

**Plan De Mejoramiento Para Optimizar Los Procesos Administrativos Del Supermercado
Autoservicio Minisúper De La Ciudad De Málaga**

Dana Fernanda Miranda Mesa

Modalidad Práctica Empresarial-Propuesta De Mejora

Tutor: Luz Marina Delgado Monroy

Directora Del Proyecto

Universidad Industrial de Santander

Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia

Gestión Empresarial

Málaga

2024

Tabla de Contenido

Introducción	11
1. Generalidades de la Empresa	14
1.1. Historia	14
1.2. Nombre. Autoservicio Minisúper	14
1.3. Número de contacto. 3163607517 – 3144014839	14
1.4. Actividad económica.	14
1.5. Clasificación.	14
1.6. Misión y visión	15
1.6.1. Misión.....	15
1.6.2. Visión.	15
1.7. Productos.	15
1.8. Organigrama	16
1.8.1. Ventas.....	17
1.9. Mapa de procesos	17
1.10. Reseña de antecedentes y actualidad del sector	18
2. Aplicación de Instrumentos para Recolección de Información	19
2.1. Clientes actuales	19
2.2. Mercado potencial	27
2.3. Competencia	28
2.4. Proveedores	31
2.5. Recurso humano	32
2.5.1. Funciones de los empleados	32
3. Diagnóstico.....	34

3.1. Análisis por áreas.....	34
3.1.1. Área gerencial	34
3.1.1.2. Organización.....	35
3.1.1.3. Dirección	35
3.1.1.4. Control.....	36
3.1.2. Área de mercado.....	36
3.1.3. Área de producción o servicios	38
3.1.4. Área financiera	40
3.1.5. Área de recurso humano.....	41
3.2. Análisis	41
3.3. Procesamiento y análisis de la información	42
3.3.1. Matriz de priorización	42
3.3.2. Problemas	48
4. Propuesta Mejora.....	52
4.1. Área gerencial.....	52
4.1.1. Visión mejorada	52
4.1.2. Organigrama mejorado.....	52
4.1.3. Mapa de procesos mejorado	53
4.2. Área mercadeo	54
4.2.1. Satisfacción del cliente.....	54
4.3. Área de comercialización	56
4.3.1. Método Kaizen área de bodega	56
4.3.2. Mejora a los inventarios	61
4.5 Área de talento humano.....	64
4.5.1 Manual de Funciones	64

5. Indicadores del Plan de Mejoramiento.....	71
6. Programa de Capacitación Plan de Mejoramiento	73
7. Conclusiones	74
8. Recomendaciones.....	75
Bibliografía.....	76
Apéndices	80
Apéndice A. Preguntas Caracterización Clientes.....	80
Apéndice B. Preguntas Clientes Actuales	83
Anexo 2. Preguntas Diagnóstico	84

Lista De Tablas

Tabla 1. Productos Autoservicio Minisuper.....	16
Tabla 2. Clientes.....	26
Tabla 3. Nivel De Ventas Diarias.....	26
Tabla 4. Análisis De La Competencia.....	28
Tabla 5. Productos y proveedores	32
Tabla 6. Ponderación de la capacidad gerencial.....	43
Tabla 7. Ponderación de la capacidad del área producción o servicio	45
Tabla 8. Ponderación de la capacidad del área de talento humano	45
Tabla 9. Ponderación de la capacidad financiera y contable.....	46
Tabla 10. Ponderación Por Áreas	47
Tabla 11. Estado Actual De La Empresa	48
Tabla 12. Problemas y soluciones área gerencial.....	48
Tabla 13. Problemas y soluciones área de mercado.....	49
Tabla 14. Problemas y soluciones área de producción.....	49
Tabla 15. Problemas y soluciones área talento humano.....	50
Tabla 16. Problemas y soluciones área financiera	51
Tabla 17. Formato Aplicación 5s	56
Tabla 18. Formato Aplicación 5s	57
Tabla 19. Formato Aplicación 5s	57
Tabla 20. Formato Aplicación 5s	58
Tabla 21. Formato Aplicación 5s	58
Tabla 22 Programa De Capacitación y Divulgación	73

Lista De Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama Autoservicio Minisuper	16
Ilustración 2. Mapa De Procesos Autoservicio Minisuper	17
Ilustración 3. Pregunta 1 encuesta satisfacción al cliente.....	20
Ilustración 4. Pregunta 2 encuesta satisfacción al cliente.....	20
Ilustración 5. Pregunta 3 encuesta satisfacción al cliente.....	21
Ilustración 6. Pregunta 4 encuesta satisfacción al cliente.....	21
Ilustración 7. Pregunta 5 y 6 encuesta satisfacción al cliente.....	22
Ilustración 8. Pregunta 7 y 8 encuesta satisfacción al cliente.....	23
Ilustración 9. Pregunta 9 y 10 encuesta	24
Ilustración 10. Pregunta 11 encuesta	25
Ilustración 11. Pregunta 12 encuesta a clientes	25
Ilustración 12. 5 por qué problema de inventarios	50
Ilustración 13. 5 Por qué Problema de Talento Humano.....	51
Ilustración 14. Organigrama Corregido.....	53
Ilustración 15. Mapa De Procesos Mejorado.....	54
Ilustración 16. Formato Encuesta De Satisfacción Al Cliente	55
Ilustración 17 Proceso De Inventarios.....	62
Ilustración 18 Formato elaboración Inventario Físico.....	63

Glosario

Clientes: personas que adquieren productos o servicios de la empresa.

Competitividad: capacidad de una empresa para mantener y mejorar su posición en el mercado.

Competitividad en el Mercado: capacidad de la empresa para destacar y sobresalir en comparación con otras en el mercado.

Desafíos Internos y Externos: dificultades y obstáculos que una empresa enfrenta dentro y fuera de la organización.

Diagnóstico Empresarial: evaluación detallada de la situación actual de la empresa.

Eficiencia: capacidad de lograr objetivos con la menor cantidad de recursos posibles.

Eficiencia Operativa: mejora de la eficiencia en los procesos operativos de la empresa.

Encuestas de Satisfacción: herramientas para recopilar la opinión de los clientes sobre el servicio.

Estructura Organizacional: forma en que una empresa organiza y distribuye sus recursos humanos.

Gestión de Inventarios: control y seguimiento de los productos disponibles en el inventario de una empresa.

Indicadores de Gestión: variables cuantificables para medir el rendimiento y el progreso de una empresa.

Innovación: introducción de nuevos métodos, ideas o productos para mejorar la empresa.

Método Kaizen: filosofía de mejora continua mediante pequeños cambios incrementales.

Plan de Mejora: conjunto de acciones y estrategias diseñadas para mejorar aspectos específicos de una empresa.

Procesos Administrativos: actividades y tareas relacionadas con la gestión y administración de una empresa.

Reseña Histórica: descripción cronológica de los eventos clave en la historia de la empresa.

Sector Terciario: categoría económica que engloba los servicios, como los proporcionados por supermercados.

Sistema de Gestión Integrada: plataforma que unifica diferentes procesos y funciones de una empresa.

Matriz de Priorización: herramienta para identificar y clasificar las prioridades en base a criterios específicos.

Resumen

Título: Plan De Mejoramiento Para Optimizar Los Procesos Administrativos Del Supermercado Autoservicio Minisúper De La Ciudad De Málaga

Autor: Dana Fernanda Miranda Mesa

Palabras Clave: Diagnóstico, indicadores, matriz de priorización, plan de mejora.

El sector terciario en Colombia, es un sector muy versátil y competitivo, por lo que las empresas se ven sumergidas en un riesgo constantes de disipación en el mercado; en el caso específico del supermercado de estudio Autoservicio Minisuper, su principal riesgo e inconveniente es la inexistencia de procesos administrativos que le permitan plantear y efectuar estrategias a nivel interno y externo, por lo cual, el presente trabajo de grado se compone por un análisis inicial de la empresa donde se describen sus características generales, una fase de diagnóstico, en la que se realizó un estudio por cada una de la áreas del supermercado con la ayuda de encuestas para luego procesar y analizar la información por medio de una matriz de priorización ; y en relación a los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de mejora enfocada a la solución de los problemas encontrados, dichas propuestas son la aplicación del método kaizen, manual de funciones, formato para la implementación de encuestas de satisfacción al cliente, sistema de inventarios y programa de capacitación al personal, con sus respectivos indicadores.

Summary

Title: Improvement Plan to Optimize the Administrative Processes of the Minisúper Self-Service Supermarket in the City of Malaga

Author: Dana Fernanda Miranda Mesa

Keywords: Diagnosis, indicators, prioritization matrix, improvement plan.

The tertiary sector in Colombia is a very versatile and competitive sector, so companies are immersed in a constant risk of dissipation in the market; In the specific case of the supermarket under study Autoservicio Minisuper, its main risk and drawback is the lack of administrative processes that allow it to propose and carry out strategies at an internal and external level, therefore, this degree work is made up of an initial analysis of the company where its general characteristics are described, a diagnostic phase, in which a study was carried out for each of the areas of the supermarket with the help of surveys to then process and analyze the information through a prioritization matrix; and in relation to the results obtained, an improvement proposal was prepared focused on the solution of the problems found, these proposals are the application of the kaizen method, functions manual, format for the implementation of customer satisfaction surveys, inventory system and personnel training program, with its respective indicators.

Introducción

Los supermercados como Autoservicio Minisúper son una parte fundamental del sector terciario en Colombia y un elemento importante en la vida cotidiana de los consumidores; por ende, el entorno en el que funcionan estas empresas con el paso del tiempo se vuelve más competitivo y por eso los supermercados deben tener una capacidad alta de adaptación para mantenerse vigentes y satisfacer las necesidades de los consumidores, y una estructura organizacional sólida. Para lograr esto, es esencial entender los factores problemáticos internos de la empresa, los factores de cambio, las variables críticas, retos y actores que influirán en el cumplimiento de los objetivos de Autoservicio Minisuper en un entorno cada vez más desafiante.

Teniendo en cuenta que en la actualidad el éxito de una empresa está directamente relacionado con la eficiencia de sus procesos administrativos, en este trabajo de grado se va a elaborar un plan de mejora para la empresa Autoservicio Minisúper que le permita optimizar los procesos administrativos que maneja, su relación con los clientes y su posición en el mercado, ya que el sector terciario y el lugar geográfico en el que está ubicado el negocio se encuentran en una etapa de crecimiento y desarrollo en las que se ha visto incrementada la competencia, los desafíos internos y externos, y se generan algunas oportunidades; requiriendo así una gestión eficiente y efectiva para mantenerse competitivos y aumentar su participación en el mercado.

La situación actual del supermercado Autoservicio Minisuper muestra una serie de debilidades en sus procesos administrativos que disminuye la calidad de su servicio al cliente y su eficiencia como empresa, lo que facilita el crecimiento a la competencia y presenta una serie de

conflictos a nivel interno; entre los principales problemas se encuentran una comunicación interna deficiente (poco asertiva), baja gestión de inventarios, procesos de compras poco efectivos y la falta de un sistema de gestión de la información integrada y eficiente.

Por lo mencionado anteriormente se encuentra la necesidad de plantear un plan de mejora para Autoservicio Minisúper que le permita optimizar sus procesos administrativos con el fin de mejorar su funcionamiento y brindar un mejor servicio a sus clientes; por lo que el desarrollo del presente trabajo se enfoca en la implementación de medidas que permiten una gestión más efectiva y eficiente en áreas críticas del supermercado, tales como la gestión de inventarios, la gestión de compras y la implementación de un sistema de gestión integrada; y se incorporarán las generalidades de la empresa Autoservicio Minisúper como lo son la reseña histórica, la información del sector en el que se encuentra, los productos que ofrece, misión, visión y valores; la aplicación de los instrumentos para la recolección de información, el diagnóstico en cada una de sus áreas y la propuesta de mejora con sus respectivas especificaciones.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal proponer un plan de mejora que permita optimizar los procesos administrativos del supermercado Autoservicio Minisúper, con el fin de mejorar su funcionamiento y brindar un mejor servicio a sus clientes, y por medio de la identificación de deficiencias y la propuesta de soluciones específicas, se busca mejorar la eficiencia en la gestión administrativa de la empresa y, por tanto, su competitividad en el mercado actual. Por lo anterior, el presente trabajo de grado se compone por un análisis inicial de la empresa en el que se especifica su historia, datos de contacto, actividad y clasificación económica, misión y visión, productos que ofrece, organigrama, mapa de procesos y reseña de antecedentes y actualidad del sector; la descripción de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, en este caso, se emplearon encuestas a los clientes y a la administradora; la fase de diagnóstico, en la

que se realizó un estudio por cada una de la áreas del supermercado con la ayuda de encuestas, luego, para procesar y analizar la información se empleó una matriz de priorización para identificar falencias en cada una de ellas, y en relación a los resultados obtenidos se elaboró una propuesta de mejora enfocada a la solución de los problemas anteriormente mencionados, tales como la aplicación del método kaizen, manual de funciones, formato para la implementación de encuestas de satisfacción al cliente, sistema de inventarios y programa de capacitación al personal, con sus respectivos indicadores; y finalmente, se encuentran las conclusiones de los hallazgos obtenidos en la empresa, la bibliografía y los anexos empleados (preguntas encuesta).

1. Generalidades de la Empresa

1.1. Historia

Auto servicio Minisúper es un supermercado que se caracteriza como Microempresa ya que cuenta con menos de 10 trabajadores actualmente, fue creado hace más de quince (15) años en el municipio de Málaga y se dedica a la comercialización de alimentos, utensilios de aseo, licores y comida para mascotas (perros, gatos) al por mayor y al por menor, con buena calidad y precio, y se encuentra ubicado en la tradicional esquina de Jesús Ochoa en Málaga Santander; este supermercado fue adquirido hace seis años por su actual propietario Cesar Ricardo Alvarado Torres, quien lo recibió en un estado un poco deteriorado, pues mucha mercancía estaba vencida, el flujo de clientes era mínimo, siendo así que el día que más se vendía se hacían ochocientos mil pesos colombianos (800.000); las góndolas/estantería se veían oxidadas y acabadas, y el manejo de inventarios era inexistente; pero con el tiempo, el señor Cesar Ricardo Alvarado Torres con la ayuda de su esposa e hijas lograron sacarlo adelante, a tal punto de que hoy, en el 2023, el día que menos se vende se hacen un millón doscientos mil pesos (1.200.00), prestan servicio de domicilio gratuito a toda Málaga e implementaron descuentos para afiliados Comfenalco y Cajasan.

1.2. Nombre. Autoservicio Minisúper

1.3. Número de contacto. 3163607517 – 3144014839

1.4. Actividad económica.

CÓDIGO CIU: 4711- Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.

1.5. Clasificación.

Autoservicio Minisúper se caracteriza como Microempresa ya que cuenta con menos de 10 trabajadores actualmente y con una facturación inferior a diez mil millones de pesos.

1.6. Misión y visión

La empresa Autoservicio Minisuper cuenta con una misión y visión claramente establecidas, las cuales están enfocadas en la satisfacción al cliente y su posicionamiento en el mercado, a continuación se muestran cada una de ellas.

