance exploratorio – descriptivo, cuyo objetivo es indagar el sistema de control de gestión de la compañía Super Más y proponer herramientas de mejora.

Para la recolección de datos utilizamos las siguientes herramientas de utilidad:

**Entrevista:** se realizó una entrevista al sector gerencial de la empresa, con la participación del gerente administrativo. En la misma se aprovechó para preguntar acerca del sistema de control de gestión que opera la organización con el objetivo de conocer la organización y brinde la información necesaria para elaborar el correspondiente análisis.

**Cuestionario:** se implementó una encuesta con preguntas cerradas y abiertas para relevar la opinión y percepción del personal operativo acerca del ambiente laboral, relación con los compañeros y superiores, como también el grado de integración y participación que tienen en la organización. El modelo de la encuesta se encuentra en el Apéndice.

**Ficha de observación:** se utilizó esta técnica para indagar cuestiones acerca del ambiente de trabajo, clima laboral, atención al cliente y presencia de algunas



herramientas del sistema de control como cámaras de seguridad, fichas de presentismo, etc. La guía de discusión que sirvió de base para la realización de esta observación se encuentra en el Apéndice.

## DESARROLLO

Para el **análisis de los resultados**, el equipo de investigación procedió a transcribir los resultados de la Entrevista realizada al sector gerencial.

Se examinaron también los resultados obtenidos en los cuestionarios suministrados mediante Google Forms al personal de la compañía de una totalidad de 7 integrantes, el cual podemos destacar lo siguiente:

- La mayoría expuso claramente los siguientes comportamientos que promueve Super Mas: trabajo en equipo, buen trato entre colegas y superiores, como así también se sienten integrados e identificados con la misma.
- Con respecto a las sanciones, los encuestados respondieron en pluralidad que se aplican efectivamente llamados de atención, despido, y suspensión.
- Además, expusieron que no participan en reuniones que se realizan en la compañía.

Los gráficos presentados en el Anexo muestran un resumen de las respuestas analizadas.

Asimismo, se pudo destacar:

- El personal tiene amplio conocimiento de las tareas a realizar, pero no conocen en profundidad el manual en donde se encuentre explicitado con detalle las mismas.
- La comunicación de responsabilidades en los puestos de trabajo es de un grado agradable, en donde recibieron información de sus responsabilidades (el primer día de incorporación) y posteriormente se lleva a cabo un aprendizaje a nuevas actividades.
- Reciben variedad de incentivos por la labor realizada.

## ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

A partir de un análisis exhaustivo de la información obtenida, se destacan los siguientes aspectos de la compañía:

La **Arquitectura Organizacional** en la misma cuenta con características en:



- **Diseño Organizacional:** Estructura Organizacional formalizada mediante la presencia de un Organigrama, puestos y roles definidos, manual de funciones con actuales modificaciones por el contexto de pandemia que atraviesa Super Más.
- **Sistemas de Información:** sistema de información eficaz con seguimiento de ventas y gastos en cada sucursal, llamadas a las mismas para relevamiento de stock y demás controles en caso de inconvenientes. Controles estrictos en toda la compañía, como en caja, ventas y uso de presupuestos.
- **Sistemas De Evaluación de desempeño e incentivos:** presenta sistema de incentivos implementadas en cada sucursal, con objetivos de ventas a alcanzar u otras temáticas, como así también se llevan a cabo competencias entre las sucursales con variedad de premios, con motivo de aumentar la satisfacción de los empleados, su rendimiento, compañerismo y trabajo en equipo.

Además, se diagnosticaron los siguientes **procesos de avance:**

<p><b>Estructura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>-Diseño organizacional sostenido y formalizado, sujeto a cambios por el contexto de pandemia actual.</li><li>-Documentos explicitados y concisos, como ser el respectivo manual de funciones.</li><li>-Puestos, objetivos y roles definidos</li></ul>	<p><b>Cultura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Misión y visión implícitas</li><li>-Objetivos claros a alcanzar, también destacados de manera implícita.</li><li>-Lazo fuerte entre empleados y superiores</li></ul>
---	---



	<p>-Valores centrales sólidos en la compañía, como ser buen trato y clima laboral, trabajo en equipo.</p> <p>-La compañía recalca la importancia de formar una relación fuerte con los clientes, bajo un precio razonable y satisfacción de sus necesidades.</p>
<p><b>Gestión del personal-RRHH</b></p> <p>-Variedad en lo que respecta al sistema de incentivos</p> <p>-Ausencia de evaluación de desempeño.</p> <p>-Búsqueda de generación de compromiso por parte del personal de la compañía, y así lograr los objetivos tanto individuales como organizacionales.</p>	<p><b>Control de Gestión:</b></p> <p>-Utilización de herramientas como lo son la confección de presupuestos (maestro, flexible), contabilidad analítica</p> <p>-Sistemas de información y de control (ventas, stock, entre otros) eficaces y estrictos. Los mismos son recalcados como fundamentales para llevar a cabo las tareas diarias en la compañía.</p>

### **Super Más - Factores Informales**

Cabe destacar la utilidad de efectuar un análisis de los factores informales, ya que influyen en la congruencia de objetivos en Super Más. El mismo se expone a continuación:

- **Factores Externos**

Si bien la compañía da gran importancia y recompensa a los valores éticos en los empleados, no se encuentran comunicados formalmente, lo cual debería estar presente y visible en cada una de las sucursales, de tal forma que se incremente su alcance y se refuercen los mismos.

- **Factores Internos**

-Cultura: arraigada, presencia de valores compartidos. Se observa compañerismo, buen trato y fuertes lazos.

-Estilo de Administración: factor con más efecto sobre el control de gestión, se destaca un estilo organizado y un liderazgo orientado a las personas. La gerencia muestra predisposición a la escucha activa, y directrices a efectuar para el logro de las metas.



-Organización Informal: resulta importante para la compañía identificar las relaciones existentes, y responsabilidades oficiales.

-Percepción y comunicación: los empleados aseguran una buena comunicación entre ellos, como así también con sus superiores, en lo que respecta a la recepción de información necesaria para la realización de las tareas y funciones. No obstante, es necesario que los canales a utilizar sean tanto formales como informales para asegurar una correcta distribución de la misma.

### **Palancas de Control**

- **Sistema de Creencias:**

El propósito principal del sistema consiste en inspirar y guiar la búsqueda y descubrimiento de la compañía, de aquí la importancia de estudiar los puntos fundamentales para llevarlo a cabo.

En el aspecto formal de esta palanca Super Más cuenta con algunas irregularidades, ya que no poseen misión y visión declaradas en un documento de manera explícita, de modo tal que no se refuerzan sistemáticamente los valores centrales.

No obstante, los empleados se sienten identificados e integrados con la compañía, acentuando un buen trabajo en equipo y trato entre colegas y superiores, un compañerismo a resaltar y buen clima laboral, por consiguiente, se observa una cultura arraigada.

Se recalca un estilo de liderazgo orientado a las personas, en donde se da valor a las capacidades de los mismos y se promueve ambientes de armonía antes de desplegar las actividades de planificación y de control.

