

PLAN DE MEJORAMIENTO, MICRO MERCADO LA 15

LAURA YESENIA NARANJO MARQUEZ
VALENTINA RAMIREZ PEÑARANDA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2026

PLAN DE MEJORAMIENTO, MICRO MERCADO LA 15

LAURA YESENIA NARANJO MARQUEZ
VALENTINA RAMIREZ PEÑARANDA

Trabajo de grado presentado para optar el título de profesional en gestión empresarial

Director
QUERUBÍN SÁNCHEZ MARTÍNEZ
Magister en Marketing Digital

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2026

CONTENIDO

INTRODUCCION	13
1. GENERALIDADES.....	15
1.1 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA	15
1.2 DESCRIPCION DEL SECTOR.....	15
1.2.1 Tendencias del Sector.	15
1.2.2 Factores claves del entorno.	16
1.2.3 Aspecto crítico de las 5 fuerzas de Porter.	18
1.2.4 Identificación de competidores claves.	19
1.3 DESCRIPCION DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	19
2. OBJETIVOS.....	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
3. APLICACION DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION....	22
3.1 CLIENTES ACTUALES.....	22
3.1.1 Tipo de estudio.....	22
3.1.2 Método de investigación.....	22
3.1.3 Población..	23
3.1.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	23
3.1.5 Tabulación, presentación y análisis de resultados.....	23
3.2 MERCADO POTENCIAL.....	38
3.3 COMPETENCIA.....	39
3.4 PROVEDORES.....	40
3.5 RECURSO HUMANO	41
3.5.1 Tipo de estudio.....	41
3.5.2 Método de investigación.....	42
3.5.3 Población..	42
3.5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	42
3.5.5 Presentación y análisis de resultados..	42

4. DIAGNOSTICO	45
4.1 MATRIZ DOFA ANALITICA.....	45
4.2 MATRIZ EFE.....	46
4.3 MATRIZ EFI	47
4.4 ANALISIS INTERNO DETALLADO POR AREA FUNCIONAL	49
4.4.1 Área Gerencial.	49
4.4.2 Área Comercial.	52
4.4.3 Área operativa.	54
4.4.4 Área financiera..	56
4.4.5 Área talento humano.	58
4.5 DIAGNOSTICO GENERAL	59
5. PROPUESTA DE MODERNIZACION	61
5.1 FORTALECIMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	61
5.1.1 Propuesta de misión.....	61
5.1.2 Propuesta de visión.....	61
5.1.3 Valores corporativos.....	61
5.1.4 Políticas organizacionales.....	61
5.1.5 Organigrama.	62
5.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO.....	62
5.2.1 Estrategia 1. Diseñar e implementar un plan de marketing digital.	62
5.2.2 Estrategia 2. Implementar servicio de domicilios.	64
5.2.3 Estrategia 3. Desarrollar programas de fidelización de clientes.....	67
5.2.4 Estrategia 4. Implementar un sistema básico de gestión de clientes CRM.....	69
5.2.5 Estrategia 5. Fortalecer el control de inventarios.....	71
5.2.6 Estrategia 6. Formalizar la planeación estratégica.	74
5.3 PLAN DE ACCION	77
5.4 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	81
5.5 PRESUPUESTO Y RECURSOS NECESARIOS.....	82
5.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO	84

6. CONCLUSIONES	85
7. RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	89
ANEXOS.....	91

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Posibilidad de recomendación	23
Cuadro 2. Calificación atención al cliente.....	24
Cuadro 3. Presencia de productos en mal estado	25
Cuadro 4. Nivel de satisfacción calidad del producto / servicio	26
Cuadro 5. Disponibilidad de productos.....	27
Cuadro 6. Atención por parte del personal	28
Cuadro 7. Suministro de información	29
Cuadro 8. Cumplimientos en tiempos de entrega y/o atención.....	30
Cuadro 9. Atención oportuna ante inconvenientes	31
Cuadro 10. Canales de comunicación adecuados	32
Cuadro 11. Proceso de compra ágil y sencillo.....	33
Cuadro 12. Fácil comunicación	34
Cuadro 13. Confianza para compra	35
Cuadro 14. Empresa innovadora.....	36
Cuadro 15. Relación calidad – precio.....	37

Cuadro 16. Matriz DOFA Micro mercado La 15.....	45
Cuadro 17. Matriz EFE.....	46
Cuadro 18. Matriz EFI	48
Cuadro 19. Estrategia 1. Diseñar e implementar un plan de marketing digital	63
Cuadro 20. Estrategia 2. Implementar servicio de domicilios	65
Cuadro 21. Estrategia 3. Desarrollar programas de fidelización de clientes	67
Cuadro 22. Estrategia 4. Implementar un sistema básico de gestión de clientes CRM ..	70
Cuadro 23. Estrategia 5. Fortalecer el control de inventarios	72
Cuadro 24. Estrategia 6. Formalizar la planeación estratégica.....	75
Cuadro 25. Plan de acción	77
Cuadro 26. Cronograma	81
Cuadro 27. Presupuesto	82
Cuadro 28. Recursos Humanos	83
Cuadro 29. Recursos Tecnológicos	84
Cuadro 30. Recursos materiales	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Posibilidad de recomendación.....	24
Figura 2. Calificación atención al cliente	25
Figura 3. Presencia de productos en mal estado	26
Figura 4. Nivel de satisfacción calidad del producto / servicio	27
Figura 5. Disponibilidad de productos	28
Figura 6. Atención por parte del personal.....	29
Figura 7. Suministro de información	30
Figura 8. Cumplimientos en tiempos de entrega y/o atención	31
Figura 9. Atención oportuna ante inconvenientes.....	32
Figura 10. Canales de comunicación adecuados	33
Figura 11. Proceso de compra ágil y sencillo	34
Figura 12. Fácil comunicación.....	35
Figura 13. Confianza para compra	36
Figura 14. Empresa innovadora	37
Figura 15. Relación calidad – precio	38

Figura 16. Organigrama	62
Figura 17. Formato de registro y control de domicilios	66
Figura 18. Formato registro de clientes frecuentes	68
Figura 19. Formato control de actividades de fidelización	69
Figura 20. Formato registro de inventario físico	73
Figura 21. Formato para el seguimiento de productos próximos a vencer.....	74
Figura 22. Formato de seguimiento al plan estratégico	76

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Entrevista semiestructurada aplicada a la gerente, cajero y contador ...	91
Anexo B. Encuesta de satisfacción al cliente	93
Anexo C. Resultados entrevista aplicada al gerente de Micro mercado La 15	96
Anexo D. Resultados entrevista aplicada al cajero de Micro mercado La 15.....	100
Anexo E. Resultados entrevista aplicada al contador de Micro mercado La 15..	104

RESUMEN

TITULO: PLAN DE MEJORAMIENTO, MICRO MERCADO LA 15 *

AUTOR: LAURA YESENIA NARANJO MARQUEZ
VALENTINA RAMIREZ PEÑARANDA**

PALABRAS CLAVES: PLAN DE MEJORAMIENTO, GESTION EMPRESARIAL, DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, COMPETITIVIDAD.