1.6.1. Misión

Autoservicio minisúper es un supermercado dedicado a la venta de productos de consumo masivo en los hogares de Málaga y la región, tenemos como prioridad la satisfacción de los consumidores y para ello somos conscientes de la labor que ejerce cada miembro del equipo trabajo, la buena atención que manejamos con nuestros clientes potenciales y no potenciales y los excelentes precios que le ofrecemos a la comunidad en general para fortalecer y aumentar la calidad del servicio y el reconocimiento del negocio en la provincia de García Rovira.

1.6.2. Visión.

Para el 2025 queremos ser el supermercado preferido de la población de Málaga – Santander dedicado a la venta de productos de gran consumo, calidad, buen precio y excelente servicio al cliente, con un compromiso de mejora constante para la buena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos y la comunidad en general.

1.7. Productos.

Autoservicio Minisúper es un supermercado de la línea Autoservicio que comercializa productos de la canasta familiar, productos de aseo, golosinas, licores y tabacos, bebidas, alimentos para mascotas y muchos más, a continuación se adjunta una tabla con los productos principales de cada línea y fotos de la organización del supermercado.

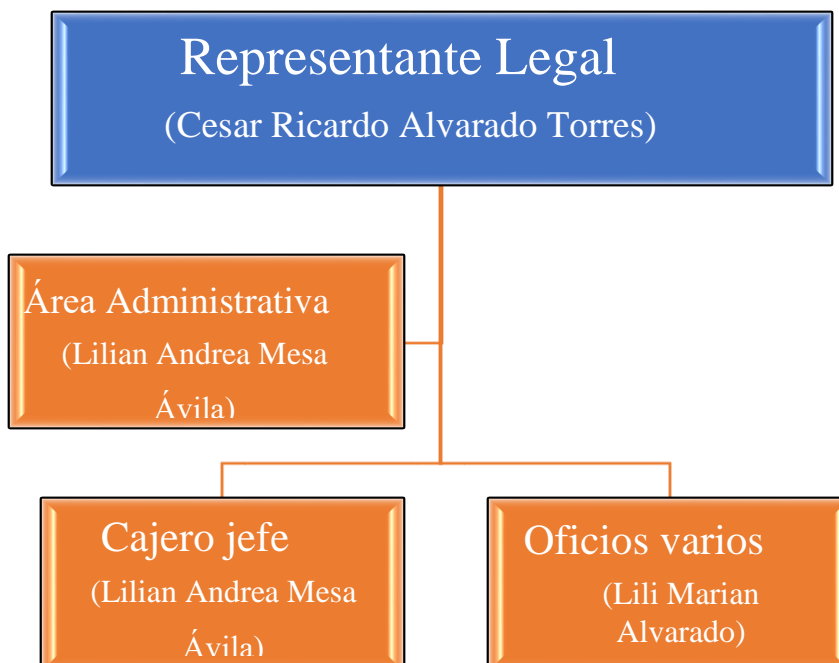
Tabla 1. Productos Autoservicio Minisuper

LÍNEA	PRODUCTOS
Alimentos	Arroz, aceite, panela, azúcar, sal, pastas, café, harina y chocolate.
Aseo	Jabones de baño, loza, ropa, límpidos, cepillos, traperos, esponjas, toallas higiénicas, enjuagues bucales, talcos y pañitos.
Golosinas	Galletas, gomitas, masmelos, línea ramo y Bimbo, chocolatinas, helados y productos alpina (yogurt, gelatina, etc).
Licores y tabacos	Aguardiente, Whiskey, Ron, Crema de whiskey, Vinos, champañas y cigarrillos.
Bebidas	Gaseosas, jugos, energizantes y agua.
Alimentos mascotas	Concentrado para gatos y perros cachorros y adultos y diferentes marcas.

1.8. Organigrama

La empresa Autoservicio Minisuper presenta el siguiente organigrama.

Ilustración 1. Organigrama Autoservicio Minisuper



1.8.1. Ventas

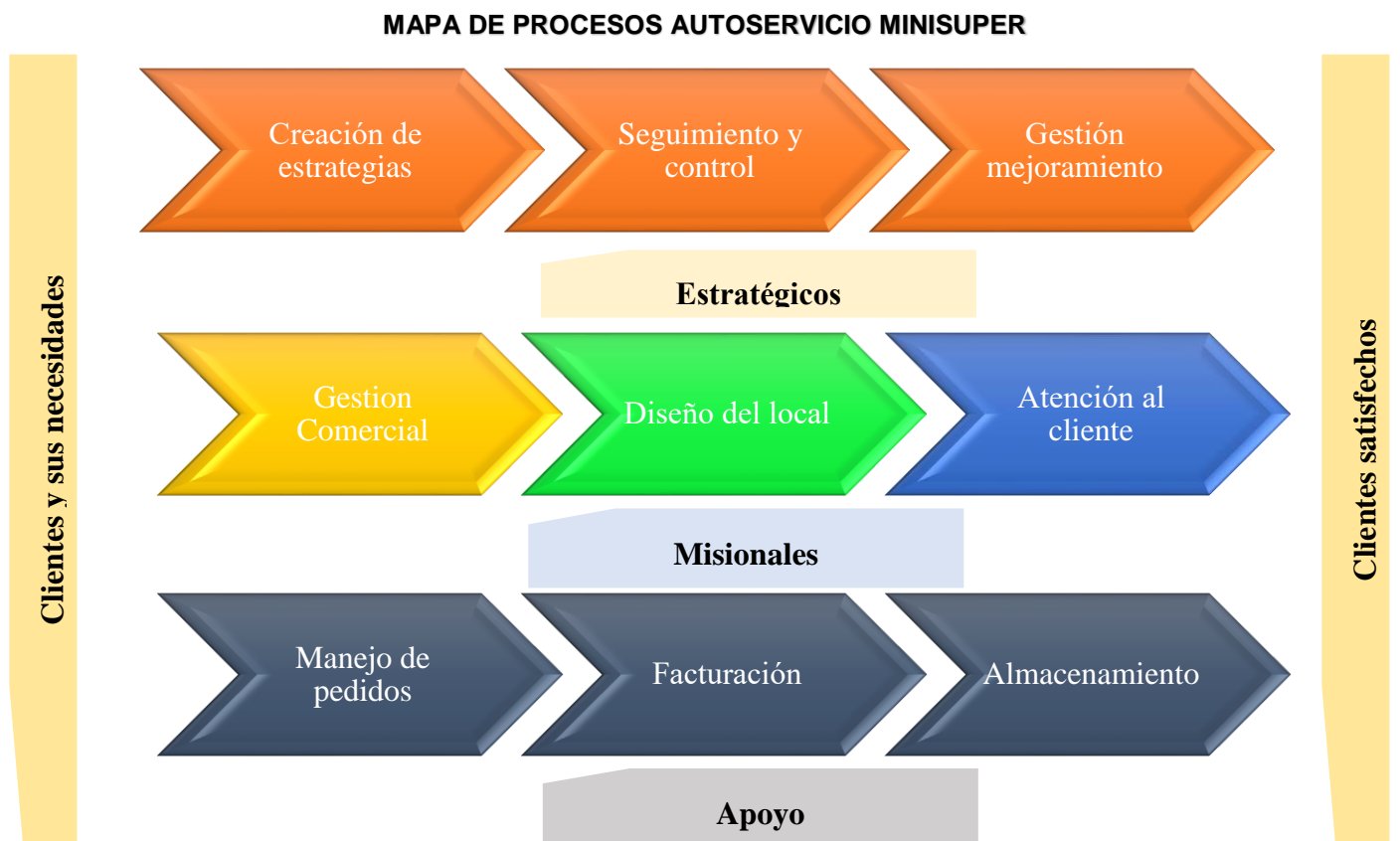
Ventas Diarias, mínimo \$1.000.000

Ventas último mes \$34.500.000

1.9. Mapa de procesos

Este es el mapa de procesos que tiene hoy en día el supermercado.

Ilustración 2. Mapa De Procesos Autoservicio Minisuper



1.10. Reseña de antecedentes y actualidad del sector

El sector en el que se ubica la empresa es el sector terciario, línea de comercialización de alimentos, sector, en el que existen varios competidores y modelos de negocios que han venido en surgimiento durante los últimos años como lo son las superficies de mercados como las plazas o centros de acopio como bodegas, los mini mercados que son negocios de autoservicio dedicados a la comercialización de alimentos, bebidas, producto de aseo entre otros básicos de la canasta familiar y son más variados en productos a comparación de las tiendas locales; aunque son pequeños a comparación de los supermercados e hipermercados de cadena, como los son los del grupo éxito, Jumbo, D1, más por menos, Alkosto entre otros, que tienen sus orígenes desde los años 90s, los cuales presentan características como la implementación de sistemas de inventarios más modernos, parqueaderos y grandes superficies, así como variedad de productos y servicios, lo que los convierte en grandes contribuyentes por su capacidad y musculo financiero.

Lo mini mercados en cambio se convierten en un nuevo canal de distribución siendo tiendas pequeñas con varias sucursales express, pero no tan complementarias como los supermercados de cadena, con sistemas contables menos complejos; seguido a ellos se encuentran los minimarket express, los cuales se ubican cerca de las estaciones de servicio como las bombas de gasolina, suelen ser comparados con una tienda de barrio, pero con un poco más de lujo, orden y variedad de productos. (González & López Polanco, 2013).

Por otro lado, los supermercados manejan más variedad de productos que los mini mercados, y cuentan con instalaciones un poco más amplias y suelen ser te tipo Autoservicio, e históricamente se caracterizaban por ofrecer una amplia variedad de productos de marca propia y marcas de fabricantes, a precios relativamente bajos; sin embargo, en las últimas décadas, el sector ha experimentado cambios significativos debido a la competencia de nuevas formas de venta al por menor, como las tiendas de barrio, los minimercados, las ventas en línea y la creciente popularidad de los productos orgánicos y sostenibles.

Además, en la actualidad la tecnología se está convirtiendo en un factor importante para los modelos de negocios, específicamente en la forma en que los supermercados operan y atraen a los consumidores. Por ejemplo, muchos supermercados han comenzado a utilizar la inteligencia

artificial para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y reducir los costos, mientras que otros han implementado programas de fidelidad basados en datos para personalizar la experiencia del cliente y mejorar la lealtad. Además, la pandemia del COVID-19 ha impulsado el cambio hacia la venta en línea y la entrega a domicilio, y se espera que esta tendencia continúe en el futuro.

En resumen, el sector del supermercado es un mercado en constante cambio, impulsado por las preferencias cambiantes de los consumidores y la innovación tecnológica y por ello a medida que la competencia y la tecnología continúa evolucionando, los supermercados deberán adaptarse para mantenerse participativos en el mercado y satisfacer las necesidades de sus clientes.

2. Aplicación de Instrumentos para Recolección de Información

2.1. Clientes actuales

El perfil demográfico del cliente de Autoservicio Minisuper es de una edad promedio de seis años a 80, hombres, mujeres y LGTBI; solteros, casados; primaria, secundaria y profesionales.

Los clientes principales del supermercado son de Málaga, en su mayoría de barrios cercanos al negocio y los fines de semana personas campesinas de las veredas aledañas o de municipios como san José de Miranda.

Los días más concurridos por los clientes son los viernes, sábados, domingos y lunes, pero cuando hay festivos se duplican las ventas.

Un cliente en cada visita gasta un promedio de mínimo diez mil pesos, máximo 500.000. Los clientes suelen hacer compras planificadas, incluso algunos llevan lista de sus compras.

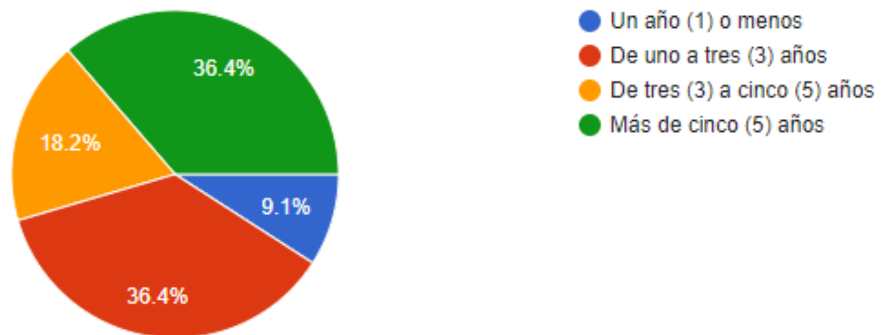
Además, para definir a los clientes actuales de Autoservicio Minisúper se realizó una caracterización de cada uno de ellos con la ayuda de una encuesta aplicada a once (11) de los clientes más frecuentes, cantidad que corresponde al 10% de los clientes fijos totales del establecimiento. Dicha encuesta consta de doce (12) preguntas, las cuales están relacionadas a los

hábitos de compra de las once (11) personas encuestadas, y fue aplicada de forma virtual por medio de la herramienta formularios de google. A continuación se relacionan los resultados obtenidos.

Ilustración 3. Pregunta 1 ¿Cuánto tiempo ha sido cliente del supermercado?

¿Cuánto tiempo ha sido cliente del supermercado?

11 respuestas

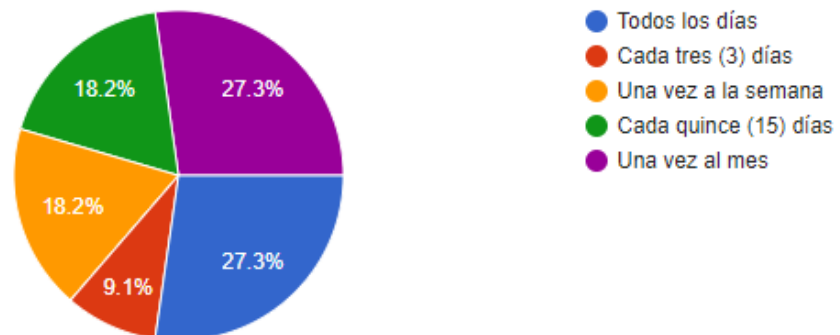


Como se evidencia en la gráfica, la mayoría de los clientes fijos que tiene el supermercado Autoservicio Minisuper llevan más de tres (3) años asistiendo al establecimiento a hacer sus compras.

Ilustración 4. Pregunta 2 ¿Con qué frecuencia realiza compras en el supermercado?

¿Con qué frecuencia realiza compras en el supermercado?

11 respuestas



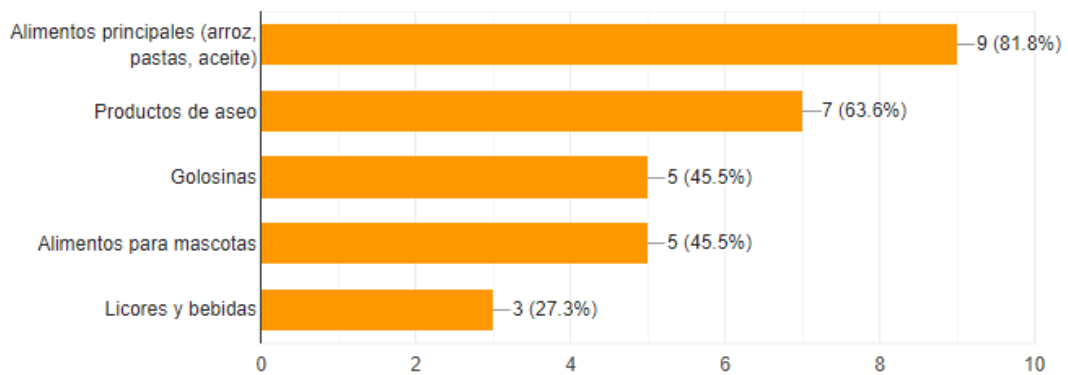
En cuanto a la frecuencia de compra, no hay una tendencia específica, sin embargo, la mayoría de clientes asistente todos los días o una vez al mes al supermercado.