Por consiguiente, al observar dichas ineficiencias, creemos oportuno como herramienta a implementar, la creación de una declaración de misión y visión, como así también, exponer carteles en la compañía para fortalecer los valores centrales de la misma. Los mismos, se exponen a continuación:



**TODOS TENEMOS  
ALGO VALIOSO QUE  
APORTAR...**

EL TRABAJO EN  
EQUIPO HACE QUE  
LOS SUEÑOS SE  
CUMPLAN

No son los  
individuos los que  
hacen **exitosas** a  
las empresas  
sino  
los **EQUIPOS**

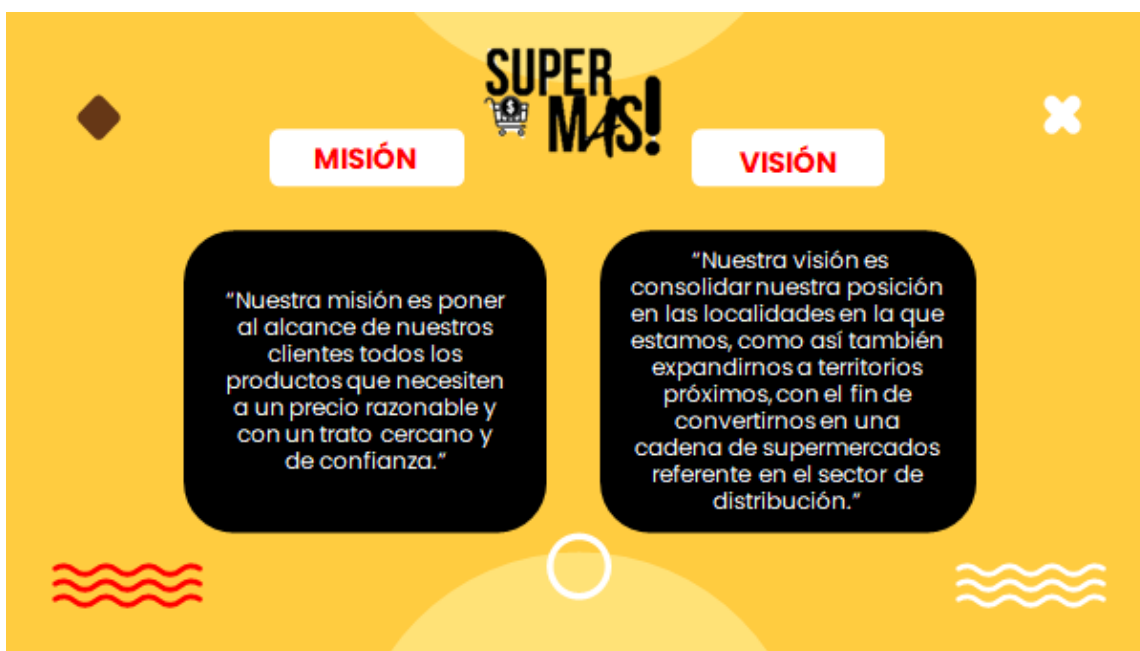
SUPER  
MAS!

SUPER  
MAS!

**EL  
CLIENTE  
ES EL  
PRIMERO**

☺   
☹   
☹

**Declaración Formalizada**



También presentamos la siguiente propuesta de **declaración de valores** de Super Más:

- **Ética Profesional:** trabajamos de forma íntegra y profesional, con transparencia y respeto.
- **Compromiso:** tenemos una implicación de la organización con todos nuestros grupos de interés: clientes, colaboradores, sociedad.
- **Trabajo en Equipo:** fomentamos la participación de todos los integrantes de nuestra empresa para alcanzar un objetivo común compartiendo información, conocimientos y experiencias.
- **Servicio al cliente:** todos nuestros esfuerzos están orientados a la satisfacción del cliente, apostando siempre por una atención de la más alta calidad.
- **Sistema de Límites:**

Desde el punto de vista de la estructura, Super Más en la actualidad cuenta con una estructura formalizada, posee un organigrama para cada una de las sucursales, como también para la empresa en general. En el mismo se especifica el rol que cumple cada uno de los empleados en la organización, además cuenta con un manual de funciones en donde se manifiesta de manera explícita las tareas que debe realizar cada puesto.

Por la situación que se atraviesa por pandemia, de manera emergente los puestos de trabajo tuvieron algunas modificaciones en cuanto rotación de horarios y movilización de personal de una a otra sucursal. Para adaptarse a dicho cambio necesitaron del acompañamiento del personal, lo cual se valora.

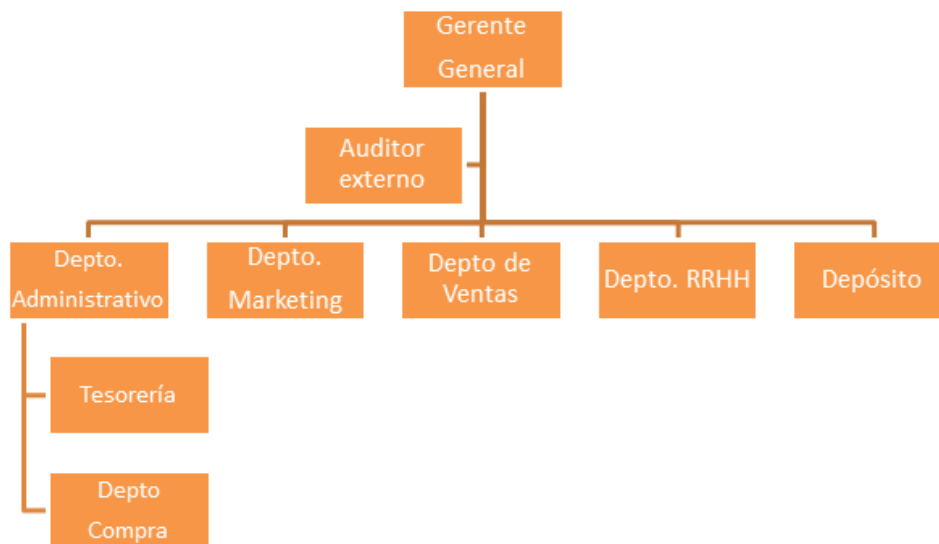


Los integrantes de la organización al empezar a formar parte de la empresa son informados acerca de sus funciones, tareas a realizar, el modo de hacer y no hacer las cosas, cuáles son sus límites y en caso de que surja algún inconveniente, a quien se debe reportar tal situación.

En cuanto al sistema de sanciones, los empleados tienen conocimiento de que si no cumplen con sus funciones abre el paso a llamados de atención, suspensiones y despido. Antes de recurrir a cualquier tipo de sanción para los superiores es importante analizar cada situación de manera cautelosa, es decir, se preocupan de que es lo que sucedió y por qué pasó. Sin embargo, no existe un reglamento o manual que indique el tipo de sanción al que se recurrirá si suceden situaciones que pongan en peligro la integridad de la organización.