CONTENIDO:

El presente trabajo de grado tuvo como propósito diseñar un plan de mejoramiento para el Micro mercado La 15, ubicado en el municipio de San Martín, Cesar, con el fin de fortalecer su gestión administrativa, comercial y operativa. Para el desarrollo de la investigación se realizó un diagnóstico organizacional mediante la aplicación de entrevistas al personal directivo y operativo, así como encuestas de satisfacción a los clientes, permitiendo analizar las áreas administrativa, comercial, financiera y de talento humano.

A partir de la información recopilada se identificaron fortalezas importantes como la trayectoria de más de treinta años en el mercado, el reconocimiento local, la ubicación estratégica, la variedad de productos y las relaciones estables con los proveedores. Asimismo, se evidenciaron debilidades relacionadas con la ausencia de una planeación estratégica formal, el limitado aprovechamiento de herramientas tecnológicas, la falta de estrategias estructuradas de marketing digital, la inexistencia de mecanismos para la gestión de clientes y algunas deficiencias en el control de inventarios.

Posteriormente se aplicaron herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), las cuales permitieron identificar oportunidades de mejora y formular estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Como resultado se diseñó un plan de mejoramiento enfocado en la formalización del direccionamiento estratégico, la implementación de estrategias de marketing digital, el fortalecimiento de la fidelización de clientes, la implementación de un sistema básico de gestión de clientes (CRM), la optimización del control de inventarios y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación. La propuesta busca contribuir al crecimiento sostenible del establecimiento, mejorar la toma de decisiones y fortalecer su posicionamiento frente a la competencia en el mercado local.

* Proyecto de Grado

** Universidad Industrial de Santander, Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Querubin Sánchez Martínez.

ABSTRACT

TITLE: IMPROVEMENT PLAN FOR MICROMERCADO LA 15*

AUTHOR: LAURA YESENIA NARANJO MARQUEZ
VALENTINA RAMIREZ PEÑARANDA **

KEYWORDS: IMPROVEMENT PLAN, BUSINESS MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS, COMPETITIVENESS.

CONTENT:

The purpose of this undergraduate project was to design an improvement plan for Micro Mercado La 15, located in the municipality of San Martín, Cesar, Colombia, in order to strengthen its administrative, commercial, and operational management. To carry out the research, an organizational diagnosis was conducted through interviews with managerial and operational staff, as well as customer satisfaction surveys, allowing for an analysis of the administrative, commercial, financial, and human resources areas.

Based on the information collected, important strengths were identified, including more than thirty years of market experience, local recognition, a strategic location, a wide variety of products, and stable relationships with suppliers. Likewise, weaknesses were identified related to the absence of formal strategic planning, limited use of technological tools, lack of structured digital marketing strategies, the absence of customer management mechanisms, and deficiencies in inventory control.

Subsequently, strategic analysis tools such as the SWOT Matrix, the Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, and the External Factor Evaluation (EFE) Matrix were applied. These tools made it possible to identify improvement opportunities and formulate strategies aimed at strengthening the company's competitiveness.

As a result, an improvement plan was designed focusing on the formalization of strategic management, the implementation of digital marketing strategies, the strengthening of customer loyalty programs, the implementation of a basic Customer Relationship Management (CRM) system, the optimization of inventory control, and the establishment of monitoring and evaluation mechanisms. The proposal seeks to contribute to the sustainable growth of the business, improve decision-making processes, and strengthen its competitive position within the local market.

* Graduation project

** Industrial University of Santander, Regional Institute of Projection and Distance Education. Gestión Empresarial. Director: Querubín Sánchez Martínez.

INTRODUCCION

Las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad económica, enfrentan actualmente un entorno caracterizado por cambios constantes en los hábitos de consumo, avances tecnológicos y una creciente competencia. En este contexto, las micro y pequeñas empresas requieren fortalecer sus procesos administrativos, comerciales y operativos para garantizar su sostenibilidad y permanencia en el mercado.

El Micro mercado La 15, ubicado en el municipio de San Martín, Cesar, es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo y de la canasta familiar, que durante más de treinta años ha logrado consolidarse como un establecimiento reconocido por la comunidad. Sin embargo, como ocurre en muchas pequeñas empresas familiares, el crecimiento de la organización ha estado acompañado de procesos administrativos desarrollados principalmente de manera empírica, generando oportunidades de mejora relacionadas con la planeación estratégica, la gestión comercial, el aprovechamiento de herramientas tecnológicas y el control de algunos procesos internos.

Teniendo en cuenta esta situación, se desarrolló un diagnóstico organizacional con el propósito de analizar las condiciones actuales de la empresa e identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño. Para ello se utilizaron técnicas de recolección de información como entrevistas y encuestas, complementadas con herramientas de análisis estratégico que permitieron evaluar los factores internos y externos que afectan la competitividad del establecimiento.

Con base en los resultados obtenidos, se formuló un plan de mejoramiento orientado a fortalecer la gestión administrativa, comercial y operativa del Micro mercado La 15 mediante la implementación de estrategias viables y acordes con las necesidades identificadas. Dichas estrategias incluyen la formalización del direccionamiento estratégico, la incorporación de acciones de marketing digital, la creación de mecanismos de fidelización de clientes, el fortalecimiento del control de inventarios y la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación.

Finalmente, este trabajo busca aportar herramientas prácticas que contribuyan al mejoramiento continuo de la organización, favoreciendo una gestión más eficiente, una mayor capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno y un fortalecimiento de su posición competitiva dentro del mercado local.