Ilustración 5. *Pregunta 3. ¿Qué tipo de productos suele adquirir en el supermercado? Seleccione una o más respuestas.*

¿Qué tipo de productos suele adquirir en el supermercado? Seleccione una o más respuestas.

 Copiar

11 respuestas



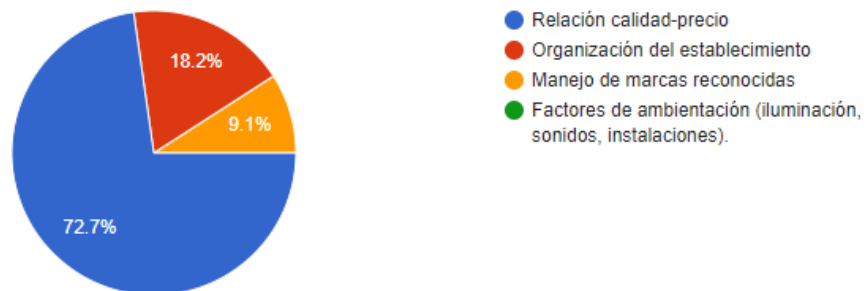
Los clientes encuestados, usualmente asisten al establecimiento a realizar mercados más no a realizar compras minoritarias, por los que sus compras incluyen principalmente alimentos esenciales y prodecutos de aseo.

Ilustración 6. *Pregunta 4 ¿Qué factores considera más importantes para elegir comprar en el supermercado?*

¿Qué factores considera más importantes para elegir comprar en el supermercado?

 Copiar

11 respuestas



La mayoría de los clientes de los clientes encuestados, tienen como interés principal la relación calidad – precio al momento de realizar sus compras y se fijan muy poco en la adquisición de marcas reconocidas.

Ilustración 7. *Pregunta 5 ¿Ha tenido algún problema con el servicio ofrecido en el supermercado?*

¿Ha tenido algún problema con el servicio ofrecido en el supermercado?

 Copiar

11 respuestas

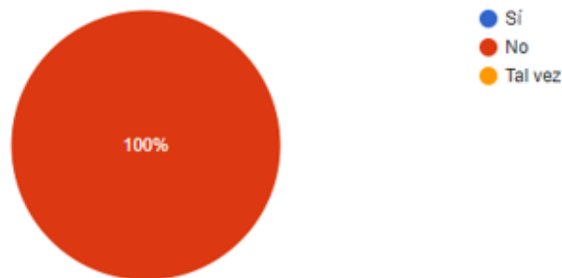


Ilustración 8. *Pregunta 6 ¿En caso de haber tenido problemas, ¿cómo fueron resueltos?*

¿En caso de haber tenido problemas, ¿cómo fueron resueltos?

 Copiar

8 respuestas



Los clientes encuestados no han presentado ningún inconveniente con el servicio prestado por el supermercado, opr ende no tienen ninguna queja al respecto.

Ilustración 9. *Pregunta 7 ¿Hay aspectos en los que cree que el supermercado podría mejorar?*

¿Hay aspectos en los que cree que el supermercado podría mejorar?

 Copiar

11 respuestas

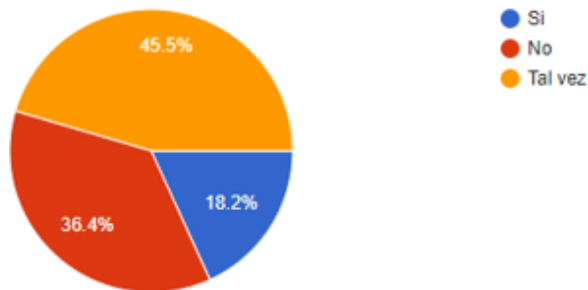


Ilustración 10. *Pregunta 8 ¿En caso de que su respuesta anterior haya sido afirmativa, en qué aspectos puedo mejorar el supermercado?*

¿En caso de que su respuesta anterior haya sido afirmativa, en qué aspectos puedo mejorar el supermercado?

2 respuestas

Promociones

Realizar más publicidad y ofertas.

La mayoría de los clientes encuestados expresan que el supermercado tiene algunos aspectos en los que puede mejorar, tales como la elaboración de publicidad, promociones y ofertas de forma más constante o en mayor cantidad.

Ilustración 11. *Pregunta 9 ¿El supermercado ha cumplido con sus expectativas en cuanto a calidad y disponibilidad del producto?*

¿El supermercado ha cumplido con sus expectativas en cuanto a calidad y disponibilidad del producto?

 Copiar

11 respuestas

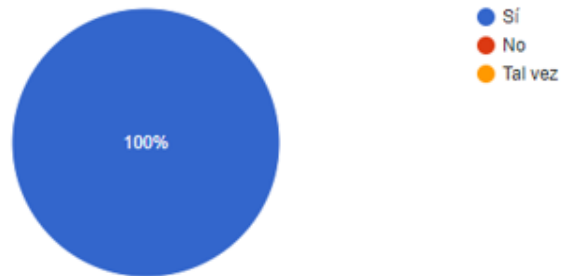
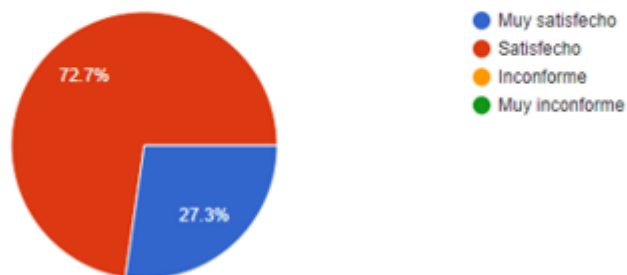


Ilustración 12. *Pregunta 10 ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con el servicio ofrecido en el supermercado?*

¿Cuál es su nivel de satisfacción general con el servicio ofrecido en el supermercado?

 Copiar

11 respuestas



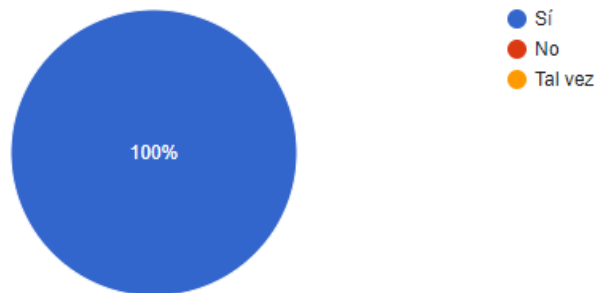
Como evidencian las gráficas los clientes encuestados se encuentran satisfechos con el servicio brindado por el supermercado y por ende, el mismo a cumplido con sus expectativas y necesidades de compra.

Ilustración 13. *Pregunta 11 ¿Considera agradables y de fácil acceso las instalaciones del supermercado?*

¿Considera agradables y de fácil acceso las instalaciones del supermercado?

 Copiar

11 respuestas



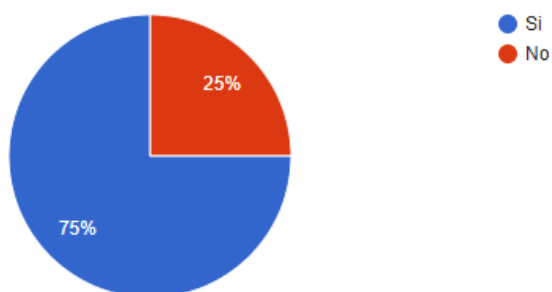
Los clientes consideran que las instalaciones del supermercado son agradables y de fácil acceso, lo cual puede deberse a que el supermercado se encuentra ubicado en una zona semi-centrica del municipio y cerca a donde se estacionan carros y buses que llegan de las veredas y municipios aledaños.

Ilustración 14. *Pregunta 12 ¿Es afiliado a Comfenalco o Cajasan?*

¿Es afiliado a Comfenalco o Cajasan?

 Copiar

8 respuestas



La mayoría de los clientes encuestados se encuentran afiliados a las cajas de compensación familiar Cajasan o Comfenalco, lo que permite analizar que la mayoría de sus compras son realizadas por el medio del descuento que aplica el supermercado del 5% o 10% a dichos afiliados.

Los clientes del supermercado asisten casi todos los días, y las personas del campo en su mayoría los fines de semana; los afiliados a Comfenalco y Cajasan de una a tres veces por mes, en su mayoría los días 10 de cada mes.

A los clientes como beneficios se les ofrecen promociones en fechas especiales del año, descuentos para afiliados Comfenalco y Cajasan todos los días y servicio a domicilio gratuito todos los días.

Al momento de promocionar ofertas se emplean los convenios que se tiene con las cajas de compensación familiar, las cuales promocionan los supermercados que tienen convenio con ellos en sus redes sociales.

Como servicios adicionales a los clientes se entregan servicios a domicilio en el municipio sin recargo alguno, y si son de otro municipio se llevan hasta el bus de transportes y se le brinda atención personalizada a cada cliente ayudándole a hacer su mercado.

Los clientes del supermercado prefieren el establecimiento sobre otros porque mantiene variedad de productos para cada tipo de nivel económico, se encuentra ubicado en un punto central y a los clientes les encanta la forma en la que atienden a los clientes.

Tabla 2. Clientes

CLIENTE	CANTIDAD
Afiliados Comfenalco	30
Afiliados Cajasan	20
Personas del campo (fijo van cada fin de semana)	10
Cientes diarios constantes	50

Tabla 3. Nivel De Ventas Diarias

COMPRAS DIARIAS	CANTIDAD
Menores a 5.000	60
Entre 5.000 y 50.000	150

Entre 50.000 y 100.000	40
De 100.000 en adelante	10

2.2. Mercado potencial

Los clientes actuales del supermercado son personas del municipio de Málaga – Santander y las veredas más cercanas, pero están buscando llegar a clientes de otros municipios cercanos como Cerrito, Carcasí y quieren crear otra sucursal en Málaga en el barrio el dorado debido a que el municipio se está expandiendo hacia esa zona; sin embargo, es una meta un poco lejana, que tiene destinada para un plazo de al menos 3 años.

Debido a que el supermercado tiene como meta a largo plazo la expansión a otros municipios y la creación de otra sede en el municipio de Málaga, se investigó la cantidad de la población en cada uno de los municipios a los que quiere llegar, con la finalidad de hacer una aproximación de los clientes potenciales que este puede obtener en dichos lugares.

En cuanto al municipio del Cerrito se tiene una población total de 7,062, de los cuales 3,369 son mujeres (47.7%) y 3,693 hombres (52.3%), y en Carcasí una población total para el año 2023 de 4,427 de los cuales 2,050 son mujeres (46.3%) y 2,377 hombres (53.7%). (*Telefónicas, 2024*)

Por lo anterior y teniendo en cuenta que la suma de estas dos poblaciones dan una totalidad menor a la de los habitantes totales del municipio de Málaga (21,586), se deduce que la cantidad de clientes potenciales fijos entre este dos municipios es de aproximadamente 59 personas. Esta aproximación se elabora teniendo en cuenta que los clientes fijos del supermercado equivalen al 0,51% de la población total del municipio y a la cantidad de habitantes entre ambos municipio (la mitad de la cantidad total en Málaga).

En cuanto a la otra sede que se quiere crear en el municipio de Málaga, se estima como clientes potenciales fijos una totalidad de 30 personas, debido a que la población total aproximada del sector en el que se quiere crear el supermercado es de 5.800 personas, cifra que va a incrementar debido a la cantidad de construcciones que se están realizando en ese sector actualmente.

2.3. Competencia

En el municipio de Málaga – Santander se encuentran tres (3) supermercados grandes que son altamente competitivos para Autoservicio Minisúper, dos (2) tiendas D1 y un (1) almacén ARA; pero de ellos, los que geográficamente se encuentran más cerca del supermercado de estudio son tiendas D1, almacenes ARA y Autoservicio Villasú; a continuación se describen brevemente cada uno de estos supermercados en comparación a minisúper.

Tabla 4. Análisis De La Competencia

Característica	Auto Servicio minisúper	Autoservicio Villasú	ARA	D1
Empelados	3	4	6	6
Ubicación	Carrera 8 # 8-96	Carrera 8 # 8-96	Calle 11 # 8 - 44	Cl. 15
Beneficios	Descuentos afiliados Comfenalco y Cajasan	Descuentos afiliados Comfenalco	Precios bajos	Precios bajos
Ventas al por mayor	Si 20%	Si 50%	No	No
Productos	Mercado (alimentos) Alimentos para mascotas Licores Dulces (confitería) Helados Productos de aseo	Mercado (alimentos) Alimentos para mascotas Licores Dulces (confitería) Helados Productos de aseo	Mercado (alimentos) Alimentos para mascotas Licores Dulces (confitería) Helados Productos de aseo	Mercado (alimentos) Alimentos para mascotas Licores Dulces (confitería) Helados Productos de aseo Frutas y verduras Carnes

			Frutas y verduras Carnes	
Entrega de pedidos a domicilio	Si	No	No	No
Antigüedad en el municipio	+ 10 años	- 15 años	1 año	3 años
Fortalezas	<p>Excelente atención al cliente.</p> <p>Servicio a domicilio gratuito.</p> <p>Acompañar y asesorar a los clientes durante todo su proceso de compra (desde que ingresan al establecimiento hasta que salen).</p> <p>Incentivos en fechas especiales del año a los clientes potenciales, como anchetas, regalos de amor y amistad, regalos para los niños, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Excelente atención al cliente. - Incentivos en fechas especiales del año a los clientes potenciales, como anchetas, regalos de amor y amistad, regalos para los niños, etc. - Promociones y ofertas constantes. - Capacidad para adquirir mercancía en 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación tecnológica - Manejo de diferentes medios de pago. - Presencia a nivel nacional - Precios bajos en los productos <p>Variedad de productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3. Innovación tecnológica 4. Manejo de diferentes medios de pago. 5. Presencia a nivel nacional 6. Precios bajos en los productos

	<p>Darle la ñapita a los clientes fijos y nuevos cada vez que hagan sus mercados.</p> <p>Promociones y ofertas constantes.</p>	<p>grandes cantidades.</p> <p>- Instalaciones nuevas y remodeladas.</p>		
Debilidades	<p>Falta de comunicación.</p> <p>Instalaciones del supermercado arrendadas.</p> <p>Ubicación del supermercado en una zona en la que los servicios de luz y agua llegan con un valor más elevado que el de otras áreas residenciales.</p> <p>No se cuenta con el presupuesto suficiente para adquirir grandes cantidades en algunos productos, lo que genera un margen de ganancia inferior al de la</p>	<p>- Falta de comunicación</p> <p>- Ubicación del supermercado en una zona en la que los servicios de luz y agua llegan con un valor más elevado que el de otras áreas residenciales.</p> <p>- Poco manejo de productos fitness y orgánicos.</p>	<p>- Locales pequeños y poco organizados</p> <p>- No especialización en el personal para una sola tarea.</p> <p>- Alta competencia con otros almacenes de cadena.</p>	<p>7. Locales pequeños y poco organizados.</p> <p>8. No especialización en el personal para una sola tarea.</p> <p>Alta competencia con otros almacenes de cadena.</p>

	<p>competencia, ya que, al no comprar una gran cuantía en ciertos artículos, no se obtienen los mismos beneficios (promociones, precios inferiores) que los grandes almacenes.</p> <p>Fachada poco llamativa debido a la antigüedad del establecimiento y a su falta de remodelación.</p> <p>Falta de medios de pago electrónicos.</p> <p>Poco manejo de productos fitness y orgánicos.</p>			
--	---	--	--	--

2.4. Proveedores

Autoservicio Minisúper maneja variedad de proveedores, en ocasiones hasta 3 proveedores diferentes para la misma línea de producto debido a la falta de programación y organización de inventarios y capital que presenta, sin embargo, cuando elige a sus proveedores se basa en la puntualidad de la empresa en la entrega de los productos, las promociones y ofertas que esta tiene, la facilidad de pago y el precio del producto. A continuación, se adjunta una tabla con los proveedores principales de este supermercado.