Con respecto a los límites estratégicos, no tienen restricciones en cuanto a las ventas porque abastecen al consumidor final y además están sumando como clientes mayoristas a bares y almacenes de barrio. Si evitan a aquellos proveedores que no hayan cumplido con las condiciones pactadas o que no presenten las condiciones necesarias para el traslado y cuidado de la mercadería.

A continuación, se presenta un bosquejo del organigrama relevado a partir de las entrevistas realizadas al gerente de Super Más:



**Como propuesta de mejora para el sistema de límites** consideramos importante la elaboración de un reglamento interno de trabajo en el que se exprese tanto las condiciones de trabajo, las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, como también el tipo de sanciones a las que se pueda recurrir, con la intención de fomentar la correcta actuación tanto de empleadores como trabajadores. Se presenta la propuesta de reglamento en el Anexo.

- **Sistema de Control y Diagnóstico:**





Los controles en todas las sucursales son muy estrictos puesto que resultan muy importante para la organización hacer un seguimiento riguroso de toda la mercadería. Para ello se cuenta con un sistema de información eficaz que permite seguir las ventas y gastos en cada sucursal, como así también se llama de forma periódica a las sucursales desde casa central para relevar el estado del stock, faltantes o cualquier inconveniente que se perciba.

Para medir los objetivos de ventas diarios, los gastos y el desempeño de las sucursales se hacen controles de caja en cada turno y además se manejan presupuestos maestros y presupuestos de ventas para cada sucursal, esta es tarea que lleva a cabo el estudio contable con el cual la empresa trabaja en conjunto.

Para lograr la constante motivación y participación de todos los empleados en el logro de las metas, la empresa implementó una variedad de sistemas incentivos a lo largo de todas sus sucursales. Las mismas están a cargo de cada encargado de sucursal y consisten en vender cantidades por encima de un monto determinado, vender productos con mucho stock o que son difíciles de vender. También se implementaron competencia entre las sucursales en donde cada una compite por ser la más limpia, ordenada, tener todos los productos en góndola o hasta ser la mejor decorada en fechas festivas y los premios consisten en vales para sacar mercadería, asados para el personal de la sucursal ganadora, entre otros. Esto ha permitido que los empleados desarrollen sentido de pertenencia, compañerismo y trabajo en equipo para el logro de las metas.

En cuanto a las **variables críticas de rendimiento**, Súper Más ha manifestado que para ellos es muy importante tener control de sus productos para poder hacer frente a la competencia y lograr la constante satisfacción de sus clientes, como así también consideran un factor fundamental manejar precios bajos en la mejor medida posible. Respecto a sus empleados, conciben a los mismos como la cara de la empresa, por lo que es indispensable mantener al personal comprometido, satisfecho y contento en su lugar de trabajo. Y para los empleados que pertenecen a las áreas administrativas, Super Más considera fundamental su capacitación para llevar siempre una correcta gestión empresarial.

De esta forma, concluimos que los factores claves de éxito para Super Más son:

- Precios atractivos
- Variedad de productos.
- Disponibilidad
- Logística eficiente

Sin embargo, Super Más reconoce que no manejan indicadores específicos que permitan llevar el debido control sobre estos factores.

- **Sistema de Control Interactivo:**

Si bien la empresa realiza reuniones semanales para hacer seguimiento constante del desempeño general de la organización, esta sólo se lleva a cabo entre el



---

personal de la alta gerencia y no se realizan reuniones en donde se integre ni se escuche a empleados de otros niveles.

Además, se vende actualmente a varios bares, almacenes al por mayor y como límite estratégico se da precisamente en las situaciones en la cual los proveedores y las condiciones pactadas no son eficientes para la compañía. Cabe destacar, hoy en día trabajan con grandes proveedores en zonas geográficas alejadas, ya que pertenece a una cadena de supermercados denominada GIRO por lo tanto no sería la zona geográfica una limitante para la compañía.




Una de las propuestas en este trabajo es poder concretar reuniones de este tipo con el objetivo de crear lazos más fuertes con ellos, ya que crear buena relación, mejor comunicación y un buen ambiente de trabajo son parte de los objetivos que la empresa se plantea. Esto también resultaría muy beneficioso con el fin de escuchar nuevas ideas, o hasta incluso lograr mayor involucramiento del personal, puesto que la empresa ha manifestado que actualmente está transitando por muchos cambios debido a la situación de la pandemia.

Además, creemos oportuno indagar sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía a través de la herramienta FODA. De esta forma, se ofrecería un claro diagnóstico para la toma de decisiones de estratégicas oportunas y pensar en el futuro, el cual se expone a continuación:

**ANALISIS**

**FODA**



<p><b>MATRIZ FODA        SUPER MÁS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b>   <b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño Organizacional formalizado</li> <li>-Ambiente Agradable de trabajo</li> <li>-Fuentes valores arraigados en la compañía</li> <li>-Sistemas de control y diagnóstico eficaces</li> <li>-Satisfacción al cliente</li> <li>-Precios razonables y accesibles</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b>   <b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de Formalización en lo que respecta al sistema de creencias</li> <li>-Falta de presencia online (redes sociales, página web)</li> <li>-Sistema de sanciones implícito</li> <li>-Manual de funciones poco comunicado</li> <li>-Poco personal disponible actualmente, lo que ocasiona rotación constante del mismo.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor participación en el mercado</li> <li>-Apertura a nuevos mercados mediante la expansión de sucursales</li> <li>-Innovación en la prestación del servicio.</li> <li>-Crecimiento del consumo</li> <li>-Incorporación de ventas mayoristas</li> </ul> <p>  <b>Oportunidades</b></p>	<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinar reuniones para analizar la posibilidad de incorporación de ventas mayoristas, ver la viabilidad de la misma y demás aspectos claves a tratar.</li> <li>-Aunar nuestras fortalezas por mantener precios bajos y satisfacer al cliente siempre para atraer nuevos clientes y así tener una mayor participación en el mercado.</li> <li>-Incorporar al personal para generar o impulsar la generación de ideas y estrategias de ventas.</li> <li>-Impulsar al dto. de marketing a generar estrategias de ventas prestando atención a la competencia.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Llevar a cabo una estrategia de marketing en redes sociales generando contenido de calidad y de gran valor para los consumidores con el objetivo de generar interacción, atraer a nuevos clientes y potenciar las ventas.</li> <li>-Planificar y ejecutar programas/campañas que hagan hincapié en la prevención del actual covid19, fortaleciendo las medidas de seguridad para resguardar al personal actual y disminuir las rotaciones del mismo.</li> <li>-Realizar un estudio de mercado para empezar a incorporar a más clientes mayoristas.</li> <li>-Formalizar el sistema de creencias para generar sentido de pertenencia en los empleados, y de esta manera brinden una buena atención.</li> </ul>



### AMENAZAS

- Inestabilidad Económica del país
- Ofertas de los negocios competidores
- Contexto actual de Pandemia, lo que acarrea en posibles dificultades a enfrentar en la gestión empresarial



### ESTRATEGIA FA

- Coordinar reuniones de avance estratégico para evaluar la posibilidad de ampliar la variedad de oferta en los productos, para hacer frente a los posibles competidores
- Contrarrestar el avance de nuevos competidores compitiendo con precios bajos, variedad de productos, constante disponibilidad y buena atención.
- Ofrecer ofertas diferentes a las de la competencia y de esa manera captar curiosidad y atención de clientes potenciales.
- Utilizar la información recopilada por los sistemas de información para tomar decisiones en cuanto a proveedores, incorporación de productos y reducción de costos para emparejar la competencia.