1. GENERALIDADES

1.1 INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA

- **Nombre:** Micro mercado La 15
- **Dirección:** Calle 15 N° 7 – 64, Barrio El Centro. San Martín – Cesar
- **Tamaño:** Pequeña empresa, cuenta con 7 empleados y tiene ingresos anuales inferiores a 23.563 UVT.
- **Actividad comercial:** Comercio al por menor de productos de la canasta familiar, ofreciendo una variedad de alimentos, bebidas, artículos de aseo, productos de uso doméstico y demás bienes de consumo básico.

1.2 DESCRIPCION DEL SECTOR

1.2.1 Tendencias del Sector. El sector de supermercados y micro mercados en Colombia se encuentra atravesando un proceso de transformación influenciado principalmente por los cambios en los hábitos de consumo, la digitalización en los canales de venta y la creciente búsqueda de valor por parte de los consumidores. Una de las principales tendencias es el crecimiento de los canales digitales y las estrategias de omnicanalidad. Los consumidores buscan mayor facilidad y rapidez en sus compras, utilizando herramientas como domicilios, pedidos por WhatsApp, redes sociales y plataformas de comercio electrónico. De acuerdo con Kantar Worldpanel, la penetración del comercio electrónico en productos de consumo masivo pasó de 1,2 % de los hogares en 2015 a 43 % en 2024, evidenciando una transformación significativa en la forma de comprar de los colombianos. Asimismo, los hogares realizan compras más planificadas y utilizan diversos canales para adquirir los productos que necesitan. ¹

Otra tendencia relevante es la búsqueda de precios competitivos y promociones. Los consumidores ahora son mucho más cuidadosos en sus decisiones de compra,

¹ Kantar Worldpanel. Tendencias de retail y consumo masivo en Colombia. [En línea]. (agosto de 2025). [Consultado el 20 de mayo de 2026]. Disponible en: <https://www.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Consumo-Masivo/2025/Tendencias-de-Retail-y-consumo-masivo-en-Colombia>

comparan precios y priorizan los establecimientos que les ofrecen una buena relación entre calidad y costo. Estudios recientes indican que las familias colombianas continúan realizando compras estratégicas y optimizando su presupuesto, lo que obliga a los comercios a fortalecer sus estrategias de fidelización y servicio al cliente. ²

La digitalización de los procesos comerciales no se queda atrás, en la actualidad ha cobrado mucha importancia el uso de sistemas de facturación electrónica, control de inventarios, análisis de ventas y herramientas tecnológicas para la gestión del negocio, dado que esto permite mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones. ³

Finalmente, la gestión eficiente de inventarios y la reducción de pérdidas representan una prioridad para el sector. Según datos de Fenalco, los supermercados colombianos registraron pérdidas superiores a 160 mil millones de pesos por conceptos asociados a robos y mermas durante 2024, situación que ha impulsado la implementación de mayores controles internos y estrategias de gestión de inventarios. ⁴

En este contexto, el Micro mercado La 15 tiene la oportunidad de fortalecer su competitividad mediante la adopción de herramientas tecnológicas, el fortalecimiento de canales de atención y domicilio, la fidelización de clientes y la optimización de sus procesos operativos y comerciales.

1.2.2 Factores claves del entorno. Realizando el análisis de los factores claves del entorno en el Micro Mercado la 15 se puede identificar que son diversos los factores que influyen y condicionan su desempeño en el mundo comercial.

² Fenalco. Cencomarcas 2026: El retail colombiano entra en una nueva era de experiencia, datos y transformación del consumo. [En línea]. (mayo de 2026). [Consultado el 20 de mayo de 2026]. Disponible en: <https://www.fenalco.com.co/blog/noticias-10/cencomarcas-2026-el-retail-colombiano-entra-en-una-nueva-era-de-experiencia-datos-y-transformacion-del-consumo-8853>

³ DLP systems. Tendencias que están transformando el mercado retail en 2025. [En línea]. (junio de 2025). [Consultado el 20 de mayo de 2026]. Disponible en: <https://www.dlpsystems.co/retail/tendencias-que-estan-transformando-el-mercado-retail/>

⁴ Fenalco. Supermercados perdieron más de 160mil millones de pesos por robos. [En línea]. (2025). [Consultado el 20 de mayo de 2026]. Disponible en: https://www.fenalco.com.co/blog/noticias-10/supermercados-perdieron-mas-de-160-mil-millones-de-pesos-por-robos-8474#blog_content

Económico: El entorno económico influye de manera significativa en el comportamiento de compra de los consumidores. En el caso específico del municipio de San Martín – Cesar, las variaciones en los niveles de empleo, los ingresos familiares, la inflación pueden afectar la capacidad adquisitiva de la población, porque deben priorizar la compra de productos básicos, buscar los productos más económicos e incluso cambiar patrones de consumo para disminuir sus gastos.

Social: Los hábitos y preferencias de los consumidores han cambiado en los últimos años, hoy en día las personas están más preocupadas por su salud, su nutrición y su bienestar, lo que los lleva a consumir productos con mejores características nutricionales, alimentos bajos en azúcar, productos integrales y todos aquellos que ofrezcan las opciones más naturales, saludables y amigables con el medio ambiente.

Tecnológico: El avance tecnológico ha generado cambios en la forma en que se realizan las compras, el uso de billeteras digitales, transferencias electrónicas y pagos mediante códigos QR son la tendencia del momento, dado que permiten a los consumidores facilitar sus compras. Además, lo relacionado con los sistemas de facturación electrónica, control de inventarios y gestión comercial, no son solo un requerimiento de la normativa vigente, sino que se han convertido en herramientas fundamentales para que los establecimientos comerciales mejoren su eficiencia.

Ecológico: Las tendencias actuales promueven la sostenibilidad ambiental, por eso hay una gran inclinación por prácticas relacionadas con la disminución del uso de plásticos de un solo uso, la compra y uso de productos amigables con el medio ambiente.

Legal: El sector comercial se encuentra regulado por diversas disposiciones legales relacionadas con aspectos tributarios, sanitarios y mercantiles. Entre estas se destacan la implementación de la facturación electrónica, el cumplimiento de las obligaciones tributarias ante la DIAN, las normas de protección al consumidor y los requisitos de formalización empresarial establecidos por las cámaras de comercio. Estas regulaciones buscan garantizar la transparencia en las operaciones comerciales y el adecuado funcionamiento de los establecimientos.