Tabla 5. Productos y proveedores

Categoría	Proveedor	Pedidos
Mercado (alimentos)	Nutresa	Semanal
	Casa Luker	Quincenal
	DISTRISAGI	Quincenal
	Robinson	Quincenal
	La nieve	Mensual
	Organización Cárdenas	Mensual
	Gavassa	Mensual
Alimentos para mascotas	Pastor Julio	Mensual
	Gavassa	Mensual
Licores	Villapi	Mensual
	Antioqueño	Mensual
Dulces (confitería)	Nutresa	Semanal
	Colombina	Semanal
	Yubimar	Mensual
Helados	Cream Helado	Quincenal
Productos de aseo	Yubimar	Mensual
	Pastor Julio	Mensual
	Altipal	Quincenal
	DistriBoy	Semanal

2.5. Recurso humano

2.5.1. Funciones de los empleados

2.5.1.1. Gerente. El representante legal y dueño del establecimiento, se encarga principalmente de la representación legal del supermercado y de la negociación con proveedores y la gestión de cuentas por cobrar y por pagar; además de que realiza algunas funciones de cajero.

2.5.1.2. Administradora. La encargada del área administrativa; gestiona contratos con alcaldías, establece los precios de los productos con ayuda del representante legal, maneja el sistema contable y de inventarios, atención a clientes y se encarga de la publicidad del negocio.

2.5.1.3. Cajero jefe. La cajera encargada de caja es la misma persona del área administrativa, solo que en este cargo se realiza funciones de facturación, atención a clientes, empaque de mercancías, descuentos, créditos a clientes y arqueo de caja.

2.5.1.4. Oficios Varios. El personal de oficios varios se encarga de la recepción de mercancía, la limpieza y el orden de la bodega, limpieza y orden de estantería, atención a clientes, aseo de los pasillos y lugares de trabajo, entrega de domicilios y atención en caja cuando falta alguno de los dos cajeros.

3. Diagnóstico

3.1. Análisis por áreas

3.1.1. Área gerencial

3.1.1.1. Planeación

La administradora del supermercado, dice que el supermercado cuenta con objetivos definidos, los cuales están enfocados al buen asesoramiento y atención a los clientes.

No tienen ningún plan de acción definido, sin embargo, mantienen en todo momento su compromiso con el horario laboral, la atención al cliente y los precios de competencia, porque aseguran que estos tres aspectos los ayudan a cumplir sus metas y objetivos.

El plan a corto plazo que ellos tienen es para la temporada navideña, debido a que buscan duplicar sus ganancias en el lapso de diciembre a mitad de enero del 2024; y esto lo piensan lograr mediante la asesoría a sus clientes, elaborando anchetas y haciendo convenios con empresas para venderlas al por mayor, haciendo promociones e incrementando su presencia en redes sociales.

La meta del supermercado a largo plazo es adquirir un local comercial propio y expandir el supermercado.

Los principios con los que cuenta el supermercado son: la honestidad, la transparencia, el respeto y la ética profesional van de la mano en el sitio de trabajo y son requisitos propios y que exigen a los empleados.

El supermercado no cuenta con políticas de ventas, compras y personal definido, solo exigen a los empleados el cumplimiento de los valores mencionados.

3.1.1.2. Organización

El supermercado tiene un organigrama tipo jerárquico, en el que se describe nombre y cargo de la persona, sin embargo se sugiere en el organigrama cambiar el término “área administrativa” por “administradora” y “representante legal” por “gerente”, para hacer referencia al cargo y no al área, tal y como en los demás cargos que lo componen. Se adjunta el organigrama.

No se tiene un manual de funciones establecido, pero los empleados conocen en su totalidad las funciones que deben ejercer; además, todos están capacitados para hacer las funciones más relevantes, como recibir pedidos, atender en caja, surtir mercancía, entre otras.

En cuanto a la organización y orden de las actividades en el supermercado el único proceso que tiene un orden establecido es el de recepción y liquidación de mercancías, el resto de procesos y actividades aún no tienen un orden preestablecido y se realizan de forma empírica. El supermercado cuenta con un mapa de procesos poco acorde en relación al tamaño y las funciones de cada área.

Finalmente, el supermercado cuenta con una misión y visión establecidas, pero se sugiere cambiar la terminología en la visión para que no quede redundante la palabra “clientes” y mejorar la redacción de la misma.

3.1.1.3. Dirección

En el supermercado está claro que el encargado de tomar las decisiones más importantes y las jurídicas es el gerente y representante legal Cesar Ricardo, quien se apoya de la administradora Lilian Andrea para tomar dichas decisiones y otras del área administrativa; además, la administradora sabe que antes de tomar una decisión debe consultarla al gerente para que este la apruebe; y en cuanto a la persona de oficios varios, esta tiene claridad de las funciones que debe ejercer y sabe, que puede recibir órdenes tanto del gerente como de la administradora.

Usualmente se presentan conflictos entre la administradora y el representante legal al momento de tomar una decisión porque ambos tienen puntos de vista diferentes, y cuando esto sucede, cada uno se va a su puesto de trabajo y continúa realizando sus actividades hasta que ambos se tranquilizan y hablan sobre el conflicto para llegar a un acuerdo mutuo. En ocasiones suelen presentarse cruces de la información con el personal de oficios varios.

La motivación al personal se realiza manteniendo ante todo el respeto y la comprensión, obsequiándole en fechas especiales como diciembre una ancheta o bonificación y brindándoles a los empleados apoyo en todo momento.

3.1.1.4. Control

Los gastos del supermercado se realizan con base a los ingresos que se obtienen diariamente y a las deudas adquiridas por el negocio.

El supermercado no tiene áreas bien definidas, sin embargo, la administradora siempre supervisa que la gestión de inventarios este correcta, la mercancía en bodega se encuentre almacenada como lo estipula la norma, el surtido de mercancía sea adecuado, no se generen más gastos de los que se pueden cubrir, de gestionar las visitas con el contador, entre otras cosas que ayudan a mantener el buen funcionamiento del negocio. El supermercado no tiene indicadores de gestión establecidos.

No se tiene un mecanismo estipulado para hacer medición del desempeño del personal; sin embargo se está supervisando al personal en todo momento para asegurar su correcto desempeño, además de que en todo momento se verifican las tareas que estos ejecutan.

3.1.2. Área de mercado

3.1.2.1. Plaza (distribución).

El supermercado se encuentra ubicado en la zona central del municipio de Málaga por lo que la ubicación no es impedimento para que los clientes realicen sus compras; sin embargo, en

épocas de lluvia debido al estado de las vías, las calles se inundan y esto si dificulta el acceso a los clientes al establecimiento, no tiene planes de expansión a corto plazo; y realizan las entregas a domicilio solo en la zona urbana del municipio y se le ofrece a todos los clientes que se contacten virtualmente con el supermercado o que hagan mercados presencialmente en el establecimiento.

3.1.2.2. Promoción.

El supermercado realiza su publicidad por medio de las redes sociales y voz a voz, anteriormente manejaban cuñas radiales pero por temas económicos las dejaron de implementar; realizan descuentos todos los días 10 de cada mes del 10% para afiliados Comfenalco y en el resto de días del 5 %, en meses con fechas especiales como diciembre, septiembre o mayo se realizan ofertas especiales y ; se suben publicaciones los días que hay descuentos, promociones o en fechas especiales invitando a los clientes a visitar el negocio o a hacer sus pedidos en línea; los productos se promocionan por redes sociales, se realizan promociones y descuentos para llamar más la atención de los clientes, y adicional a eso en algunos productos se hacen exhibiciones llamativas visualmente como por ejemplo torres en forma de árbol con la galletería navideña.

3.1.2.3. Precio.

La estrategia de fijación de precios que ellos utilizan es analizar los precios de la competencia y dependiendo del tipo de producto y el costo del mismo se establece un porcentaje de ganancia; por ejemplo, si una panela cuesta 4500 en otro supermercado, la dejan en 4400 o 4300 porque es un producto muy solicitado y el descuento que se hace es el porcentaje de ganancia de este producto. Se tratan de establecer estrategias de precios competitivos, sin embargo casi siempre se mantiene el mismo porcentaje de ganancia según cada línea de producto. Los precios siempre se ajustan según el costo de la mercancía y los precios de la competencia, no se ajustan de acuerdo a la temporada o por eventos especiales.

3.1.2.4. Producto.

El supermercado comercializa principalmente productos para el hogar (alimentos y productos de aseo), licores, confitería y tabacos, los cuales en relación con la competencia mantienen los mismos estándares, pero manejando mayor variedad de referencias que esta.

Por otro lado, los productos que más comercializa el supermercado son los **alimentos** como harina, panela café, leche y huevos; y productos de aseo como jabón en polvo, papel higiénico y jabón de baño, y chocolatinas, en donde las principales marcas comercializadoras son Chuchurí, Pan zapatoca, Freskaleche, Dersa, Harina pan, La nieve, Ideal, Limpia ya, Familia, Jet, Jumbo, Coca-cola, Saltín Noel, Colombina y Molinos julian.

3.1.3. Área de producción o servicios

3.1.3.1. Inventarios

En el supermercado se tiene un sistema contable el cual relaciona información de productos vendidos, faltantes y en bodega; sin embargo no se realizan inventarios físicos, ni de ningún otro tipo hace mucho tiempo, aproximadamente unos 4 años. Por lo anterior, es bastante común que haya producto faltante en las estanterías del negocio durante 1, 2 o hasta 5 días.

3.1.3.2. Comercialización y ventas

En Autoservicio Minisuper como estrategias de comercialización y ventas implementan estrategias de comunicación por medio de redes sociales para hacer conocer el supermercado e intentan mantener precios competitivos, de esta forma tienen como canales para comunicarse con sus clientes la tienda física y las ventas en línea. Además, para fidelizar a los clientes se ofrece servicio a domicilio gratuito y se les colabora en su proceso de compra, asesorándolos en la compra de sus productos, porque para ellos lo más importante es la experiencia de compra del cliente en todo momento, velando por su comodidad y satisfacción adecuada de sus necesidades; sin embargo no manejan tarjetas de descuento ni programas de lealtad.

Las formas como se paga en el supermercado Efectivo y transferencias por Bancolombia. Hay dos cajas registradoras, dos computadores, dos lectores de códigos de barra y las impresoras.

Las devoluciones solo se aceptan el mismo día siempre y cuando el producto este en perfecto estado y el proceso de devolución como tal se realiza anulando la venta en el sistema y

asesorando al cliente en el cambio el producto; y los reclamos se intentan solucionar en el mismo instante de la mejor forma posible y siempre teniendo en cuenta la satisfacción del cliente.

Cuando hay mucho flujo de gente en una caja se registran los mercados y en la otra, todas las compras rápidas según la agilidad para registrar de los cajeros; además el que está registrando mercados trabaja en compañía de otro empleado que le ayuda a empacar la mercancía.

Las estrategias para atraer nuevos clientes son: publicidad en redes sociales, promociones, difusión de los descuentos realizados a afiliados Comfenalco y Cajasan, variedad de productos.

Se promueve la voz a voz o la recomendación de clientes existentes sobre todo entre las personas del campo.

El supermercado tiene presencia en línea en la Página en Facebook y el WhatsApp empresarial.

Las compras de productos se realizan teniendo en cuenta cada cuanto tiempo los visitan los proveedores y en base a ello se realiza el pedido.

No se realizan compras crédito a excepción de la temporada navideña en la que se financia con dos empresas, se tiene en cuenta cual promovedor maneja mejores promociones u otorga obsequios y los pedidos siempre se realizan presencialmente con el vendedor de cada empresa, y no se tiene estipulado un sistema de mínimas cantidades para evitar que falte producto en las estanterías.

3.1.3.3. Bodega

Después de un análisis visual dentro de las áreas del supermercado, se identificó un grave problema de organización, principalmente en el área de bodega del establecimiento, debido a que se evidenciaron cajas en desorden obstruyendo el pasillo, mercancía esparcida en diferentes lugares sin llevar una clasificación por tipo de producto y especificaciones técnicas de cada uno, bolsas

plásticas en desorden y algunas un poco sucias o de productos de las áreas de aseo (lo que contamina los alimentos), un poco de polvo en las cajas de productos y productos sueltos, tal y como se evidencia en las imágenes adjuntas; por lo que se propone un método kaizen o filosofía de la mejora continua para mejorar las condiciones del área.



3.1.4. Área financiera

Del proceso contable del supermercado se encarga un contador externo, el cual visita el supermercado cada cierto tiempo; a diferencia del proceso financiero, que lo maneja el representante legal junto con la administradora.

Hace mucho tiempo no se elaboran estados financieros en el supermercado, y por ende tampoco se ha elaborado su respectivo análisis; ni las razones financieras; y aunque se tiene a alguien a cargo del proceso contable, tampoco se ha analizado el nivel de liquidez del negocio.

En cuanto al margen de rentabilidad del producto, se manejan diferentes porcentajes dependiendo de la línea de cada uno se tiene el 5%, 10%, 15% y 22%, siendo el último usualmente para golosinas.

De los créditos que se manejan en el negocio hay un 40% sin cobrar y de las deudas hay un 40% sin pagar, a las cuales se les hacen abonos mensual o trimestralmente.

3.1.5. *Área de recurso humano*

La selección del personal la elabora la administradora y como tal no se tiene un proceso de selección establecido, simplemente se le hacen unas preguntas básicas al candidato y en pro a sus habilidades se realiza la contratación.

No se realizan evaluaciones del personal, ni capacitaciones y no se tiene políticas ni planes de bienestar del empleado definidas.

No se realiza medición semestral ni anual del área de recursos humanos.

No se tiene objetivos definidos pero se tiene claro que el área va enfocada a suministrar un ambiente laboral tranquilo y equitativo para todos los empleados, además de que se procura contratar personas que cumplan a cabalidad con las habilidades exigidas en cada cargo.

En cuanto a los beneficios a los empleados, se les ofrecen descuentos por estar afiliados a Comfenalco, créditos y anchetas en navidad y cumpleaños.