### ESTRATEGIA DA

- Implementar y seguir de manera controlada y rigurosa, todo cambio (como ser rotación de personal, aspectos de comunicación entre colaboradores, etc.), que se ocasionan en las distintas áreas y operaciones de la compañía, a raíz del contexto actual de pandemia.
- Implementar sistema de sanciones formalizado más un reglamento de conducta para evitar daños que perjudiquen la integridad de la empresa.
- Planificar situaciones en las que se pueda comunicar los aspectos formales e informales de la compañía, misión, visión, valores, manuales de funciones, etc.



## **Presupuestos para la planeación y control**

La preparación de presupuestos desempeña un papel fundamental en la planeación y control, por lo que Super Más lleva a cabo la elaboración de un presupuesto Maestro (plan financiero amplio) y demás presupuestos adaptado y particularizado para cada departamento y para las diferentes unidades de negocios. Esta tarea la lleva a cabo un estudio contable con el cual trabajan en colaboración integrado por un contador, el tesorero y el gerente general de Super Más.

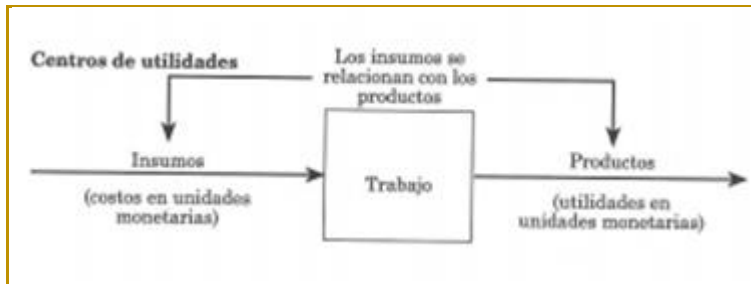
El tipo de presupuesto que se maneja es el continuo y actualizado, ya que van continuamente agregando meses a medida que se avanza hacia el futuro y simultáneamente se actualiza el presupuesto en algún mes determinado a medida que se obtiene nueva información. Respecto a las fuentes de información que se utilizan para realizar los presupuestos, esta se obtiene principalmente de los controles de auditorías de caja que se hacen en la empresa. En un principio, el presupuesto de Compras, por ejemplo, se lo realizaba anualmente mediante estimaciones para cada mes, pero debido a los constantes cambios en el contexto en el que la empresa está inmersa, se decidió hacer los presupuestos mes a mes, de modo de poder ir adaptando los presupuestos a las actuales condiciones del país. De igual manera ocurrió para presupuestos similares como ser el presupuesto de ventas.

De esta forma, con el uso de los presupuestos, la empresa logra una mejor toma de decisiones, y mejora la capacidad de los administradores para entender la gestión de la empresa.

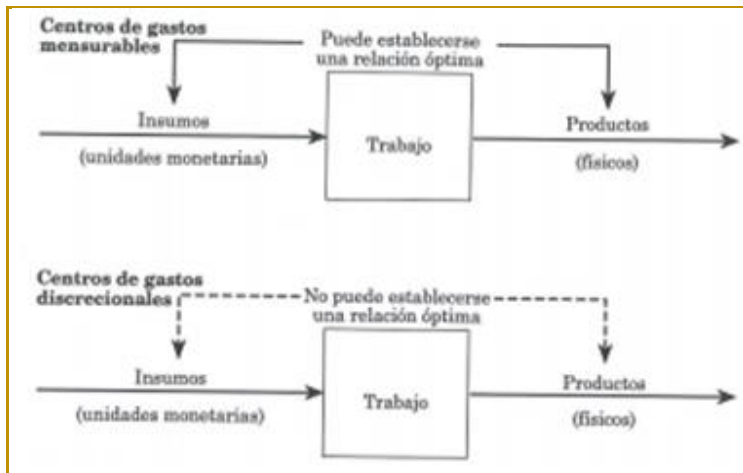
## **Centros de Responsabilidades**

Los centros de responsabilidades en esta empresa son claramente visibles puesto que, al tratarse de un supermercado, la relación entre insumos y productos es mucho más directa que para otras organizaciones. Se puede observar que cada uno tiene amplio conocimiento de los objetivos a cumplir los cuales sirven para emprender las estrategias mencionadas. Cabe destacar, el compromiso y trabajo en equipo por parte de todos los colaboradores para el logro de los mismos.

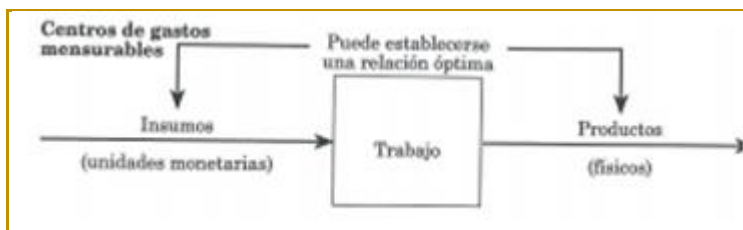
Por consiguiente, se identifican como centro de resultados, en la cual se miden tanto los ingresos como los gastos, el depto. de ventas; como Centro de gastos mensurables el depto. de compra donde los insumos, materiales necesarios, etc. pueden medirse en unidades monetarias, y como centro de gastos discrecionales el depto. de Marketing, dpto. Administrativo, tesorería y depto. de recursos humanos. No se define centro de ingresos puesto que, por la naturaleza del rubro de la empresa, hay una única relación directa entre los productos que se ofrecen y los insumos de la empresa.



Dpto. Ventas



Dpto. Administrativo, Marketing



Dpto. Compras

## Medición del desempeño

Es preciso analizar cómo la compañía dedica su tiempo a dicha temática, en la cual se concentra específicamente en sistemas de control financiero como principal medida, si bien es sumamente importante, no debería ser el único aspecto a tener en cuenta.

Los sistemas de medición del rendimiento basados en indicadores no financieros constituyen la respuesta de la contabilidad de gestión a la demanda empresarial de sistemas de medición, distintos de los tradicionales, que permitan gestionar algunas variables que hoy en día se consideran claves para la toma de decisiones estratégicas en la empresa. He aquí la importancia del uso de dichas medidas lo cual ayudaría a contribuir al éxito de la implantación de la estrategia de Super Más.