1.2.3 Aspecto crítico de las 5 fuerzas de Porter.

Rivalidad competitiva: La competencia dentro del sector de supermercados y micro mercados en el municipio de San Martín es significativa debido a la presencia de establecimientos consolidados como el Supermercado Mi Granjita, Supermercado Nutibara y Micro mercado Mercaya, además del gran número de tiendas de barrio existentes y famosas tiendas de descuento como D1 y ARA que tienen presencia en el municipio. Estos establecimientos compiten mediante estrategias relacionadas con precios, variedad de productos, ubicación, promociones y calidad del servicio al cliente.

Amenaza de nuevos competidores: La posibilidad de ingreso de nuevos competidores al sector es moderada, debido a que no hay requerimientos muy complejos para la creación de nuevos establecimientos de comercio dedicados a esta actividad. Sin embargo, aspectos como la inversión inicial, la consecución de proveedores, la ubicación estratégica del negocio y la fidelización de clientes constituyen elementos que influyen en el establecimiento y permanencia de nuevos participantes en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores desempeñan un papel fundamental dentro de la cadena de abastecimiento del sector, dado que son los encargados de suministrar los productos que se van a comercializar. La existencia de diversos proveedores en la región permite contar con múltiples alternativas de abastecimiento y facilita la negociación de condiciones comerciales, precios y plazos de pago.

Poder de negociación de clientes: Los clientes cuentan con diversas opciones para adquirir productos de la canasta familiar, lo que les permite comparar precios, calidad y servicio entre diferentes establecimientos. El acceso a múltiples alternativas de compra incrementa la capacidad de elección de los clientes y genera una mayor exigencia respecto a la atención, disponibilidad de productos y condiciones comerciales ofrecidas por los negocios del sector.

Amenaza de sustitutos: El sector enfrenta la presencia de diferentes alternativas de abastecimiento para los consumidores, entre ellas las tiendas de barrio, ventas informales, distribuidores directos y otros formatos comerciales que ofrecen productos similares. Estas opciones amplían las posibilidades de compra para los clientes y contribuyen a la dinámica competitiva del mercado local.

1.2.4 Identificación de competidores claves. Los competidores clave para el Micro mercado La 15 son aquellos establecimientos comerciales que atienden el mismo segmento de mercado y ofrecen productos similares, generando competencia directa por la preferencia de los consumidores.

Por lo tanto, los competidores clave para la presente investigación corresponde a Supermercado Nutibara, Los Mangos, Supermercado Mi Granjita, Micro mercado Mercaya, Tiendas D1, Tiendas ARA, y las más de 600 tiendas de barrio que según la Secretaria de hacienda municipal están registradas en Industria y Comercio del municipio.⁵

1.3 DESCRIPCION DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

El Micro mercado La 15 se dedica a la comercialización de productos de la canasta familiar, ofreciendo una amplia variedad de bienes de consumo básico destinados a satisfacer las necesidades diarias de los hogares. Entre los productos comercializados se encuentran perecederos y no perecederos, bebidas, productos de aseo personal, artículos de limpieza para el hogar, granos, enlatados, lácteos, embutidos, frutas, verduras y demás productos de primera necesidad.

Además de la venta de productos, el establecimiento presta un servicio de atención personalizada a los clientes, facilitando el acceso a bienes esenciales en un mismo lugar, con disponibilidad permanente de mercancía, asesoría en la compra y diferentes alternativas de pago. Su propuesta de valor se centra en ofrecer productos de calidad,

⁵ Alcaldía Municipal – Secretaria de Hacienda. Listado de establecimientos comerciales registrados en Industria y Comercio. [San Martín - Cesar]. (2026).

precios competitivos y una atención cercana que contribuya a la satisfacción y fidelización de los clientes.

Los productos y servicios ofrecidos por el Micro mercado La 15 están orientados principalmente a las familias del municipio, buscando garantizar el abastecimiento oportuno de artículos de consumo cotidiano y contribuir al bienestar de la comunidad.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento para el Micro Mercado La 15, en el municipio de San Martín – Cesar, orientado al fortalecimiento de su gestión administrativa, comercial y operativa, mediante la implementación de estrategias de marketing digital, servicio a domicilio, fidelización de clientes, gestión de la información, control de inventarios y planeación estratégica, que contribuyan al mejoramiento de su competitividad y posicionamiento en el mercado local.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar un diagnóstico organizacional del Micro Mercado La 15, con el fin de identificar sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalecer la gestión comercial y la relación con los clientes, mediante la implementación de estrategias de marketing digital, servicio a domicilio, fidelización y un sistema básico de gestión de clientes (CRM).

Mejorar los procesos administrativos y operativos del Micro Mercado La 15, mediante la formalización de la planeación estratégica y el fortalecimiento del control de inventarios.

Establecer un plan de acción para la implementación y seguimiento de las estrategias propuestas, definiendo actividades, responsables, indicadores, tiempos y recursos necesarios.

3. APLICACION DE INSTRUMENTOS PARA RECOLECCION DE INFORMACION

3.1 CLIENTES ACTUALES

Los clientes actuales del Micro mercado La 15 son las personas naturales y jurídicas que adquieren productos de la canasta familiar y artículos de consumo frecuente para satisfacer sus necesidades personales, familiares y organizacionales.

En primer lugar, se encuentran los hogares de la zona urbana y rural del municipio, los cuales constituyen el principal grupo de clientes. Estos consumidores realizan compras de alimentos, bebidas, productos de aseo personal, artículos de limpieza para el hogar y demás productos de primera necesidad para el consumo diario de sus familias.

Por otra parte, se encuentran los clientes empresariales e institucionales, entre los que se encuentran establecimientos comerciales, oficinas, pequeñas empresas y otras organizaciones que requieren el suministro periódico de productos de aseo, cafetería e hidratación para el desarrollo de sus actividades. Dentro de estos productos se incluyen café, azúcar, aromáticas, vasos desechables, papel higiénico, jabón, detergentes, desinfectantes, agua embotellada y demás insumos necesarios para el funcionamiento de sus instalaciones.

3.1.1 Tipo de estudio. El presente plan de mejoramiento se desarrolla bajo un tipo de estudio descriptivo, dado que permite identificar y analizar las características actuales del Micro mercado La 15, a partir de la percepción de sus clientes, describiendo aspectos relacionados con la calidad del servicio, nivel de satisfacción, atención, variedad de productos y demás factores que inciden en el funcionamiento del establecimiento.