3.2. Análisis

Después de elaborar el diagnóstico en cada una de las áreas del supermercado, se logró identificar que el establecimiento presenta un buen funcionamiento y manejo de algunas estrategias a nivel interno; sin embargo presenta falencias en cada una de sus áreas, las cuales afectan su efectividad, nivel competitividad, reputación, y rentabilidad; algunas de estas falencias representan conflictos internos, marketing débil, inexistencia de planes acción, irregularidad en el manejo de inventarios, entre otras, a continuación se evidencia los resultados por cada área de la empresa.

3.3. Procesamiento y análisis de la información

3.3.1. Matriz de priorización

Teniendo en cuenta la información obtenida en el diagnóstico realizado a la empresa Autoservicio Minisuper, se elabora una matriz de priorización con la finalidad de consolidar y evaluar el estado actual de la empresa en cada una de las áreas que la componen. Para elaborar dicha matriz se realizaron los siguientes pasos:

Primero Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta el 1.0 (mayor importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en la empresa evaluada. Los factores de mayor impacto en cuanto a rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

Segundo Asignar una calificación de 1.0 a 4.0 a cada factor, para indicar si esa variable representa:

- debilidad mayor (1.0)
- debilidad menor (2.0)
- fortaleza menor (3.0)
- fortaleza mayor (4.0).

Tercero Multiplicar cada factor por su clasificación para obtener un resultado ponderado para cada una de las variables.

Cuarto: Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.

Quinto: Las áreas que sumen una ponderación total por debajo de 2.5, serán consideradas áreas críticas

Tabla 6. Ponderación de la capacidad gerencial

VARIABLES	PON D.	VALORACIÓN				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Planeación	20%		X			0,40	No hay planes de acción definidos.
Organización	30%	X				0,30	No se tiene un manual de funciones establecido, mapa de procesos poco acorde en relación al tamaño y Las funciones de cada área.
Dirección	30%		X			0,60	Conflicto de autoridad.
Control	20%	X				0,20	No se tiene un mecanismo estipulado para hacer medición del desempeño del personal, de las áreas y no se tienen áreas bien definidas .
TOTAL	100%					1,5	

Como se evidencia en la matriz, Autoservicio Minisuper en su área gerencial no cuenta con planes de acción definidos, manual de funciones, presenta un mapa de procesos que no concuerda con su tamaño y estructuración de cada área y no tiene definidos mecanismos de medición de desempeño del personal, ni cada una de las áreas que lo componen.

Tabla 7. Ponderación de la capacidad del área Mercadeo

VARIABLES	PON D.	VALORACIÓN				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		

Mercado objetivo	10%			X		0.3	Personas del barrio Kennedy del municipio de Málaga – Santander y un aproximado de 20 persona del campo.
Productos	20				X	0.8	En relación con la competencia mantienen la misma variedad de productos y la misma calidad.
Precios	20				X	0.8	Precios competitivos que se ajustan según el costo de la mercancía y los precios de la competencia.
Canal de distribución	15				X	0.6	Presencial en su punto ubicado en una zona central del municipio y a domicilio cuando el contacto con cliente es virtual.
Publicidad	15		X			0.3	Publicidad por medio de las redes sociales y voz a voz.
Competencia	10%	X				0.1	Se encuentran tres (3) supermercados grandes que son altamente competitivos para Autoservicio Minisúper.
Satisfacción del cliente	10 %	X				0.1	No se tienen un mecanismo para medir la satisfacción de los clientes.
TOTAL	100%					3	

En el área de mercado, Autoservicio Minisuper no se encuentra tan débil como en otras áreas, debido a que tiene claramente definido su mercado objetivo, mantiene un nivel de competitividad medio, ya que sus precios y variedad de productos son similares a los de la competencia; tiene instalaciones de fácil acceso para sus clientes y presencia en redes sociales; sin

embargo, no cuenta con un mecanismo de medición de satisfacción al cliente y tienen una competencia alta por parte de tres supermercados que quedan cerca a su punto de venta y son más grandes en tamaño y cantidad de mercancía que despachan al por mayor.

Tabla 7. Ponderación de la capacidad del área producción o servicio

VARIABLES	PON D.	VALORACIÓN				RESULTAD O	EXPLICACIÓN
		DEBILIDA D		FORTALE ZA			
		1	2	3	4		
Capacidad	25%			X		0.75	Capacidad amplia para almacenamiento y exhibición de mercancía.
Proveedores	25%	X				0.25	Variedad de proveedores, sin tiempos definidos de elaboración de pedidos (s realizan cuando se agota le producto o se está agotando).
Bodegas e infraestructura	25%		X			0.5	Bodega desorganizada y poco abastecida.
Inventario	25%	X				0.25	No se tiene un sistema de inventarios definidos, ni días de inventario, ni una persona a cargo.
TOTAL	100%					1.75	

En esta matriz se puede evidenciar como fortaleza que el supermercado tiene una capacidad espacial acorde la cantidad de mercancía que maneja, y como debilidades, que aunque tiene gran variedad de proveedores no tiene tiempos de pedido establecidos, mantienen la bodega desorganizada y poco abastecida, y no presentan un sistema de inventarios definido.

Tabla 8. Ponderación de la capacidad del área de talento humano

VARIABLES	PON D.	VALORACIÓN				RESULTAD O	EXPLICACIÓN
		DEBILIDA D		FORTALE ZA			
		1	2	3	4		
Organización del talento humano	25%	X				0.25	Área poco estructurada y sin presencia de objetivos.
Selección de personal	25%		X			0.5	Sin programa de selección de personal.
Beneficios a empleados	25%	X				0.25	Sin presencia de política y programas de bienestar.
Evaluación del desempeño	25%	X				0.25	Sin indicadores de proceso. Y desempeño.
TOTAL	100%					1.25	

En cuanto al área de talento humano, en esta matriz se puede evidenciar que es un área sin una estructuración clara, en la que no existe programa de selección de personal, manual de funciones, políticas de bienestar al empleado, ni hay indicadores de proceso y desempeño establecidos. Se identifica que el supermercado debe resolver el conflicto de autoridad entre el gerente y la administradora, el cual se podría solucionar por medio de una definición adecuada de roles y responsabilidades de forma clara y concisa.

Tabla 9. Ponderación de la capacidad financiera y contable

VARIABLES	POND.	VALORACIÓN				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		1	2	3	4		
Área de costos y contabilidad	25%	X				0.25	Área desorganizada.

Razones de liquidez	25%	X				0.25	Carencia de razones financieras y análisis de liquidez.
Nivel de endeudamiento	25%		X			0.5	Nivel de endeudamiento medio, con un 40% de las deudas sin pagar.
	25%	X				0.25	Sin presencia de estados financieros.
TOTAL	100%					1.25	

En el área contable, se evidencia que tampoco tiene una estructuración clara, por lo que carece de razones y estados financieros. Y, en cuanto a su nivel de endeudamiento, se evidencia que la empresa de la totalidad de sus deudas, tiene un 40% sin pagar. Sin embargo, no se realiza propuesta de mejora para esta área, por políticas de privacidad de la empresa.

- De acuerdo con los resultados obtenidos por cada una de las áreas, a continuación, se realiza la calificación general mediante una ponderación de las áreas analizadas.

Tabla 10. Ponderación Por Áreas

ÁREA	PONDERACIÓN
Gerencial	20%
Mercado	20%
Comercialización	20%
Talento humano	20%
Financiera	20%

TOTAL	100%
--------------	-------------

Por otra parte, se agrega las calificaciones individuales por áreas para evaluar como es el estado actual de la empresa:

Tabla 11. Estado Actual De La Empresa

ÁREA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	SUBTOTAL
Gerencial	20%	1,5	0,3
Mercado	20%	3	0,6
Producción	20%	1,75	0,35
Talento humano	20%	1,25	0,25
Financiera	20%	1,25	0,25
TOTAL	100%		1,75

De los resultados obtenidos de la matriz consolidada por áreas de la empresa Autoservicio Minisuper se encontró que su nivel interno se encuentra por debajo del promedio general (2,5), esto quiere decir que en todas sus áreas se encuentran debilidades por esto es importante proponer acciones de mejora que estén enfocadas a los problemas más relevantes y mejorar la eficiencia de la empresa.

3.3.2. Problemas

Según el diagnóstico y la matriz elaborada anteriormente se puede determinar que Autoservicio Minisuper presenta grandes falencias en todas sus áreas, por lo cual se hace necesario consolidar cada uno de los problemas con su posible solución.

Tabla 12. Problemas y soluciones área gerencial

AUTOSERVICIO MINISUPER	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
No se tiene un manual de funciones.	Elaborar manual de funciones.
Conflicto de autoridad.	

No se tiene un mecanismo estipulado para hacer medición del desempeño del personal, de las áreas y no se tienen áreas bien definidas.	Definir las áreas con sus respectivas funciones. Crear indicadores de desempeño.
No hay planes de acción definidos.	Elaborar planes de acción a corto y largo plazo.
Mapa de procesos poco acorde en relación al tamaño y las funciones de cada área.	Reestructurar mapa de procesos según el tamaño y las funciones de cada área.

Tabla 13. Problemas y soluciones área de mercado

AUTOSERVICIO MINISUPER	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
Estrategias de marketing débiles.	Establecer nuevas estrategias de marketing acordes a las tendencias del mercado.
Competitividad intermedia en el mercado.	Incrementar el reconocimiento del negocio. Mantener precios competitivos.
No se tienen un mecanismo para medir la satisfacción de los clientes.	Elaborar un plan de satisfacción al cliente, en el que se incluyan evaluaciones de satisfacción en un periodo determinado de tiempo.

Tabla 14. Problemas y soluciones área de producción

AUTOSERVICIO MINISUPER	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
Variedad de proveedores, sin tiempos definidos de elaboración de pedidos (se realizan cuando se agota el producto o se está agotando).	Clasificar los proveedores según precios y tiempos de entrega y seleccionar a los más viables para el negocio.
Bodega desorganizada y poco abastecida.	Aplicar el método Kaizen para mejorar la organización de la bodega.

<p>No se tiene un sistema de inventarios definidos, ni días de inventario, ni una persona a cargo.</p>	<p>Establecer un sistema de inventarios en el que se incluyan inventarios periódicos, se establezcan días de inventarios y se asigne una persona para ejercer dichas funciones.</p>
--	---

Para llegar a la raíz del problema en el área de inventarios se utilizó una de las metodologías para el mejoramiento de procesos como es la herramienta de los 5 Por qué

Ilustración 15. 5 por qué problema de inventarios

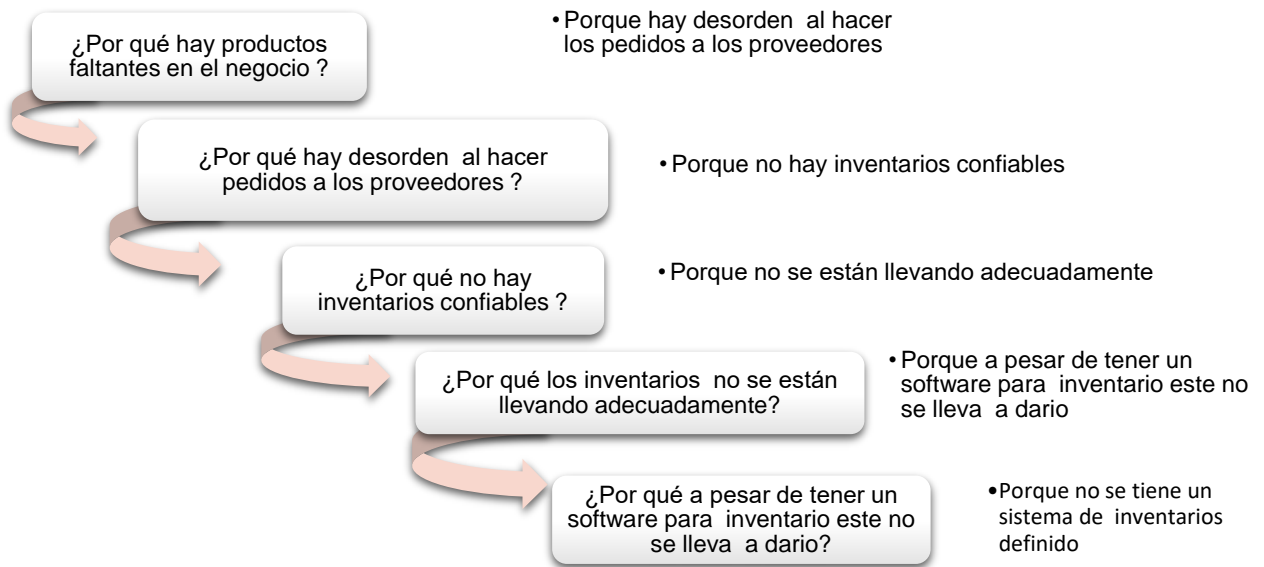


Tabla 15. Problemas y soluciones área talento humano

<p>AUTOSERVICIO MINISUPER</p>	
<p>PROBLEMAS</p>	<p>SOLUCIONES</p>
<p>Área poco estructurada y sin presencia de objetivos.</p>	<p>Establecer funciones y objetivos para el área.</p>

Sin programa de selección de personal.	Elaborar un programa de selección de personal.
Sin presencia de política y programas de bienestar.	Crear programas y políticas de bienestar.
Sin indicadores de proceso y desempeño.	Evaluar el desempeño del personal

Para analizar los problemas generados en esta área se utilizó una de las metodologías para el mejoramiento de procesos como es la herramienta de los 5 Por qué

Ilustración 16. 5 Por qué Problema de Talento Humano

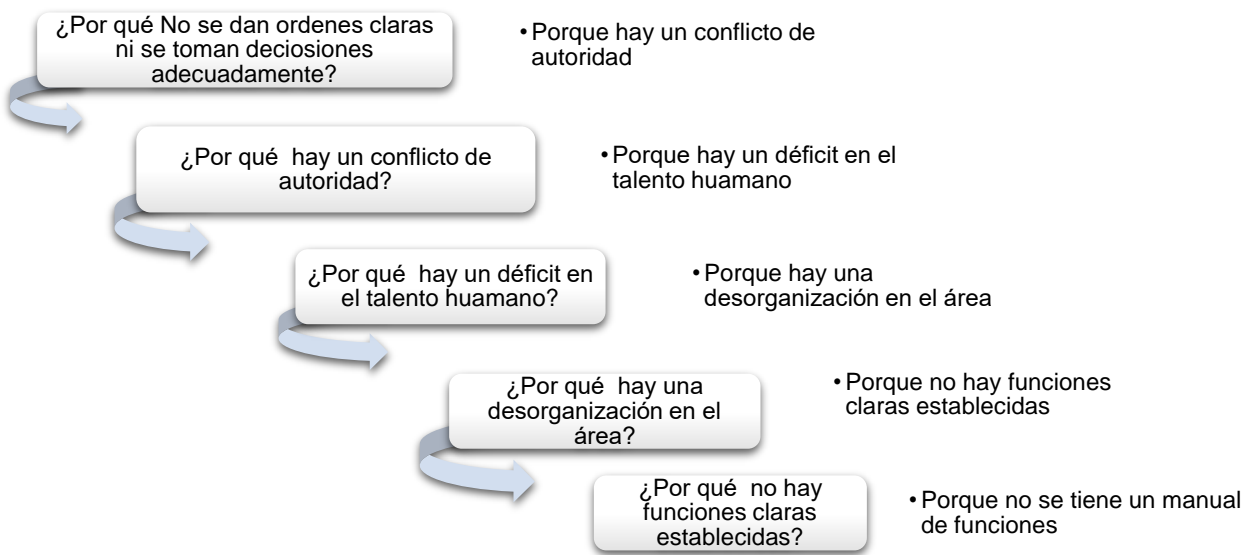


Tabla 16. Problemas y soluciones área financiera

AUTOSERVICIO MINISUPER	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
Área poco estructurada y sin presencia de objetivos.	Establecer funciones y objetivos para el área.
Carencia de razones financieras y análisis de liquidez.	Hacer un análisis financiero al supermercado, elaborar estados financieros,

