

# PLAN MEJORAMIENTO AUTOSERVICIO EL MANÁ SAN MARTÍN

Plan de mejoramiento para el autoservicio El Maná en San Martín - Cesar

Gledys Sandrith Collantes Ropero y Juan David Navarro Paredes

Trabajo de Grado para Optar al Título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Alejandro Mantilla Cáceres

Especialista en Gerencia de Proyectos

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Bucaramanga

2026

### **Dedicatoria**

Este plan de mejoramiento está dedicado a todos los empleados del Autoservicio El Maná, quienes trabajan incansablemente para brindar una experiencia excepcional a los clientes. También está dedicado a nuestros clientes, quienes nos inspiran a mejorar e innovar cada día. Y finalmente, está dedicado a la comunidad, a la que nos comprometemos a servir con integridad, responsabilidad y excelencia.

### **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido al desarrollo y elaboración del Plan de Mejoramiento para el Autoservicio El Maná.

A nuestro equipo de trabajo, por su dedicación, esfuerzo y compromiso con la excelencia.  
A los clientes, por su confianza y lealtad. A nuestros familiares y amigos, por su paciencia y comprensión.

**Tabla de Contenido**

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	15
1. Generalidades .....	17
1.1 Nombre de la Empresa .....	18
1.1.1 Antecedentes.....	18
1.1.2 Razón Social .....	19
1.1.3 Ubicación.....	20
1.1.4 Objeto Social .....	20
1.1.5 Tipo de sociedad .....	20
1.1.6 Misión.....	21
1.1.7 Visión .....	21
1.1.8 Organización Administrativo .....	21
1.1.9 Portafolio de Productos y Servicios .....	22
1.1.10 Principales Clientes .....	23
1.1.11 Infraestructura.....	24
1.2 Análisis del sector.....	25
1.2.1 Productos Ofrecidos al Público .....	25
1.2.2 Historia de los Productos y Tipo de Empresa.....	26

1.2.3 Análisis del Sector: El Producto en el Medio .....	27
1.2.4 Tendencias en el Uso de los Productos Ofrecidos .....	28
1.3 Marco Referencia Legal .....	29
1.3.1 Normas y reglamentos.....	29
1.3.2 Acreditaciones o Certificaciones para el Autoservicio "El Maná" .....	30
2. Aplicación de instrumentos para recolección de información .....	31
2.1 Clientes actuales .....	31
2.1.1 Objetivo General.....	31
2.1.2 Objetivos Específicos .....	32
2.1.3 Tipo de estudio.....	32
2.1.4 Método de investigación .....	32
2.1.5 Notas y Técnicas para la Recolección de la Información .....	33
2.1.6 Muestra y presentación de resultados .....	33
2.1.7 Resultados de la encuesta.....	34
2.2 Mercado Potencial .....	45
2.3 Competencia .....	46
2.4 Proveedores .....	48
2.5 Recurso humano .....	49
3. Diagnóstico de la Empresa.....	50
3.1 Área Gerencial .....	50

3.1.1 Planeación.....	51
3.1.2 Dirección .....	51
3.1.3 Organización.....	52
3.1.4 Control.....	53
3.2 Área de Mercadeo (Las 4 P).....	53
3.2.1 Política de Precios.....	53
3.2.2 Canal de Distribución.....	54
3.2.3 Publicidad .....	54
3.2.4 Investigación de Mercados .....	55
3.3 Área de Servicio .....	55
3.3.1 Organización del Área de Servicio .....	55
3.3.2 Proceso .....	56
3.3.3 Capacidad .....	57
3.4 Área Financiera y Contable .....	57
3.4.1 Área de Costos y Contabilidad .....	58
3.4.2 Análisis de los Estados Financieros .....	58
3.5 Área del Recurso Humano .....	58
3.5.1 Aspectos Generales .....	59
3.5.2 Capacitación y Promoción del Personal.....	59
3.5.3 Cultura Organizacional .....	60

3.6 Identificación de problemáticas clave.....	60
3.7 Matriz de priorización.....	66
4. Propuesta plan de mejoramiento .....	75
5. Divulgación plan de mejoramiento del autoservicio el Maná.....	75
6. Conclusiones .....	90
7. Recomendaciones .....	92
Referencias Bibliográficas .....	94
Apéndices.....	96

**Lista de Tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Productos autoservicio el Maná.....	22
Tabla 2. Encuesta dirigida a clientes .....	34
Tabla 3. Tiempo del cliente comprando en el autoservicio .....	35
Tabla 4. Frecuencia de visitas al autoservicio.....	36
Tabla 5. Productos adquiridos por los clientes Productos adquiridos por los clientes.....	38
Tabla 6. Satisfacción de los clientes Satisfacción de los clientes. ....	39
Tabla 7. Facilidad del acceso a las instalaciones del autoservicio. ....	40
Tabla 8. Satisfacción del cliente frente a la calidad y precio de los productos .....	41
Tabla 9. Recomendación del autoservicio a un amigo o familiar. ....	42
Tabla 10. Inconvenientes en el autoservicio . ....	44
Tabla 11. Análisis de la competencia .....	46
Tabla 12. Listado de proveedores.....	48
Tabla 13. Matriz FODA.....	61
Tabla 14. Estrategias DOFA cruzadas.....	63
Tabla 15. Resumen general por área (promedios de criterios) .....	69
Tabla 16. Área Gerencial – Matriz de Priorización.....	70
Tabla 17. Área de Mercadeo – Matriz de priorización.....	71
Tabla 18. Área de Servicios – Matriz de Priorización.....	72
Tabla 19. Área Financiera y contable – Matriz de priorización.....	73
Tabla 20. Área de Recursos Humano – Matriz de Priorización.....	74
Tabla 21. Plan de mejoramiento para el Autoservicio El Maná .....	74

Tabla 22. Inversión en tecnología .....85

**Lista de Figuras**

	<b>Pág</b>
Figura 1. Logo .....	19
Figura2. Organigrama.....	22
Figura 3. Tiempo del <i>cliente comprando en el autoservicio</i> .....	36
<i>Figura 4. Frecuencia de visitas al autoservicio</i> .....	37
Figura 5. Productos adquiridos por los clientes .....	38
Figura 6. Satisfacción de los clientes .....	40
Figura 7. Facilidad del acceso a las instalaciones del autoservicio.....	41
<i>Figura 8. Satisfacción del cliente frente a la calidad y precio de los productos</i> .....	42
Figura 9. Recomendación del autoservicio a un amigo familiar.....	43
Figura 10. Inconvenientes en el autoservicio.....	44
Figura 11. Inversión en nuevo software .....	85
Figura 12. Instalación nueva caja .....	86
Figura 13. Creación página de perfil de Facebook.....	87
Figura 14. Promoción de eventos en Facebook .....	87
Figura 15. Capacitación 1 .....	88
Figura 16. Capacitación 2 .....	88

**Lista de Apéndices**

	<b>Pág.</b>
Apéndice A. Constancia Registro Mercantil.....	96
Apéndice B. Registro Único Tributario (RUT).....	97
Apéndice C. Carta de autorización de uso de información.....	98
Apéndice D. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia .....	99
Apéndice E. Guía de entrevista dirigida al área de Mercadeo .....	100
Apéndice F. Guía de entrevista dirigida al Área de Servicios .....	101
Apéndice G. Guía entrevista al área Financiera y Contable .....	102
Apéndice H. Guía entrevista al área de Recursos Humanos.....	103
Apéndice I. Respuestas a entrevista dirigida a la Gerencia .....	104
Apéndice J. Respuestas a entrevista dirigida al área de mercadeo.....	107
Apéndice K. Respuestas a entrevista dirigida al Área de Servicios .....	110
Apéndice L. Respuestas a entrevista al área Financiera y Contable .....	112
Apéndice M. Respuesta entrevista al área de Recursos Humanos .....	114
Apéndice N. Encuesta a Clientes .....	116
Apéndice O. Presentación propuesta de mejora.....	118
Apéndice P. Manual de Funciones Gerente .....	119
Apéndice Q. Manual de Funciones Contador (a).....	120
Apéndice R. Manual de Funciones Cajera(o) .....	122
Apéndice S. Manual de Funciones Oficios varios .....	124
Apéndice T. Soportes Contables – Recibo de Pago .....	126
Apéndice U. Soportes Contables – Comprobante de Ingreso.....	127

Apéndice V. Programa de capacitación.....128

## Resumen

**Título:** Plan de mejoramiento para el autoservicio El Maná en San Martín - Cesar

**Autores:** Gledys Sandrith Collantes Roperó y Juan David Navarro Paredes<sup>\*\*</sup>

**Palabras claves:** Eficiencia operativa, Mejora continua, Satisfacción del cliente, Gestión de inventarios, Productividad.

### Descripción:

Los autoservicios desempeñan un papel fundamental en la vida diaria de las comunidades, proporcionando una amplia gama de productos para satisfacer las necesidades de los consumidores. Sin embargo, en el contexto de este entorno empresarial, surgen desafíos significativos que pueden afectar tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa de la empresa. Realizar un plan de mejoramiento para el autoservicio el Maná con el propósito de mejorar sus operaciones basadas en un análisis exhaustivo de la situación actual.

Se realizó un diagnóstico exhaustivo de las operaciones actuales del autoservicio, en todas las áreas (gerencia, mercadeo, servicios, financiera y contable y recursos humanos), donde se identificaron problemáticas que deben ser manejadas en el mediano plazo, para que la empresa pueda consolidarse en el tiempo. Ante estos desafíos se evidenció que el supermercado no cuenta con un plan de acción definido, carece de un sistema formal de indicadores de desempeño y de manual de funciones, la publicidad es limitada, falta capacitación a los colaboradores y no existe control de ingresos y egresos.

Por lo anterior, se desarrolló un plan de acción detallado para abordar las oportunidades de mejora identificadas, incluyendo acciones específicas, plazos y responsables, en aspectos como la capacitación a todos los trabajadores del autoservicio, diseño de manual de funciones, creación de página en redes sociales para la publicidad, entre otras.

El plan de mejoramiento propuesto se inició con éxito, debido a que la gerencia realizó inversión en equipos de computación y software para mejorar la gestión de inventarios y la atención al cliente; además de ello, se dio inicio a las capacitaciones a los colaboradores del negocio, lo cual se verá reflejado en eficiencia, calidad del servicio y mayor competitividad.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director Alejandro Mantilla Cáceres

### Abstract

**Title:** Improvement Plan for the El Maná Supermarket in San Martín, Cesar<sup>†</sup>

**Authors:** Gledys Sandrith Collantes Ropero and Juan David Navarro Paredes\*\*

**Keywords:** Operational Efficiency, Continuous Improvement, Customer Satisfaction, Inventory Management Productivity.

### Description:

Self-service stores play a fundamental role in the daily lives of communities, providing a wide range of products to meet consumer needs. However, in the context of this business environment, significant challenges arise that can affect both the customer experience and the company's operational efficiency. An improvement plan was developed for the El Maná self-service store to improve its operations based on a thorough analysis of the current situation.

A comprehensive assessment of the self-service store's current operations was conducted in all areas (management, marketing, services, finance and accounting, and human resources). Issues were identified that must be addressed in the medium term so that the company can consolidate over time. Given these challenges, it was evident that the supermarket does not have a defined action plan, lacks a formal system of performance indicators and a job manual, has limited advertising, lacks employee training, and lacks control over income and expenses.

Therefore, a detailed action plan was developed to address the identified improvement opportunities, including specific actions, timelines, and responsibilities, in areas such as training for all self-service employees, designing a job manual, and creating a social media page for advertising, among others.

The proposed improvement plan was successfully launched, thanks to management's investment in computer equipment and software to improve inventory management and customer service. In addition, training for business employees was initiated, which will be reflected in efficiency, service quality, and competitiveness.

---

\*Thesis

\*\* Institute for Regional Projection and Distance Education. Business Management. Director: Alejandro Mantilla Cáceres

## **Introducción**

Los autoservicios desempeñan un papel fundamental en la vida diaria de las comunidades, proporcionando una amplia gama de productos para satisfacer las necesidades de los consumidores. Sin embargo, en el contexto de este entorno empresarial, surgen desafíos significativos que pueden afectar tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa de la empresa. En este sentido, el presente trabajo de grado se centra en analizar y abordar un problema crítico identificado en el autoservicio del autoservicio Maná, relacionado con la baja eficiencia administrativa.

Este problema se manifiesta en varias áreas operativas clave, incluyendo el surtido de productos en las góndolas y neveras, el control del inventario en la bodega y la gestión de pedidos a proveedores. Estas deficiencias administrativas han generado una serie de efectos negativos, como la pérdida de tiempo, la presencia de productos vencidos o dañados, y la variación de precios, que impactan directamente en la operatividad del autoservicio y en la satisfacción del cliente.

A través de este trabajo, se busca comprender en profundidad las causas subyacentes de estos problemas, así como proponer estrategias y soluciones efectivas para mejorar la eficiencia administrativa en el autoservicio el Maná. Se espera que los hallazgos y recomendaciones resultantes del plan de mejoramiento contribuyan no solo a la optimización de las operaciones internas de la empresa, sino también al fortalecimiento de su posición competitiva en el mercado y al cumplimiento de sus objetivos económicos y comerciales.

El presente trabajo se estructura en varios capítulos que permiten comprender integralmente la situación del autoservicio El Maná y plantear acciones concretas para su fortalecimiento. En el primer capítulo se abordan las generalidades de la empresa, incluyendo su razón social, misión, visión, estructura organizativa, portafolio de productos, clientes y aspectos

legales. También se presenta un análisis del sector y de los productos que ofrece, identificando su evolución, posicionamiento en el mercado y tendencias actuales. El capítulo dos describe la aplicación de instrumentos para la recolección de información, detallando el diseño metodológico, los objetivos del estudio, las técnicas utilizadas y los resultados obtenidos en encuestas dirigidas a clientes actuales y potenciales, así como el análisis de la competencia, proveedores y recurso humano.

El tercer capítulo se centra en el diagnóstico interno de la empresa, evaluando cada una de sus áreas funcionales: gerencial, mercadeo, producción y servicio, financiera y contable, y talento humano. En este apartado se identifican fortalezas, debilidades y problemáticas clave, apoyadas por una matriz de priorización. A partir de este análisis, el capítulo cinco presenta un plan de mejoramiento que propone estrategias específicas para optimizar la operación del autoservicio El Maná. Posteriormente, el capítulo seis expone las acciones de divulgación del plan propuesto, seguidas por las conclusiones y recomendaciones generales que recogen los aprendizajes del proceso investigativo.

## 1. Generalidades

El Micromercado “El Maná” es una empresa familiar que funciona bajo la figura de persona natural y tiene aproximadamente siete años de estar en el mercado. Este negocio se dedica a la comercialización de bienes de consumo, principalmente productos alimenticios y de primera necesidad, que los clientes adquieren para su uso personal o doméstico. Los productos están organizados en secciones preestablecidas, con una planificación basada en estrategias de marketing orientadas a maximizar las ventas. “El Maná” ha consolidado una clientela fija dentro de la comunidad local, quienes acuden al autoservicio para satisfacer sus necesidades diarias.

El autoservicio “El Maná” forma parte del sector minorista, específicamente del subsector de autoservicios. Este sector desempeña un papel vital en la economía, ya que facilita el acceso a productos de primera necesidad, desde alimentos hasta artículos de higiene personal, además de contribuir al desarrollo económico local mediante la creación de empleos. Los autoservicios han evolucionado en las últimas décadas, adaptándose a nuevas tecnologías y estrategias de mercado que les permiten ofrecer una experiencia de compra más eficiente y atractiva para el consumidor.

En el contexto nacional, los autoservicios son un componente clave del comercio minorista en Colombia, ya que representan una de las principales Notas de abastecimiento para los hogares. Este sector está altamente competitivo, con una mezcla de grandes cadenas nacionales y pequeñas empresas locales que luchan por ganar la preferencia del consumidor.

“El Maná” ofrece una amplia variedad de productos, centrandose su oferta en artículos de consumo masivo, como alimentos perecederos y no perecederos, bebidas, productos de higiene y limpieza, y otros bienes esenciales. Los productos están organizados en góndolas y refrigeradores, donde los empleados se encargan del surtido y reposición de los artículos. La gestión adecuada de

estos procesos es fundamental para mantener la calidad del servicio y garantizar que los clientes puedan encontrar los productos que buscan en todo momento.

### 1.1 Nombre de la Empresa

Según registros de la Cámara de Comercio de Aguachica Cesar, la empresa se denomina Micro mercado “El Maná J.R.” con Número de Identificación Tributaria (NIT) 1.063.618.653 – 3, e inscrita en esta entidad desde el 29 de septiembre de 2021 con el número de matrícula 59951. Sin embargo, para facilitar la recordación de la marca entre sus clientes, en el aviso de la fachada se utiliza la denominación comercial **Autoservicio “El Maná”**, por lo cual nos referiremos a ella a lo largo de este plan.

#### 1.1.1 Antecedentes

El autoservicio “El Maná” es un negocio familiar que inició sus operaciones hace aproximadamente siete años. Sin embargo, sólo se logró formalizar su constitución ante las entidades competentes el 29 de septiembre de 2021. Desde su fundación, ha buscado ofrecer a la comunidad local una variedad de productos de consumo básico, incluyendo alimentos, bebidas, productos de limpieza y artículos de primera necesidad. La empresa fue constituida como una persona natural, lo que le ha permitido una estructura sencilla en su gestión, pero también ha presentado ciertos retos en términos de organización y administración.

Desde sus primeros años, “El Maná” se ha destacado por su cercanía con la comunidad y su enfoque en brindar productos accesibles para el consumidor promedio. A lo largo del tiempo, ha logrado mantener una base de clientes fieles que recurren al establecimiento por su conveniencia y variedad de productos. No obstante, con el paso de los años, han surgido problemas relacionados con la eficiencia en la gestión operativa, lo que ha afectado la calidad del servicio al cliente y la rentabilidad del negocio.

Uno de los principales problemas que se han identificado a lo largo del tiempo es la falta de profesionalización en las tareas diarias. El personal que trabaja en el autoservicio realiza sus funciones de manera empírica, lo que ha resultado en errores frecuentes en el surtido de productos, desorden en la bodega y problemas con el manejo de inventarios. Estos problemas operativos han derivado en pérdidas financieras debido a productos mal colocados, vencidos o en mal estado, así como en la compra repetida de los mismos artículos a diferentes proveedores, lo que genera variaciones de precios que afectan la estabilidad del negocio.

La falta de un sistema de control de inventarios y de una gestión eficiente en los procesos de pedidos ha sido un problema recurrente. Además, se ha observado una carencia de capacitación adecuada para el personal, lo que afecta tanto la productividad como la calidad del servicio. Estos antecedentes han evidenciado la necesidad urgente de mejorar los procesos administrativos y operativos para garantizar la sostenibilidad del negocio y su crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.

### ***1.1.2 Razón Social***

La razón social de la empresa es Micro mercado “El Maná J.R.” identificada con el NIT. 1.063.618.653-3 (ver Apéndice B)

#### **Figura 1.**

*Logo*



*Nota:* Información tomada de Autoservicio El Maná

### ***1.1.3 Ubicación***

El autoservicio El Maná, está ubicado en el Barrio Villa Lucy Manzana B, Casa 1, Casco urbano san Martín del municipio de Cesar.

### ***1.1.4 Objeto Social***

El objeto social del autoservicio "El Maná" es la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, tales como alimentos perecederos y no perecederos, bebidas, productos de limpieza, artículos de higiene personal y otros bienes de primera necesidad. Su misión es satisfacer las necesidades de la comunidad local, proporcionando un servicio accesible y eficiente que permita a los clientes adquirir productos esenciales para su uso diario.

Asimismo, el autoservicio busca ofrecer una experiencia de compra organizada y cómoda, con una oferta de productos que abarca diversas secciones planificadas estratégicamente para facilitar el acceso y mejorar la experiencia del consumidor. El autoservicio "El Maná" se compromete a mantener un stock adecuado de sus productos, garantizando su disponibilidad y calidad, y fomentando relaciones comerciales sostenibles con proveedores, siempre con el objetivo de contribuir al bienestar de la comunidad y promover el desarrollo económico local.

### ***1.1.5 Tipo de sociedad***

El autoservicio "El Maná" es una empresa constituida como persona natural, o las que no clasificadas como empresas unipersonales y su propietario es el señor Elibey Reyes Gómez; esto implica que es un negocio de propiedad individual donde no existe una separación legal entre el propietario y la empresa. Este tipo de sociedad, determina que “el dueño asume personalmente todas las responsabilidades y obligaciones legales y financieras, ante personas que pudieren verse afectadas por el accionar del negocio” (Scotiabank Colpatria, 2025). Las decisiones operativas y administrativas son gestionadas directamente por el propietario, quien ejerce la función de gerente.