3.1.2 Método de investigación. El método de investigación para la presente investigación es mixto, porque se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión clara e integral del problema.

El enfoque cuantitativo permitió recopilar y analizar la información obtenida mediante la aplicación de encuestas a los clientes del Micro mercado La 15, utilizando tablas y

porcentajes para interpretar los resultados. Por su parte, el enfoque cualitativo facilitó el análisis de la información obtenida mediante la observación directa, permitiendo comprender la realidad organizacional y sustentar las propuestas de mejoramiento.

3.1.3 Población. La población objeto de estudio estuvo conformada por los clientes que realizan compras en el Micro mercado La 15.

Para la recolección de información se aplicaron 31 encuestas a clientes seleccionados mediante un muestreo por conveniencia, considerando la disponibilidad y disposición de participación de los compradores durante el periodo de aplicación del instrumento.

3.1.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información. Para el desarrollo del diagnóstico organizacional se emplearon las siguientes técnicas:

Encuesta de satisfacción al cliente: aplicada a los clientes del Micro mercado La 15, con el objetivo de conocer su percepción respecto a la calidad del servicio, atención recibida, disponibilidad de productos, precios y nivel general de satisfacción. (Ver Anexo B)

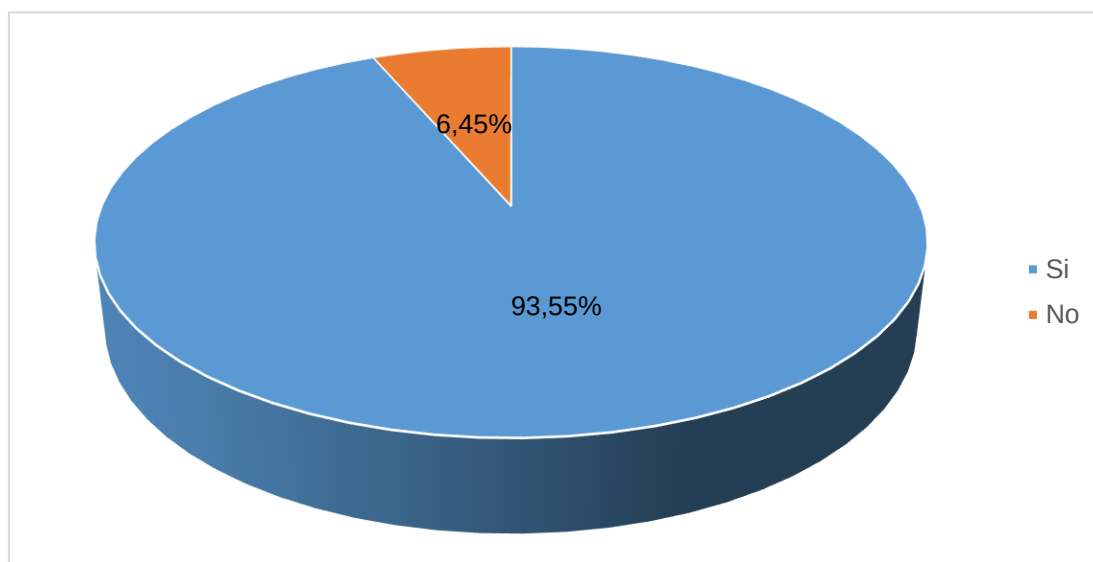
3.1.5 Tabulación, presentación y análisis de resultados.

Pregunta 1. ¿Recomendaría usted el micro mercado La 15 a otras personas?

Cuadro 1. Posibilidad de recomendación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	93,55%
No	2	6,45%
Total	31	100%

Figura 1. Posibilidad de recomendación



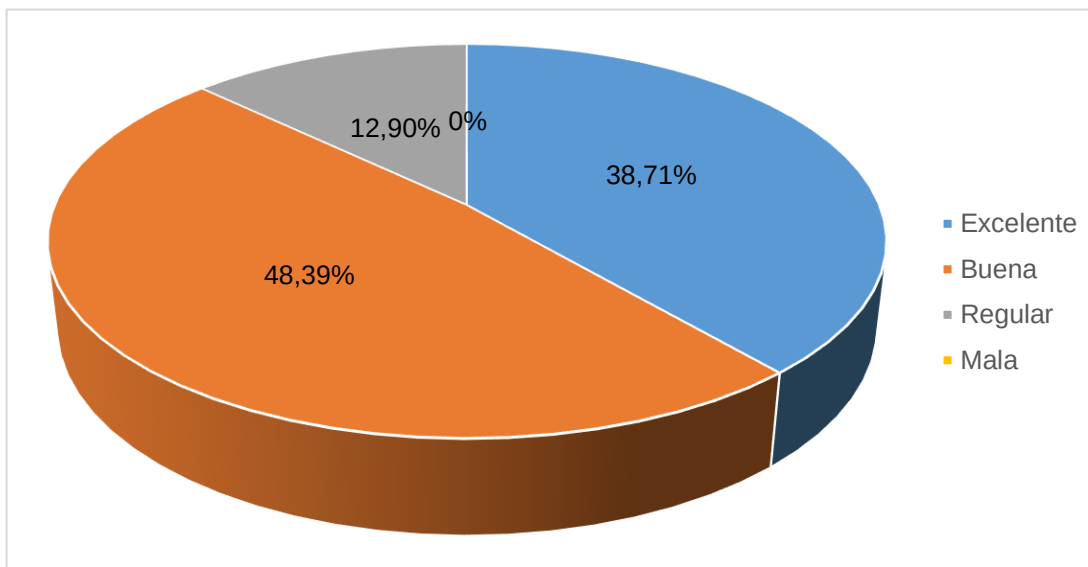
Los resultados evidencian que el 93,55% de los clientes encuestados recomendaría el Micro mercado La 15 a otras personas, mientras que únicamente el 6,45% manifestó que no lo haría. Este resultado refleja un alto nivel de satisfacción general y una percepción positiva del establecimiento, lo cual constituye un indicador favorable de fidelización y confianza por parte de los consumidores. La disposición de los clientes a recomendar el negocio demuestra que el micro mercado ha logrado posicionarse favorablemente dentro de la comunidad.

Pregunta 2. ¿Cómo califica la atención al cliente en micro mercado la 15?