Sin presencia de estados financieros.	aplicar las razones financieras e identificar la postura financiera actual y a futuro del negocio.
---------------------------------------	--

4. Propuesta Mejora

4.1. Área gerencial

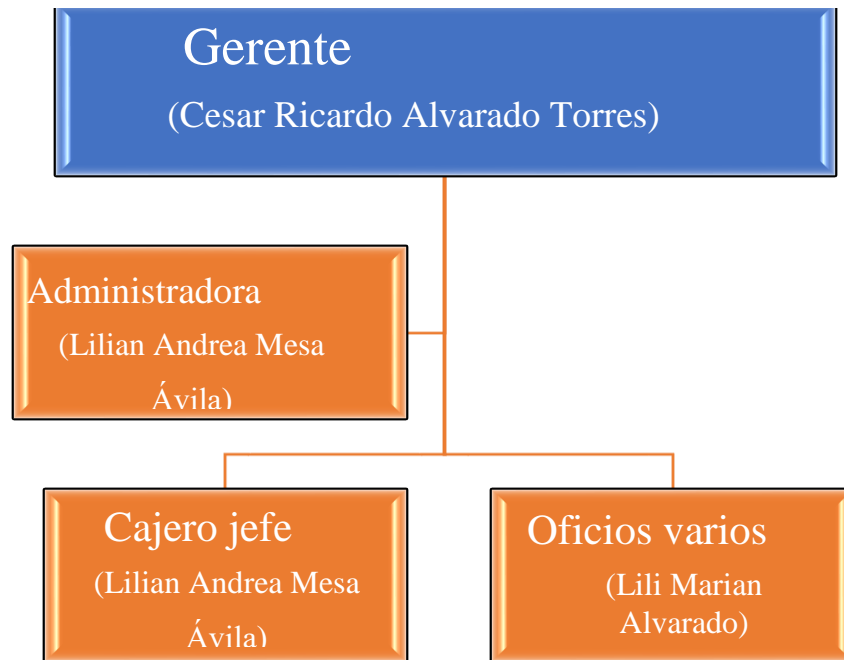
4.1.1. *Visión mejorada*

Se adjunta la propuesta de visión con los cambios sugeridos.

Para el 2025 queremos ser el supermercado preferido de la población de Málaga – Santander dedicado a la venta de productos de gran consumo a buen precio y de la mejor calidad; priorizando el servicio al cliente y el compromiso de mejora continua para la buena satisfacción de sus necesidades y las de la comunidad en general.

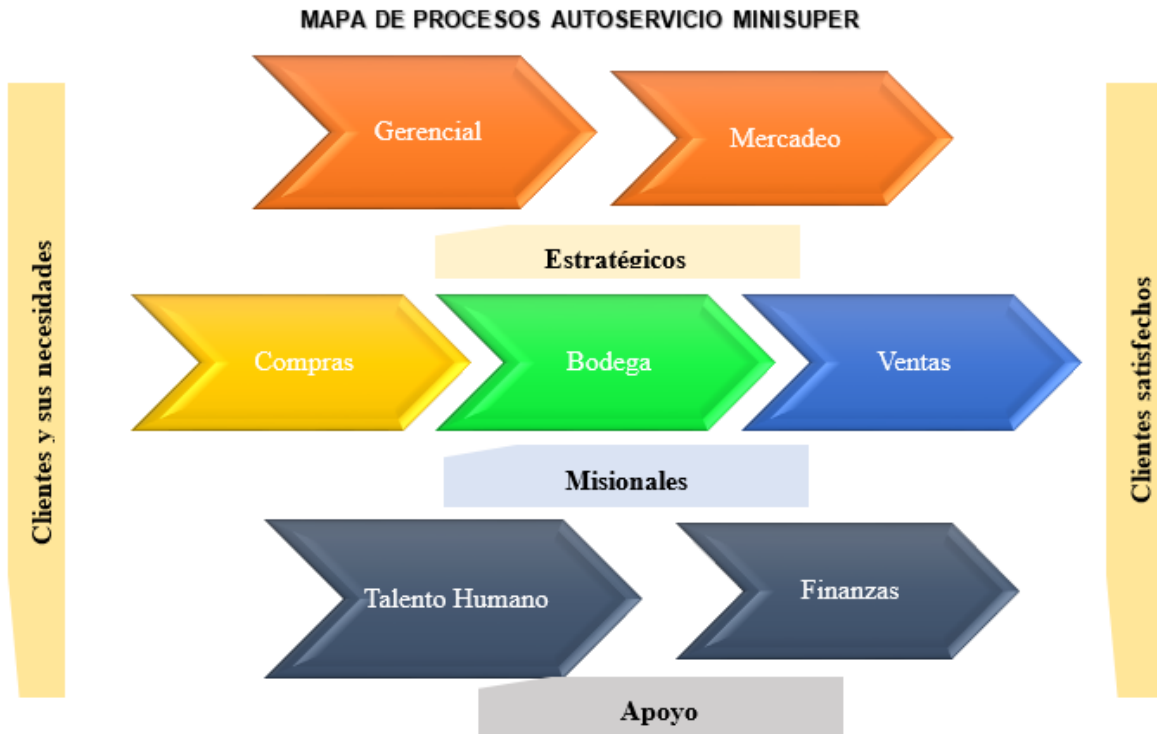
4.1.2. *Organigrama mejorado*

En el diagnóstico realizado a la empresa Autoservicio Minisuper se evidenciaron incoherencias en el organigrama con respecto al nombre de los cargos, por lo que se presenta la siguiente propuesta de organigrama con las sugerencias especificadas anteriormente.

Ilustración 17. *Organigrama Corregido*

4.1.3. *Mapa de procesos mejorado*

Dentro del diagnóstico realizado con anterioridad, se identificó que el manual de procesos que tiene Autoservicio Minisuper no es acorde según el tamaño y las funciones de cada área del establecimiento, por ello se propone un mapa de procesos más simplificado en razón a la capacidad del supermercado, el cual se compone de procesos estratégicos, misionales y de apoyo, tal y como se evidencia en el siguiente gráfico.

Ilustración 18. Mapa de procesos mejorado


4.2. Área mercadeo

4.2.1. Satisfacción del cliente

Debido a que el supermercado Autoservicio- Minisuper no cuenta con un proceso para conocer la satisfacción al cliente, ni con un buzón de sugerencias, quejas y reclamos; se elabora como propuesta para mejorar el área de mercado un proceso de satisfacción al cliente y la creación de un buzón de PQRS.

Para conocer y medir la satisfacción del cliente se utiliza como herramienta la encuesta de satisfacción del cliente la cual se aplica a todos los clientes del supermercado cada 6 meses. Se presenta la propuesta del formato de la encuesta de satisfacción del cliente.

Ilustración 19. Formato Encuesta De Satisfacción Al Cliente

	<p>AUTOSERVICIO MINISUPER</p> <hr/> <p>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</p>
---	--

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
AUTOSERVICIO MINISUPER**

Género F M

Edad

¿Encontró todos los productos que necesitaba?

SI NO

¿Cómo calificaría la tención de nuestros empleados?

Buena Mala Regular

¿Recibió asesoría por parte de nuestros empleados en su proceso de compra?

SI NO

¿Cómo le pareció la disposición de los productos en las estanterías?

Buena Mala Regular

¿Fue fácil el acceso a los productos?

SI NO

¿Como califica el horario de atención del supermercado?

Buena Mala Regular

¿Recomendaría Autoservicio Minisuper a sus familiares y amigos?

SI NO

Que sugerencias nos brindaría para mejorar la calidad de nuestro servicio.

Una vez aplicada la encuesta se realiza una reunión con todo el personal del supermercado para observar los aspectos que fueron calificados de forma satisfactoria por parte de los clientes y que estos aspectos continúen funcionando de la forma como se vienen desarrollando hasta el momento, así mismo determinar los temas en los cuales en la evaluación no obtuvieron un buen resultado para generar acciones conjuntas de mejora con el fin de que en la siguiente aplicación de la encuesta, estos aspectos hayan mejorado.

Se envía una carta a cada uno de los clientes que contestaron la encuesta agradeciendo por sus respuestas y mencionando sobre los planes de mejoramiento que va a implementar el supermercado en los aspectos que lo requieran. Se establece un indicador para medir el nivel de satisfacción total del cliente y se hace seguimiento semestral para analizar el comportamiento del indicador.

4.3. Área de comercialización

4.3.1. Método Kaizen área de bodega

Para solucionar el problema de desorganización identificado en el área de bodega y las demás áreas en el supermercado se propone el método Kaizen, el cual inicia con unas preguntas de diagnóstico de cada una de las 5 s las cuales van a permitir identificar las falencias más relevantes en cada una; para luego aplicar la metodología Kaizen propuesta en el presente documento.

Tabla 17. Formato Aplicación 5s

FORMATO EVALUACION INICIAL APLICACIÓN DE LAS 5s			
Evaluación de clasificación			
		Sí	No
1	¿Los objetos considerados necesarios para el desarrollo de las actividades se encuentran organizados?		
2	¿Se observan objetos dañados, obsoletos o en desorden?		

3	En caso de observarse objetos dañados ¿Se han catalogado cómo útil o inútiles?		
4	¿Hay un plan para repararlos o se encuentran separados y rotulados?		
5	En caso de observarse objetos en desorden ¿Se clasifican y organizan inmediatamente?		
6	En caso de observarse objetos obsoletos ¿Están debidamente identificados?		
7	Los objetos obsoletos, se encuentran separados y hay un plan para descartarlos?		
7	8¿Existen elementos innecesarios en los puestos de trabajo?		

Tabla 18. Formato Aplicación 5s

Evaluación de Orden			
		Sí	No
1	¿Se dispone de un sitio adecuado para cada elemento que se ha considerado como necesario? ¿Cada cosa en su lugar?		
2	¿Se dispone de sitios debidamente identificados para elementos que se utilizan con poca frecuencia?		
4	¿La disposición de los elementos es acorde al grado de importancia y empleabilidad de los mismos? Entre más frecuente más cercano.		
6	¿Existen medios para que cada elemento retorne a su lugar de disposición?		
7	¿Se usan códigos de color, señalización, hojas de verificación?		
8	¿Los corredores y áreas de trabajo son los suficientemente limpias y señaladas?		

Tabla 19. Formato Aplicación 5s

Evaluación de Limpieza

		Sí	No
1	¿El área de trabajo se percibe como absolutamente limpia?		
2	¿Los empleados del área y en su totalidad se encuentran limpios, de acuerdo a sus actividades y a sus posibilidades de asearse?		
3	¿Se han eliminado las fuentes de desorganización y suciedad?		
4	¿Existe una rutina de limpieza en el supermercado?		
5	¿Existen espacios y elementos para disponer de la basura?		
6	¿Están todas las herramientas arregladas en condiciones sanas y seguras?		

Tabla 20. Formato Aplicación 5s

Evaluación de normalización			
		Sí	No
1	¿Existen métodos de estandarización para mantener la organización, el orden y la limpieza identificados?		
2	¿Se utiliza evidencia visual respecto al mantenimiento de las condiciones de organización, orden y limpieza dentro del supermercado?		
3	¿Se utilizan procedimientos o formatos para conservar el orden dentro del establecimiento?		
4	¿Se cuenta con un cronograma de análisis de utilidad, obsolescencia y estado de elementos?		
5	¿ Se han presentado propuestas de mejora en el área?		

Tabla 21. Formato Aplicación 5s

Evaluación de Disciplina			
---------------------------------	--	--	--

		Sí	No
1	¿Se percibe una cultura de respeto por los estándares establecidos, y por los logros alcanzados en materia de organización, orden y limpieza?		
2	¿Se percibe proactividad en el desarrollo de la metodología 5s?		
3	¿Se conocen situaciones dentro del período de la evaluación, no necesariamente al momento de diligenciar este formato, que afecten los principios 5s?		
4	¿Se encuentran visibles los resultados obtenidos por medio de la metodología?		

Una vez se haya realizado la encuesta se procede con la aplicación de la metodología de las 5 en o cada uno de los componentes.

- **Seiri (clasificación o clasificación):**

Objetivo: Eliminar elementos innecesarios.

Acciones:

- Identificar y clasificar los productos en la bodega.
- Eliminar productos obsoletos o de baja rotación.
- Despejar las áreas de almacenamiento de elementos no esenciales.

- **Seiton (orden u organización):**

Objetivo: Organizar de manera eficiente lo que queda después de la clasificación.

Acciones:

- Asignar un lugar específico para cada tipo de producto según su tamaño, peso y clasificación.
- Organizar la mercancía en estibas por grupos, tamaño y peso.

- Asegurar que los productos de alta rotación estén fácilmente accesibles.

- **seiso (limpieza):**

Objetivo: Mantener un entorno limpio y ordenado.

Acciones:

- Establecer un programa de clasificación y limpieza regular.
- Clasificar los productos y rotarlos periódicamente.
- Realizar limpieza a la bodega semanalmente manteniendo las buenas prácticas para el almacenamiento de alimentos.

- ***Seiketsu (normalización):***

Objetivo: Establecer estándares y procedimientos para mantener la organización y limpieza.

Acciones:

- Establecer estándares para la organización de la bodega.
- Implementar procedimientos de mantenimiento regular.
- Asignar una persona para organizar la bodega según los tiempos establecidos.
- Capacitar al personal en los estándares y procedimientos establecidos.

- **Shitsuke (disciplina o sostenibilidad):**

Objetivo: Desarrollar hábitos y una cultura de mejora continua.

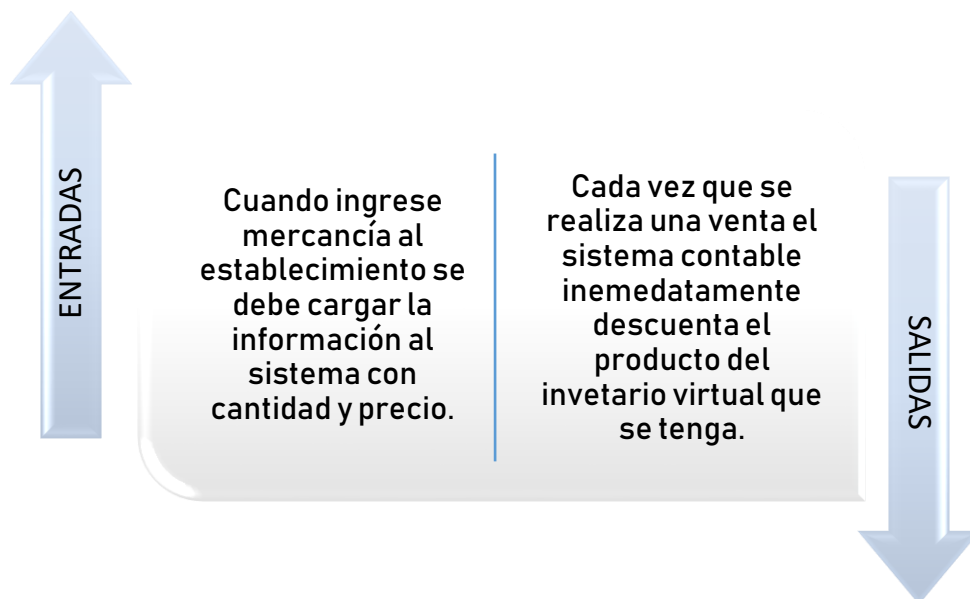
Acciones:

- Fomentar la responsabilidad personal y colectiva.