## Cuadro de Mando Integral

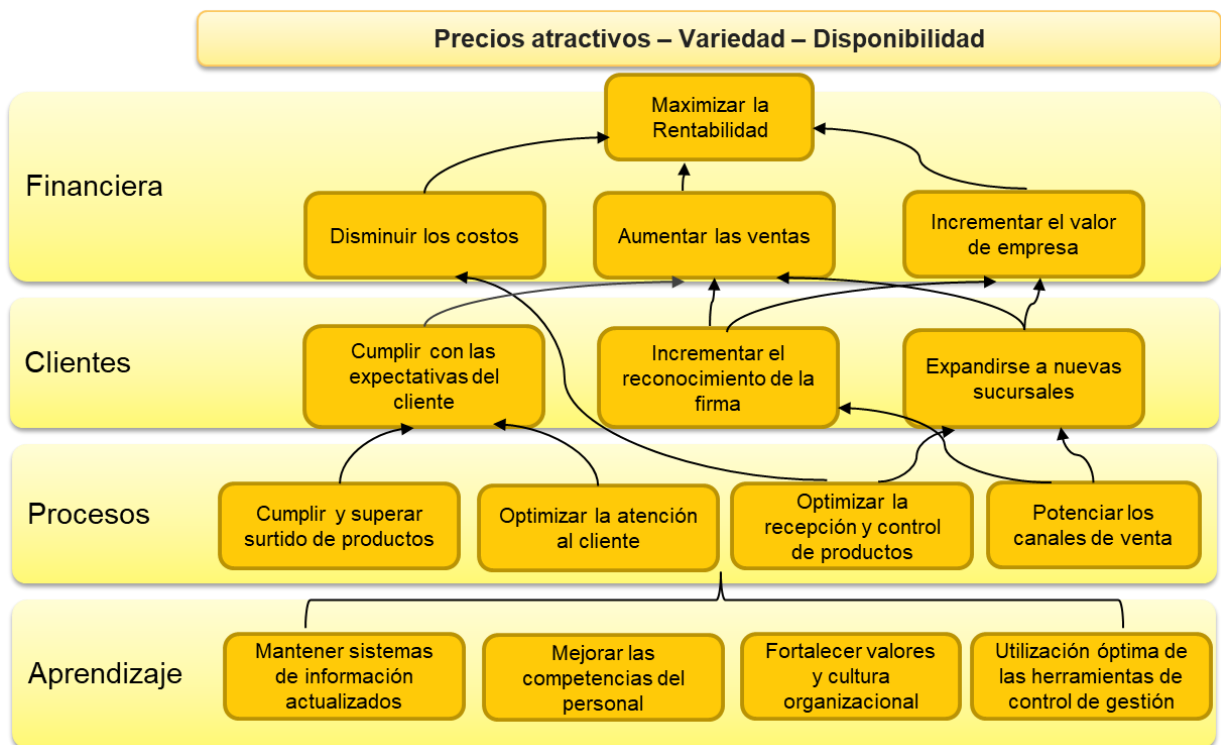


Además, presentamos a continuación como propuesta, la elaboración de un mapa estratégico, el cual ofrece una visión de conjunto de los objetivos y acciones empresariales. Gracias al mismo puede trazarse, con mayor efectividad, la estrategia corporativa. Además, facilita el control de cumplimiento de objetivos, así como la adaptación de los mismos en caso de crisis.

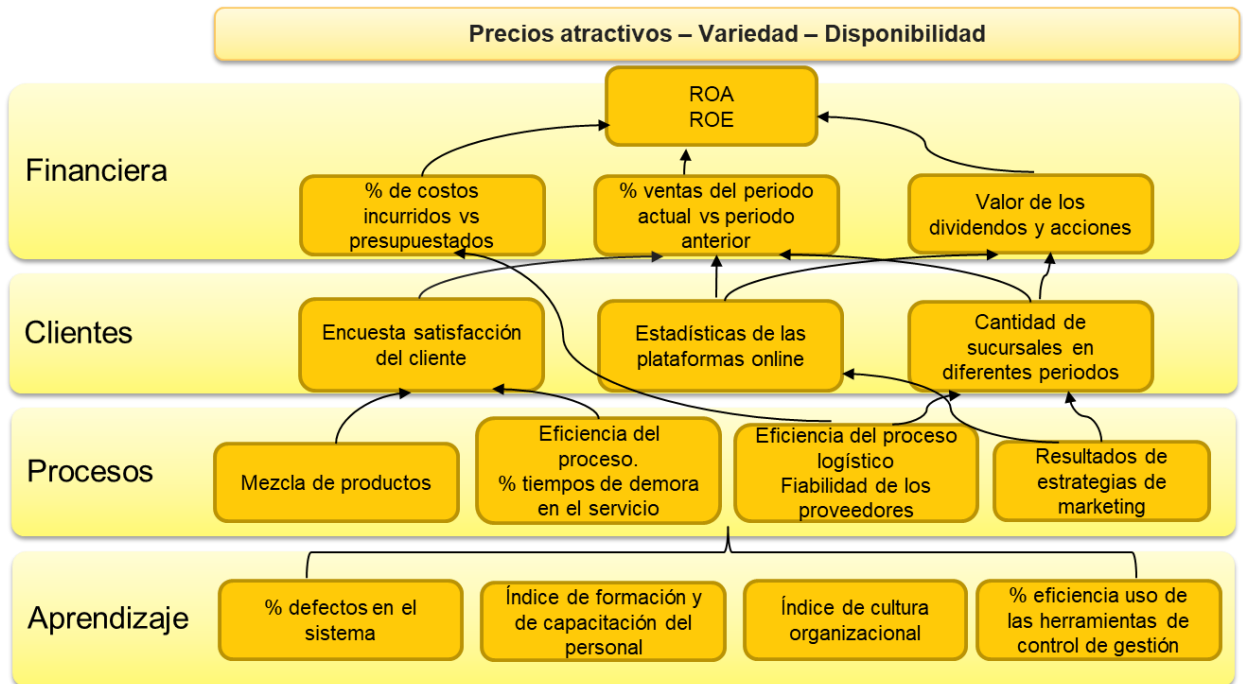
### Mapa estratégico Super Más

#### Visión

*“Nuestra visión es consolidar nuestra posición en las localidades en la que estamos, como así también expandirnos a territorios próximos, con el fin de convertirnos en una cadena de supermercados referente en el sector de distribución.”*



#### INDICADORES



**Cuadro de Mando Integral:**





OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
<b>Financieros</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maximizar la rentabilidad</li><li>• Disminuir los costos</li><li>• Incrementar las ventas</li><li>• Aumentar el valor de la empresa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ROA, ROE</li><li>• % Costos de la Mercadería Vendida</li><li>• % variación de ventas</li><li>• % gastos generales sobre ventas</li><li>• % Rentabilidad</li><li>• Valor de la empresa en diferentes periodos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar la rentabilidad en un 10 % el próximo año.</li><li>• Disminuir los costos en un 8%.</li><li>• Incrementar las ventas en un 15% en el año 2021.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar estudio de mercado para incorporación de nuevas sucursales y de venta mayorista.</li><li>• Reforzar los controles en la estructura de costos.</li><li>• Ofrecer promociones y descuentos por cada categoría de productos.</li></ul>
<b>Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir con las expectativas del cliente</li><li>• Incrementar el reconocimiento de la firma</li><li>• Expandirse a nuevas sucursales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción del cliente</li><li>• % ventas realizadas por los diferentes canales de venta.</li><li>• Cantidad de interacciones en las plataformas online.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar satisfacción del cliente en un 100%</li><li>• Aumentar en un 20% las ventas derivadas de las plataformas online.</li><li>• Aumentar las interacciones en las plataformas online en un 20% mensualmente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar encuestas de satisfacción al cliente.</li><li>• Aumentar la presencia en plataformas online.</li></ul>