Cuadro 2. Calificación atención al cliente

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	12	38,71%
Buena	15	48,39%
Regular	4	12,90%
Mala	0	0%
Total	31	100%

Figura 2. Calificación atención al cliente



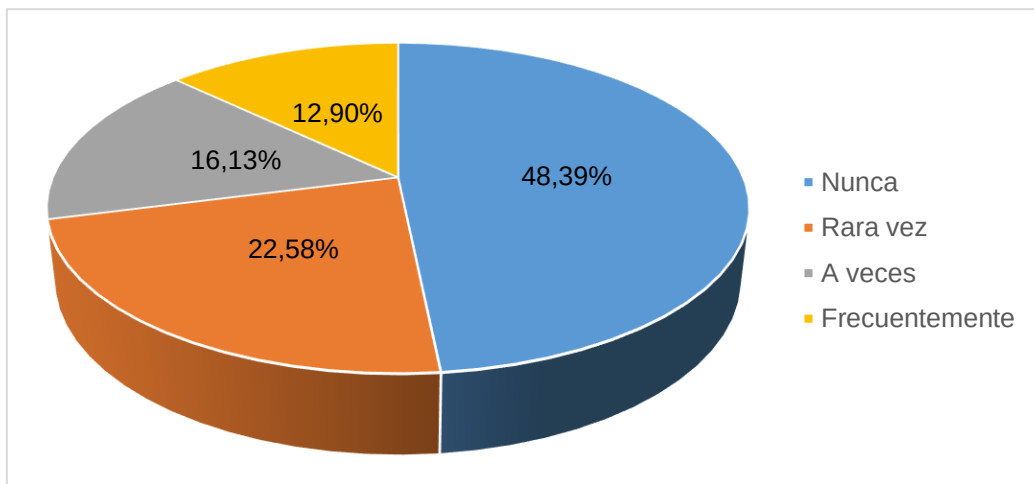
El 48,39% de los encuestados calificó la atención al cliente como buena, seguido de un 38,71% que la consideró excelente. Sin embargo, un 12,90% la calificó como regular. Estos resultados indican que la mayoría de los clientes perciben positivamente la atención recibida, destacando aspectos como la amabilidad y disposición del personal. No obstante, la existencia de algunas percepciones regulares evidencia oportunidades para fortalecer la calidad del servicio y mejorar la experiencia de compra.

Pregunta 3. ¿Con que frecuencia encuentra usted productos en mal estado (Vencidos o dañados) en el micro mercado La 15?

Cuadro 3. Presencia de productos en mal estado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	15	48,39%
Rara vez	7	22,58%
A veces	5	16,13%
Frecuentemente	4	12,90%
Total	31	100%

Figura 3. Presencia de productos en mal estado



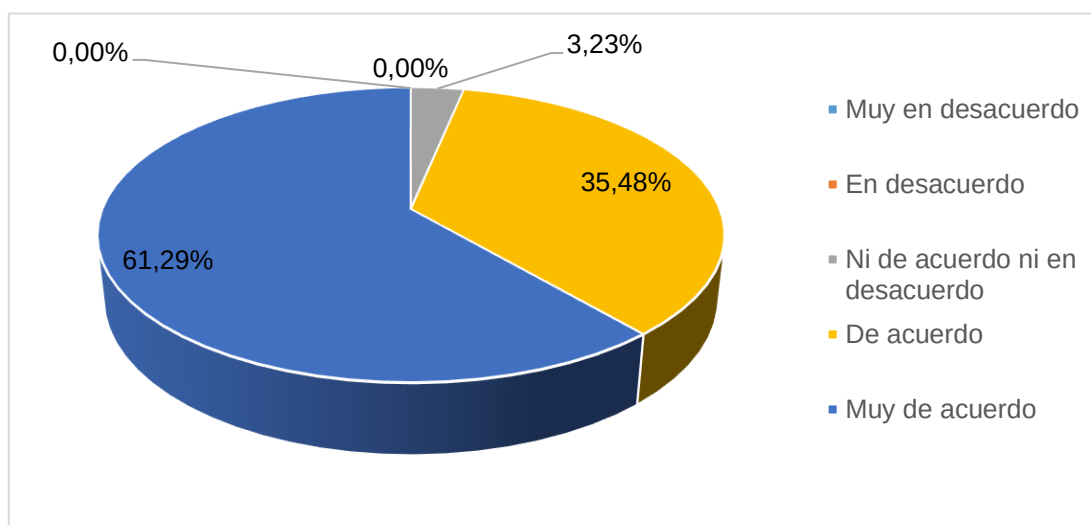
El 48,39% de los clientes manifestó que nunca encuentra productos en mal estado, mientras que el 22,58% indicó que esto ocurre rara vez. Por otro lado, el 16,13% respondió que sucede algunas veces y el 12,90% afirmó encontrar este tipo de situaciones frecuentemente. Aunque la mayoría de los consumidores tiene una percepción favorable sobre la calidad de los productos, los resultados sugieren la necesidad de fortalecer los controles para minimizar pérdidas y mejorar la satisfacción del cliente.

Pregunta 4. ¿Está satisfecho con la calidad general del producto / servicio recibido en Micro mercado La 15?

Cuadro 4. Nivel de satisfacción calidad del producto / servicio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	0	0,00%	1	0,00
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,23%	3	0,10
De acuerdo	11	35,48%	4	1,42
Muy de acuerdo	19	61,29%	5	3,06
Total	31	100%		4,58