- Establecer auditorías regulares para mantener los estándares establecidos.
- Incentivar la participación y la contribución continua del personal para mantener organizada y limpia el área de bodega.

4.3.2. Mejora a los inventarios

En cuanto al sistema de inventarios, Autoservicio Minisuper cuenta con un sistema contable que también le permite controlar sus inventarios por medio del ingreso, egreso y valor de la mercancía; en base a ello se realiza el siguiente esquema de inventarios el cual se debe cumplir cada vez que ingrese mercancía al establecimiento.

Ilustración 20 Proceso De Inventarios**4.3.2.1. Descripción Del Proceso De Entrada**

- Verificación del pedido
- Organización del pedido en bodega
- Cargue de la factura al sistema contable
 - Especificar nombre y lugar de la empresa

- Subir información de cada producto por separado en cuando a cantidad y precio
 - Verificar que el código de barras sea correcto, y en caso de que sea el mismo producto y existan dos códigos subir la cantidad total y almacenar en bodega aquellos que tengan un código distinto mientras los del código actual se agotan.
- Guardar Información
 - Actualizar inventario

Realizar este proceso cada vez que ingrese mercancía nueva

4.3.2.2. Descripción del proceso de salida

1. Facturación del producto en el sistema.
2. Descuento del producto en las cantidades totales y confirmación de las cantidades que quedan en inventario.

El sistema contable siempre muestra en la misma pantalla el nombre del producto, el precio, las cantidades a vender y las cantidades en inventario; y le genera un inventario sistematizado a la empresa por lo que el físico solo es para compararlo, más no es el único inventario.

Adicional a lo anterior, también se propone elaborar un inventario físico de forma anual y compararlo con el Excel que proporciona el sistema contable; para dicho inventario se necesita un formato basado en nombre, cantidad de producto, categoría y fecha de caducidad, a continuación se adjunta tabla guía.

Ilustración 21 Formato elaboración Inventario Físico


Categoría	Nombre	Cantidad	Fecha Caducidad

Finalmente, se propone asignar a una persona a cargo del sistema de inventarios para evitar retrasos e inconvenientes en dicho proceso.

4.5 Área de talento humano

4.5.1 Manual de Funciones

Se propone al supermercado Minisuper el siguiente manual de funciones :

	AUTOSERVICIO MINISUPER MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
---	--

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente
NÚMERO DE CARGOS	Uno
DEPENDENCIA	Área administrativa
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	No aplica
PERSONAS A CARGO	Administrador, cajero jefe y oficios varios.
OBJETIVO DEL CARGO	
Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Bachiller
EXPERIENCIA	No aplica

COMPETENCIAS	Conciencia organizacional, trabajo en equipo y cooperación, orientación de servicio al cliente, orientación a resultados, adaptación al cambio, liderazgo.
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Mantener la relación con los clientes ● Gestionar actividades adquisitivas ● Supervisar la exposición de las mercancías ● Establecer objetivos de ventas ● Negociar contratos de venta ● Garantizar el cumplimiento de la normativa de compra y contrataciones ● Mantener la relación con los proveedores ● Aplicar medidas de prevención de robos ● Supervisar las ofertas promocionales ● Gestionar la imagen de la empresa ● Controlar los gastos ● Administrar presupuestos ● Supervisar la prestación de servicios ● Respetar las directrices de la organización ● Hacer cumplir la normativa que prohíbe la venta de bebidas alcohólicas a los menores ● Hacer cumplir la normativa que prohíbe la venta de tabaco a los menores 	
IDENTIFICACIÓN	

NOMBRE DEL CARGO	Administrador
NÚMERO DE CARGOS	Uno
DEPENDENCIA	Área administrativa
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
PERSONAS A CARGO	Cajero jefe y oficios varios.
OBJETIVO DEL CARGO	
Aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Técnico, tecnólogo administrativo.
EXPERIENCIA	1 año.
COMPETENCIAS	Conciencia organizacional, trabajo en equipo y cooperación, orientación de servicio al cliente, orientación a resultados, adaptación al cambio, liderazgo.
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Influir en los individuos de la empresa mientras realizan su trabajo ● Determinar las tareas que hay que ejercer, quien las hace y como las debe realizar ● Vigilar el desempeño de los empleados. ● Liquidación y manejo de las facturas de los pedidos. ● Organización de las facturas de compra por empresa, mes, día y año. 	
IDENTIFICACIÓN	

NOMBRE DEL CARGO	Cajero Jefe
NÚMERO DE CARGOS	Uno
DEPENDENCIA	Área mercadeo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Administrador
PERSONAS A CARGO	No aplica
OBJETIVO DEL CARGO	
Recepcionar, entregar y custodiar dinero en efectivo, atender y asesorar a los clientes de la mejor forma.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Bachiller/ técnico-tecnólogo administrativo o financiero.
EXPERIENCIA	1 año.
COMPETENCIAS	Habilidades de comunicación y atención al cliente, conocimientos básicos de matemáticas y transacciones financieras, capacidad para trabajar bajo presión y resolución de problemas, técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora, procedimientos de caja y programas de computación aplicables en caja.
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Verifica y analiza los movimientos de caja. ● Prepara el balance diario de ingresos y egresos manejados por la Unidad. ● Realizar los arqueos de las que funcionaron durante el día 	

- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Crear un ambiente amigable y recibir e informar a los clientes de una manera cortés y profesional.
- Calcular el pago total a ser efectuado por el cliente, escaneando el código de barras de los productos o ingresando el número de identificación en la caja registradora para determinar su precio.
- Informar al cliente acerca del monto total de su compra o consumo.
- Recibir el pago total en efectivo y bonos.
- Hacer los descuentos a los clientes de Comfenalco de acuerdo al día de la compra.
- Entregar el cambio al cliente, si fuese el caso.
- Ordenar los productos adquiridos por el cliente y empacarlos.
- Garantizar que su área de trabajo esté organizada y limpia en todo momento.
- Colocar precios a los productos.
- Administrar el precio, nombre, codificación y clasificación de los productos desde el sistema principal.
- Modificar los precios de la mercancía al valor que el encargado del área administrativa le mencione.
- Cumplir con las normas sanitarias y de seguridad.

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	Oficios Varios
NÚMERO DE CARGOS	Uno

DEPENDENCIA	Área Operativa
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Administrador
PERSONAS A CARGO	No aplica
OBJETIVO DEL CARGO	
Recibir, verificar y organizar la mercancía que ingrese al establecimiento tanto en bodega como en estanterías y realizar labores de limpieza a nivel de mercancías e instalaciones para conservar las condiciones adecuadas de aseo e higiene, y realizar funciones de atención al cliente cuando se requiera.	
PERFIL DEL CARGO	
ESTUDIOS	Bachiller.
EXPERIENCIA	1 año.
COMPETENCIAS	Habilidades en organización, manejo de sistemas de inventarios, atención al cliente, mercadotecnia, recepción de mercancías y manejo de caja (en caso de ser necesario).
FUNCIONES / ACTIVIDADES DEL CARGO	
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> ● Arreglo de bodega. ● Revisión de pedidos. ● Arreglo de pasillos (surtir estantes, limpiar el polvo, poner precios) ● Aseo (bodega, pasillos, baño). ● Llevar los mercados de los clientes hasta su vivienda. ● Cargue y descargue de mercancía en la bodega y almacén. ● Atención al cliente (tiene el deber de orientar y ayudar a todos los clientes que soliciten su ayuda o cuando el vea la necesidad de hacerlo). 	

- Ayudar a los clientes como adultos mayores, nuevos en el supermercado, o que no puedan ejercer fuerza a realizar su respectivo mercado.

5. Indicadores del Plan de Mejoramiento

Ilustración 22. Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
Proceso	Perspectiva	Objetivo	Cuadro de Mando Integral		Iniciativa o planes de actuación		
			Indicador	Meta	Responsable	Iniciativa	Presupuesto
Gerencial	Perspectiva del proceso-Definición de procesos	Actualizar el mapa de procesos existente para que sea acorde a las necesidades actuales del supermercado	Procesos identificados	100% (una semana)	Gerente	Identificar los procesos existentes	Bajo
			Mapa de procesos Actualizado	100% (2 semanas)	Gerente	Actualizar el mapa de procesos	Bajo
			Mapa de procesos Divulgado	100% (un mes)	Gerente	Divulgar el mapa de procesos actualizado	Bajo
Mercadeo	Perspectiva del cliente-Satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción del cliente definida	100% (2 semanas)	Administrador	Definir la herramienta de medición de la satisfacción del cliente	Bajo
			Encuesta de satisfacción del cliente aplicada	100% (un mes)	Administrador	Aplicar la encuesta de satisfacción del cliente a todos los clientes del supermercado	Medio
			Resultados de Encuesta de satisfacción del cliente analizados	100% (un mes)	Administrador	Analizar los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente	Medio
			(Número de respuestas positivas / número total de	100% (semestral)	Administrador	Calcular el índice de satisfacción del cliente	Medio

			respuestas) * 100				
Comercialización	Perspectiva del conocimiento y control - Procedimiento	Definir un procedimiento de inventarios para mejorar la disponibilidad de productos en el supermercado	Actividades del proceso de inventarios definidas	100% (2 semanas)	Administrador	Definir actividades del proceso de inventarios	Bajo
			Procedimiento de inventarios definido y aprobado	100% (un mes)	Administrador	Elaborar procedimiento de inventarios	Bajo
			Actividades procedimiento inventario realizadas / Actividades procedimiento inventario propuestas	90% (6 meses)	Administrador	Implementar el procedimiento de inventarios	Medio
	Perspectiva del aprendizaje - Mejora continua	Realizar taller piloto de las 5s's con el fin de mejorar la disposición de la bodega para hacer mas eficiente la entrega de productos	Formato de evaluación inicial de las 5 s definido	100% (2 semanas)	Estudiante	Definir el formato de evaluación inicial de las 5 s	Bajo
			Formato de evaluación inicial de las 5 s aplicado	100% (un mes)	Administrador- Operario oficios varios	Aplicar el formato de evaluación inicial de las 5 s	Medio
			Número actividades del programa de 5s realizadas /Total actividades del programa de 5s	90% (6 meses)	Administrador- Operario oficios varios	Implementar el programa de las 5s	Medio
Talento Humano	Perspectiva del aprendizaje -Manual de funciones	Definir el manual de funciones de cada uno de los cargos del supermercado para evitar conflictos de autoridad	Formato manual de funciones y competencias laborales definido	100% (2 semanas)	Administrador	Definir el formato manual de funciones y competencias laborales	Bajo
			Formato manual de funciones y competencias laborales diligenciado	100% (1 mes)	Administrador	Diligenciar el formato manual de funciones y competencias laborales	Bajo

						de cada uno de los empleados
			(# de cargos con funciones del manual de funciones implementadas/ Total de cargos del manual de funciones) * 100	100% (5 meses)	Administrador	Divulgar el manual de funciones al personal del supermercado
						Medio

6. Programa de Capacitación Plan de Mejoramiento

Para la divulgación de las mejoras propuestas en el plan de mejoramiento, se propone el siguiente programa de capacitación:

Tabla 22 Programa De Capacitación y Divulgación

PROGRAMA DE CAPACITACION PLAN DE MEJORAMIENTO					
Nombre de la capacitación	Fecha	Nombre del capacitador	Cargo Asistentes	# de horas	Cumplimiento
Mejora al Mapa de procesos	Julio 10 de 2024	Dana Fernanda Miranda Mesa	Todo el personal de la empresa	1 hora	
Medición de la satisfacción del cliente	Julio 24 de 2024	Dana Fernanda Miranda Mesa	Todo el personal de la empresa	2 horas	
Procedimiento de Inventarios	Julio 31 de 2024	Dana Fernanda Miranda Mesa	Administrador cajero	2 horas	
Taller de las 5s's	Agosto 14 de 2024	Dana Fernanda Miranda Mesa	Todo el personal de la empresa	2 horas	
Manual de funciones	Agosto 28 de 2024	Dana Fernanda Miranda Mesa	Todo el personal de la empresa	2 horas	

7. Conclusiones

En el presente proyecto se encuentra la fase de diagnóstico, la cual se empleó para identificar falencias en las diferentes áreas del supermercado, dicha etapa se inició con la elaboración de preguntas a la administradora del supermercado y a once de sus clientes, las cuales se clasificaron, analizaron y arrojaron como resultado las actividades críticas que presenta el supermercado en cada una de sus áreas, tales como el proceso de inventarios y la satisfacción al cliente.

El plan de mejora se elaboró con base a las problemáticas identificadas durante la fase de diagnóstico en cada una de las áreas, en su área gerencial se identificó que presenta un mapa de procesos que no concuerda con su tamaño y estructuración, por lo que se presenta una mejora al que tienen; en el área de mercado, no presenta un mecanismo de medición de satisfacción al cliente, por lo tanto se propone un sistema de medición iniciando con una encuesta de satisfacción a los clientes con su respectivo análisis y retroalimentación; en el área de producción mantienen la bodega desorganizada y poco abastecida, a lo que se propone un método Kaizen, y no presentan un sistema de inventarios definido, por lo que se propone uno; y en el área de talento humano, no existe programa de selección de personal, ni manual de funciones, así que se establece un manual de funciones con el respectivo perfil de cada cargo.

Se establecieron indicadores enfocados en determinar el cumplimiento de las propuestas de mejora, estos son un cuadro de mando integral y un cuadro de indicadores del plan de mejoramiento, en el que se establecieron como indicadores el mapa de procesos, el índice de satisfacción del cliente, el cumplimiento al procedimiento de inventarios, el cumplimiento de programa de las 5s y la implementación del manual de funciones.

Este plan está enfocado a mejorar los procesos de Autoservicio Minisuper con el fin de mejorar cada una de sus áreas para incrementar su rendimiento, calidad y efectividad; sin embargo su implementación es decisión del dueño del establecimiento.

La comunicación de este plan de mejora se va a realizar por medio de un programa de capacitación en el que se van a divulgar las propuestas de mejora, y a concientizar al representante legal del supermercado Autoservicio Minisuper sobre la importancia de ejecutar cada una de las propuestas establecidas.

8. Recomendaciones

Se recomienda al supermercado Autoservicio Minisuper aplicar las propuestas generadas y cumplir con los indicadores establecidos con el fin de mejorar los procesos administrativos del negocio y así mantener su nivel de competitividad en el mercado.