### ***1.1.6 Misión***

"El Maná" proporciona a la comunidad de San Martín productos de consumo masivo de alta calidad, a precios accesibles, en un entorno organizado y amigable. Nos comprometemos a ofrecer un servicio eficiente y personalizado, asegurando la disponibilidad continua de productos esenciales para el bienestar diario de nuestros clientes. A través de una gestión responsable y un enfoque en la mejora constante de nuestros procesos operativos, buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, fortalecer la confianza en nuestra empresa y contribuir al desarrollo económico de la comunidad"

### ***1.1.7 Visión***

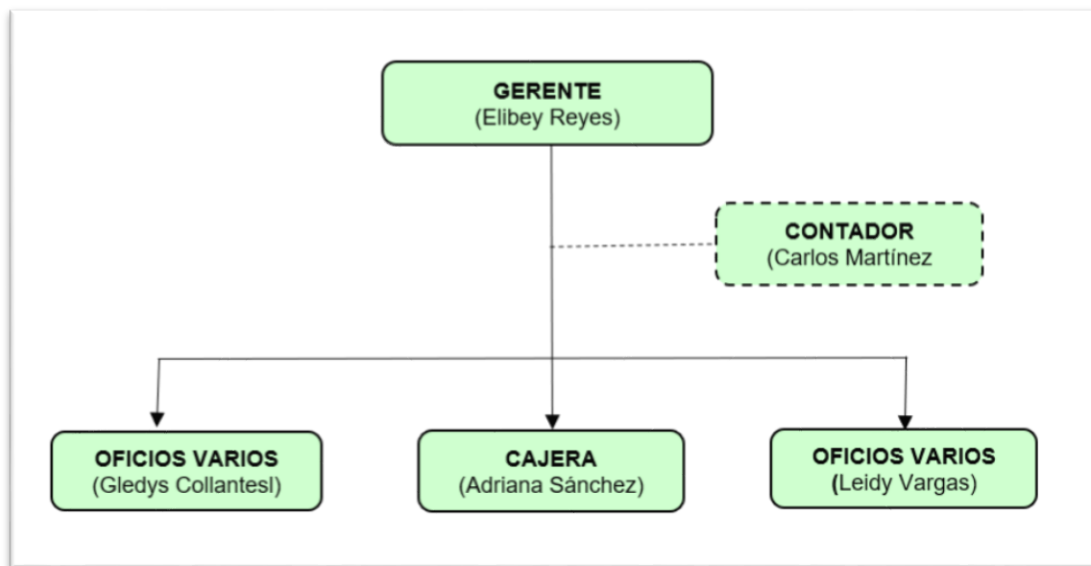
Autoservicio "El Maná" se consolidará en el año 2030, como el autoservicio líder en la comunidad, reconocido por nuestra excelencia en el servicio al cliente, la calidad de nuestros productos y la eficiencia en nuestras operaciones. Aspiramos a convertirnos en un referente local en el sector minorista, implementando prácticas de gestión modernas y sostenibles, que nos permitan crecer de manera continua, mejorar nuestra oferta y expandirnos, siempre manteniendo nuestro compromiso con el bienestar de la comunidad y la satisfacción de nuestros clientes.

### ***1.1.8 Organización Administrativo***

El Maná cuenta actualmente con cuatro colaboradores (un Gerente, una cajera y 2 que desempeñan funciones de oficios varios); adicionalmente se cuenta con el apoyo del contador quien es un asesor externo y se encarga de la contabilidad. El Autoservicio el Maná presenta el siguiente organigrama.

**Figura 2.**

*Organigrama*



Nota: Información tomada de Autoservicio El Maná.

**1.1.9 Portafolio de Productos y Servicios**

El autoservicio el Maná comercializa productos de la canasta familiar, productos de aseo, higiene, golosinas, helados, productos de papelería, bebidas, productos para mascotas, a continuación, se adjunta una tabla con los productos principales.

**Tabla 1.**

*Productos autoservicio el Maná*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Ejemplos de Productos</b>
<b>Alimentos</b>	Frutas y Verduras	Manzanas, lechugas, tomates
	Carnes y Pescados	Pollo, carne de res, salmón
	Lácteos	Leche, queso, yogurt
	Panadería	Pan, galletas, pasteles
	Congelados	Helados, pizzas congeladas
<b>Bebidas</b>	Refrescos	Coca-Cola, Pepsi, jugos

	Cervezas y Licores	Cerveza, vino, ron
	Aguas y Jugos	Agua mineral, jugo de naranja
<b>Productos de Limpieza</b>	Detergentes	Detergente para ropa, lavavajillas
	Limpiadores	Limpiador de vidrios, limpiador de pisos
	Papelería	Papel higiénico, papel toalla
<b>Productos de Higiene Personal</b>	Cuidado Personal	Jabón, shampoo, acondicionador
	Cuidado Dental	Pasta dental, cepillos de dientes
	Cuidado de la Piel	Crema hidratante, protector solar
<b>Hogar y Jardín</b>	Textiles para el Hogar	Sábanas, toallas
	Decoración	Alfombras, cuadros
	Jardinería	Semillas, herramientas de jardinería
<b>Salud y Belleza</b>	Medicamentos	Medicamentos con receta, medicamentos sin receta
	Suplementos	Vitaminas, proteínas
	Cuidado de la Salud	Termómetros, tensiómetros

### 1.1.10 Principales Clientes

El autoservicio "El Maná" atiende a una amplia variedad de clientes que buscan productos de consumo cotidiano en un entorno accesible y amigable. Entre sus principales clientes se encuentran las familias locales, que constituyen la mayoría de su clientela. Estos compradores buscan productos esenciales para su hogar, incluyendo alimentos, artículos de higiene y limpieza. La conveniencia y proximidad del autoservicio, junto con la variedad de productos disponibles, son factores clave para su preferencia.

Otro grupo importante son los estudiantes de la zona, quienes visitan "El Maná" en busca de snacks, bebidas y productos de higiene personal. Este segmento valora especialmente la oferta

de productos a precios asequibles y la posibilidad de realizar compras rápidas. También destacan los adultos mayores, que realizan compras regulares para sus hogares y aprecian el trato personalizado y la atención que reciben en el establecimiento.

Además, los trabajadores de negocios cercanos son clientes frecuentes, aprovechando la conveniencia de realizar compras durante su jornada laboral para buscar productos listos para llevar, que les faciliten su día a día.

### ***1.1.11 Infraestructura***

El autoservicio "El Maná" se encuentra en un local diseñado para optimizar la experiencia de compra de sus clientes. Con aproximadamente siete años de operación, el establecimiento cuenta con un espacio amplio y accesible para todo tipo de personas, donde pueden moverse libremente dentro del establecimiento.

La organización de los productos es clave en la infraestructura, con góndolas y estanterías que han sido planificadas para agrupar los artículos en secciones específicas. Esto no solo facilita la localización de productos, sino que también está alineado con estrategias de marketing que buscan maximizar las ventas. Las áreas de alimentos perecederos están equipadas con neveras y congeladores que aseguran la frescura de los productos, aunque se ha identificado la necesidad de mejorar la gestión del surtido para evitar desabastecimientos y garantizar una correcta disposición de los artículos.

La bodega del autoservicio, aunque actualmente enfrenta desafíos en cuanto al control de inventario, es un espacio crucial donde se almacenan los productos antes de su exhibición. Aquí se están implementando mejoras para llevar un mejor control de la entrada y salida de mercancía, lo que ayudará a evitar la acumulación de productos vencidos o dañados. El mostrador de caja,

ubicado estratégicamente al final del recorrido de compra, permite un procesamiento ágil de los pagos. Sin embargo, se ha observado que el manejo de pedidos a proveedores necesita atención, para evitar la compra duplicada de productos y así optimizar los costos.

## 1.2 Análisis del sector

### 1.2.1 *Productos Ofrecidos al Público*

El sector retail, particularmente en el contexto del autoservicio "El Maná", se caracteriza por una amplia gama de productos destinados a satisfacer las necesidades de consumo de la comunidad. Este autoservicio se enfoca en ofrecer una variedad de categorías que incluyen productos de alimentación, bebidas, higiene personal, limpieza del hogar, y artículos de uso cotidiano.

Entre los productos alimenticios, se destacan los frescos, como frutas y verduras locales, que no solo promueven la alimentación saludable, sino que también apoyan a los agricultores de la región. Además, se ofrecen productos enlatados, pastas, arroces y cereales, que son esenciales para la despensa familiar. En el área de bebidas, el autoservicio proporciona una selección que abarca desde aguas, jugos naturales, hasta bebidas alcohólicas, adaptándose a las preferencias del consumidor.

La sección de higiene personal incluye productos de cuidado personal y cosméticos, asegurando que los clientes tengan acceso a opciones que promuevan el bienestar diario. Igualmente, los productos de limpieza del hogar son fundamentales, ofreciendo detergentes, desinfectantes y artículos para el mantenimiento del hogar.

"El Maná" también busca innovar mediante la inclusión de productos de marcas locales y sostenibles, lo que no solo enriquece su portafolio, sino que también refuerza su compromiso con la comunidad y el medio ambiente.

### *1.2.2 Historia de los Productos y Tipo de Empresa*

El Autoservicio "El Maná" se inscribe dentro de la tradición del comercio minorista que ha evolucionado para adaptarse a las cambiantes necesidades del consumidor. Desde sus inicios, el enfoque ha estado en ofrecer productos de calidad que no solo satisfagan las necesidades diarias de la comunidad, sino que también reflejen los valores de sostenibilidad y apoyo a la producción local.

Los productos ofrecidos por "El Maná" han recorrido un trayecto significativo a lo largo del tiempo. En sus primeras etapas, el surtido se centraba en productos básicos de alimentación y artículos de uso cotidiano, los cuales eran esenciales para las familias de la región. Con el crecimiento de la demanda, la empresa comenzó a diversificar su oferta, incorporando una mayor variedad de productos frescos, como frutas y verduras, para atender la creciente preferencia por una alimentación saludable.

A medida que el mercado evolucionaba, "El Maná" ha adaptado su estrategia para incluir productos de marcas locales, reconociendo la importancia de fortalecer la economía regional y promover prácticas sostenibles. Este compromiso, no solo ha contribuido a la identidad de la empresa, sino que también ha resonado con los consumidores, quienes valoran el apoyo a los productores locales y la reducción de la huella ambiental.

En este contexto, el tipo de empresa que representa "El Maná" se caracteriza por su enfoque comunitario y sostenible, priorizando productos que beneficien tanto a los clientes como a los productores locales. Este modelo de negocio ha permitido a la empresa no solo crecer en el mercado, sino también consolidarse como un pilar en la comunidad, reflejando una evolución que

va más allá del simple intercambio comercial, hacia un compromiso con el bienestar social y ambiental.

### *1.2.3 Análisis del Sector: El Producto en el Medio*

El sector de los autoservicios en la región se caracteriza por una creciente competitividad y una demanda creciente por productos que no solo satisfagan las necesidades diarias, sino que también promuevan un estilo de vida saludable y sostenible (Shelftia, 2024). En este contexto, "El Maná" ha logrado posicionarse como un referente en la comunidad, destacando la importancia de ofrecer productos de calidad, frescos y, en la medida de lo posible, de origen local.

Según Murillo & Rodríguez (2018), el análisis del sector revela una tendencia de los consumidores por productos naturales y saludables. Los clientes están cada vez más informados sobre los beneficios de una alimentación balanceada y buscan opciones que sean nutritivas, y que también se alineen con sus valores personales, como la sostenibilidad y el apoyo a la economía local. Esta preferencia ha llevado a "El Maná" a diversificar su oferta, incluyendo una amplia gama de frutas, verduras y otros productos frescos que cumplen con estos criterios.

Por otro lado, la competencia en el sector también ha impulsado la innovación en las estrategias de comercialización. "El Maná" ha implementado un enfoque centrado en la comunidad, no solo a través de la selección de productos, sino también mediante la promoción de prácticas sostenibles y la colaboración con productores locales. Esta estrategia no solo mejora la experiencia de compra, sino que también fortalece la conexión de la empresa con sus clientes, fomentando la lealtad y el reconocimiento de marca.

Además, el análisis del entorno revela que el comercio electrónico y las plataformas digitales están tomando protagonismo en el sector. Los consumidores buscan comodidad y opciones de compra en línea (Salesforce, 2025), lo que representa un desafío y una oportunidad para "El Maná". Adaptarse a estas nuevas tendencias implica no solo mejorar la oferta de productos, sino también explorar nuevas formas de interacción con los clientes, brindando opciones de entrega y recogida que se alineen con sus expectativas.

#### *1.2.4 Tendencias en el Uso de los Productos Ofrecidos*

En el análisis del sector de los autoservicios, se observa una notable tendencia hacia el consumo de productos frescos y saludables. Los consumidores están cada vez más interesados en mejorar su calidad de vida a través de una alimentación equilibrada, lo que ha llevado a una creciente demanda de frutas, verduras y otros productos de origen natural. Esta inclinación hacia lo saludable es una respuesta a la mayor conciencia sobre los beneficios de una dieta nutritiva y la relación entre la alimentación y el bienestar general. (Shelftia, 2024)

Además, la sostenibilidad se ha convertido en un factor crucial en la decisión de compra. Los consumidores prefieren productos que sean no solo buenos para su salud, sino también para el medio ambiente. Esto ha impulsado a "El Maná" a enfocarse en ofrecer productos que provengan de Notas locales y prácticas agrícolas sostenibles, lo que no solo satisface las expectativas de los clientes, sino que también contribuye a la economía local.

Otra tendencia significativa es el aumento en el uso de plataformas digitales para la compra de productos. Los consumidores buscan conveniencia y accesibilidad (Salesforce, 2025), lo que ha llevado a un incremento en las compras en línea y en los servicios de entrega a domicilio. "El

Maná" ha respondido a esta demanda al explorar opciones que faciliten la compra digital, asegurando que los clientes puedan acceder a sus productos favoritos de manera cómoda y rápida.

### **1.3 Marco Referencia Legal**

#### *1.3.1 Normas y reglamentos*

El funcionamiento de "El Maná", como autoservicio dentro del sector de los autoservicios, está regulado por un conjunto de normativas legales que garantizan tanto el cumplimiento de las leyes comerciales como la protección de los derechos de los consumidores. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes del marco legal que afecta las operaciones de este tipo de establecimientos en Colombia.

Decreto 3466 de 1982: "Por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones."

Ley 232 de 1995: (diciembre 26): Reglamentada por el Decreto Nacional 1879 de 2008 "Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales".

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

Resolución 2674 de 2013 Artículo 27, Artículo 28 Numeral 1, 3, 4, 6, 7; Artículo 31 Numeral 1, 2, 3 y 4: Los plaguicidas, detergentes, desinfectantes y otras sustancias peligrosas que

se comercialicen se encuentran ubicadas en áreas separadas tanto en almacenamiento como en exhibición y no representan riesgo de contaminación para los alimentos.

Resolución 719 de 2015: La Resolución 719 de 2015 establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo al riesgo para la salud pública que estos pueden presentar

Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, Para operar legalmente, "El autoservicio El Maná" está registrado en la Cámara de Comercio, lo que garantiza su formalidad como empresa. Este registro es obligatorio para todas las empresas comerciales en Colombia y proporciona a "El autoservicio El Maná" un estatus legal reconocido.

### ***1.3.2 Acreditaciones o Certificaciones para el Autoservicio "El Maná"***

Para garantizar la calidad de sus productos y servicios, así como para cumplir con las normativas del sector, el autoservicio "El Maná" debe obtener diversas acreditaciones y certificaciones. Estas acreditaciones no solo son un requisito legal, sino que también contribuyen a fortalecer la reputación del establecimiento frente a los consumidores y las entidades de control. A continuación, se destacan algunas de las certificaciones más relevantes para este tipo de empresa.

**Registro Sanitario INVIMA:** Al ser un establecimiento que comercializa productos alimenticios, es indispensable que "El Maná" obtenga el registro sanitario emitido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Esta certificación asegura que los alimentos comercializados cumplen con los requisitos de calidad e inocuidad establecidos por las autoridades sanitarias. El INVIMA verifica las condiciones de almacenamiento, transporte, manipulación y comercialización de los productos, garantizando que los alimentos son seguros para el consumo humano. Esta certificación es obligatoria para todas las empresas que operan en el sector alimentario en Colombia.

**Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son un conjunto de normas que regulan la higiene y el manejo adecuado de productos, especialmente aquellos relacionados con la alimentación. Aunque esta certificación se otorga comúnmente a los fabricantes, "El Maná" puede beneficiarse de aplicar y demostrar el cumplimiento de BPM en las áreas de almacenamiento, exhibición y manipulación de productos alimenticios, asegurando la integridad y seguridad de los alimentos hasta que lleguen al consumidor final. Contar con esta certificación incrementa la confianza de los clientes y puede ser un valor agregado en términos de calidad.

**Sistema en Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST):** "El Maná" cumple con las normativas de seguridad y salud ocupacional, proporcionando un entorno de trabajo seguro para sus empleados. El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) busca prevenir accidentes laborales y enfermedades profesionales, implementando medidas de control y formación en seguridad. Es importante destacar que obtener esta certificación no es un requisito legal para este tipo de entidades, pero al certificarse obtiene algunos beneficios como la mejora al bienestar del equipo de trabajo, aumentando su productividad y reduciendo riesgos.

## **2. Aplicación de instrumentos para recolección de información**

### **2.1 Clientes actuales**

#### ***2.1.1 Objetivo General***

Realizar un plan de mejoramiento para el autoservicio el Maná con el propósito de mejorar sus operaciones basadas en un análisis exhaustivo de la situación actual.

### **2.1.2 *Objetivos Específicos***

Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual del autoservicio el Maná, identificando áreas críticas de mejora y oportunidades claves para el crecimiento, a través de la recopilación y evaluación de información pertinente.

Diseñar estrategias que aborden de manera efectiva los problemas identificados durante el análisis y que aprovechen las oportunidades identificadas.

Establecer un plan de mejoramiento que incluya la asignación eficiente de los recursos humanos y tecnológicos necesarios para la ejecución exitosa del plan.

Divulgar el plan de mejoramiento del autoservicio el Maná con el fin de involucrar a todo el equipo en la implementación de las mejoras y así contribuir al éxito del plan.

### **2.1.3 *Tipo de estudio***

Se realizará un estudio de caso, para obtener un diagnóstico detallado de la situación actual del autoservicio el Maná y diseñar estrategias de mejora específicas para sus necesidades. Este enfoque permitirá una exploración profunda, de las causas subyacentes de los problemas identificados y facilitará la formulación de soluciones adaptadas al contexto particular del establecimiento. (SciencieDirect, 2023)

### **2.1.4 *Método de investigación***

Se empleará un enfoque mixto que combinará métodos cualitativos y cuantitativos, mediante entrevistas estructuradas y no estructuradas, se explorarán las percepciones y experiencias del personal (Medina et al., 2023) con respecto a los procesos operativos y administrativos. Además, se utilizarán datos cuantitativos provenientes de registros internos y sistemas de información para evaluar el rendimiento y la eficiencia del negocio en términos numéricos.

### 2.1.5 *Notas y Técnicas para la Recolección de la Información*

Se recopilará información de diversas notas utilizando técnicas como la observación directa en el lugar de trabajo, entrevistas individuales y grupales, revisión de documentos y registros internos, y análisis de datos históricos. Además, se pueden utilizar encuestas y análisis comparativos con datos de benchmarking para enriquecer el análisis y la comprensión del contexto competitivo.

- **Notas Primarias:** entrevista individual al gerente y encuesta a algunos clientes del autoservicio el maná, lo cual ayudará a tener información inicial sin intermedio.
- **Notas Secundarias: Revisión de Documentos y Registros Internos,** análisis de datos históricos, información de la biblioteca virtual con el fin de obtener información valiosa.

### 2.1.6 *Muestra y presentación de resultados*

$$n = \frac{N * Z^2 (p) (q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p) (q)}$$

Donde:

N = Población = 19,161 personas de San Martín Cesar

Z = Nivel confiabilidad, 95% = 1,96

e = Error estimado, 8% = 0,08

p = Probabilidad éxito, 50% = 0,5

q = Probabilidad no éxito, 50% = 0,5

n= Número de muestras

$$n = \frac{N * Z^2 (p) (q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p) (q)}$$

$$n = \frac{19.161 * (1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,08)^2 (19.161 - 1) + 1,96^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{19.161 * 3.8416 * 0.25}{0.0064 (19.161) + 3.8416 * 0,25}$$

$$n = \frac{18,402,2244}{122.630 + 0,9604}$$

$$n = \frac{18,402,2244}{123,3204}$$

$$n = 149 \text{ encuestas}$$

### 2.1.7 Resultados de la encuesta

Para desarrollar un plan de mejoramiento eficaz para el autoservicio “El Maná” de San Martín, fue necesario realizar un diagnóstico detallado basado en la percepción y experiencia de sus clientes. Para tal fin, se aplicaron 149 encuestas que permitieron conocer aspectos clave relacionados con la frecuencia de visita, antigüedad como cliente, productos adquiridos, calidad del servicio, accesibilidad, precios y disposición a recomendar el establecimiento, se realizaron las siguientes preguntas:

**Tabla 2.**

*Encuesta dirigida a clientes*

<b>Pregunta Realizada</b>	<b>Tema Evaluado</b>
1. ¿Desde cuándo es cliente del autoservicio “El Maná”?	Antigüedad del cliente
2. ¿Con qué frecuencia visita el autoservicio?	Frecuencia de visita
3. ¿Qué productos suele comprar cuando va al autoservicio?	Tipos de productos adquiridos
4. ¿Qué tan satisfactoria fue tu compra en términos de atención al cliente que brindó el personal?	Satisfacción con la atención al cliente
5. ¿Considera fácil el acceso a las instalaciones del autoservicio?	Accesibilidad a las instalaciones
6. ¿Está satisfecho con la calidad y precios de los productos en el autoservicio?	Calidad y precios de los productos

7. ¿Recomendaría el autoservicio a un amigo o familiar?	Nivel de recomendación del establecimiento
8. ¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio ofrecido por el autoservicio?	Existencia de inconvenientes en el servicio

Los resultados obtenidos proporcionan una visión general del nivel de satisfacción de los usuarios, así como de las fortalezas y posibles áreas de mejora del autoservicio. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes, que servirán como base para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento de la atención, la fidelización de clientes y el crecimiento sostenible del negocio.