Figura 4. Nivel de satisfacción calidad del producto / servicio



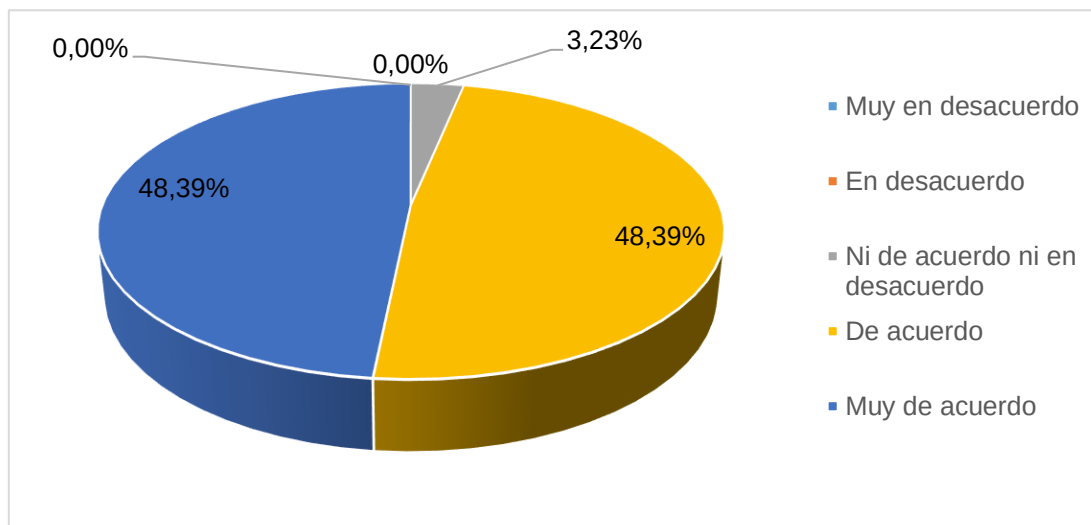
La calificación promedio obtenida fue de 4,58 sobre 5, evidenciando un elevado nivel de satisfacción respecto a la calidad general de los productos y servicios ofrecidos. El 61,29% de los encuestados manifestó estar muy de acuerdo con esta afirmación y el 35,48% estuvo de acuerdo. Estos resultados reflejan que la empresa mantiene estándares de calidad que satisfacen las expectativas de la mayoría de sus clientes.

Pregunta 5. ¿Micro mercado La 15 cuenta con disponibilidad de los productos cuando los necesita?

Cuadro 5. Disponibilidad de productos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	0	0,00%	1	0,00
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,23%	3	0,10
De acuerdo	15	48,39%	4	1,94
Muy de acuerdo	15	48,39%	5	2,42
Total	31	100%		4,45

Figura 5. Disponibilidad de productos



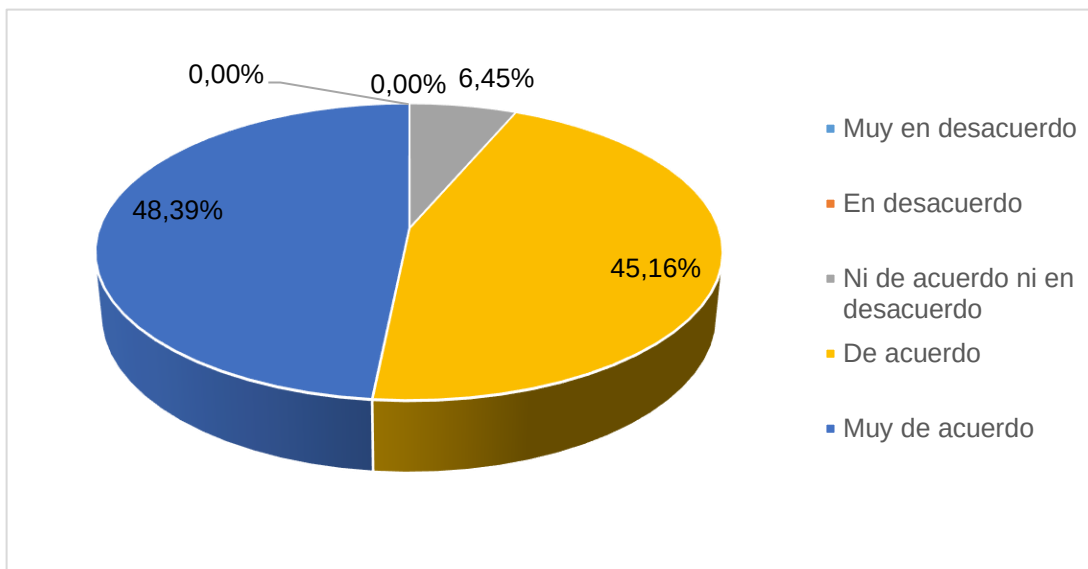
La disponibilidad de productos obtuvo una puntuación promedio de 4,45 sobre 5. El 48,39% de los clientes estuvo de acuerdo y otro 48,39% muy de acuerdo con que encuentran los productos que necesitan. Esto evidencia una adecuada gestión del abastecimiento e inventarios, permitiendo satisfacer oportunamente las necesidades de los consumidores.

Pregunta 6. ¿El personal que lo atendió fue amable y estuvo dispuesto a ayudarle?

Cuadro 6. Atención por parte del personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	0	0,00%	1	0,00
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,45%	3	0,19
De acuerdo	14	45,16%	4	1,81
Muy de acuerdo	15	48,39%	5	2,42
Total	31	100%		4,42

Figura 6. Atención por parte del personal



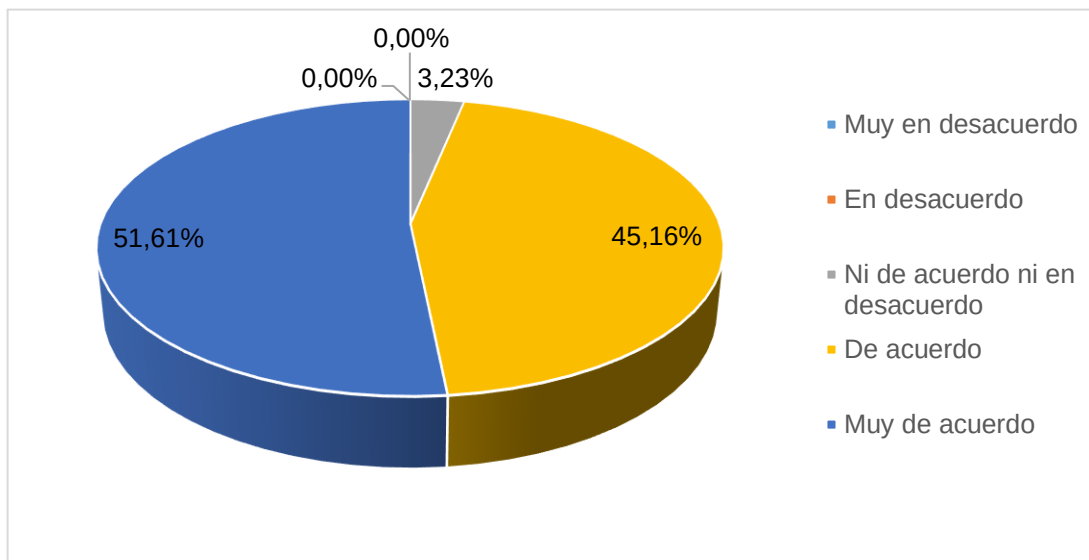
La atención brindada por el personal obtuvo una valoración promedio de 4,42 sobre 5, donde el 48,39% de los clientes estuvo muy de acuerdo y el 45,16% de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados evidencian que el talento humano constituye una fortaleza para el establecimiento, debido a que los clientes perciben amabilidad y disposición para resolver sus necesidades durante el proceso de compra.