<p><b>Procesos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplir y superar surtido de productos</li><li>• Optimizar la atención al cliente</li><li>• Optimizar la recepción y control de productos.</li><li>• Potenciar canales de venta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• % de nuevos productos</li><li>• Rotación de proveedores</li><li>• % de alianzas con los proveedores.</li><li>• Cantidad de quejas y clientes insatisfechos.</li><li>• Cantidad de devoluciones.</li><li>• Eficiencia de los canales de venta.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener el surtido de las góndolas en un 90 %.</li><li>• Crear 1 alianza con proveedores por categoría de productos.</li><li>• Minimizar las quejas de los clientes en un 90%.</li><li>• Minimizar las devoluciones en un 90%.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expandir la cartera de productos ofrecidos con la empresa</li><li>• Mantener comunicación continua para generar alianzas estratégicas con proveedores.</li><li>• Realizar seguimiento de quejas y devoluciones.</li><li>• Realizar seguimiento de las ventas online.</li></ul>
<p><b>Aprendizaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener sistemas de información actualizados</li><li>• Mejorar las competencias de los colaboradores</li><li>• Fortalecer valores y cultura organizacional</li><li>• Utilización óptima de las herramientas de control de gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monto de inversión en tecnología</li><li>• Índice de formación y capacitación</li><li>• Satisfacción de los empleados.</li><li>• Uso de herramientas de control de gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar de manera rutinaria los datos para la creación de información oportuna.</li><li>• Aumentar la formación y capacitación de los empleados en un 100%.</li><li>• Realizar reuniones o juntas con el personal de la organización para comunicar los valores.</li><li>• Hacer auditorias trimestrales teniendo en cuenta el uso de herramientas de control.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualizar los sistemas de información periódicamente</li><li>• Crear un plan de capacitación para los empleados.</li><li>• Comunicar debidamente los valores, misión y visión a toda la empresa</li><li>• Desarrollar un comité que realice seguimiento de las herramientas de control de gestión propuestas para constante retroalimentación.</li></ul>



---

### **Matriz de Iniciativas Estratégicas**

Las iniciativas estratégicas son un elemento fundamental para el desarrollo de la estrategia, por ello es necesario que las mismas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la compañía, aquellas que no contribuyan al logro de las metas no deberían ser incluidas en la planeación estratégica.

Como instrumento de medición presentamos a continuación la propuesta del uso de una matriz para el análisis mencionado:



	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	Realizar estudio de mercado para incorporación de nuevas sucursales y de venta mayorista.	Reforzar los controles en la estructura de costos.	Ofrecer promociones y descuentos por cada categoría de productos.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente.	Aumentar la presencia en plataformas online.	Expandir la cartera de productos ofrecidos	Mantener comunicación continua para generar alianzas estratégicas con proveedores	Realizar seguimiento de quejas y devoluciones.	Realizar seguimiento de las ventas online	Actualizar los sistemas de información periódicamente	Crear un plan de capacitación para los empleados.	Comunicar debidamente los valores, misión y visión a toda la empresa	Desarrollar un comité que realice seguimiento de las herramientas de control de gestión propuestas
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS													
Financiera	Maximizar la rentabilidad	X	X	X			X				X		X	X
	Disminuir los costos		X					X						
	Incrementar las ventas	X		X		X	X			X	X	X		
	Aumentar el valor de la empresa	X												
Clientes	Cumplir con las expectativas del cliente	X		X	X	X	X		X					
	Incrementar el reconocimiento de la firma	X		X	X	X								
	Expandirse a nuevas sucursales	X												
Procesos	Cumplir y superar surtido de productos						X	X						
	Optimizar la atención al cliente			X	X	X			X					



	Optimar la recepción y control de productos.		X					X		X	X	X		
	Potenciar los canales de venta	X				X		X		X				
Aprendizaje y Crecimiento	Mantener sistemas de información actualizados			X							X			
	Mejorar las competencias de los colaboradores Fortalecer valores y cultura organizacional										X	X	X	
	Utilización óptima de las herramientas de control de gestión				X	X					X	X	X	X



## CONCLUSIÓN

En base a los estudios y análisis realizados en Súper Más a lo largo de toda esta investigación, concluimos que la empresa hace un correcto control en aquello que es fácil de medir a través de indicadores financieros, sin embargo pasan por alto aspectos más complejos de entender, que requieren una visión más holística pero que tienen igual de importancia para hacer que la empresa funcione como una sola, y aquí es donde juega importancia los sistemas de control de gestión brindando ayuda a los gerentes centrándose en la ejecución de la estrategia propiamente dicha.

Con el propósito de resarcir lo anteriormente planteado, proponemos hacer hincapié en el uso periódico de todas las herramientas de control de gestión propuestas en este trabajo, cada una con un propósito distinto, pero que en conjunto lograría ocasionar una mejora continua en las deficiencias expuestas de Super Mas, las mismas permitirán proporcionar el feedback necesario para consecuentemente guiar a la empresa en la dirección deseada.

Es fundamental nunca perder el foco en la visión y en la estrategia organizacional de la empresa, como así también tenerlas siempre bien definidas y comunicadas, para así no permitir desviación de atención en aspectos que no resulten críticos en la implementación de la estrategia.

Por lo mismo, proponemos también ejecutar la herramienta del CMI ya que es ésta la que ofrece todas las posibilidades para poder implementar la estrategia de forma exitosa, teniendo en cuenta el contexto actual e inherente de la empresa y uniendo el control operativo con la visión a largo plazo de la misma. Sólo haciendo un uso sostenido de esta herramienta, siempre que se proporcione sus debidas actualizaciones periódicamente, se garantiza orientar a la organización hacia lo que pretende ser de la forma más rentable y eficiente.



## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri, R. (2017): Metodología de la Investigación. Thompson Editores. México.
- Vijay Govindarajan, Robert N. Anthony 2003 Sistemas de control de gestión (12a. ed.) MCGRAW HILL
- JUAN F. PEREZ-CARBALLO VEIGA 1990: Control de gestión empresarial ESIC EDITORIAL



- Robert Simons 1998: Palancas de Control Editorial Temas
- Horngren Charles T. / Datar Srikant M. 1987: Contabilidad de Costos. Un enfoque Gerencial Editorial PEARSON / ALAM
- Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F., Garmendia Suarez. Indicadores de Gestión en la empresa. Que medir y cómo utilizarlos. FIM PRODUCTIVIDAD
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton, 1996: El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. Harvard Business School Press, Tercera Edición Revisada.