Bibliografía

- Arbeláez, M. F. (2021, 8 marzo). 290 millones de transacciones, la meta del país en 'e-commerce'. El Tiempo. Recuperado el 12 de abril de 2023 de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/comercio-electronico-en-colombia-proyecciones-del-2021-571657>
- Arteaga, G. (2021, 25 noviembre). ¿Qué es el análisis de datos? Métodos, técnicas y herramientas - TestSiteForMe. TestSiteForMe. <https://www.testsiteforme.com/tecnica-de-procesamiento-y-analisis-de-datos/>
- Bantu Group. (s. f.). 6 herramientas imprescindibles para la mejora de procesos. <https://www.bantugroup.com/blog/herramientas-imprescindibles-para-la-mejora-de-procesos>
- Bolivar, F. (06 de 2022). Sector terciario impulsa el crecimiento económico del 12% en Colombia. Infobae. Recuperado el 11 de 04 de 2023, de <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/06/18/sector-terciario-impulsa-el-crecimiento-economico-del-12-en-colombia/>
- Castellanos, D. S. (27 de marzo de 2023). Tras Caída de justo y bueno, ¿cómo les va a tiendas de descuneto? Bloomberg Línea. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2023/03/27/tiendas-de-descuento-se-reacomodan-como-les-va-con-inflacion-y-mas-competencia/>
- Castro Porras, Caballero Solano, A. J., Diaz Jaimes, M. del P., Arias Osorio, J. E., & Vargas Ruiz, W. E. (2022). Plan de Mejoramiento de procesos administrativos de la empresa CENTRAL MOTOR S.A.S. Universidad Industrial de Santander.
- Castro, F., Contreras, S., & Pazmiñon, O. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. Espacios, 39, 3. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>

Colaboradores de Wikipedia. (2023). Málaga (Santander). Wikipedia, la enciclopedia libre.
[https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1laga_\(Santander\)](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1laga_(Santander))

Experience, W. C. (2022, 23 febrero). Qué es un Diagrama de Causa y Efecto cuál es su utilidad. WOW! CX. <https://www.wowcx.com/que-es-un-diagrama-de-causa-y-efecto/#:~:text=Un%20diagrama%20de%20causa%2Defecto,causales%20entre%20las%20distintas%20hip%C3%B3tesis.>

Fernandes, A. Z. (2023). Métodos de investigación: qué y cuáles son (con ejemplos). Toda Materia.
<https://www.todamateria.com/metodos-de-investigacion/>

Gómez, L. S. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21226279002>

Leyes | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s. f.).
<https://www.mincit.gov.co/ministerio/normograma-sig/procesos-misionales/facilitacion-del-comercio-y-defensa-comercial/leyes>

López, J. F. (2022). Proceso administrativo. Economipedia. Recuperado el 13 de abril de <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>

Mendivelso. (2020). Plan de Mejoramiento para el Fortalecimiento del Área Administrativa Cooperativa Coexco [Trabajo de grado]. UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR DE CUNDINAMARCA.

MiPymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 80% del empleo en Colombia: ministra Alicia Arango. (2019, 26 septiembre). Ministerio del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>

Módulo 4: Métodos de Recaudación de Información - Sección 1 | ORI - The Office of Research Integrity. (s. f.). <https://ori.hhs.gov/m%C3%B3dulo-4-m%C3%A9todos-de-recaudaci%C3%B3n-de-informaci%C3%B3n-secci%C3%B3n-1>

Moliniers, I. (2022). Análisis FODA: ¿Qué es y qué utilidad puede tener para una empresa? MarketData. <https://marketdata.com.py/educacion/economia-facil/analisis-foda-que-es-y-que-utilidad-puede-tener-para-una-empresa-73813/>

Molins, A., & Balbuena, N. (2019). Propuesta De Mejora Para La Operación Del Autoservicio Merca Unión De Cali [Proyecto De Grado Para Optar El Título De Ingeniero Industrial]. Universidad Icesi.

Odsadmin. (2016). La evaluación comparativa y cómo aplicarla en tu empresa. Impulsa Popular | Banco Popular Dominicano. <https://impulsapopular.com/gerencia/la-evaluacion-comparativa-y-como-aplicarla-en-tu-empresa/>

Rodrigo. (2023). Conoce las mejores técnicas e instrumentos de recolección de datos. Tesis y Masters México. <https://tesisymasters.mx/instrumentos-de-recoleccion-de-datos/>

Roldán, P. N. (2022). Cadena de suministro. Economipedia. Recuperado el 13 de abril de 2023 de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>

Sanchez, C. (s. f.). Cita de cita – Normas APA. <https://normas-apa.org/citas/cita-de-cita/#:~:text=%C2%BFC%C3%B3mo%20hacer%20una%20cita%20secundaria,la%20fuente%20secundaria%20que%20utilizaste.>

Santos, D. (2023, 22 marzo). Recolección de datos: métodos, técnicas e instrumentos. hubspot. Recuperado 12 de abril de 2023, de <https://blog.hubspot.es/marketing/recoleccion-de-datos>

SYDLE. (2018, 4 marzo). Post title | SYDLE. <https://www.sydle.com/es/blog/mejora-continua-6101a388b2503757979faf52%20https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>

Zendesk. (2023, 14 febrero). 6 indicadores de gestión administrativa para líderes. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/indicadores-gestion/#:~:text=%C2%A1Adelante!-%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n%3F,%20preventivas%20seg%C3%BAAn%20el%20caso.>

Ley 1801 de 2016 Congreso de la República de Colombia. (2016, 29 julio). ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. Recuperado 7 de mayo de 2023, de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66661>

Colaboradores de Wikipedia. (2023b). Málaga (Santander). *Wikipedia, la enciclopedia libre.* [https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1laga_\(Santander\)#:~:text=M%C3%A1laga%20es%20un%20municipio%20colombiano,de%20la%20ciudad%20de%20Bucaramanga.&text=2235%20m%20s.%20n.%20m.&text=18%20738%20hab.&text=Se%20encuentran%20tres%20variedades%20de%20climas%3A%20p%C3%A1ramo%2C%20templado%20y%20c%C3%A1lido.](https://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1laga_(Santander)#:~:text=M%C3%A1laga%20es%20un%20municipio%20colombiano,de%20la%20ciudad%20de%20Bucaramanga.&text=2235%20m%20s.%20n.%20m.&text=18%20738%20hab.&text=Se%20encuentran%20tres%20variedades%20de%20climas%3A%20p%C3%A1ramo%2C%20templado%20y%20c%C3%A1lido.)

Apéndices

Apéndice A. Preguntas Caracterización Clientes

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente del supermercado? *

Marca solo un óvalo.

- Un año (1) o menos
- De uno a tres (3) años
- De tres (3) a cinco (5) años
- Más de cinco (5) años

2. ¿Con qué frecuencia realiza compras en el supermercado? *

Marca solo un óvalo.

- Todos los días
- Cada tres (3) días
- Una vez a la semana
- Cada quince (15) días
- Una vez al mes

3. ¿Qué tipo de productos suele adquirir en el supermercado? *Seleccione una o más respuestas.*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Alimentos principales (arroz, pastas, aceite)
- Productos de aseo
- Golosinas
- Alimentos para mascotas
- Licores y bebidas

4. ¿Qué factores considera más importantes para elegir comprar en el supermercado? *

Marca solo un óvalo.

- Relación calidad-precio
- Organización del establecimiento
- Manejo de marcas reconocidas
- Factores de ambientación (iluminación, sonidos, instalaciones).

5. ¿Ha tenido algún problema con el servicio ofrecido en el supermercado? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

6. ¿En caso de haber tenido problemas, ¿cómo fueron resueltos?

Marca solo un óvalo.

- No fueron resueltos
- La administradora del supermercado me colaboró con el problema.

7. ¿Hay aspectos en los que cree que el supermercado podría mejorar? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- Tal vez

8. ¿En caso de que su respuesta anterior haya sido afirmativa, en qué aspectos puedo mejorar el supermercado?

9. ¿El supermercado ha cumplido con sus expectativas en cuanto a calidad y * disponibilidad del producto? *Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Tal vez

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con el servicio ofrecido en el * supermercado?

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Inconforme
- Muy inconforme

11. ¿Considera agradables y de fácil acceso las instalaciones del supermercado? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

12. ¿Es afiliado a Comfenalco o Cajasan?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

Apéndice B. Preguntas Clientes Actuales

¿Cuál es el perfil demográfico predominante de los clientes que visitan su supermercado?
(Edad, género, estado civil, nivel de educación, etc.)

¿Cuál es la ubicación geográfica de la mayoría de sus clientes? ¿Son principalmente locales o vienen de otras áreas?

¿Con qué frecuencia suelen visitar los clientes su supermercado en una semana promedio?

¿Cuáles son los días y horarios más concurridos en su supermercado?

¿Qué categorías de productos son las más populares entre sus clientes? (Alimentos, productos de limpieza, productos de aseo personal, etc.)

¿Tiene una idea de cuánto gasta en promedio un cliente en cada visita?

¿Los clientes suelen hacer compras planificadas o compras impulsivas en su supermercado?

¿Qué tipo de beneficios les ofrecen a sus clientes y que tan concurrentes son aquellos que los reciben?

¿Cómo se comunican con sus clientes para promocionar ofertas? ¿Qué canales de marketing utilizan?

¿Qué tipo de servicios adicionales ofrece a los clientes, como entrega a domicilio o servicio de atención al cliente?

¿Cuáles crees que son los principales factores que influyen en la elección de su supermercado por parte de los clientes? (precio, calidad de los productos, ubicación, servicio al cliente, etc.)

Anexo 2. Preguntas Diagnóstico

- **Área Gerencial**

- **Gerencial**

- **Planeación**

- ¿Hay objetivos definidos en el supermercado?
- ¿Existen planes de acción para el cumplimiento de los objetivos?
- ¿El supermercado cuenta con planes a corto plazo?

- ¿El supermercado cuenta con planes a largo plazo?
- ¿El supermercado cuenta con Principios y valores definidos?
- ¿El supermercado cuenta con políticas de ventas, compras y personal definidas?

- **Organización**

- ¿Se ha definido e implantado un organigrama del supermercado?
- ¿El personal del supermercado conoce sus funciones y responsabilidades?
- ¿Están organizadas y ordenadas las cosas en el supermercado?

- **Dirección**

- ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
- ¿Cómo ejerce el liderazgo en el supermercado?
- ¿Cómo es la comunicación interna en el supermercado?
- ¿Cómo mantiene motivado al personal del supermercado?
- ¿Cómo se manejan los conflictos en el supermercado?

- **Control**

- ¿Se lleva un control presupuestal En el supermercado?
- ¿Existen controles a cada una de las áreas del supermercado?
- ¿El supermercado cuenta con indicadores de gestión?

- **Área De Mercado**

- **Plaza (Distribución):**

- ¿Cuál es la ubicación física del supermercado y cómo afecta esto a la accesibilidad de los clientes?
 - ¿Existen planes de expansión o apertura de nuevas sucursales en áreas estratégicas?
 - ¿Cuál es el alcance geográfico de entrega a domicilio y qué estrategias se utilizan para llegar a los clientes que prefieren este servicio?
- **Promoción:**
- ¿Cuáles son las estrategias de marketing y publicidad utilizadas para promocionar el supermercado?
 - ¿Se realizan campañas promocionales específicas, como descuentos, ofertas especiales o programas de lealtad?
 - ¿Qué canales de comunicación se utilizan para llegar a los clientes (publicidad en redes sociales, anuncios en radio o televisión, folletos, etc.)?
 - ¿Cómo se gestiona la presencia en línea y las redes sociales para promocionar el supermercado y mantener una relación con los clientes?
 - ¿Cómo se promocionan los productos en el supermercado (ofertas, descuentos, promociones especiales, publicidad)?

- **Precio:**

- ¿Cuál es la estrategia de fijación de precios del supermercado en relación con la competencia local?
- ¿Se utilizan estrategias de precios bajos, precios competitivos o precios premium?
- ¿Se ajustan los precios de acuerdo con la temporada o eventos especiales?

- **Producto:**

- ¿Cuáles son los productos principales que ofrece el supermercado?
- ¿Cómo se comparan sus productos con los de la competencia en términos de calidad y variedad?
- ¿Cuáles son los productos más preferidos por los clientes?
- ¿Cuáles son las marcas preferidas por los clientes?

3.3. Área De Producción O Servicios

3.3.1. Comercialización y Ventas:

- ¿Cuál es la estrategia de comercialización actual del supermercado?
- ¿Qué canales de venta utilizan para llegar a los clientes (tienda física, comercio en línea, aplicaciones móviles, etc.)?

- ¿Qué estrategias de fidelización de clientes implementan?
- ¿Cuál es el enfoque del supermercado en cuanto a la experiencia del cliente?
- ¿Se utilizan programas de lealtad o tarjetas de descuento?

3.3.2. Inventarios

- ¿Cómo se gestiona el inventario de productos?
- ¿Qué sistemas o software se utilizan para el control de inventarios?
- ¿Cuál es la frecuencia de revisión y actualización de los niveles de inventario?
- ¿Cuál es el proceso de reposición de productos agotados o de baja rotación?
- ¿Se realizan inventarios físicos periódicos?
- ¿Cómo se maneja la gestión de productos perecederos?

3.3.3. Proceso de Ventas y adquisición de clientes

- ¿Cuáles son los métodos de pago aceptados en el supermercado?
- ¿Se utiliza tecnología de punto de venta (TPV) o cajas registradoras?
- ¿Cómo se gestionan las devoluciones y reclamaciones de los clientes?
- ¿Qué medidas se toman para agilizar el proceso de compra y reducir tiempos de espera en cajas?

- ¿Cuáles son las estrategias para atraer nuevos clientes al supermercado?
- ¿Se realizan campañas de marketing en línea (anuncios en redes sociales, correo electrónico, sitio web)?
- ¿Se promueve el boca a boca o la recomendación de clientes existentes?
- ¿Cuál es la presencia en línea del supermercado? (Proporciona la página web o plataforma de comercio en línea si aplica)
- Cómo se gestionan las relaciones con los proveedores y la cadena de suministro para asegurar un abastecimiento constante de productos?

3.4. Área Financiera

- ¿Quién está a cargo del proceso contable del supermercado?
- ¿Quién está a cargo del proceso financiero del supermercado?
- ¿Se presentan estados financieros en el supermercado? ¿Cuales?
- ¿Se realizan análisis financieros al supermercado? ¿Cuales?
- ¿Se calculan las razones financieras del supermercado? ¿Cuales?
- ¿Cómo es la liquidez del supermercado?
- ¿Cómo está el nivel de endeudamiento del supermercado?
- ¿Cuál es el margen de rentabilidad de los productos?

- ¿Cuál es el porcentaje de cuentas sin cobrar?
- ¿Las deudas del supermercado superan sus ingresos?
- ¿Cómo es el manejo de las cuentas por pagar del supermercado?

3.5. Área De Recurso Humano

- ¿Cómo realizan la selección de personal?
- ¿Quién es el encargado de realizar la selección de personal?
- ¿Cada cuánto se evalúan las capacidades del personal?
- ¿Cómo se evalúan las capacidades del personal?
- ¿Se tienen planes y políticas de bienestar?
- ¿Cuáles son los objetivos del área de recursos humanos?
- ¿Cómo se mide el éxito del área de recursos humanos?
- ¿Qué beneficios se le brinda a los empleados?