**Pregunta 1.** ¿Desde cuándo es cliente del auto servicio “El Maná”?

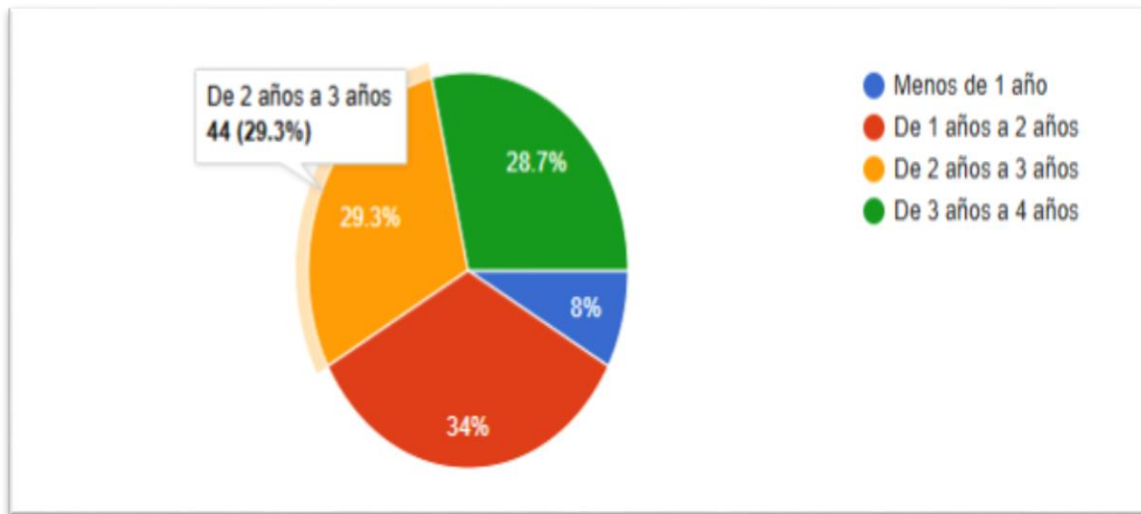
**Tabla 3.**

*Tiempo del cliente comprando en el autoservicio*

Rango de años	%	Valor representativo	Producto (%) × valor
Menos de 1 año	8%	0.5	$0.08 \times 0.5 = 0.04$
De 1 a 2 años	34%	1.5	$0.34 \times 1.5 = 0.51$
De 2 a 3 años	29.3%	2.5	$0.293 \times 2.5 = 0.7325$
De 3 a 4 años	28.7%	3.5	$0.287 \times 3.5 = 1.0045$

**Figura 3.**

*Tiempo del cliente comprando en el autoservicio*



El 34% de los clientes, lo han sido durante 1-2 años, lo que sugiere una retención de clientes moderada. El 29,3% de los clientes han sido clientes durante 2-3 años, lo que indica una lealtad estable. El 28,7% de los clientes han sido clientes durante 3-4 años, lo que muestra una base de clientes leales y comprometidos. Solo el 8% de los clientes han sido clientes durante menos de 1 año, lo que sugiere una tasa de adquisición de nuevos clientes relativamente baja, pero en promedio los clientes de “el Maná” tienen un tiempo de compra de 2,28 años lo que le permite seguir prestando el servicio a todos los clientes.

**Pregunta 2.** ¿Con que frecuencia visita el autoservicio?

**Tabla 4.**

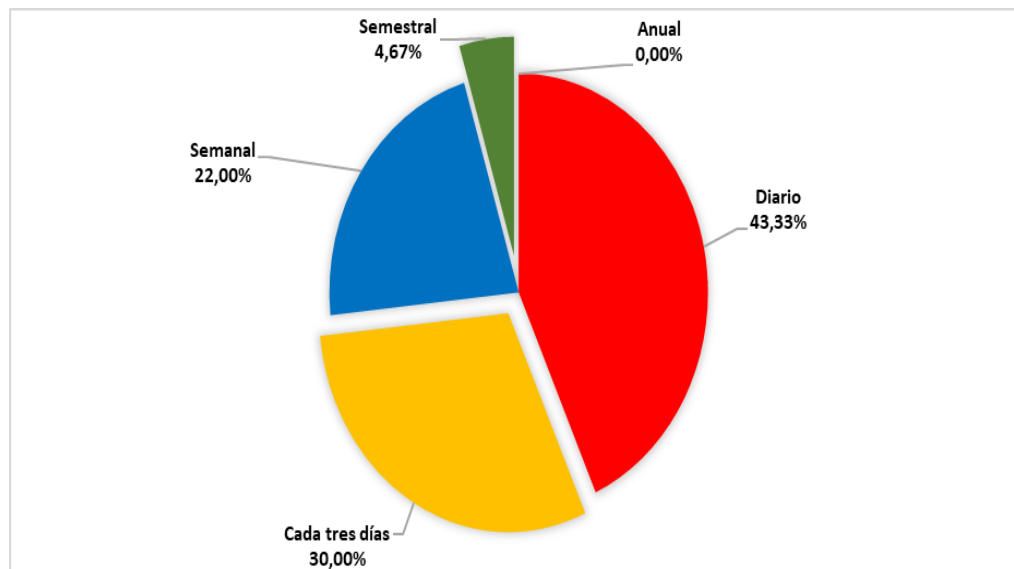
*Frecuencia de visitas al autoservicio.*

Opciones	Porcentaje	Promedio ponderado
Diario	43,33%	155,88
Cada tres días	30,00%	36

Opciones	Porcentaje	Promedio ponderado
Semanal	22,00%	11.44
Semestral	4,67%	0,094
Anual	0%	0
<b>Total</b>	100%	203,41

**Figura 4.**

*Frecuencia de visitas al autoservicio.*

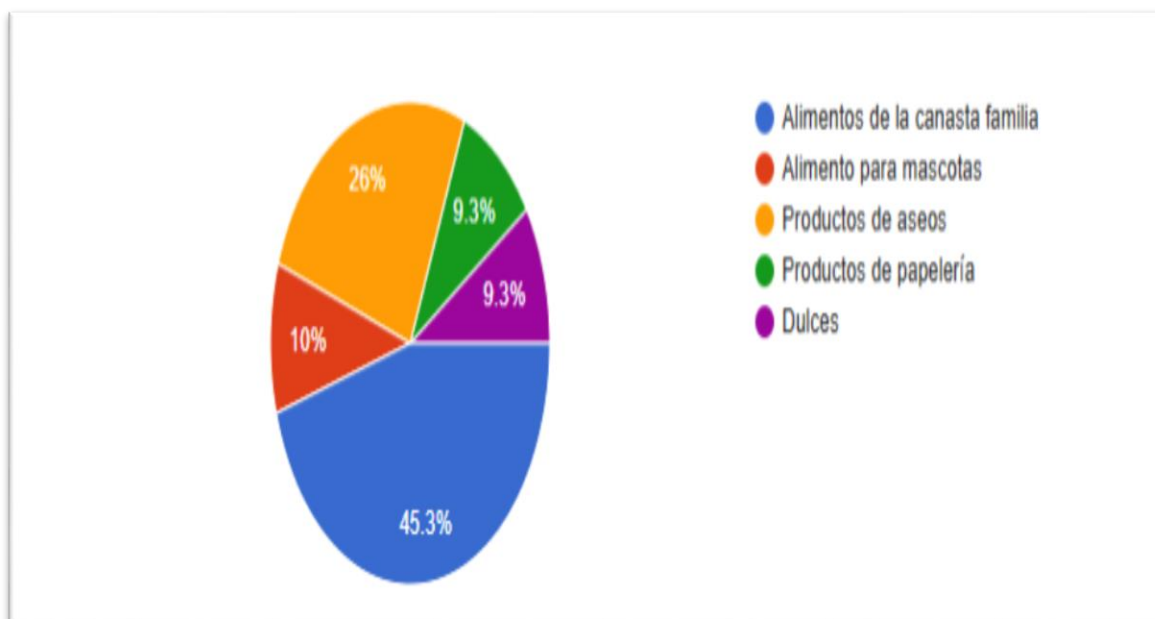


El (43,3%) de los clientes, visita el autoservicio diariamente, lo que indica una alta frecuencia de visitas. Un porcentaje significativo (30%) de los clientes visita el autoservicio cada tres días, lo que sugiere una frecuencia de visitas regular. El 22% de los clientes visita el autoservicio semanalmente, lo que indica una frecuencia de visitas moderada. Solo el 4,7% de los clientes visita el autoservicio semestralmente, lo que sugiere una baja frecuencia de visitas.

**Pregunta 3.** ¿Qué productos suele comprar cuando vas al autoservicio?

**Tabla 5.***Productos adquiridos por los clientes.*

Opciones	porcentajes
Alimentos de la canasta familia	45,3%
Alimento para mascotas	10%
Productos de aseos	26%
Productos de papelería	9,3%
Dulces	9,3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Figura 5.***Productos adquiridos por los clientes.*

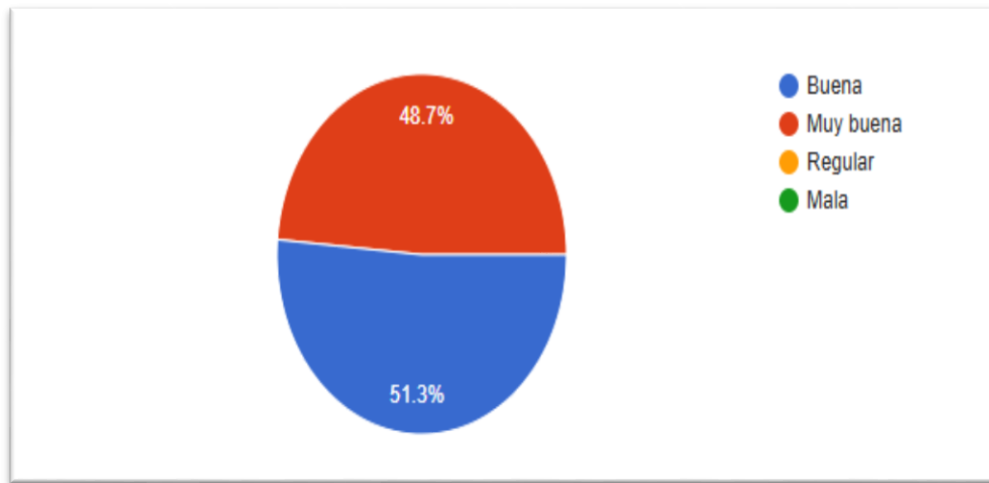
El (45,3%) compra alimentos de la canasta familiar, lo que indica que el autoservicio es una Nota principal para satisfacer las necesidades básicas de alimentación. Un porcentaje significativo (26%) de los clientes compra productos de aseo, lo que sugiere que el autoservicio también es una Nota importante para productos de higiene personal y limpieza. El 10% de los clientes compra alimento para mascotas, lo que indica una demanda creciente para productos para mascotas. El 9,3% de los clientes compra productos de papelería y dulces, lo que sugiere una demanda moderada para estos productos.

**Pregunta 4.** ¿Qué tan satisfactoria fue tu compra en términos de atención al cliente que brindó el personal?

**Tabla 6.**

*Satisfacción de los clientes.*

<b>Opciones</b>	<b>porcentajes</b>
Buena	51,3%
Muy buena	48,7%
Regular	0%
Mala	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Figura 6.***Satisfacción de los clientes.*

El (51.3%) considera que la atención al cliente fue buena. Un porcentaje significativo (48.7%) de los clientes considera que la atención al cliente fue muy buena. El gráfico muestra la satisfacción de los clientes con la atención a la cliente brindada por el personal del autoservicio "El Maná".

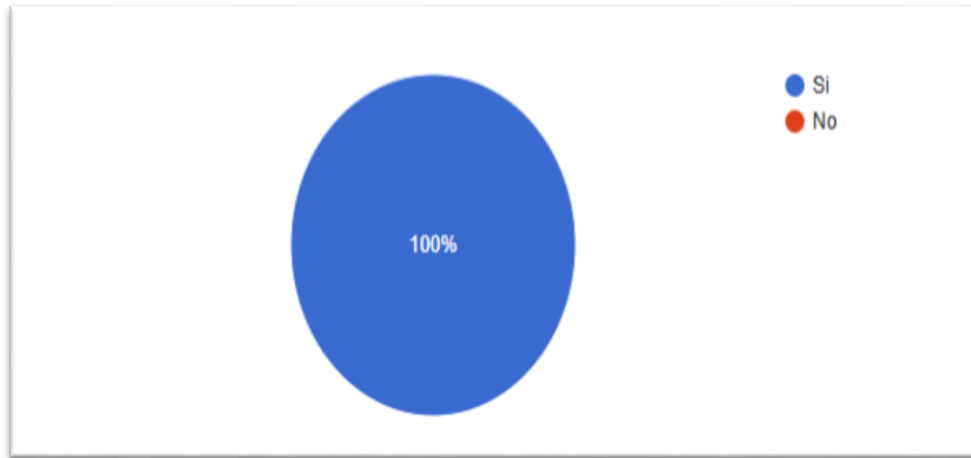
**Pregunta 5.** ¿Considera fácil el acceso a las instalaciones del autoservicio?

**Tabla 7.***Facilidad del acceso a las instalaciones del autoservicio.*

Opciones	porcentajes
Si	100%
No	0%
<b>Total</b>	100%

**Figura 7.**

*Facilidad del acceso a las instalaciones del autoservicio.*



El 100% de los clientes considera fácil el acceso a las instalaciones del autoservicio "El Maná". La totalidad de los clientes considera que el acceso a las instalaciones es fácil. No hay clientes que consideren que el acceso es difícil.

Es importante mantener la accesibilidad a las instalaciones para garantizar la comodidad de los clientes. Es fundamental evaluar la infraestructura y el entorno para asegurarse de que sigan siendo accesibles y cómodos para los clientes. Aunque el acceso sea fácil, es importante considerar mejoras para mantener la comodidad y accesibilidad de los clientes.

**Pregunta 6.** ¿Está usted satisfecho con la calidad y los precios de los productos en el autoservicio?

**Tabla 8.**

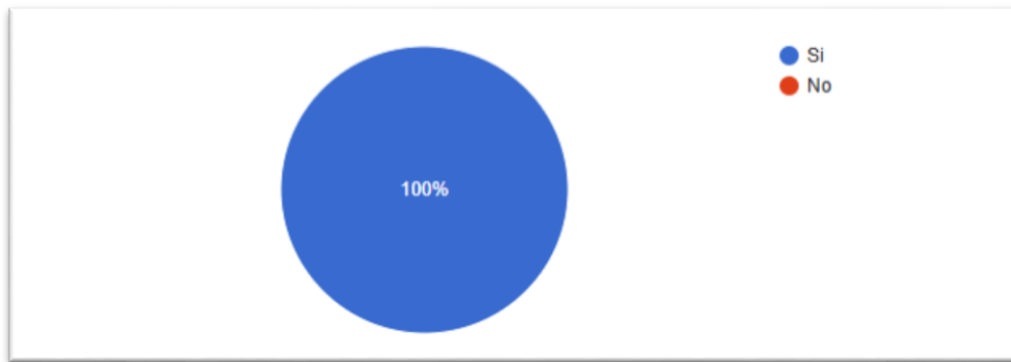
*Satisfacción del cliente frente a la calidad y precios de los productos en el autoservicio.*

Opciones	porcentajes
Si	100%

Opciones	porcentajes
No	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Figura 8.**

*Satisfacción del cliente frente a la calidad y precios de los productos en el autoservicio.*



El 100% de los clientes está satisfecho con la calidad y precios de los productos en el autoservicio "El Maná". La totalidad de los clientes está satisfecha con la calidad y precios de los productos.

**Pregunta 7:** ¿Recomendaría el autoservicio a un amigo o familiar?

**Tabla 9.**

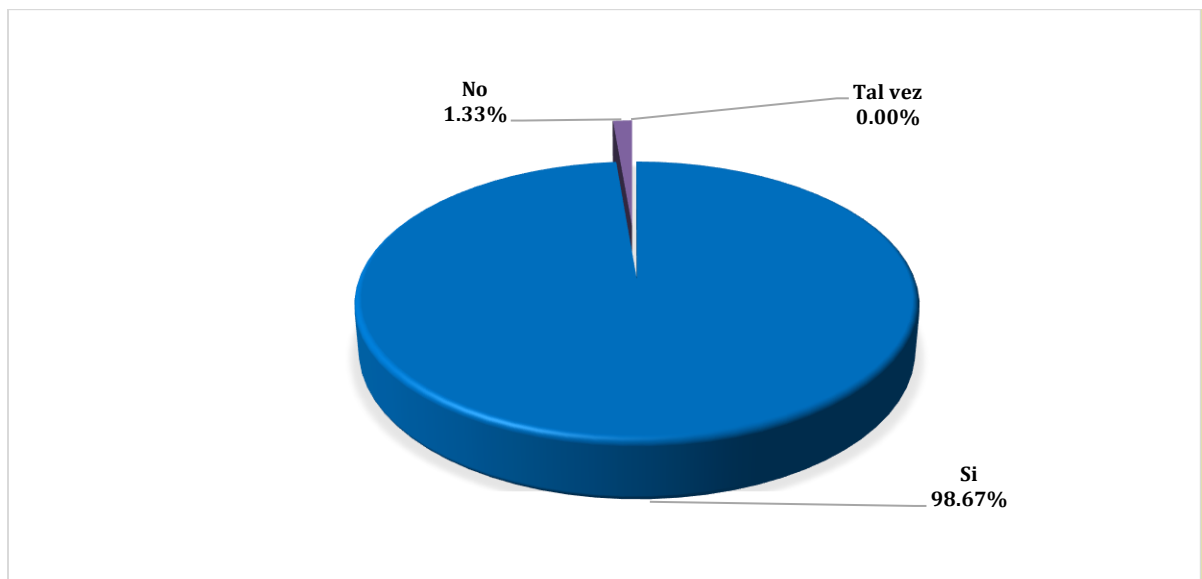
*Recomendación del autoservicio a un amigo o familiar.*

¿Recomendaría el autoservicio a un amigo o familiar?	
Si	98,67%

<b>¿Recomendaría el autoservicio a un amigo o familiar?</b>	
No	1,33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Figura 9.**

*¿Recomendación del autoservicio a un amigo o familiar?*



El 98,67% de los clientes recomendaría el autoservicio "El Maná" a un amigo o familiar, mientras que solo el 1,33% no lo recomendaría. La mayoría abrumadora de los clientes está satisfecha con el autoservicio y lo recomendaría. La tasa de recomendación es muy alta, lo que indica una gran satisfacción y lealtad de los clientes. Solo una pequeña fracción de los clientes no recomendaría el autoservicio.

Es importante mantener la calidad y servicio para garantizar la satisfacción de los clientes y seguir recomendando el autoservicio. Es fundamental fomentar la lealtad de los clientes a través

de programas de recompensas y promociones. Es importante seguir mejorando la experiencia del cliente para mantener la satisfacción y lealtad.

**Pregunta 8:** ¿Has tenido algún inconveniente con el servicio ofrecido con el autoservicio?

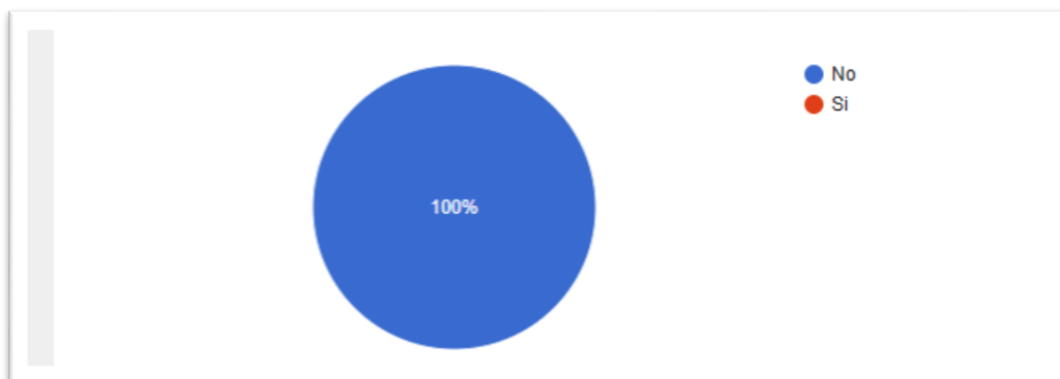
**Tabla 10.**

*Inconvenientes en el autoservicio.*

Opciones	porcentajes
Si	0%
No	100%
<b>Total</b>	100%

**Figura 10.**

*Inconvenientes en el autoservicio.*



El 0% de los clientes ha tenido algún inconveniente con el servicio ofrecido por el autoservicio "El Maná", mientras que el 100% no ha tenido ningún inconveniente. No hay clientes

que hayan reportado inconvenientes con el servicio. La totalidad de los clientes está satisfecho con el servicio ofrecido. Esto indica una alta calidad y eficiencia en el servicio.