## Apéndice

### MODELO DE CUESTIONARIO

#### Marque con una X

1. ¿Se siente identificado e integrado a la compañía?  
Sí      No
2. ¿La empresa promueve los siguientes comportamientos?
  - valores éticos y morales
  - Presentismo
  - Buen trato con clientes y colegas
  - Trabajo en equipo
  - Alcanzar los objetivos propuestos
  - Otras.  
Especifique.....  
.....  
.....
3. ¿Qué sanciones se aplican efectivamente por algún incumplimiento?
  - Llamados de atención
  - Apartados del cargo
  - Reclamos sobre el cargo
  - Suspensión
  - Despidos



- Otros.....  
 .....
- 4. ¿Conoce la reglamentación interna de trabajo de la empresa?  
 Sí No
- 5. ¿Conoce su posición y sus responsabilidades? Sí No
- 6. ¿Tiene conocimientos claros de la forma de realizar su tarea? Sí No
- 7. ¿La dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados?  
 Sí No
- 8. ¿Existen buenas relaciones de trabajo entre su superior y usted?  
 Si No
- 9. ¿Tiene autonomía en su puesto de trabajo? Si No

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Objetivo de la observación:** recolección de datos sobre temáticas específicas a analizar para el estudio abordado en dicha investigación, a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente.

Supermercado SUPER MAS!

Sucursal: \_\_\_\_\_

Encargado de la observación: \_\_\_\_\_

Fecha de visita: \_\_\_\_\_

Hora de visita: \_\_\_\_\_

Firma del encargado: \_\_\_\_\_

Firma del observador/observadores: \_\_\_\_\_

Indicadores/variables	Valoración				Observaciones
	1	2	3	4	
Relación entre colegas					
Relación con superior					





Delegación en la toma de decisiones					
Liderazgo eficaz en los superiores					
Presencia fuerte de normas, costumbres y creencias compartidas					
Comunicación de la misión, visión y valores					
Atención al cliente					
Presencia de sistemas de seguridad (cámaras, guardias, etc.)					
Control de Presentismo					
Predisposición de los empleados al cumplimiento de las tareas.					
Adaptación ante los cambios que surgen por las variables externas e internas.					

**Considerando como puntuación:**

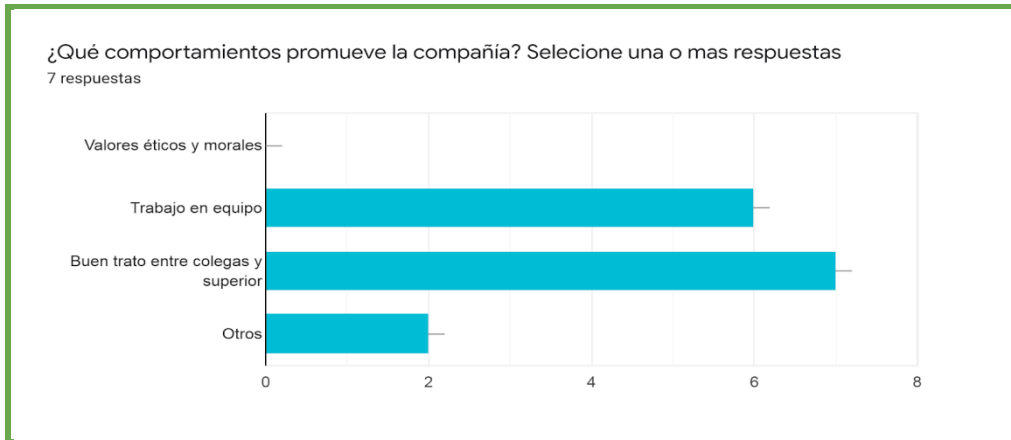
**1. Mínimo / 4. Máximo**

## **ANEXO**

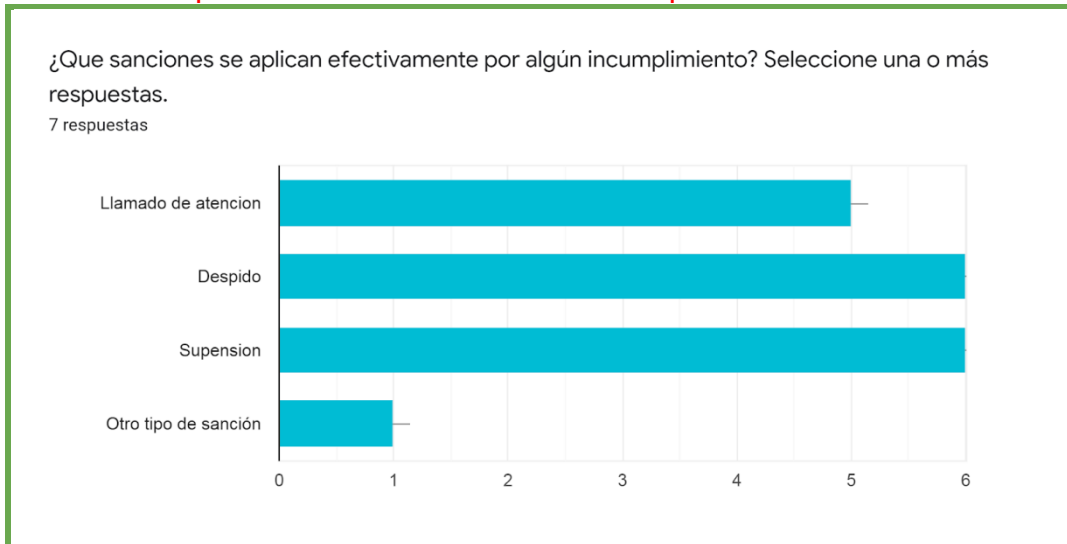
### **Resultados Investigación**

Los siguientes gráficos exponen un resumen breve de las respuestas a los cuestionarios realizados de una totalidad de 7 integrantes:

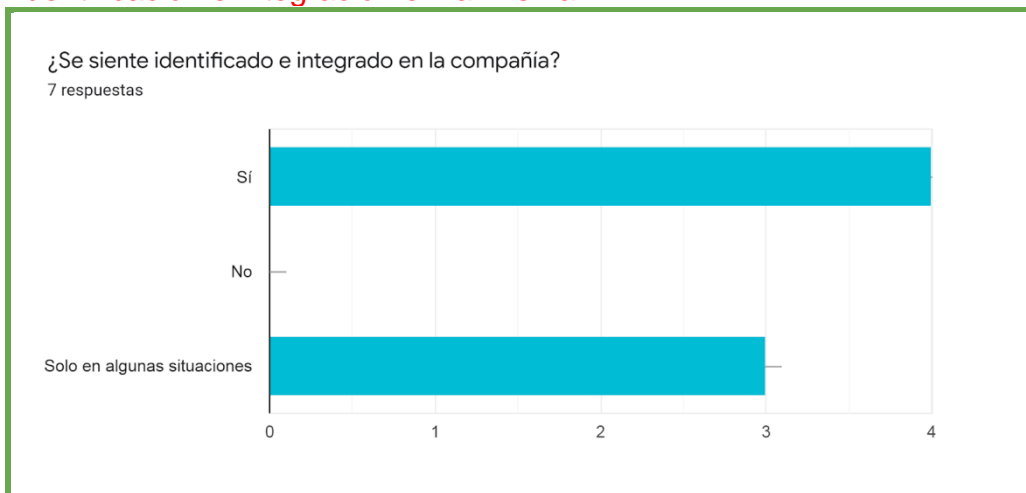
**-Comportamientos que promueve Super Más-**