La encuesta realizada al autoservicio "El Maná" arroja conclusiones positivas y relevantes sobre la experiencia del cliente y la calidad del servicio. A continuación, se presentan las conclusiones generales:

La mayoría de los clientes está satisfecha con la calidad y precios de los productos. La atención al cliente es considerada buena o muy buena por la totalidad de los encuestados. No hay clientes que hayan reportado inconvenientes con el servicio.

La mayoría de los clientes recomendaría el autoservicio a amigos o familiares. La lealtad y retención de clientes es alta. El acceso a las instalaciones es considerado fácil por la totalidad de los encuestados. La calidad del servicio es alta y no hay inconvenientes reportados.

Se sugiere mantener la calidad y servicio, seguir mejorando e innovando, reconocer y recompensar al personal y considerar la implementación de programas de reconocimiento y recompensa para el personal.

## **2.2 Mercado Potencial**

El mercado potencial del autoservicio "El Maná" está conformado por los habitantes del barrio San Martín y sectores aledaños que aún no han realizado compras en el establecimiento, pero que comparten características socioeconómicas y de consumo con los clientes actuales. Dado que estos clientes presentan una alta frecuencia de compra (el 68% compra una vez a la semana), buscan principalmente alimentos de la canasta básica (45,3%) y artículos de aseo (26%), y

manifiestan altos niveles de satisfacción, se establece que el entorno cuenta con una demanda no captada pero afín a la oferta del autoservicio.

El perfil del cliente actual indica que el autoservicio está logrando fidelizar a un segmento con necesidades comunes, lo que permite proyectar que otros residentes con similares hábitos pueden integrarse fácilmente al grupo de compradores. Esta proyección se basa en el hecho de que el 98,7% de los encuestados está dispuesto a recomendar el establecimiento, lo que amplía naturalmente el alcance hacia nuevos consumidores dentro de la misma comunidad.

Con base en estos datos, se establece que el mercado potencial está constituido por la población que habita en el radio de influencia del autoservicio y que comparte condiciones de consumo con los clientes actuales. Esta población representa una oportunidad de expansión para “El Maná”, dado que el entorno inmediato responde a un patrón de demanda orientado al consumo cotidiano y de proximidad, el cual el autoservicio ya está en capacidad de atender.

### 2.3 Competencia

**Tabla 11.**

*Análisis de la competencia.*

Característica	Autoservicio el Maná	Auto servicio Super-merka	Ara	D1
<b>Logo</b>				
<b>Ubicación</b>	Manzana B casa 1 villa Lucy	Manzana casa 3 villa Lucy	Centro	Centro
<b>Beneficios</b>	Promociones	Promociones Bonos	Precios bajos	Precios bajos

<b>Característica</b>	<b>Autoservicio el Maná</b>	<b>Auto servicio Super-merka</b>	<b>Ara</b>	<b>D1</b>
	Descuentos en fecha especial. Descuentos en mercados grandes Premian fidelización	Premios de fidelización		
<b>Generación de valor estratégico en el negocio</b>	Conocidos municipalmente	Conocido municipalmente	Conocido internacional	Conocido nacional
<b>Aliados</b>	Proveedores regionales y nacionales	Proveedores regionales y nacionales	Empresas reconocidas en el sector, y proveedores internacionales	Cuentan con 300 proveedores de origen nacional
<b>Medios de pago</b>	Efectivo Nequi Datafono	Efectivo Nequi	Efectivo Datafono	Datafono y efectivo
<b>Hacen domicilios</b>	No	Si	No	No
<b>Fortalezas</b>	-Se puede pagar por transferencias y tarjetas -se realizan recargas a todo operador, también recargas de luz. -buena atención a los clientes -incentivos en fechas especiales para los clientes como: anchetas, regalos de amor y amistad, regalo al día de la madre.	-buen servicio a los clientes - promociones en fechas especiales como: amor y amistad, día de la madre, navidad - realizan domicilios - tienen buena capacidad para almacenar productos.	- tiene precios bajos - tiene variedad de productos. - presencia a nivel nacional	-tienen precios bajos -innovación tecnológica -son recocidos a nivel nacional

Característica	Autoservicio el Maná	Auto servicio Super-merka	Ara	D1
	-cuenta con una buena ubicación en el barrio.			
<b>Debilidades</b>	- No tiene servicio a domicilio - Limitado en capacidad de almacenamiento - Bajo reconocimiento fuera del barrio - Oferta limitada frente a grandes cadenas	- Solo es conocido localmente - No tiene presencia digital - Variedad de productos más limitada que las grandes cadenas	- Menor cercanía con el cliente al ser cadena nacional	- Atención al cliente automatizada y poco personalizada - No tiene promociones por fidelización

## 2.4 Proveedores

El Autoservicio El Maná cuenta con una variedad de proveedores, teniendo al menos dos o más opciones para los mismos productos. La elección final se basa principalmente en el precio, seleccionando siempre al proveedor que ofrezca la mejor tarifa, además, se tiene en cuenta si el proveedor ofrece promociones, lo cual representa un valor agregado en el proceso de selección

A continuación, se muestra una tabla de los principales proveedores:

**Tabla 12.**

*Listado de Proveedores*

Nombre de la empresa	Nombre del vendedor
Distribuciones K-Méndez	Nelson Méndez Mora
Surtidora Multilíneas	Bladimir Camargo
Distribuciones guerrero MGV	
Doritos	Acosta Edwin Antonio
Pan junior	Bladimir
Grupo Supermarcas S.A.S	

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>Nombre del vendedor</b>
Mara distribuciones S.A.S. Nestlé	Raúl Alvarado
Distribuidora julio navarro -familia	Marly Velázquez Castellar
Comercializadora May Soyal- Alpina	Nahun Díaz
Coniaguachica Colombina	Jesús Emiro García
Comercializadora Multiviveres Nutresa	Walter Gil Casallas
Pollo bucanero	Milside Duran
Comercial Bio SAS Pimpollo	Rigoberto Villamizar
Calypso del caribe S.A.	Andrés Rincón
Mac pollo	Carlos Andrés Moreno
Salsan	Dairo Bohórquez
Mafra distribuciones limitada	Esteban Rodríguez
Surtifácil	Cristian Carrascal
Bimbo	Camacho Ramírez Carlos
Postobón	Cabrales Mauricio
Fresca Leche	Héctor Rojas
Distribuciones Tata	Manuel Rincón
Coca cola	Mauricio Conteras
Verdulería Campanazo	Marcela Quintero

## 2.5 Recurso humano

El recurso humano del autoservicio “El Maná” está conformado por un equipo reducido (4 colaboradores) pero funcional, que permite garantizar el cumplimiento de las actividades operativas, administrativas y contables del establecimiento. Cada integrante cumple un rol específico dentro de la estructura organizacional, lo que facilita una gestión eficiente de los recursos y una atención adecuada al cliente.

La dirección general está a cargo de Elibey Reyes Gómez, quien desempeña funciones de gerente. Su labor comprende la toma de decisiones estratégicas, el control general del negocio y la supervisión de los demás colaboradores. En el área contable, se cuenta con el apoyo del contador

Carlos Martínez, quien es responsable de llevar los registros financieros, presentar informes, y asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y contables.

En cuanto a la operación diaria, se cuenta con Adriana Sánchez Coronel como cajera principal. Ella se encarga del manejo del punto de pago, el registro de ventas y la atención directa al cliente en el momento de la compra. Finalmente, Gledys Collantes y Leidy Vargas, desempeñan funciones en oficios varios, apoyando tareas de aseo, organización de estanterías, empaque de productos y asistencia general, lo que contribuye al orden y limpieza del establecimiento.

### **3. Diagnóstico de la Empresa**

#### **3.1 Área Gerencial**

La gestión del Autoservicio el Maná es un elemento crítico para garantizar su operación eficiente y competitiva en el mercado actual. Una gerencia efectiva no solo permite un uso óptimo de los recursos disponibles (UMNG, 2025), sino que también fomenta un entorno de trabajo colaborativo que puede adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores y las condiciones del mercado.

Para obtener información clave y determinar el diagnóstico de esta área de la empresa, se ha realizado una entrevista personal al gerente del autoservicio “El Maná” el señor Elibey Reyes (ver Apéndice D), con el fin de comprender la estructura operativa, los procesos internos, las necesidades y oportunidades del negocio. Esta técnica de recolección de información permite obtener datos cualitativos fundamentales y establecer las bases para el análisis interno que sustente el plan de mejora.

A continuación, y con base en las respuestas dadas en la entrevista (ver Apéndice I) se examinan las áreas de planeación, dirección, organización y control en profundidad.

### ***3.1.1 Planeación***

El Autoservicio el Maná, por el momento, no cuenta con un plan de acción definido; sin embargo, mantiene un firme compromiso con brindar una atención de calidad a sus clientes a través de su personal, y con ofrecer precios competitivos en sus productos. A través de estas acciones, busca cumplir con los objetivos y metas del negocio, enfocándose en la satisfacción del cliente y en la fidelización como base para su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

Un objetivo a largo plazo es tener autoservicios en otra zona u otro municipio, logrando así expandirse y tener nuevos clientes en otro lugar satisfaciendo las necesidades. El autoservicio el Maná se planifica para fechas especiales hacer promociones de manera que pueda incrementar las ventas en esos días, por ejemplo, en el mes de diciembre por compras mayores de un total estipulado pueden participar en una anqueta que se rifa el día 24 de diciembre, así logra incentivar a los clientes a comprar y a la vez tiene una posibilidad de salir premiado, cada año que se implementa esta estrategia trae beneficios al negocio y a los clientes.

### ***3.1.2 Dirección***

El equipo de trabajo está conformado por cuatro personas: el gerente, una cajera y dos que realizan oficios varios y se reparten en turnos de trabajo para atención al público y realizar surtido de productos, recibir la mercancía de proveedores, organizarla y mantener el orden dentro del autoservicio. El gerente a la hora de tomar decisiones en muchos casos involucra a los empleados en el proceso, logrando con ello que no solo se mejora la calidad de las decisiones tomadas, sino

que también genera un sentido de pertenencia y responsabilidad entre el personal. Sin embargo, hay que reconocer que muchas de ellas, son tomadas por intuición, sin tener bases o información que la soporte.

En la motivación del personal el gerente lo hace de manera respetuosa les brinda reconocimiento por su labor, en fechas especiales como los cumpleaños, organiza un compartir de manera que se perciba importante dentro del negocio y en el mes de diciembre a cada empleado le otorga una anqueta. Se sugiere implementar otras estrategias para que el personal este motivado y de esta manera aumentar las ventas.

### ***3.1.3 Organización***

El Gerente se encarga de realizar los pedidos basándose en la información recibida de las empleadas, quienes, al revisar en bodega, elaboran un listado de productos que están comenzando a agotarse, así mismo con los productos cercanos a fecha de vencimiento o en su defecto ya expirados para realizar cambios con los distribuidores, y obtener rebajas en las facturas.

En el momento en el autoservicio, el Maná le hace falta capacitar constantemente al personal de manera que puedan desempeñar bien su trabajo para lograr alcanzar los objetivos. La capacitación constante del personal no solo mejora las habilidades individuales, sino que también contribuye al crecimiento del autoservicio en su conjunto. Programas de formación en atención al cliente, manejo de inventarios y ventas son fundamentales para mantener un equipo competente.

### **3.1.4 Control**

El autoservicio el Maná no tiene muchas áreas bien claras de igual manera el gerente y su esposa está supervisando que todo esté bajo control como: los inventarios, el orden en la bodega que todo esté en su lugar, también observan que el surtido de los productos esté bien colocado en su respectivo lugar para evitar contaminación entre ellos.

A través de la entrevista, se pudo identificar que la empresa no cuenta con un indicador de desempeño en el personal, pero sin embargo están vigilando por medios de cámaras que los empleados estén cumpliendo con su labor. Esta información se consiguió a través de una entrevista realizada al gerente, donde habló de manera muy cordial cómo se gestionan las áreas del autoservicio.

## **3.2 Área de Mercadeo (Las 4 P)**

Teniendo en cuenta que el Autoservicio “El Maná” es relativamente pequeño, el área de mercadeo también la maneja el gerente del establecimiento comercial el señor Elibey Reyes, quien aceptó y estuvo dispuesto a atender la entrevista y responder las diferentes preguntas, con respecto a esta área y así determinar el diagnóstico de la misma (ver Apéndice E).

### **3.2.1 Política de Precios**

De acuerdo a las respuestas dadas en la entrevista por el señor Gerente (ver Apéndice J), en el autoservicio el Maná se tiene estrategias de precios así: Precios bajos en productos de abarrotes para atraer a los clientes. Descuentos en productos de alta rotación para fomentar ventas rápidas. Precios ligeramente más altos en productos de baja rotación, pero aun así manteniendo la competitividad.

Promociones y descuentos: Promociones cada tres meses en productos de la canasta familiar. Descuentos por cantidad comprada (por ejemplo, después de 3 unidades). Descuento del 5% en compras superiores a \$150.000.

Incentivos a la fidelidad: Sorteo anual para clientes que superen un monto determinado de compras. Sorteo especial para clientes fieles a lo largo del año. Estas estrategias permiten al Autoservicio El Maná mantener una política de precios competitiva y atractiva para los clientes, al mismo tiempo que fomenta la fidelidad y la lealtad hacia el negocio.

### ***3.2.2 Canal de Distribución***

El autoservicio el Maná representa un canal de distribución directo, donde los consumidores pueden interactuar directamente con los productos. La disposición de la tienda y la facilidad de navegación deben optimizarse para mejorar la experiencia del cliente. Además, El Maná puede considerar la creación de una plataforma de venta en línea, que permita a los clientes realizar pedidos desde la comodidad de su hogar, especialmente en un mundo cada vez más digital.

### ***3.2.3 Publicidad***

En la actualidad, el autoservicio no tiene una gran cantidad de publicidad, no cuenta con redes sociales para promocionar sus productos, a veces los mismos clientes son los que comentan entre amistades y familiares sobre los descuentos, consiguiendo que otros individuos visiten el establecimiento y efectúen sus compras.

### ***3.2.4 Investigación de Mercados***

Actualmente, el Autoservicio El Maná no cuenta con un sistema estructurado de investigación de mercados, lo que limita su capacidad para anticiparse a los cambios en las preferencias de los consumidores y a las tendencias del sector. Sin embargo, de manera empírica, se recogen observaciones del comportamiento de los clientes dentro del punto de venta, así como comentarios informales que permiten identificar productos con mayor demanda, horarios de mayor afluencia y preferencias de compra.

A pesar de esta informalidad, existe conciencia sobre la importancia de conocer mejor al cliente para tomar decisiones más acertadas. Por ello, se recomienda implementar herramientas básicas de investigación de mercados, como encuestas periódicas de satisfacción, análisis de ventas segmentado por categorías y monitoreo de precios de la competencia. Esta información permitiría optimizar las decisiones en torno al surtido de productos, estrategias de precios y campañas de fidelización, contribuyendo a una gestión más profesional y orientada al consumidor.

## **3.3 Área de Servicio**

El Gerente del autoservicio “El Maná” Elibey Reyes, es quien organiza y desarrolla todas las operaciones del negocio, por tanto, fue el encargado de responder la entrevista correspondiente a esta área y de esta forma determinar la situación actual de esta dependencia (ver Apéndice F).

### ***3.3.1 Organización del Área de Servicio***

La estructura organizativa debe ser eficiente y clara, garantizando que todos los procesos fluyan de manera efectiva y que se cumplan los estándares de calidad establecidos. Para conocer

esta área, se indagó al gerente y propietario del autoservicio “El Maná” el señor Elibey Reyes (Apéndice F) quien accedió a responder la entrevista de forma muy objetiva.

De acuerdo a lo manifestado por el señor Gerente, actualmente, el autoservicio no cuenta con un manual de funciones para los empleados, pero cada uno ellos ya saben lo que deben hacer dentro del negocio, algunas cosas lo hacen empíricamente sin ser capacitados de cómo se debería realizar. Dentro de la organización, el proceso de aceptación y liquidación de mercancías está claramente definido y estructurado, lo que permite llevar un adecuado control en esta área. Sin embargo, el resto de los procesos se llevan a cabo de manera empírica (ver Apéndice K), sin seguir procedimientos formalizados, lo que puede afectar la eficiencia y la coherencia operativa del negocio.

### **3.3.2 Proceso**

En el autoservicio el Maná intenta mantener precios competitivos para ser preferidos ante la competencia, a los clientes se les ofrece un acompañamiento en el proceso de compra con el fin de que ellos tengan una buena experiencia que permita la fidelización del mismo en el autoservicio. La forma de pago es por medio de efectivo, transferencias bancarias, se cuenta con una caja registradora, un computador, y dos lectores de código.

En el proceso de compra de mercancía se tiene en cuenta la frecuencia con que visitan los proveedores y se verifica en bodega la disponibilidad del producto, se observa la fecha de vencimiento para no afectar al cliente. La estrategia para tener nuevos clientes es brindando promociones, descuentos en ciertos productos, y en fechas especiales se realizan sorteos. Igualmente, el autoservicio no cuenta con un sistema de recepción de PQRSF (Peticiones, Quejas,

Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones), lo cual ayuda en gran medida a facilitar la comunicación y mejorar la satisfacción con el cliente.

### **3.3.3 Capacidad**

En el Autoservicio el Maná se puede atender los clientes tardan entre 7 y 10 minutos haciendo fila en caja, cuando el autoservicio se encuentra lleno, lo cual está por encima de lo tolerable. Se cuenta con una sola caja para realizar los pagos, pero ya se tiene pensado anexar otra caja porque hay días donde es muy congestionado y el cliente debe esperar para poder realizar el pago.

## **3.4 Área Financiera y Contable**

La gestión financiera y contable del Autoservicio “El Maná”, está bajo la responsabilidad del contador público Carlos Martínez, un asesor externo del autoservicio, a quien se le dirigió la entrevista (Apéndice G) y muy concretamente dio respuesta a los interrogantes.

Es de reconocer que esta área es un pilar esencial para su operatividad y crecimiento sostenible ya que, no solo garantiza la salud económica de la empresa, sino que también permite la toma de decisiones informadas y estratégicas.

A continuación, se profundiza en los componentes clave: el área de costos y contabilidad, el análisis de los estados financieros y el cumplimiento de normas legales y tributarias.

### ***3.4.1 Área de Costos y Contabilidad***

La gestión de costos y la contabilidad son fundamentales para el funcionamiento eficiente del Autoservicio El Maná, ya que permiten una comprensión clara de los recursos financieros y operativos.

Con base en la información obtenida en la entrevista (ver Apéndice L), actualmente la contabilidad es llevada por un tercero, profesional en contaduría a quien se le paga por elaborar los estados financieros, liquidar las tablas de información de retenciones en la fuente y posibles declaraciones, pagos de impuestos entre otras obligaciones contables y tributarias.

### ***3.4.2 Análisis de los Estados Financieros***

A través de una revisión documental, se pudo identificar que el análisis de los estados financieros es fundamental para evaluar la salud económica y la viabilidad a largo plazo del Autoservicio Maná. En una época no se tenía un estado financiero, pero desde hace algunos años la persona que se encarga de la contabilidad del autoservicio, le presenta al gerente cuando éste lo solicita los estados financieros para que pueda analizarlos.

### **3.5 Área del Recurso Humano**

El Gerente del autoservicio “El Maná” Elibey Reyes, no solo es quien lidera el establecimiento comercial, sino que también asume directamente las funciones propias del área de Recursos Humanos. En esta función, él se encarga de definir y estructurar los puestos de trabajo, gestionar los procesos administrativos del personal (como nómina, contratos y cumplimiento legal), organizar la selección y formación del equipo, y mantener un ambiente laboral adecuado para asegurar su compromiso y desempeño.

Sin embargo, al gerente como jefe de esta área se le hicieron algunas preguntas, al igual que a dos de las colaboradoras del supermercado, quienes dieron respuesta a los interrogantes, lo que permitió elaborar un diagnóstico preciso y bien fundamentado de la situación actual (ver Apéndice H).

### ***3.5.1 Aspectos Generales***

Para la selección del personal el encargado es el gerente, en el momento no hay un proceso de selección establecido, solo se realizan unas preguntas a la persona sobre el cargo, según sus repuestas y su capacidad de realizar el servicio solicitado se avanza a la contratación. De igual manera un factor que el gerente observa es que ojalá la persona sea cristiana para así dar cumplimiento a la cultura del negocio.

No se realizan evaluaciones al personal, no se tiene medición semestral ni anual en el área de recursos humanos, de igual manera no se realiza un procedimiento en al área de recurso humano. En este plan de mejoramiento se dio estrategias para mejorar en el departamento de recursos humanos para que pueda tener un enfoque más sistemático y efectivo en la gestión del personal

### ***3.5.2 Capacitación y Promoción del Personal***

En el autoservicio el Maná desde la gerencia se les habla mucho a los empleados sobre el tema de atención al cliente, como se mencionó anteriormente, lo cual es una característica por el cual se ha destacado el negocio. Sin embargo, no hay espacios para capacitar al personal, aunque existe la idea por parte de esta área, que el personal haga cursos virtuales, con el fin de que ellos puedan obtener más conocimiento en estos temas y mejoren su desempeño, también ayudando a desarrollar habilidades como; trabajo en equipo, solución de conflictos y la comunicación efectiva.