**-Sanciones Aplicadas efectivamente en la compañía-**



**-Identificación e integración en la misma-**



**-Participación del personal en las reuniones de la compañía-**



### **Propuesta Reglamento Interno de trabajo de Super Más**

El presente reglamento interno de trabajo es de obligatorio cumplimiento para los trabajadores y empleadores de Super Más. En el mismo se estipulan las normas a que se sujetan las prestaciones y ejecución de los servicios por los trabajadores en la empresa y sus límites de trabajo. Sus disposiciones son de cumplimiento obligatorio y las infracciones que se causen darán lugar a la aplicación de la sanción respectiva en la normativa disciplinaria de este Reglamento. El Reglamento interno de trabajo presenta disposiciones acerca de los siguientes temas:

- CONDICIONES DE INGRESO DE TRABAJADORES
- CATEGORÍAS DE TRABAJO, TIPOS DE SALARIOS Y FORMAS DE PAGO.
- JORNADA DE TRABAJO
- LICENCIAS, DESCANSOS SEMANALES, VACACIONES, AGUINALDO Y BONIFICACIONES.
- PETICIONES Y RECLAMOS
- OBLIGACIONES DE LA EMPRESA
- OBLIGACIONES DE LO TRABAJADORES
- PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES
- ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

### **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

Son obligaciones de los trabajadores, además de las determinadas por la Ley de Contrato de trabajo y disposiciones legales en vigor, las siguientes:

- A. Portar sus uniformes de forma impecable.
- B. Cumplir y sujetarse a las órdenes.
- C. Mantener un ambiente de respeto para sus jefes, compañeros.
- D. Atender de forma adecuada a los clientes.
- E. Concurrir a sus labores con puntualidad y cumplir con puntualidad y con exactitud los horarios de las de la jornada de trabajo que le corresponde.



- F. Cuidar de su apariencia personal y utilizar los uniformes y distintivos que la empresa ordene.
- G. Mantener limpios los pasillos asignados a su turno.
- H. Dar cumplimiento a estos principios generales, establecidos en la Empresa. La violación o el incumplimiento por parte del empleado, de cualquiera de las obligaciones anteriormente señaladas, se califica para todos los efectos legales y que corresponda como FALTA GRAVE.

## **PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES**

Sé prohíbe a los trabajadores:

1. Infringir o actuar de manera opuesta a las indicaciones impuestas en el manual de funciones de la empresa.
2. Sustraer del establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos sin permiso de la empresa.
3. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o de drogas enervantes.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Ingresar familiares o personal ajeno, a las dependencias de la empresa sin autorización.
7. El consumo de bebidas alcohólicas en el establecimiento.
8. Fumar en los perímetros del supermercado.
9. La revelación de secretos y datos reservados de la Empresa.
10. Dormir en el trabajo en horarios laborales.
11. Originar o promover riñas, discordias, discusiones o altercados, con otros trabajadores de la empresa o con terceras personas, en las instalaciones o en eventos de la empresa.
12. Maltratar, malgastar o poner en peligro los elementos y materiales de la Empresa salvo el desgaste normal de los mismos.
13. Mantener con personas extrañas a la Empresa intereses comerciales, financieros, técnicos o semejantes, tendientes a obtener un provecho ilícito de la misma.
14. Desacreditar o difamar en cualquier forma y por cualquier medio, las personas, servicios y nombre de la empresa, o incitar a que no se compren, reciban u ocupen los productos o servicios.
15. Aprovechar de las circunstancias para amenazar o agredir en cualquier forma a sus superiores o compañeros de trabajo y ocultar el hecho.
16. Crear o alterar documentos para su beneficio personal.
17. Emplearse en otras empresas mientras hace uso de licencia, permisos o vacaciones que puede entrar a competir con los intereses de la Empresa.
18. Dar aviso de manera inmediata al Empleador de los accidentes de trabajo sufridos en ejercicio de sus labores.



19. Retirarse de sus labores antes de la terminación del respectivo turno, o durante el mismo sin autorización previa y expresa de su Empleador.
20. Recibir cualquier clase de dádivas o regalos de los clientes o proveedores de la empresa, tendientes a agilizar cualquier clase de pedido, compra o pago.

La violación o el incumplimiento por parte del empleado, de cualquiera de las prohibiciones anteriormente señaladas, se califica para todos los efectos legales y que corresponda como FALTA GRAVE.

### **ESCALA DE FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS**

Son solamente válidas las sanciones prescritas en este reglamento y las que puedan ser efectos de acuerdos entre los involucrados y empleadores. El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez llamado de atención verbal y debe reponer el tiempo en la fecha y hora acordada por el empleador, por la segunda vez llamado de atención por escrito con copia a la hoja de vida y debe reponer el tiempo en la fecha y hora acordada por el empleador, por tercera vez suspensión en el trabajo hasta por 3 días.

La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, implica por primera vez suspensión en el trabajo hasta por 3 días. Las faltas graves son causa de suspensión de 1 mes y en caso extremo, dan lugar al despido y apartado de sus funciones.

#### **Constituyen FALTAS GRAVES:**

- A. El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por tercera vez.
- B. La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente por segunda vez.
- C. La no asistencia puntual al trabajo por tres veces dentro del mismo mes calendario.
- D. La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente aún por primera vez.
- E. La violación o el incumplimiento por parte del empleado, de cualquiera de las prohibiciones u obligaciones anteriormente señaladas.

La imposición de multas no impide que la empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar.

### **PROCEDIMIENTOS PARA COMPROBACIÓN DE FALTAS Y FORMAS DE APLICACIÓN DE LAS SANCIONES DISCIPLINARIAS.**

Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si éste desea puede estar asistido por dos (2) compañeros



de trabajo. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva.

### Encuesta Satisfacción al Personal Super Más

Por favor seleccione qué tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con estas afirmaciones:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Completament de acuerdo
En general, me siento satisfecho de formar parte de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi salario va de acuerdo a las actividades que realizo en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se preocupa por los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se preocupa por los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo la información necesaria para solucionar los problemas que surgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor demuestra que aprecia mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo el entrenamiento necesario para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento parte del equipo que quiere lograr el objetivo de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi gerente evalúa al equipo encargado del servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo la habilidad de entender las necesidades de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento seguro trabajando en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo en la misión y visión de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización me ofrece oportunidades de desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor me ayuda a entender las estrategias para lograr los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretendo continuar con mi trabajo en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>