La promoción interna es una estrategia efectiva para mantener la motivación y la lealtad del personal. En el Autoservicio el Maná, la implementación de un programa de capacitación, en el que empleados con experiencia guíen a los nuevos talentos, puede convertirse en una herramienta poderosa para el desarrollo profesional. Este tipo de iniciativas no solo contribuye al crecimiento individual de los colaboradores, sino que también fortalece el sentido de comunidad y pertenencia dentro de la organización.

### ***3.5.3 Cultura Organizacional***

En el Autoservicio el Maná se tiene un ambiente laboral estable, los llamados de atención a los empleados se hacen de manera personal, privada y respetuosamente, logrando que de esa manera atiendan al llamado y mejoren su rendimiento. Los reconocimientos a los empleados se hacen con incentivos que valoren, tanto el desempeño individual como el trabajo en equipo. Esto incluye premios, y bonificaciones por cumplimiento de metas. Celebrar los logros, tanto pequeños como grandes, no solo eleva la moral del equipo, sino que también refuerza los comportamientos y resultados deseados.

## **3.6 Identificación de problemáticas clave**

La identificación y análisis de problemas es un componente esencial para el crecimiento y la mejora continua en Maná.

**Métodos de Identificación:** Los problemas pueden surgir de múltiples Notas, como la retroalimentación de los empleados, resultados de la entrevista, investigación de mercados y análisis de indicadores de desempeño. Herramientas como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) son especialmente útiles para identificar áreas

problemáticas y evaluar su impacto en la operación general de la empresa. Este enfoque permite una comprensión más clara de cómo los factores internos y externos interactúan y afectan el desempeño del autoservicio.

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño y el crecimiento de una organización. En la siguiente tabla se presenta una matriz FODA para “El Maná”:

**Tabla 13.**

*Matriz FODA*

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Ubicación estratégica: el Maná se encuentra ubicado en un lugar céntrico y accesible, lo que facilita la llegada de clientes.	Procesos manuales: el Maná aún utiliza procesos manuales en algunas áreas, lo que puede generar errores y retrasos.
Variedad de productos: el Maná ofrece una amplia variedad de productos, lo que satisface las necesidades de los clientes.	Falta de tecnología: el Maná no cuenta con la tecnología más avanzada, lo que puede limitar su capacidad para innovar y mejorar la eficiencia.
Personal capacitado: El personal del Maná está capacitado y tiene experiencia en el sector, lo que garantiza una atención al cliente de alta calidad.	Dependencia de proveedores: el Maná depende de proveedores externos para la mayoría de sus productos, lo que puede generar riesgos en caso de problemas de suministro.
Infraestructura adecuada: el Maná cuenta con una infraestructura adecuada, lo que permite una operación eficiente.	Falta de diversificación: el Maná se enfoca principalmente en la venta de productos de

---

consumo, lo que puede limitar su crecimiento y diversificación.

---

**Oportunidades (O)**

**Amenazas (A)**

Crecimiento del mercado: El mercado de productos de consumo está en crecimiento, lo que ofrece oportunidades para el Maná para expandir su negocio.

Competencia: El mercado de productos de consumo es altamente competitivo, lo que puede generar presión sobre los precios y la participación de mercado del Maná.

Tecnología e innovación: La tecnología y la innovación pueden ayudar a El Maná a mejorar la eficiencia, reducir costos y ofrecer productos y servicios más atractivos.

Cambios en las preferencias de los consumidores: Los cambios en las preferencias de los consumidores pueden afectar la demanda de los productos de El Maná.

Expansión a nuevos mercados: El Maná puede expandirse a nuevos mercados, tanto geográficos como de productos, para diversificar su negocio y aumentar su crecimiento.

Problemas de suministro: Los problemas de suministro pueden afectar la capacidad de El Maná para ofrecer productos a sus clientes.

Cambios regulatorios: Los cambios regulatorios pueden afectar la operación de El Maná y requerir ajustes en sus procesos y procedimientos.

Colaboraciones y alianzas: El Maná puede establecer colaboraciones y alianzas con otras empresas para acceder a nuevos mercados, productos y tecnologías.

---

**Tabla 14.***Estrategias DOFA cruzadas*

<b>Cruce</b>	<b>Estrategias</b>
<b>FO (Fortalezas + Oportunidades)</b>	<p>Ampliar la oferta de productos aprovechando la variedad actual y el crecimiento del mercado.</p> <p>Capacitar al personal en nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia.</p> <p>Utilizar la ubicación estratégica para atraer alianzas o nuevos clientes.</p> <p>Aprovechar la buena atención al cliente para fidelizar en nuevos mercados.</p>
<b>DO (Debilidades + Oportunidades)</b>	<p>Implementar tecnologías para automatizar procesos y reducir errores.</p> <p>Diversificar la oferta de productos para reducir la dependencia de un solo segmento.</p> <p>Establecer alianzas con nuevos proveedores para mitigar riesgos.</p> <p>Acceder a programas de apoyo para PYMES e innovación.</p>
<b>FA (Fortalezas + Amenazas)</b>	<p>Utilizar la calidad del servicio como ventaja competitiva frente a la competencia.</p> <p>Ajustar el portafolio de productos ante cambios en las preferencias del cliente.</p> <p>Aprovechar la ubicación estratégica para mantener la preferencia del cliente.</p> <p>Fortalecer relaciones con proveedores confiables.</p>
<b>DA (Debilidades + Amenazas)</b>	<p>Automatizar procesos manuales para enfrentar posibles problemas regulatorios o de suministro.</p> <p>Diversificar productos y servicios para disminuir vulnerabilidad ante cambios del mercado.</p> <p>Establecer protocolos para mitigar interrupciones en la cadena</p>

Cruce	Estrategias
	<p>de suministro.</p> <p>Buscar alianzas con empresas tecnológicas para modernizar el autoservicio.</p>

**Categorías de Problemas:** Los problemas pueden clasificarse en varias categorías, incluyendo operativos (ineficiencias en la entrega de servicios o en la gestión de inventario), financieros (altos costos operativos, baja rentabilidad), y de mercado (pérdida de clientes, baja participación en el mercado). Cada categoría requerirá un enfoque específico para su análisis y resolución. Por ejemplo, un problema operativo podría abordarse mediante la optimización de procesos, mientras que un problema de mercado podría requerir un rediseño de la estrategia de marketing.

**Impacto de los Problemas:** Evaluar el impacto de cada problema identificado es crucial. Por ejemplo, un problema operativo, como demoras en el servicio, puede llevar a una disminución en la satisfacción del cliente, lo que a su vez puede afectar las ventas y la lealtad del consumidor. Comprender estas interrelaciones permite a Maná priorizar la resolución de problemas que tienen un impacto desproporcionado en el negocio, asegurando que se aborden primero aquellos que amenazan la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa.

A partir del análisis realizado en las diferentes áreas del Autoservicio El Maná, fundamentadas en las entrevistas y el estudio de mercado, se han identificado las siguientes problemáticas más relevantes:

**Área Gerencial:**

- Falta de un plan de acción formal y estructurado para guiar el crecimiento y la operación del negocio.
- No existe un sistema formal de indicadores de desempeño para el control del personal y la operación.
- Toma de decisiones no basadas en análisis sistemáticos.

**Área de Mercadeo:**

- Publicidad limitada y poco sistematizada, lo que reduce el alcance y la atracción de nuevos clientes.
- No se cuenta con una plataforma digital para ventas o interacción con los clientes en línea.
- La investigación de mercados no se realiza de forma sistemática para conocer mejor las necesidades y preferencias de los consumidores.

**Área de Servicio:**

- Falta de manuales de funciones y procedimientos claros para el personal, lo que genera una organización empírica y desestructurada en varias tareas.
- Capacidad limitada en la atención simultánea de clientes, especialmente en la caja, provocando demoras en horas pico.
- No cuenta con un sistema de recepción de PQRSF (Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones).
- Gestión de inventarios y almacenamiento en bodega deficiente.

**Área Financiera y Contable:**

- Dependencia de un tercero para la contabilidad sin integración completa con la gestión diaria del negocio.

- Análisis financiero poco frecuente y limitado, dificultando la toma de decisiones informadas y oportunas.
- Falta de control detallado sobre los ingresos y egresos diarios, al no haber soporte de las operaciones que se realizan diariamente, lo que puede afectar la planificación financiera y el cumplimiento de obligaciones.

#### **Área de Recursos Humanos:**

- No existe un proceso formal de selección ni evaluación del personal, afectando la calidad en la gestión del talento humano.
- Ausencia de capacitación constante para el personal, lo que limita la mejora continua en desempeño y atención al cliente.
- Aunque existe una cultura organizacional respetuosa, falta formalización de políticas y estrategias para fortalecer el clima laboral.

### **3.7 Matriz de priorización**

La matriz de priorización es una herramienta esencial que permite al Maná clasificar y priorizar acciones y proyectos en función de su impacto y viabilidad.

**Criterios de Evaluación:** Para la construcción de las matrices de priorización por áreas funcionales del autoservicio El Maná, se aplicaron criterios de evaluación que permitieron clasificar las problemáticas identificadas de manera objetiva y fundamentada. Estos criterios incluyeron el impacto, la urgencia y la viabilidad de solución de cada problemática. El impacto se entendió como el grado en que cada situación afecta el desempeño general del área y del negocio; la urgencia hizo referencia a la necesidad inmediata de intervenir para evitar consecuencias

negativas; y la viabilidad se relacionó con la facilidad o factibilidad de implementar una solución efectiva con los recursos actualmente disponibles.

Estos tres factores fueron valorados en una escala del 1 al 5, y se multiplicaron entre sí para obtener un puntaje total que permitió determinar el nivel de prioridad (alta, media o baja) de cada problemática. En la calificación también se consideraron indirectamente elementos como los costos asociados, el tiempo requerido para la ejecución de acciones, el retorno esperado sobre la inversión, la alineación con los objetivos estratégicos del autoservicio y los riesgos asociados a no actuar. De este modo, las matrices no solo reflejan el diagnóstico organizacional, sino que también constituyen una herramienta práctica para la toma de decisiones informadas, orientando las propuestas de mejora hacia aquellas acciones que generan mayor valor y son más factibles de ejecutar.

**Desarrollo de la Matriz:** Las acciones identificadas se clasificarán en una cuadrícula que refleje su prioridad. Cada cuadrante representará una categoría: alta prioridad (acciones que deben implementarse de inmediato), media prioridad (acciones que pueden planificarse a corto o mediano plazo), baja prioridad (acciones que se pueden postergar) y no prioritarias (acciones que no se consideran relevantes en el momento). Este enfoque visual facilita la identificación rápida de las iniciativas que deben recibir atención inmediata.

**Toma de Decisiones Informadas:** La matriz de priorización proporciona a la empresa “El Maná” una base sólida para la toma de decisiones. Al enfocarse en iniciativas con el mayor impacto potencial, “El Maná” puede optimizar la asignación de recursos y asegurar que se prioricen las acciones que contribuirán de manera más significativa al logro de los objetivos estratégicos. Esta

metodología no solo promueve la eficacia operativa, sino que también alienta una cultura organizacional basada en la reflexión y el análisis sistemático.

A continuación, se presenta la matriz de priorización planteada según los siguientes criterios

- **Impacto:** Grado en que la problemática afecta el desempeño o resultados del negocio (1=menor, 5=mayor).
- **Urgencia:** Necesidad inmediata de atención para evitar consecuencias negativas (1=baja, 5=alta).
- **Viabilidad de solución:** Facilidad o factibilidad para resolver la problemática con recursos disponibles (1=difícil, 5=fácil).

Con el fin de obtener una visión global sobre los principales problemas que enfrenta el autoservicio El Maná, se elaboró una tabla resumen que consolida los resultados de las matrices de priorización de cada una de las áreas evaluadas: gerencial, financiera y contable, mercados, servicios y recurso humano. Esta síntesis permite identificar, de forma comparativa, el nivel promedio de impacto, urgencia y viabilidad de solución de las problemáticas más relevantes en cada área funcional. Al presentar los promedios de los criterios aplicados, se facilita la toma de decisiones estratégicas orientadas a intervenir primero las áreas más críticas y con mayores posibilidades de mejora efectiva.

**Tabla 15.***Resumen general por área (promedios de criterios)*

<b>Área</b>	<b>Impacto Promedio</b>	<b>Urgencia Promedio</b>	<b>Viabilidad Promedio</b>	<b>Puntaje Promedio</b>	<b>Nivel de Prioridad</b>
Gerencial	4.33	4.00	4.00	70.67	Alta - Media
Financiera y Contable	4.00	3.67	3.33	49.33	Media
Mercadeo	4.33	3.67	3.67	57.33	Media
Servicios	4.00	4.06	3.31	53,75	Media
Recurso Humano	3.50	3.25	4.00	44.00	Baja - Media

**Nota.** El puntaje promedio se calcula multiplicando los promedios de impacto  $\times$  urgencia  $\times$  viabilidad.

Una vez analizados los promedios generales de cada área y determinado su nivel de prioridad relativa, a continuación, se presentan las matrices de priorización específicas para cada una, estas matrices permiten observar con mayor detalle las problemáticas internas que afectan el desempeño del autoservicio El Maná en los distintos frentes de gestión: gerencial, financiera y contable, de mercados, de servicios y de recurso humano. Cada tabla individual está acompañada de una breve explicación que justifica la asignación de los puntajes de impacto, urgencia y viabilidad, y que orienta la toma de decisiones sobre las acciones prioritarias a implementar en cada área.

**Tabla 16.***Área Gerencial — Matriz de Priorización*

<b>Problemática</b>	<b>Impacto (1-5)</b>	<b>Urgencia (1-5)</b>	<b>Viabilidad de solución (1-5)</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Prioridad</b>
Falta de plan de acción formal	5	5	4	100	Alta
No existe sistema formal de indicadores de desempeño	4	4	4	64	Media
Toma de decisiones no basada en análisis sistemáticos	4	3	4	48	Media

En el área gerencial del autoservicio El Maná, se identifican problemáticas que afectan directamente la planificación y la toma de decisiones. La más relevante es la ausencia de un plan de acción formal, lo que limita la capacidad del negocio para definir objetivos, prever escenarios y establecer prioridades claras; su solución es altamente viable mediante la elaboración de un documento básico con participación del equipo.

Además, se evidencia que no existe un sistema formal de indicadores de desempeño que permita monitorear el cumplimiento de metas y evaluar resultados, lo cual limita el control sobre la gestión general; esta situación puede resolverse con herramientas sencillas como cuadros de seguimiento mensual. Asimismo, aunque el gerente involucra al personal en las decisiones, muchas de ellas se toman sin análisis sistemático de información, lo que puede dar lugar a decisiones subjetivas; mejorar este aspecto es viable mediante una planificación más estructurada y la incorporación de datos simples como inventarios o reportes de ventas.

**Tabla 17.***Área de Mercadeo — Matriz de Priorización*

<b>Problemática</b>	<b>Impacto (1–5)</b>	<b>Urgencia (1–5)</b>	<b>Viabilidad de solución (1–5)</b>	<b>Puntaje Total (I × U × V)</b>	<b>Prioridad</b>
Publicidad limitada y poco sistematizada	5	5	4	100	Alta
No cuenta con plataformas para ventas o interacción con clientes en línea.	4	4	4	64	Media
No se realiza Investigación de mercados de forma sistemática	4	4	3	48	Media

En la matriz de priorización del área de mercadeo se identificaron tres aspectos críticos que afectan la competitividad y el posicionamiento de la marca o de la empresa. En primer lugar, la publicidad es limitada y poco sistematizada, ya que no cuenta con presencia activa ni estrategias publicitarias en redes sociales, lo cual restringe la visibilidad del negocio y reduce su alcance a potenciales clientes, además porque está desaprovechando canales de comunicación que permiten una interacción directa, económica y efectiva con el público objetivo.

En segundo lugar, el autoservicio El Maná no dispone de una página web, aplicación móvil ni presencia en Marketplace que permitan ofrecer sus productos a través de canales digitales. Esta situación restringe el acceso al segmento de mercado, que prefieren realizar compras virtuales por comodidad y rapidez; igualmente representa pérdida de oportunidades de ventas, fidelización y posicionamiento frente a la competencia que ya maneja estos canales.

Por último, al área de mercadeo de “El Maná” carece un proceso sistemático para recopilar y analizar información sobre el mercado, los clientes y la competencia. Esto limita la capacidad para tomar decisiones estratégicas, desajustes entre la oferta de productos y las necesidades de los consumidores, entre otras.

**Tabla 18.**

*Área de Servicios — Matriz de Priorización*

<b>Problemática</b>	<b>Impacto (1–5)</b>	<b>Urgencia (1–5)</b>	<b>Viabilidad de solución (1–5)</b>	<b>Puntaje Total (I × U × V)</b>	<b>Prioridad</b>
Capacidad limitada en atención en caja	3	5	3	45	Media
Falta de manuales de funciones y procedimientos	4	4	4	64	Media
Falta sistema de recepción de PQRSF	4	3,25	3,25	42,25	Media - Baja
Gestión de inventarios y almacenamiento en bodegas deficiente	5	4	3	60	Media

En el área de servicios del supermercado El Maná se identifican aspectos operativos que afectan la eficiencia y la experiencia del cliente. Uno de ellos es la capacidad limitada en la atención en caja, especialmente en momentos de alta afluencia, lo que puede generar demoras y molestias para los compradores. Aunque la solución no es completamente sencilla por las condiciones del personal disponible, es una situación que requiere planificación para evitar cuellos de botella.

Además, se mantienen procesos manuales en la recepción de mercancía, lo que aumenta el riesgo de errores, pérdidas o retrasos en la reposición de productos; esta situación podría mejorarse con la implementación de controles simples como formatos estandarizados o registros digitales básicos, se evidencia que no existe una gestión de inventarios debidamente estructurada, lo cual representa un riesgo para el control de existencias y el abastecimiento. Abordar esta problemática con una herramienta sencilla de inventario permitiría mejorar la organización del stock y reducir pérdidas por vencimientos o faltantes.

Igualmente, se carece de un sistema de recepción de PQRSF (Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Felicitaciones), el cual ayuda a mejorar la comunicación y satisfacción de los clientes y además porque es una normativa que se debe cumplir de acuerdo al Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) y por último, la gestión de inventarios y el almacenamiento en bodega, es precario ya que no se tiene ningún control sobre ello, puesto que no existen registros actualizados comparados con los saldos en bodega y exhibidos. De la misma manera, la bodega no está organizada de tal forma que ubicar cualquier producto en stock resulta dispendioso y reduce la productividad.

**Tabla 19.**

*Área Financiera y Contable — Matriz de Priorización*

<b>Problemática</b>	<b>Impacto (1–5)</b>	<b>Urgencia (1–5)</b>	<b>Viabilidad de solución (1–5)</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Prioridad</b>
Análisis financiero poco frecuente y limitado	4	4	3	48	Media
Dependencia de un tercero para la contabilidad	4	3	3	36	Baja

<b>Problemática</b>	<b>Impacto (1–5)</b>	<b>Urgencia (1–5)</b>	<b>Viabilidad de solución (1–5)</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Prioridad</b>
Falta de control detallado sobre ingresos y egresos	4	4	4	64	Media

En el área financiera y contable, el autoservicio El Maná presenta debilidades que afectan la gestión económica del negocio. El análisis financiero es poco frecuente y limitado, lo que impide tener una visión clara de la rentabilidad y dificulta la toma de decisiones acertadas; aunque no es de atención inmediata, su mejora es viable mediante capacitaciones básicas o el uso de plantillas financieras.

Otra problemática es la dependencia de un tercero para llevar la contabilidad, lo que reduce el control interno sobre los registros y genera posibles retrasos o errores en los informes; si bien este riesgo no es crítico, convendría considerar una supervisión más cercana o procesos complementarios desde el negocio: asimismo, se evidencia una falta de control detallado sobre los ingresos y egresos diarios, ya que no se cuenta con soportes contables que justifiquen las operarios, lo que puede afectar la planificación financiera y el cumplimiento de obligaciones; esta situación es solucionable con herramientas de registro sencillas y hábitos administrativos más sistemáticos.

**Tabla 20.**

*Área de Recurso Humano — Matriz de Priorización*

<b>Problemática</b>	<b>Impacto (1–5)</b>	<b>Urgencia (1–5)</b>	<b>Viabilidad de solución (1–5)</b>	<b>Puntaje Total (I × U × V)</b>	<b>Prioridad</b>
Ausencia de capacitación constante	4	4	5	80	Alta
No existe proceso formal de selección y evaluación	3	3	4	36	Baja

<b>Problemática</b>	<b>Impacto (1-5)</b>	<b>Urgencia (1-5)</b>	<b>Viabilidad de solución (1-5)</b>	<b>Puntaje Total (I × U × V)</b>	<b>Prioridad</b>
Escasa promoción y desarrollo profesional	3	2	4	24	Baja
Falta de políticas para fortalecer el clima laboral	4	3	3	36	Baja

En el área de recurso humano del autoservicio El Maná, se identifican limitaciones que pueden afectar el desempeño del personal y la consolidación de un ambiente laboral positivo. La ausencia de capacitación constante es la problemática más relevante, ya que impacta directamente la eficiencia del servicio y el crecimiento de los empleados; su solución es altamente viable mediante jornadas de formación periódicas, incluso internas, que fortalezcan las competencias del equipo. Asimismo, no existe un proceso formal para la selección y evaluación del personal, lo que puede generar inconsistencias al momento de contratar o medir el rendimiento; aunque su impacto es menor, establecer criterios básicos ayudaría a profesionalizar la gestión.

También se observa una escasa promoción y desarrollo profesional, lo que limita las posibilidades de crecimiento interno y puede afectar la motivación del equipo. Finalmente, aunque existe un ambiente de respeto, no hay políticas claras para fortalecer el clima laboral de manera estructurada; formalizar acciones en este aspecto contribuiría al bienestar y compromiso del grupo de trabajo.

#### **4. Propuesta plan de mejoramiento**

El Autoservicio El Maná, comprometido con la satisfacción de los clientes y la excelencia en el servicio, ha identificado oportunidades de mejora en las operaciones. Con el objetivo de mantener la posición como líder en el mercado y seguir brindando una experiencia excepcional a los clientes, se ha desarrollado este Plan de Mejoramiento Integral.

Dicho plan se centra en abordar las problemáticas actuales identificadas en el diagnóstico por cada área o dependencia del supermercado y se desarrollará en tres etapas: en la primera se realizará el diagnóstico y análisis de las problemáticas actuales; segundo Diseñar estrategias de solución y por último socialización del plan.

El plan de mejoramiento se desarrollará en un período de 12 meses, donde se busca proponer soluciones a una problemática en específico por cada área del supermercado.

## PLAN MEJORAMIENTO AUTOSERVICIO EL MANÁ SAN MARTÍN

**Tabla 21.***Plan de mejoramiento para el Autoservicio El Maná.*

Área	Justificación	Indicador	Formula	Responsable	Recursos	Meta	Plazo
<b>Gerencial</b>	Diseñar los indicadores de desempeño, para cada área del supermercado, con responsables, tiempos, formulas, etc. de tal forma que se puedan medir y controlar en los plazos establecidos (tabla N° 22)	% de objetivos con indicadores definidos	(# objetivo por área/total de objetivo) x 100	Gerente	Computador	≥75%	3 meses
<b>Mercadeo</b>	Crear página del supermercado en redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp Business, etc. para dar a conocer el negocio y a la vez interactuar con los clientes (ver figura 13 y 14).	- Alcance mensual de publicaciones en cada red - Número de nuevos seguidores / clientes derivados por redes	(#impresiones únicas/alcance)	Gerente y auxiliar	Computador Celular Internet	≥2,5%	2 meses
<b>Servicios</b>	Diseñar un manual de funciones para los cargos que existen en el supermercado (ver <u>Apéndice P</u> )	- Tiempo para completar el manual (fecha inicio vs entrega)	(#funciones que realmente se ejecutan/#funciones establecidas en el manual ) x100	Gerente	Computador Internet	≥80%	2 meses
<b>Contabilidad</b>	Diseñar formatos para control de ingresos y egresos, para registrar de manera ordenada las operaciones diarias del supermercado (ver <u>Apéndice T</u> )	- % de transacciones mensuales registradas con soporte adecuado	(#de transacciones con soporte /# total de transacciones registradas) x 100	Gerente	Computador Impresora	≥95%	2 meses
<b>Recurso Humanos</b>	Elaborar un plan de capacitación a través del programa internos (ver <u>Apéndice V</u> )	- % cumplimiento del plan anual de capacitación	(Horas de capacitación ejecutadas / Hora planificada) x 100	Gerente	Computador Internet	95%	3 meses

### **5. Divulgación plan de mejoramiento del autoservicio el Maná**

En función de poder dar a conocer la comunicación del plan de mejoramiento que se quería difundir respecto al autoservicio el Maná, se planifica que se lleva a cabo una serie de acciones, cuyo núcleo central de atención fue la de realizar una estrategia de comunicación interna que daba por hecho la participación de todo el equipo de trabajo en la ejecución de las acciones de mejora.

En primera instancia se organizó una reunión con el gerente y el contador, para poder presentar el plan de mejora que abarca a todas las áreas del supermercado y, de esta manera se tomaran decisiones administrativas y financieras. Durante la reunión se expusieron, lo más detalladamente posible, cada una de los temas que se presentaban en el plan, los objetivos que se intentaban conseguir fueron explicados, las acciones que se deberían llevar a cabo se detallaron, al igual que el impacto positivo que se deseaba conseguir en la operación del autoservicio, como por la satisfacción de los propios clientes.

La presentación fue clara y se utilizó material gráfico (ver Apéndice O) que ayudaba a la interpretación de los contenidos, donde los asistentes no sólo pudieran realizar preguntas, sino también expresaran rechazo de las ideas aportadas, al igual que añadir sugerencias para mejorar el plan. Esta retroalimentación era básica y ayudó a que se pudieran modificar algunos puntos, para que el plan de mejoramiento respondiera a las necesidades del autoservicio.

Luego de la aprobación que otorga el gerente y el contador, se desarrolló una reunión general, en la cual asisten la cajera y la persona de oficios generales. En dicha reunión se expone la propuesta del plan de mejoramiento, enfatizando la necesidad de la participación activa de todos los colaboradores para la consecución de los objetivos propuestos, indicando que la ejecución del plan no depende de la gerencia, sino que necesita el compromiso, la disposición y el esfuerzo de todos los niveles.

Aprovechando dicha reunión, se distribuyeron copias resumidas del plan a los asistentes, para facilitar su consulta y comprensión, además de propiciar un espacio de conversatorio donde los asistentes exponían sus impresiones, dudas y temas que pudieran convertirse en situaciones de inconvenientes en la fase de la ejecución del plan, contribuyendo de esta forma a crear un clima de confianza y colaboración para el éxito del proceso.

Por lo anterior, la divulgación del plan de mejoramiento se ejecutó mediante una estrategia integral de comunicación, que incluyó presentaciones formales, reuniones participativas y el establecimiento de mecanismos para mantener la información accesible y actualizada para todo el personal. Esto permitió involucrar al equipo de manera efectiva, generando un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida que contribuyó a potenciar el éxito del plan.

Asimismo, como plan de mejoramiento se creó un sistema formal de indicadores de desempeño que servirá para mejorar los procesos gerenciales. Con esta herramienta, desde dicha dependencia se podrá monitorear y controlar el cumplimiento de las metas y evaluar resultados, tal como se muestra en la tabla 22.

## PLAN MEJORAMIENTO AUTOSERVICIO EL MANÁ SAN MARTÍN

**Tabla 22.***Plan de mejora - Indicadores de desempeño*

<b>Área</b>	<b>Indicadores de Seguimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Plazo</b>
<b>Gerencia</b>	Nivel de cumplimiento promedio de los indicadores (%)	Gerente	3 meses
<b>Mercadeo</b>	Presupuesto gastado vs retorno estimado (si aplica)	Cajera	2 meses
<b>Servicio al Cliente</b>	Número de quejas o errores vinculados a funciones mal asignadas	Gerente	2 meses
<b>Contabilidad</b>	Tiempo de emisión de recibos después de transacción	Contador / Cajera.	2 meses
<b>Recursos Humanos</b>	Nivel de satisfacción de participantes (%)	Gerente	3 meses

## PLAN MEJORAMIENTO AUTOSERVICIO EL MANÁ SAN MARTÍN

Es satisfactorio ver que después de finalizado la socialización con todos los colaboradores del supermercado, semanas después la gerencia puso en marcha mejorar efectivas como fue la inversión en nuevo computador, impresora y un nuevo software (Posnet 6 Online), con el objetivo de mejorar el sistema de gestión y control de inventarios y además obtener mayor agilidad en el servicio a los clientes con la atención de una caja adicional (que será atendida sólo en horas de alta afluencia de clientes).

**Tabla 23.**

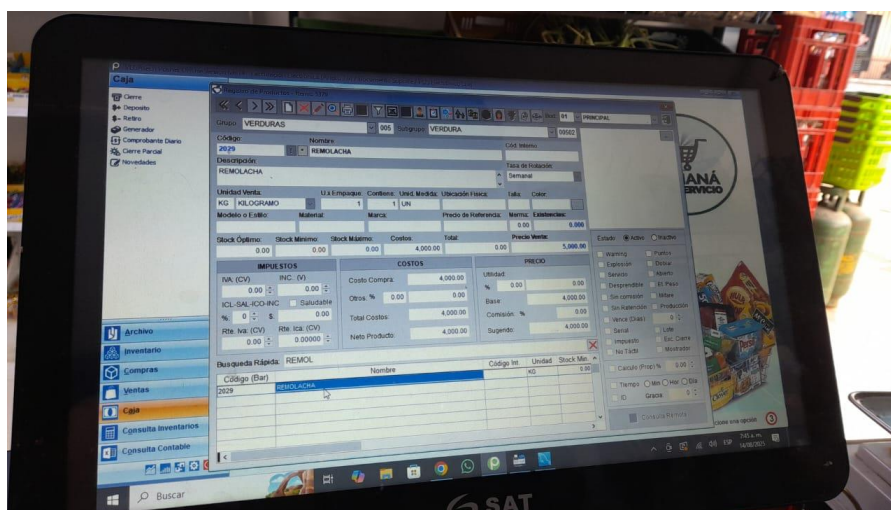
*Inversión en tecnología*

<b>Inversión</b>	<b>Valor</b>
Computador Escritorio	\$ 1.799.000
Impresora Epson	\$ 879.000
Software Postnet 6 online	\$ 1.850.000
<b>Total</b>	<b>\$ 4.528.000</b>

**Nota:** Información suministrada Autoservicio “El Maná”

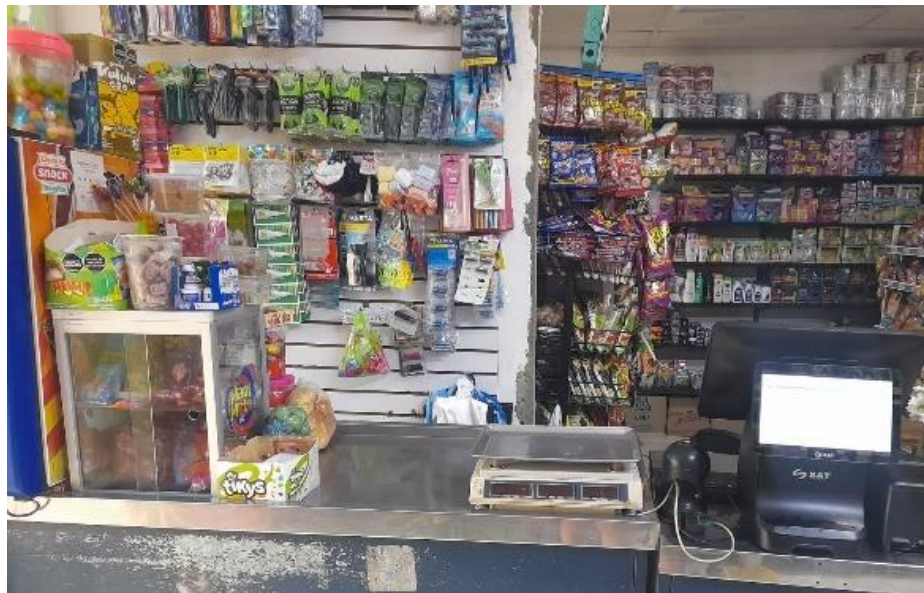
**Figura 11.**

*Área de servicio - Inversión en nuevo software*



**Figura 12.**

*Área de servicio - Instalación caja auxiliar*



Asimismo, para el área de mercadeo se puso en marcha la creación de una página en la red social Facebook para el supermercado, con el objeto de impulsar e incrementar la visibilidad de la marca, atraer clientes potenciales y fortalecer los vínculos comerciales con el público objetivo. Con esta mejora, los clientes podrán interactuar, conocer las novedades, promociones, descuentos, eventos especiales, rifas, etc.

A través de esta red social, el supermercado podrá dirigirse a un mercado específico y realizar el marketing de manera directa y en tiempo real, lo cual impactará de manera positiva en la empresa.

Es fundamental que la página se mantenga actualizada periódicamente, que se respondan los mensajes y que el contenido se relevante, creativo, original, para captar la atención de los visitantes.

**Figura 13.**

*Área de mercadeo - Creación página de perfil de Facebook*



**Figura 14.**

*Área de mercadeo - Promoción de eventos en Facebook*



De la misma manera, se comenzó la capacitación al personal con el programa interno, que estuvo a cargo de la gerencia (ver figura 15 y 16).

**Figura 15.**

*Área de mercadeo . Capacitación 1*



**Figura 16.**

*Área de mercadeo - Capacitación 2*



Para cada departamento del supermercado se realizaron unas acciones, donde en el Área de Gerencia, el objetivo de mejora era Crear, implementar y mantener un sistema formal de indicadores de desempeño que permita monitorear el cumplimiento de metas y evaluar resultados.

Para ello se llevaron acciones como definir objetivos estratégicos y operativos claros, diseñar indicadores clave para cada objetivo, establecer sistema de recolección de datos y reporte periódico y revisar el sistema de indicadores cada trimestre para ajustes.

En el área de Mercadeo el objetivo de Mejora era impulsar la visibilidad del supermercado en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp Business, etc.) y definir estrategias de contenido (frecuencia, tipos de publicaciones, formatos). Para cumplir con dichos objetivos se realizaron actividades como crear calendario editorial mensual, asignar responsables para diseño, publicación y análisis de redes, utilizar publicidad paga en redes seleccionadas y monitorear métricas de visibilidad e interacción

El área de Servicio al Cliente el objetivo de mejora era elaborar un manual de funciones que clarifique responsabilidades, roles, competencias y procesos del servicio al cliente. Con base en ello se buscó recopilar esquemas actuales de funciones, responsabilidades y procesos, entrevistar al personal de servicio al cliente para conocer realidades operativas, redactar borrador del manual con roles, competencias, procedimientos, protocolos de atención, escalamiento de quejas y socializar y capacitar al personal con el manual final.

Para el área de Contabilidad, el objetivo de mejora era diseñar soportes contables (recibos de ingreso y egreso) para fortalecer control de ingresos y egresos. Para esto, las acciones a realizar fueron revisar normas contables vigentes y requerimientos legales para soportes, diseñar formatos estandarizados de recibos de ingreso y egreso (papel / digital), implementar políticas de

uso obligatorio de los soportes en todos los procesos, capacitar al personal contable y administrativo en su uso y control y auditar el uso de los soportes mensualmente.

En el Área Recursos Humanos, la mejora correspondía a elaborar e implementar un plan de capacitación del personal para mejorar desempeño, satisfacción y competencias. Para poder alcanzarlo se realizó un diagnóstico de necesidades formativas (encuestas, entrevistas, evaluación del desempeño), también se buscaba definir competencias clave que necesitan fortalecimiento, diseñar plan anual de capacitación: temas, modalidades (interna, externa), presupuesto, cronograma, ejecutar plan de capacitación y apoyo del SENA y evaluar el impacto de la capacitación con base en desempeño posterior.

## **6. Conclusiones**

Como resultado del presente trabajo, se logró analizar detalladamente la situación actual del autoservicio El Maná, lo que permitió entender su estructura interna, su funcionamiento cotidiano y el entorno comercial en el que se desenvuelve.

El autoservicio El Maná funciona como una empresa de tipo persona natural, formalmente registrada ante la Cámara de Comercio de Aguachica y con Registro Único Tributario (RUT) ante la Dian, donde el dueño el señor Elibey Reyes, responde con todo su patrimonio ante las operaciones comerciales que realice el negocio. El establecimiento tiene una ubicación estratégica, ofrece variedad de productos, y tiene una política de precios competitiva que, en conjunto, le han permitido posicionarse dentro del mercado de consumo cotidiano; además, busca mantener una cercanía con sus clientes, ofreciendo promociones periódicas que favorecen la fidelización.

Con el fin de conocer en profundidad las percepciones, necesidades y expectativas de los actores que interactúan con el autoservicio, se aplicaron instrumentos de recolección de información a clientes actuales, potenciales, proveedores, empleados y el gerente. Asimismo, se

identificaron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que, en conjunto con los datos anteriores, permitieron determinar el diagnóstico de la empresa.

En esta primera fase se analizaron las diferentes áreas de la empresa como son: gerencia, mercadeo, servicios, recursos humanos y contabilidad. En cada una de estas dependencias se pudo determinar que presentan problemáticas que son importantes abordar y solucionar, en el mediano plazo para que “El Maná” permanezca en el mercado.

La gerencia no cuenta con un plan de acción formal y estructurado para guiar el crecimiento y la operación del negocio, igualmente carece de indicadores de desempeño y las decisiones son tomadas sin tener en cuenta algún tipo de análisis sistemático. En el área de mercadeo, el autoservicio no cuenta con publicidad en redes sociales ni en ningún otro medio, no realiza investigación de mercados y no cuenta con plataforma digital para vender e interactuar con clientes en línea.

En la parte de servicios, la gestión de inventarios y almacenamiento en bodega es deficiente, se carece de un manual de funciones y procedimientos y la capacidad de atención a los clientes en caja se ha visto superada por la demanda actual. En Recursos humanos, no existe un proceso formal de selección ni evaluación del personal, afectando la calidad en la gestión del talento humano, hay ausencia de capacitación constante para el personal, lo que limita la mejora continua en desempeño y atención al cliente. En el área contable, falta control de ingresos y egresos, la contabilidad es totalmente dependiente de un tercero y los análisis financieros son limitados y poco frecuentes, afectando gravemente la toma de decisiones a tiempo.

Frente a este panorama, se presentaron los indicadores de gestión para cada área del supermercado, en el cual quedaron establecidos los responsables, tiempos y seguimiento. Para el

área de mercadeo se definió crear una página del supermercado en redes sociales y de esta forma promocionar el negocio e interactuar con los clientes.

En la dependencia de servicios se diseñó el manual de funciones para los cargos existentes, el cual ayudaran a los colaboradores a ejercer mejor sus actividades. En la parte contable, se diseñaron formatos para el control de ingresos y egresos, de esta forma se soporta la información contable y además se registran y se controlan de manera ordenada las operaciones diarias. En recursos humanos se elaboró un plan de capacitación, a través de un programa interno, que ayudará a los colaboradores del autoservicio a tener sentido de pertenencia, participación y liderazgo.

Al culminar la etapa final de este plan de mejora, desde la gerencia se decidió realizar la inversión para mejorar el sistema de facturación, inventarios y pedidos, en la adquisición de un nuevo software (Postnet 6 online), un computador y una impresora, el cual tuvo un valor de \$ 4.528.000. Asimismo, dicha inversión agilizar la atención a los clientes, ya que se asignó una caja auxiliar que será activada cuando haya mucha afluencia de compradores.

De la misma manera, el plan de mejoramiento presentado, ha generado gran expectativa y compromiso por parte de todo el equipo de trabajo, al punto que las capacitaciones internas, fueron iniciadas con gran éxito.

De continuar en el cumplimiento de lo propuesto en este estudio, se puede concluir que el autoservicio “El Maná” podrá alcanzar sus metas y objetivos en un mediano plazo.

## **7. Recomendaciones**

Para futuros trabajos de grado relacionados con el autoservicio El Maná, se recomienda profundizar en el análisis del impacto de la implementación de tecnologías digitales en la gestión de inventarios y logística interna. Investigaciones enfocadas en evaluar el retorno de inversión y

la eficiencia operativa, tras la digitalización permitirán validar y ajustar las propuestas planteadas en este plan de mejoramiento.

Además, se sugiere realizar estudios sobre la percepción y satisfacción de los clientes, una vez implementadas las nuevas políticas de atención, para fortalecer la fidelización y mejorar la experiencia de compra.

También es recomendable desarrollar investigaciones que exploren la capacitación continua del recurso humano, como factor clave en la adopción de nuevas tecnologías y mejores prácticas de servicio. Estos estudios pueden incluir el diseño e implementación de programas de formación específicos, así como el análisis de su impacto en la productividad y el clima laboral.

De igual manera, futuros estudios podrían centrarse en la optimización financiera del autoservicio, realizando análisis detallados sobre costos, márgenes de utilidad y gestión financiera para proponer modelos de control y sostenibilidad económica más robustos.

Por último, se aconseja realizar evaluaciones periódicas de la implementación del plan de mejoramiento para identificar obstáculos, oportunidades y ajustar estrategias en tiempo real. Esto puede abordarse mediante estudios longitudinales, que permitan medir la evolución del desempeño del autoservicio en sus diferentes áreas, así como el nivel de compromiso y participación del equipo humano durante todo el proceso de cambio.

### Referencias Bibliográficas

Alcaldía San Martín. (s.f.). *Economía*.

<https://www.sanmartincesar.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Economia.aspx>

Corpoboyaca (2024). *Planes de mejoramiento*.

<https://www.corpoboyaca.gov.co/lacorporacion/politicadecalidad/planesdemejoramiento/>

Francisco, C. (2020). *Sector Retail: Qué es, características y ejemplos*.

<https://economipedia.com/definiciones/sectorretail.html>

Franco, A. (2010). *Éxito de las Pymes en Colombia*.

Hernán, P. (2024). *Tendencia para el retail 2024*.

<https://www.larepublica.co/analisis/hernandavidperez3094442/tendenciasparaelretailen20243764215>

Medina, M., Hurtado, D., Muñoz, J., Ocho, D., & Izundegui, G. (2023). *Método Mixto de investigación: Cuantitativo y Cualitativo*. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.

<https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog/download/118/160/189?inline=1#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20mixto%20como%20su,enriquecedora%20de%20los%20fen%C3%B3menos%20estudiados.>

Murillo, A., & Rodríguez, D. (2018). *Alimentación saludable, la gran tendencia del consumo actual*. Cali. <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/4d349168-aa75-429a-8667-a724f1412b44/content#:~:text=Hoy%20por%20hoy%20se%20est%C3%A1%20evidenciando%20una,productos%20m%C3%A1s%20naturales%20frescos%20libres%20de%20conservantes%20>

Napseglobal (2023). *Colombia es elegido como el país para revolucionar la industria retail.*

<https://napse.global/prensa/colombiaeselegidocomoelpaispararevolucionarlaindustriaretail/>

Salesforce. (2025). *Todo sobre el E-commerce.* [www.salesforce.com/mx/commerce/what-is-ecommerce/#:~:text=A%20los%20consumidores%20e%20de%20compra%20de%20los%20consumidores.](https://www.salesforce.com/mx/commerce/what-is-ecommerce/#:~:text=A%20los%20consumidores%20e%20de%20compra%20de%20los%20consumidores.)

ScienceDirect. (2023). *Estudio de Caso.* Obtenido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/case-study#:~:text=El%20estudio%20de%20caso%20se,y%20perspectivas%20de%20los%20involucrados.>

Scotiabank Colpatria. (2025). *Los tipos de sociedades que debe conocer.* <https://www.scotiabankcolpatria.com/educacion-financiera/finanzas-maestras/tipos-de-sociedades>

Shelftia. (2024). *Productos orgánicos y saludables en los supermercados: la lucha por la visibilidad del consumidor.* <https://shelftia.atlantiaearch.com/productos-org%C3%A1nicos-y-saludables-en-los-supermercados-la-lucha-por-la-visibilidad-del-consumidor#:~:text=Incremento%20en%20la%20competencia,factor%20cr%C3%ADtico%20para%20el%20%C3%A9xito.>

UMNG. (2025). *Gerencia efectiva: desarrollo del pensamiento estratégico para la gerencia moderna integral.* Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: [http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin\\_desktop.php?path=Li4vb3Zhc y9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWVkb19hbHRhX2dlcmVuY2lhL3VuaWRhZl8xLw==#slide\\_1](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhc y9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWVkb19hbHRhX2dlcmVuY2lhL3VuaWRhZl8xLw==#slide_1)

## Apéndices


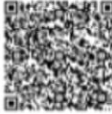

### Apéndice A. Constancia Registro Mercantil

The screenshot shows a web page from [ruesfront.rues.org.co/detalle/53/0000045623](http://ruesfront.rues.org.co/detalle/53/0000045623). The main heading is "MICRO MERCADO EL MANA J.R.". Below this, there is a link to "Volver a los resultados de búsqueda" and a note: "La siguiente información es reportada por la cámara de comercio y es de tipo informativo." The "Registro Mercantil" section has four tabs: "Información general", "Actividad económica", "Representante legal", and "Propietario / Establecimiento". The "Propietario / Establecimiento" tab is active, showing details for "REYES GOMEZ ELIBEY".

REYES GOMEZ ELIBEY	
<b>Tipo de Sociedad</b>	<b>Estado de la matrícula</b>
SOCIEDAD COMERCIAL	ACTIVA
<b>Tipo Organización</b>	<b>Fecha de renovación</b>
PERSONA NATURAL	2025/03/20
<b>Categoría de matrícula</b>	<b>Último año renovado</b>
PERSONA NATURAL	2025
<b>Cámara de Comercio</b>	
AGUACHICA	
<b>Número de Matrícula</b>	
59951	
<b>Fecha de Matrícula</b>	
2021/09/29	

On the right side, under "Servicios disponibles a través de la Cámara de Comercio", there is a "Comprar Certificado" button. Below it, a note states: "Tenga en cuenta: Si la categoría de la matrícula es Sociedad, Persona Jurídica Principal ó Sucursal solicite el Certificado de Existencia y Representación Legal. Para el caso de las Personas Naturales, Establecimientos de Comercio y Agencias solicite el Certificado de Matrícula."

Apéndice B. Registro Único Tributario (RUT)

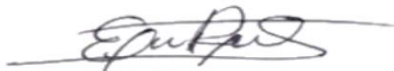
		Formulario del Registro Único Tributario		<b>001</b>	
2. Concepto <b>02</b> Actualización			4. Número de formulario <b>141194542728</b>		
					
5. Número de identificación Tributaria (NIT) <b>1 0 6 3 6 1 8 6 5 3 3</b>		6. DV <b>3</b>		12. Dirección seccional Impuestos y Aduanas de Valledupar	
34. Buzón electrónico <b>2 4</b>					
<b>IDENTIFICACION</b>					
24. Tipo de contribuyente Persona natural o sucesión ilíquida <b>2</b>		25. Tipo de documento Cédula de Ciudadanía <b>1 3</b>		26. Número de identificación <b>1 0 6 3 6 1 8 6 5 3</b>	
Lugar de expedición COLOMBIA		28. País <b>1 6 9</b>		29. Departamento Cesar <b>2 0</b>	
31. Primer apellido REYES		32. Segundo apellido GOMEZ		30. Ciudad/Municipio San Martín <b>7 7 0</b>	
33. Primer nombre ELIBEY		34. Otros nombres			
35. Razón social					
36. Nombre comercial					
37. Signa					
<b>UBICACION</b>					
38. País COLOMBIA		39. Departamento Cesar <b>1 6 9</b>		40. Ciudad/Municipio San Martín <b>2 0 7 7 0</b>	
41. Dirección principal CR 10 A MZ B BRR VILLA LUCY					
42. Correo electrónico autoservicioelmana1223@gmail.com					
43. Código postal			44. Teléfono 1 <b>3 1 6 2 3 3 2 9 8 7</b>		45. Teléfono 2
<b>CLASIFICACION</b>					
<b>Actividad económica</b>					
<b>Actividad principal</b>		<b>Actividad secundaria</b>		<b>Otras actividades</b>	
46. Código <b>4 7 2 9</b>	47. Fecha inicio actividad <b>2 0 2 0 0 1 0 1</b>	48. Código <b>8 2 9 9</b>	49. Fecha inicio actividad <b>2 0 2 3 0 1 0 1</b>	50. Código 1 <b>1</b>	50. Código 2 <b>2</b>
51. Código				52. Número establecimientos	
<b>Responsabilidades, Calidades y Atributos</b>					
53. Código <b>5 4 9</b>					
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 49 - No responsable de IVA					
<b>Usuarios aduaneros</b>			<b>Exportadores</b>		
54. Código <b>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</b>			55. Forma		
<b>11 12 13 14 15 16 17 18 19 20</b>			56. Tipo		
			Servicio <b>1 2 3</b>		
			57. Modo		
			58. CPC		
<b>IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación</b>					
<b>Para uso exclusivo de la DIAN</b>					
59. Anexos SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>			60. No. de Folios: <b>0</b>		
La información suministrada a través del formulario oficial de inscripción, actualización, suspensión y cancelación del Registro Único Tributario (RUT), deberá ser exacta y veraz; en caso de constatar inexactitud en alguno de los datos suministrados se adelantarán los procedimientos administrativos sancionatorios o de suspensión, según el caso, Parágrafo del artículo 1.6.1.2.6 del Decreto 1625 del 2016. De igual manera al formalizar el trámite el usuario fue informado y acepta la política de tratamiento de datos ley 1581 de 2012.			Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.		
Firma del solicitante:			Firma autorizada:		
			984. Nombre <b>REYES GOMEZ ELIBEY</b>		
			985. Cargo <b>CONTRIBUYENTE</b>		

**Apéndice C. Carta de autorización de uso de información**

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN

San Martín – Cesar 19 de noviembre de 2023

Yo ELIBEY REYES GÓMEZ con CC 106361865, dueño del micro mercado el Maná en San Martín- Cesar, autorizo a GLEDYS SANDRITH COLLANTES ROPERO Y JUAN DAVID NAVARRO PAREDES, para que hagan uso de información del micro mercado para que puedan realizar su trabajo de grado PLAN DE MEJORAMIENTO, y obtengan su título.



ELIBEY REYES GOMEZ

CC: 1063618653

**Apéndice D. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia**

1. ¿Actualmente su empresa cuenta con un plan de acción definido para guiar las mejoras operativas y estratégicas? En caso afirmativo, ¿podría describir brevemente su estructura (acciones principales, responsables, plazos)
2. ¿Considera importante definir explícitamente hacia dónde desea que evolucione Autoservicio “El Maná”? De ser así, ¿podría compartir brevemente cómo conceptualiza esa evolución? ¿Podría contarme si delega algunas funciones administrativas que le apoyen en su rol como gerente? En ese caso, ¿qué tareas delega, a quiénes y cómo realiza el seguimiento a esas funciones?
3. ¿Qué actividades pone en práctica para atraer a los clientes?
4. ¿Podría describir el procedimiento que sigue para realizar los pedidos?
5. ¿Qué canales de comunicación tiene establecidos con sus empleados?
6. ¿Podría indicarme cuántas personas componen actualmente su equipo de trabajo, incluyendo empleados a tiempo completo, medio tiempo y posibles colaboradores externos?
7. ¿A qué métodos motivacionales recurre usted para que sus trabajadores se sientan a gusto de trabajar en el autoservicio?
8. ¿Tiene usted conocimiento de los competidores que están cerca de su empresa?
9. ¿Realiza evaluación del desempeño de los trabajadores? ¿Los capacita para que mejoren en sus funciones?
10. ¿En la organización se manejan manuales de funciones para los diferentes cargos?
11. ¿Qué canales de comunicación se utilizan para llegar a los clientes (publicidad en redes sociales, anuncios en radio, folletos, etc.)?
12. ¿Quién es el encargado de los registros contables, tributarios y financieros del negocio? Además, ¿podría explicar cómo se gestionan estos registros (a través de software, manualmente, etc.)?

*Apéndice E. Guía de entrevista dirigida al área de Mercadeo*

1. ¿Cuál considera es la propuesta de valor que tiene su negocio, frente a tiendas de barrio, supermercados o almacenes de cadena?
2. ¿Qué indicadores claves utilizan para medir el desempeño del negocio? Por ejemplo: ticket promedio, rotación de inventario, margen de ganancia, etc.
3. ¿Cuáles son los canales de comercialización que utiliza actualmente el Autoservicio El Maná? Por ejemplo, ¿vende exclusivamente en el punto de venta físico, o también realiza entregas a domicilio, ofrece pedidos por redes sociales o WhatsApp, o utiliza otros medios? ¿Puede describir cómo funciona cada uno de esos canales?
4. ¿Qué estrategias han implementado para asegurar rentabilidad del autoservicio?
5. ¿Realizan en el Autoservicio El Maná procesos de investigación de mercados para comprender las necesidades de sus clientes, identificar competencia o reconocer tendencias? Si es así, ¿qué métodos utilizan (como encuestas, análisis de datos, observación directa, grupos focales u otros) y con qué frecuencia los realizan?
6. ¿Qué técnicas y controles utilizan actualmente para gestionar el inventario y minimizar pérdidas?
7. ¿Con que frecuencia realizan los pedidos de productos a proveedores?
8. ¿Qué medios utilizan para hacer publicidad y comunicar las promociones y descuentos?
9. ¿Cuáles son los medios de pago que aceptan actualmente en su negocio? ¿Reciben efectivo, tarjetas (débito, crédito, contactless), billeteras digitales como Nequi, Daviplata o Movii, transferencias por PSE, o pagos en efectivo a través de redes como Efecty o SuRed? ¿Puede explicar cómo gestionan cada uno y si han observado preferencias entre sus clientes?

*Apéndice F. Guía de entrevista dirigida al Área de Servicios*

1. ¿Cómo definiría el servicio de atención al cliente en su negocio?
2. ¿Cuál es el tiempo promedio que esperan los clientes para ser atendidos en caja?, ¿cómo monitorean ese indicador y qué medidas han implementado para reducirlo?
3. ¿En qué se diferencia su modelo de atención al cliente del que ofrecen las grandes cadenas o la competencia informal? ¿Podría señalar al menos una o dos características distintivas en términos de trato personalizado, flexibilidad en el servicio, tiempos de respuesta o adaptabilidad?
4. ¿Qué canales utilizan para atender los PQRSF (Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Felicitaciones) de los clientes?
5. ¿Cómo gestionan actualmente el inventario y la organización de bodega para garantizar precisión, disponibilidad y rotación adecuada de productos?

*Apéndice G. Guía entrevista al área Financiera y Contable*

1. ¿Qué tipo de responsabilidad tributaria tiene el negocio?
2. ¿Por ser su negocio una persona natural, está obligado a facturar electrónicamente?
3. ¿Utilizan algún software básico, hoja de control o sistema automatizado para facturar y registrar la contabilidad?
4. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión documental para preservar la información contable, como libros, comprobantes y soportes fiscales?
5. ¿Actualmente cuentan con algún sistema o software para liquidar nómina?, en caso afirmativo, ¿podría indicar cuál utilizan y describir brevemente cómo facilita tareas como el cálculo de aportes parafiscales, liquidación de prestaciones y generación de colillas o archivos electrónicos?
6. ¿Cómo gestionan actualmente los pagos a proveedores y colaboradores en el autoservicio El Maná? ¿Podría describir los canales que utilizan (como efectivo, transferencias bancarias, pagos digitales tipo PSE o plataformas como Nequi, ePayco o similares), y cómo realizan el registro y seguimiento de estos pagos?
7. ¿Cómo gestionan actualmente el registro y control de ingresos y egresos en el supermercado?

*Apéndice H. Guía entrevista al área de Recursos Humanos*

1. ¿Su jefe inmediato comunica sus ideas y expectativas claramente y de manera respetuosa?
2. ¿Sientes que puedes expresar tus ideas e inconformidades libremente en el sitio de trabajo?
3. ¿Al momento de seleccionar personal, la empresa tiene en cuenta únicamente las habilidades, experiencia y competencias del candidato, sin influencia de aspectos personales como ideologías o creencias religiosas? ¿Quién realiza este proceso?
4. ¿Recibes reconocimiento del jefe inmediato de manera frecuente y significativa?
5. ¿Qué tal es la relación entre compañeros y cómo describirías el ambiente laboral de tu trabajo?
6. ¿Consideras que existen oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la empresa?
7. ¿Cuentas con las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su trabajo con efectividad?
8. ¿Recibe usted capacitación por parte de la empresa? En caso afirmativo, ¿en qué temas y con qué frecuencia se lleva a cabo?

*Apéndice I. Respuestas a entrevista dirigida a la Gerencia*

- 1. ¿Actualmente su empresa cuenta con un plan de acción definido para guiar las mejoras operativas y estratégicas? En caso afirmativo, ¿podría describir brevemente su estructura (acciones principales, responsables, plazos).**

Rta: No, por el momento no tiene un plan de acción definido o por escrito. Todo lo que se programa se hace de forma práctica, donde se le recalca a los empleados la excelente atención a los clientes.

- 2. ¿Considera importante definir explícitamente hacia dónde desea que evolucione Autoservicio “El Maná”? De ser así, ¿podría compartir brevemente cómo conceptualiza esa evolución?**

Rta: Si claro, mi anhelo es que el supermercado sea más grande y que se abra una sucursal en otros municipios.

- 3. ¿Qué actividades pone en práctica para atraer a los clientes?**

Rta: Siempre que hay fechas especiales se realizan promociones de manera que se incrementen las ventas. Por ejemplo, en el mes de diciembre por compras superiores a montos establecidos, el cliente puede participar en una rifa de una anqueta.

- 4. ¿Podría describir el procedimiento que sigue para realizar los pedidos?**

Rta: Bueno el encargado de hacer los pedidos soy yo, y los hago basándome en la información que me pasan las empleadas, quienes revisan la bodega y los estantes, hacen un listado de los productos que se están agotando y los que están próximos a vencerse o se han vencido para realizar cambios a los distribuidores.

- 5. ¿Qué canales de comunicación tiene establecidos con sus empleados?**

Rta: es una comunicación directa, las indicaciones de lo que deben realizar en el día se dan de forma verbal. Igualmente, cualquier sugerencia o llamado de atención se les dice de forma respetuosa, en privado y verbal.

6. **¿Podría indicarme cuántas personas componen actualmente su equipo de trabajo, incluyendo empleados a tiempo completo, medio tiempo y posibles colaboradores externos?**

Rta: El supermercado, sólo cuenta con tres empleadas y yo, de los cuales hay una cajera y dos encargadas de realizar oficios varios, como es surtir, recibir mercancía, organizarla en bodega y mantener el establecimiento limpio y organizado.

7. **¿A qué métodos motivacionales recurre usted para que sus trabajadores se sientan a gusto de trabajar en el autoservicio?**

Rta: La motivación a las empleadas se da reconociendo su trabajo, en los cumpleaños se reúne todo el grupo de trabajo y se organiza un compartir y en el mes de diciembre se les obsequia una anqueta. Igualmente, en algunas decisiones que se deban tomar, se les consulta y se les hace partícipes para fortalecer la confianza y fomentar el sentido de pertenencia.

8. **¿Tiene usted conocimiento de los competidores que están cerca de su empresa?**

Rta: Si claro, están los supermercados de cadena como es D1, el ARA y supermercados locales, quienes también tienen gran afluencia de clientes.

9. **¿Realiza evaluación del desempeño de los trabajadores? ¿Los capacita para que mejoren en sus funciones?**

Rta: No, la verdad acá en el negocio no se maneja eso, a las empleadas se les supervisa las labores que realizan y de manera verbal y diaria se les indica si no están realizando bien su labor. No hay un plan de capacitación, pero se tiene pensado que de forma virtual realicen cursos cortos en atención al cliente, trabajo en equipo, etc.

10. **¿En la organización se manejan manuales de funciones para los diferentes cargos?**

Rta: No señora, todo es muy empírico, cada una sabe las funciones que tiene que hacer diariamente.

**11. ¿Qué canales de comunicación se utilizan para llegar a los clientes (publicidad en redes sociales, anuncios en radio, folletos, etc.)?**

Rta. Actualmente, al negocio no se le está invirtiendo en publicidad, y los únicos canales que tiene para hacerlo no tienen mucho alcance demográfico. A veces los mismos clientes son los que hacen publicidad, recomendando el supermercado.

**12. ¿Quién es el encargado de los registros contables, tributarios y financieros del negocio? Además, ¿podría explicar cómo se gestionan estos registros (a través de software, manualmente, etc.)?**

Rta: el Contador Público Carlos Martínez, es el encargado de la parte contable y tributaria del negocio. Él es quien se encarga de todo lo referente a la DIAN y los estados financieros. Él nos presta un servicio cuando así lo requerimos y los registros contables los lleva el en su oficina.

*Apéndice J. Respuestas a entrevista dirigida al área de mercadeo*

1. **¿Cuál considera es la propuesta de valor que tiene su negocio, frente a tiendas de barrio, supermercados o almacenes de cadena?**

Rta: Bueno “El Maná”, se diferencia de otros supermercados o tiendas de barrio por los precios que se manejan, ya que son bastante asequibles, además de ello se tiene gran variedad de productos para la canasta familiar, como son víveres, abarrotes, verduras, etc. y el servicio personalizado de nuestras colaboradoras.

2. **¿Qué indicadores claves utilizan para medir el desempeño del negocio? Por ejemplo: ticket promedio, rotación de inventario, margen de ganancia, etc.**

Rta: Ninguno, porque el negocio no cuenta con sistematización de las operaciones para determinar estos indicadores.

3. **¿Cuáles son los canales de comercialización que utiliza actualmente el Autoservicio El Maná? Por ejemplo, ¿vende exclusivamente en el punto de venta físico, o también realiza entregas a domicilio, ofrece pedidos por redes sociales o WhatsApp, o utiliza otros medios? ¿Puede describir cómo funciona cada uno de esos canales?**

Rta: el canal de comercialización del negocio es el directo, donde los clientes pueden realizar sus compras de forma presencial, en el punto de venta. No se reciben pedidos por redes sociales y tampoco se hacen entregas a domicilio.

4. **¿Qué estrategias han implementado para asegurar rentabilidad del autoservicio?**

Rta: Ninguna, la verdad es que el negocio en cuanto a la rentabilidad se mantiene, y eso lo sabemos porque al final del mes de forma manual se hace conteo de los ingresos, costos y gastos para determinar la utilidad.

5. **¿Realizan en el Autoservicio El Maná procesos de investigación de mercados para comprender las necesidades de sus clientes, identificar competencia o reconocer tendencias? Si es así, ¿qué métodos utilizan (como encuestas, análisis de datos, observación directa, grupos focales u otros) y con qué frecuencia los realizan?**

Rta. No. Nunca se ha hecho, ya que para mirar las necesidades del cliente básicamente se tienen en cuenta los comentarios de la gente, que productos buscan o quisieran adquirir.

6. **¿Qué técnicas y controles utilizan actualmente para gestionar el inventario y minimizar pérdidas?**

Rta: En la parte de inventarios todo se realiza manual, se mira que mercancía hay disponible, cual hace falta y así se determinan los costos, el cual se tiene en cuenta siempre los precios de los últimos pedidos.

7. **¿Con qué frecuencia realizan los pedidos de productos a proveedores?**

Aunque, los proveedores nos visitan regularmente, no existe un tiempo establecido para realizar pedidos, ya que todo depende de cómo se estén rotando los productos y como esté el inventario en bodega y en exhibición.

8. **¿Qué medios utilizan para hacer publicidad y comunicar las promociones y descuentos?**

*Rta: Prácticamente ninguno, la misma gente que visita el supermercado divulga las promociones o descuentos. En ocasiones, se contrata el servicio de un animador en el establecimiento para que haga la publicidad y promocióne los descuentos que se tienen.*

9. **¿Cuáles son los medios de pago que aceptan actualmente en su negocio? ¿Reciben efectivo, tarjetas (débito, crédito), billeteras digitales como Nequi, Daviplata o Movii, transferencias por PSE, o pagos en efectivo a través de redes como Efecty o SuRed? ¿Puede explicar cómo gestionan cada uno y si han observado preferencias entre sus clientes?**

Rta: Actualmente, se cuenta con diferentes medios de pago para comodidad de los clientes, se reciben pagos en efectivo, tarjetas débito y crédito y transferencias a Nequi. Para los pagos con tarjetas se cuenta con el datafono y para Nequi se cuenta con código QR. Se ha notado, que la preferencia de los clientes para realizar sus pagos sigue siendo el efectivo y las transferencias a través de Nequi.

*Apéndice K. Respuestas a entrevista dirigida al Área de Servicios***1. ¿Cómo definiría el servicio de atención al cliente en su negocio?**

Rta: Muy bueno, siempre estamos atentos a escuchar a los clientes y dar solución a sus inquietudes y reclamaciones.

**2. ¿Cuál es el tiempo promedio que esperan los clientes para ser atendidos en caja?, ¿Cómo monitorean ese indicador y qué medidas han implementado para reducirlo?**

Rta: En los horarios de mucha afluencia de compradores, en promedio los clientes tardan esperando entre 7 y 10 minutos, ya que sólo hay una caja. La forma de monitorear este tiempo se da a través de las cámaras de seguridad y se está gestionando a corto plazo instalar una caja alterna para atender las horas pico.

**3. ¿En qué se diferencia su modelo de atención al cliente del que ofrecen las grandes cadenas o la competencia informal? ¿Podría señalar al menos una o dos características distintivas en términos de trato personalizado, flexibilidad en el servicio, tiempos de respuesta o adaptabilidad?**

Rta: Primero que todo nosotros nos diferenciamos de los competidores porque a los clientes los atendemos de forma personalizada; ante cualquier situación o reclamación se le busca solución de forma inmediata, y lo segundo es que acá en el supermercado los reclamos son verbales, no necesitan pasar nada por escrito y esperar a que se revise la situación pertinente, para dar respuesta.

4. **¿Qué canales utilizan para atender los PQRSF (Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Felicitaciones) de los clientes?**

Rta: Los canales que se utilizan para atender los PQRSF, son los verbales; cualquier inquietud o reclamo del cliente, lo hace ante alguno de los colaboradores del supermercado y se le busca solución de forma inmediata.

*¿Cómo gestionan actualmente el inventario y la organización de bodega para garantizar precisión, disponibilidad y rotación adecuada de productos?*

Rta: el inventario se gestiona de forma manual, no se lleva un conteo actualizado de los productos que hay en bodega o exhibidos, ni aquellos que están vencidos. La bodega se mantiene apilados los productos, pero no está organizada de tal forma que se pueda ubicar rápidamente la mercancía.

*Apéndice L. Respuestas a entrevista al área Financiera y Contable*

**1. ¿Qué tipo de responsabilidad tributaria tiene el negocio?**

Rta: El Micromercado o mejor el señor Elibey Reyes, por ser una persona natural sólo tiene la responsabilidad tributaria del Impuesto y No es responsable del IVA.

**2. ¿Por ser su negocio una persona natural, está obligado a facturar electrónicamente?**

Rta: Si, el autoservicio El Maná está obligado facturar electrónicamente, a pesar de que el señor Elibey Reyes actualmente no es agente sujeto del IVA.

**3. ¿Utilizan algún software básico, hoja de control o sistema automatizado para facturar y registrar la contabilidad?**

Rta: Efectivamente, el autoservicio El Maná cuenta con un software muy básico para facturar, y la contabilidad se registra en un software que manejo yo y en el cual la licencia es de mi propiedad.

**4. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión documental para preservar la información contable, como libros, comprobantes y soportes fiscales?**

Rta: El autoservicio no cuenta con ningún tipo de gestión documental, toda la parte de archivo y custodia de información se lleva de manera manual o empírica.

**5. ¿Actualmente cuentan con algún sistema o software para liquidar nómina?, en caso afirmativo, ¿podría indicar cuál utilizan y describir brevemente cómo facilita**

**tareas como el cálculo de aportes parafiscales, liquidación de prestaciones y generación de desprendibles de pago o archivos electrónicos?**

Rta: No, el autoservicio no cuenta con ningún tipo de software o hoja de cálculo, para liquidar la nómina, todo este proceso lo hacen manualmente, no se genera ningún desprendible de pago.

**6. ¿Cómo gestionan actualmente los pagos a proveedores y colaboradores en el autoservicio El Maná? ¿Podría describir los canales que utilizan (como efectivo, transferencias bancarias, pagos digitales tipo PSE o plataformas como Nequi, ePayco o similares), y cómo realizan el registro y seguimiento de estos pagos?**

*Rta: es un proceso muy sencillo, algunos pagos lo hacen en efectivo y otros por transferencia electrónica, donde la plataforma que más utilizan es el Nequi. El seguimiento de los pagos se hace inmediatamente verificando los movimientos de las cuentas.*

**7. ¿Cómo gestionan actualmente el registro y control de ingresos y egresos en el supermercado?**

Rta: No existe un registro y control sistematizado de los ingresos y egresos, no hay soporte físico donde la caja en su arqueo diario registre las transacciones del día, al igual que los pagos que se hacen diariamente. Todos los pagos son informarles sin soportes contables.

*Apéndice M. Respuesta entrevista al área de Recursos Humanos*

- 1. ¿Su jefe inmediato comunica sus ideas y expectativas claramente y de manera respetuosa?**

Rta: Si, por lo general todos los días al iniciar las actividades de manera respetuosa, nos da las indicaciones de que vamos a realizar en el día.

- 2. ¿Sientes que puedes expresar tus ideas e inconformidades libremente en el sitio de trabajo?**

Rta: Si, siempre se nos ha dado participación para que opinemos en la ejecución de las labores que a diario realizamos.

- 3. ¿Al momento de seleccionar personal, la empresa tiene en cuenta únicamente las habilidades, experiencia y competencias del candidato, sin influencia de aspectos personales como ideologías o creencias religiosas? ¿Quién realiza este proceso?**

Rta: este proceso lo hace el gerente y propietario del supermercado, y lo hace de manera manual, cuando hay una vacante solicita la hoja de vida, la llama y le hace unas cuantas preguntas y si le gusta el perfil al día siguiente comienza a laborar. Preferiblemente el gerente siempre busca personal que sea cristiano.

- 4. ¿Recibes reconocimiento del jefe inmediato de manera frecuente y significativa?**

Rta: Si, no de forma frecuente, pero de si manera esporádica. Los reconocimientos siempre son en regalos o algún obsequio en especie.

**5. ¿Qué tal es la relación entre compañeros y cómo describirías el ambiente laboral de tu trabajo?**

Rta: Es muy Buena, nos entendemos bien y siempre estamos apoyando en cualquier situación o labor que tengamos que desarrollar.

**6. ¿Consideras que existen oportunidades reales de crecimiento profesional dentro de la empresa?**

Rta: No mucho, ya que poco dan permisos para estudiar en horarios laborales, y como el negocio es pequeño, no hay muchas opciones para ascender laboralmente.

**7. ¿Cuentas con las herramientas y recursos necesarios para desempeñar su trabajo con efectividad?**

Rta; Si, para desarrollar las funciones que se nos han asignado, siempre tenemos disponibles las diferentes herramientas que se requieren y así poder realizar muy bien la labor.

**8. ¿Recibe usted capacitación por parte de la empresa? En caso afirmativo, ¿en qué temas y con qué frecuencia se lleva a cabo?**

Rta: No, casi nunca recibimos capacitación en ningún tema. Todo lo realizamos de manera empírica o cualquier actividad el señor gerente nos explica.

*Apéndice N. Encuesta a Clientes*

1. ¿Desde cuándo es cliente del auto servicio “El Maná”?
  - a. Rango de años
  - b. Menos de 1 año
  - c. De 1 a 2 años
  - d. De 2 a 3 años
  - e. De 3 a 4 años
  
2. ¿Con qué frecuencia visitas nuestro autoservicio?
  - a. Diario
  - b. Cada tres días
  - c. Semanal
  - d. Semestral
  - e. Anual
  
3. ¿Qué productos suele comprar cuando va al autoservicio?
  - a. Alimentos de la canasta familia
  - b. Alimento para mascotas
  - c. Productos de aseos
  - d. Productos de papelería
  - e. Dulces
  
4. ¿Qué tan satisfactoria fue su compra en términos de atención al cliente que brindó el personal?
  - a. Buena
  - b. Muy buena
  - c. Regular

d. Mala

5. ¿Considera fácil el acceso a las instalaciones del autoservicio?

a. Si

b. No

6. ¿Está usted satisfecho con la calidad y los precios de los productos en el autoservicio?

a. Si

b. No

7. ¿Recomendaría el autoservicio a un amigo o familiar?

a. Si

b. No

8. ¿Ha tenido algún inconveniente con el servicio ofrecido por el autoservicio?

a. Si

b. No

*Apéndice O. Presentación propuesta de mejora*

[https://www.canva.com/design/DAGr6QisJBc/Y7XCw8BtZ7LrC-GzJMy14A/edit?utm\\_content=DAGr6QisJBc&utm\\_campaign=designshare&utm\\_medium=link2&utm\\_source=sharebutton](https://www.canva.com/design/DAGr6QisJBc/Y7XCw8BtZ7LrC-GzJMy14A/edit?utm_content=DAGr6QisJBc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton)


Apéndice P. Manual de Funciones Gerente



## MANUAL DE FUNCIONES GERENTE



<b>1. NOMBRE DEL CARGO</b>	
GERENTE	
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Garantizar el logro de metas operativas, financieras y de servicio al cliente, mediante la gestión eficiente de recursos, liderando al equipo, y asegurando la rentabilidad, calidad y cumplimiento de la normativa vigente.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las operaciones diarias: apertura, atención, cierres, limpieza, seguridad y mercadeo visual.</li> <li>• Monitorear inventario, rotación de productos y gestionar abastecimientos para evitar quiebres de stock.</li> <li>• Establecer metas de ventas y rentabilidad, y diseñar planes de acción para alcanzarlas.</li> <li>• Analizar indicadores clave como ticket promedio, márgenes, rotación e inventarios.</li> <li>• Gestionar campañas promocionales y garantizar su correcta ejecución en tienda.</li> <li>• Competencias en liderazgo, comunicación, planificación y resolución de conflictos.</li> </ul>	
<b>4. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnólogo, profesional en Gestión Empresarial o carreras afines.</li> </ul>	
<b>5. EXPERIENCIA LABORAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo un año de experiencia laboral en retail.</li> </ul>	
<b>6. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad en gestión financiera, inventarios, ventas y estrategias comerciales.</li> <li>• Competencias en liderazgo, comunicación, planificación y resolución de conflictos.</li> </ul>	
<b>RELACIONAMIENTO DEL CARGO</b>	
<b>Internas:</b> interacción regular con colaboradores, impulsores y proveedores	
<b>Externas:</b> contacto con los clientes y proveedores.	
Elaborado por: Gledys	Revisó: Elibey Reyes
Aprobado por: Elibey Reyes	

Apéndice Q. Manual de Funciones Contador (a)

+		<b>MANUAL DE FUNCIONES CONTADOR</b>
	<b>13. NOMBRE DEL CARGO</b>	
	CONTADOR	
	<b>14. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
	Registrar, controlar y reportar con precisión las transacciones financieras, asegurar el cumplimiento normativo, y proveer análisis financieros que soporten la toma de decisiones gerenciales.	
<b>15. FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los libros contables, conciliaciones bancarias y registros de ingresos, egresos, cuentas por pagar y por cobrar.</li> <li>• Conciliar saldos bancarios y asegurar la coherencia de la información financiera.</li> <li>• Preparar estados financieros periódicos: balance general, estado de resultados, flujo de caja.</li> <li>• Realizar análisis financiero de indicadores clave y presentar informes para apoyo gerencial.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de obligaciones tributarias: preparación y presentación de declaraciones fiscales.</li> <li>• Servir como punto de contacto durante auditorías y colaboraciones con auditores externos.</li> <li>• Participar en la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras a corto y largo plazo.</li> <li>• Gestionar cuentas por cobrar y por pagar, así como la nómina y otros pagos de operación.</li> <li>• Supervisar registros digitales, asegurando el uso adecuado de software contable y manejo confidencial de la información.</li> <li>• Administrar archivo físico y digital de documentos contables.</li> <li>• Revisar facturas, asientos contables, garantizar adherencia a normativas contables (NIIF, principios GAAP).</li> <li>• Elaborar comprobantes, órdenes de pago, conciliaciones internas y asistir en implementación de mejoras contables.</li> </ul>		

<b>16. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en Contaduría Pública con tarjeta profesional.</li> </ul>	
<b>17. EXPERIENCIA LABORAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo dos años de experiencia preferiblemente en retail o comercio.</li> </ul>	
<b>18. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas contables (ERP), Excel avanzado, análisis financiero, conciliaciones y elaboración de informes.</li> <li>• Ética profesional, confidencialidad, precisión, proactividad, trabajo en equipo.</li> </ul>	
<b>RELACIONAMIENTO DEL CARGO</b>	
<p><b>Reporta a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> </ul> <p><b>Supervisa a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxiliar contable o asistente administrativo (si aplica).</li> </ul> <p><b>Interrelaciones internas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con áreas de finanzas, operaciones, compras y atención al cliente.</li> </ul> <p><b>Interrelaciones externas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto con auditores, entidades fiscales y proveedores financieros.</li> </ul>	
Elaborado por:	Revisó:
Gledys Collantes	Elibey Reyes
Aprobado por:	
Elibey Reyes	

Apéndice R. Manual de Funciones Cajera(o)

	<b>MANUAL DE FUNCIONES CAJERA (O)</b>
	<b>1. NOMBRE DEL CARGO</b>
CAJERA (O)	
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>	
Ser el punto de contacto directo con los clientes, asegurando transacciones precisas y generando una experiencia de compra rápida y satisfactoria.	
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<p>Procesamiento de transacciones: escanear productos, totalizar compras, y cobrar mediante efectivo, tarjetas o medios digitales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de efectivo: contar dinero, entregar cambio exacto, y realizar arqueo de caja al final del turno.</li> <li>• Servicio al cliente: recibir al cliente con amabilidad, resolver consultas o incidencias, y aplicar promociones o descuentos de forma correcta.</li> <li>• Registro y emisión de comprobantes: emitir recibos, facturas o tickets, y garantizar que la información coincida con la transacción.</li> <li>• Control de identidad y promociones: solicitar documentos en casos que lo requieran, aplicar promociones y gestionar cupones o programas de fidelidad según lo establecido.</li> <li>• Mantenimiento del espacio de trabajo: mantener limpia y ordenada el área de caja, incluidos los dispositivos electrónicos y cintas transportadoras.</li> <li>• Resolución de problemas: manejar errores en precios, transacciones fallidas o devoluciones, siguiendo procedimientos específicos.</li> <li>• Apoyo en empaquetado: asistir al cliente en el embolsado o empaque de sus compras si es necesario.</li> <li>• Control de inventario y reporte de ventas: registrar ventas, colaborar en el control de existencias y reportar irregularidades.</li> <li>• Trabajo en equipo y comunicación interna: coordinar con reposidores y supervisores para asegurar un flujo eficiente y resolver imprevistos operativos.</li> </ul>	
<b>4. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>	

4. FORMACIÓN ACADÉMICA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Técnico en atención al cliente, mercadeo, contabilidad, asistencia administrativa o afines.</li></ul>
5. COMPETENCIAS NECESARIAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente, comunicación asertiva y amabilidad.</li><li>• Precisión en el manejo de efectivo y habilidades matemáticas básicas.</li><li>• Dominio de sistemas POS, lectores de códigos y cajas registradoras.</li><li>• Organización, capacidad de trabajar bajo presión y colaboración efectiva en equipo.</li><li>• Integridad, confiabilidad y cumplimiento de procedimientos.</li></ul>
6. RELACIONAMIENTO DEL CARGO
<p><b>Internas:</b> interacción regular con impulsores, surtidores, oficios varios, proveedores y supervisores para asegurar fluidez operativa.</p> <p><b>Externas:</b> contacto constante con los clientes, representando al establecimiento en cada interacción.</p> <p><b>Reporta a:</b> Gerente, quien supervisa su desempeño diario.</p>
Elaborado por: Gledys
Revisado por: Elibey Reyes
Aprobado por: Elibey Reyes

*Apéndice S. Manual de Funciones Oficios varios*
**MANUAL DE FUNCIONES  
OFICIOS VARIOS**

<b>1. NOMBRE DEL CARGO</b>
OFICIOS VARIOS
<b>2. OBJETIVO DEL CARGO</b>
<p>Prestar apoyo operativo versátil en distintas áreas del supermercado (caja, bodega, reposición, limpieza, atención al cliente), garantizando el funcionamiento eficiente, ordenado y seguro del establecimiento.</p>
<b>3. FUNCIONES PRINCIPALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente y apoyo en caja</li> <li>• Ayuda en periodos de alta afluencia, orientando a los clientes, resolviendo consultas sencillas y colaborando con los cajeros (por ejemplo, empaque de productos o indicación de promociones).</li> <li>• Apoyo logístico y en bodega</li> <li>• Participa en la recepción, organización y traslado de mercancía desde la bodega a las áreas de venta o almacenamiento, asegurando eficiencia en el flujo</li> <li>• Limpieza y mantenimiento del área de trabajo</li> <li>• Mantiene pulcra la zona asignada (caja, pasillos, estanterías, bodega), siguiendo normas de higiene y seguridad establecidas.</li> <li>• Soporte en otras secciones según necesidades</li> <li>• Brinda apoyo temporal en áreas como frutería, carnicería o panadería, especialmente en momentos de alta demanda o personal reducido.</li> </ul>
<b>4. FORMACIÓN ACADÉMICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico en atención al cliente, mercadeo, contabilidad, asistencia administrativa o afines.</li> </ul>
<b>5. COMPETENCIAS NECESARIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polivalencia, disposición y actitud colaborativa.</li> <li>• Atención al cliente con comunicación clara y cortesía.</li> <li>• Habilidades físicas para manipular mercancía y resistencia para tareas repetitivas.</li> <li>• Responsabilidad y honestidad en el cumplimiento de tareas.</li> </ul>

**6. RELACIONAMIENTO DEL CARGO**

**Internas:** interacción regular con impulsores, surtidores, oficios varios, proveedores y supervisores para asegurar fluidez operativa.

**Externas:** contacto constante con los clientes, representando al establecimiento en cada interacción.

**Reporta a:** Gerente, quien supervisa su desempeño diario.

Elaborado por: Gledys

Revisado por: Elibey Reyes

Aprobado por: Elibey Reyes

*Apéndice T. Soportes Contables – Recibo de Pago*

		<p><b>COMPROBANTE DE PAGO</b>  <b>N° 0001</b></p>	
Ciudad y Fecha: _____		Valor Pagado: \$ _____	
Nombre Beneficiario: _____		C.C. _____	
Dirección: _____			
Concepto: _____			
Valor pagado en letras: _____			
Elaboró:	Revisó:	Contabilizó:	Firma de recibido
			c.c.

*Apéndice U. Soportes Contables – Comprobante de Ingreso*

		<b>COMPROBANTE DE INGRESO</b> <b>N° 00001</b>		
Ciudad y Fecha:		Valor Recibido: \$		
Recibido de:		C.C.		
Dirección:				
La suma de: <i>(en letras)</i>				
Cheque N°:	Banco:	Sucursal:	Efectivo:	Transferencia:
Por concepto de:				
Elaboró:	Revisó:	Contabilizó:	Firma quien recibe:	
			_____	
			c.c.	

*Apéndice V. Programa de capacitación*

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INTERNA

PLAN DE ACCIÓN CAPACITACIONES				
<b>Objetivo:</b>				
Facilitar el desarrollo profesional y operativo de los colaboradores mediante la transmisión de conocimientos, valores y experiencia por parte de mentores experimentados, promoviendo una rápida adaptación, fortaleciendo la cultura organizacional y mejorando la retención del talento dentro del supermercado.				
Mes	Tema	Actividad clave	Fecha Límite	Encargado
1	Cultura y procesos del supermercado	Sesión introductoria + recorrido por las instalaciones del supermercado.	30 Septiembre/25	Cajera
2	Roles Operativos	Explicación de tareas y procedimientos.	30 Octubre/25	Gerente
3	Gestión del tiempo	Planificación diaria conjunta.	30 Noviembre/25	Cajera
4	Comunicación	Simulaciones (aprendiendo haciendo).	30 Diciembre/25	Oficios varios
5	Resolución de problemas	Situación simulada con incidencias reales.	30 Enero/2026	Gerente
6	Desarrollo futuro	Evaluación de logros y planificación.	28 febrero 2026	Gerente