Pregunta 7. La información que le proporcionan ha sido clara, precisa y completa

Cuadro 7. Suministro de información

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	0	0,00%	1	0,00
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,23%	3	0,10
De acuerdo	14	45,16%	4	1,81
Muy de acuerdo	16	51,61%	5	2,58
Total	31	100%		4,48

Figura 7. Suministro de información



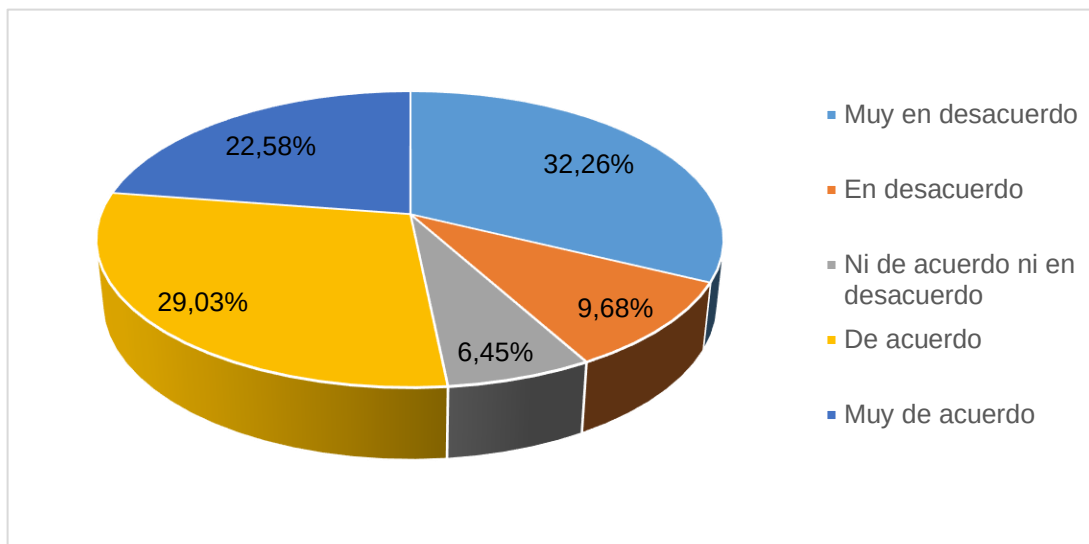
La percepción sobre la calidad de la información suministrada alcanzó una puntuación promedio de 4,48 sobre 5. El 51,61% de los encuestados estuvo muy de acuerdo y el 45,16% de acuerdo. Esto indica que el personal del establecimiento brinda información adecuada a los clientes, facilitando la toma de decisiones durante la compra y fortaleciendo la confianza en el servicio prestado.

Pregunta 8. ¿La empresa ha cumplido con los tiempos de entrega o atención prometidos?

Cuadro 8. Cumplimientos en tiempos de entrega y/o atención

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	10	32,26%	1	0,32
En desacuerdo	3	9,68%	2	0,19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,45%	3	0,19
De acuerdo	9	29,03%	4	1,16
Muy de acuerdo	7	22,58%	5	1,13
Total	31	100%		3,00

Figura 8. Cumplimientos en tiempos de entrega y/o atención



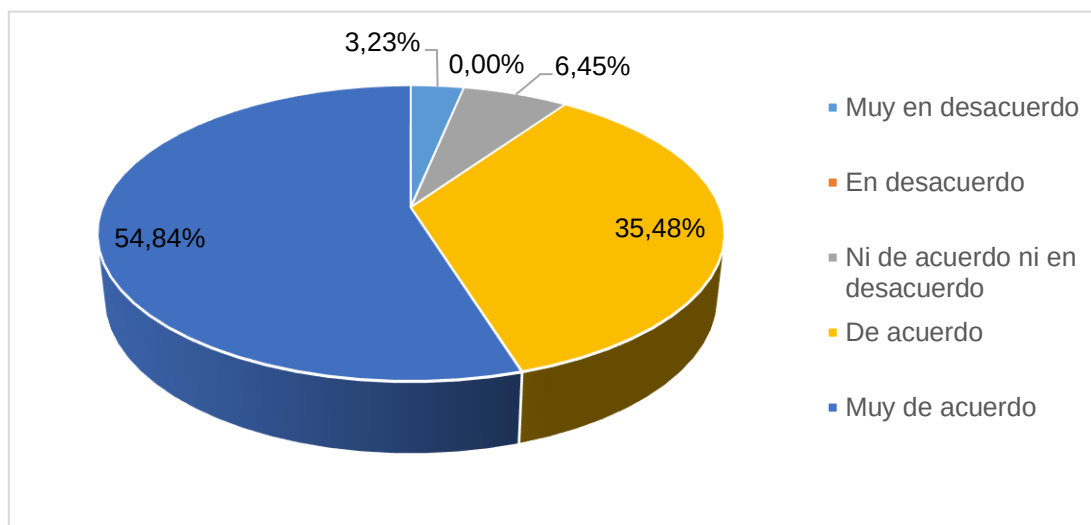
Esta variable obtuvo una puntuación promedio de 3,00 sobre 5, siendo uno de los aspectos con menor valoración. El 41,94% de los encuestados manifestó algún grado de desacuerdo respecto al cumplimiento de los tiempos prometidos, mientras que el 51,61% expresó una percepción positiva. Estos resultados evidencian la existencia de oportunidades de mejora relacionadas con la agilidad en la atención y el cumplimiento oportuno del servicio.

Pregunta 9. Cuando han surgido inconvenientes, ¿Ha recibido una solución oportuna y efectiva?

Cuadro 9. Atención oportuna ante inconvenientes

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	1	3,23%	1	0,03
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,45%	3	0,19
De acuerdo	11	35,48%	4	1,42
Muy de acuerdo	17	54,84%	5	2,74
Total	31	100%		4,39

Figura 9. Atención oportuna ante inconvenientes



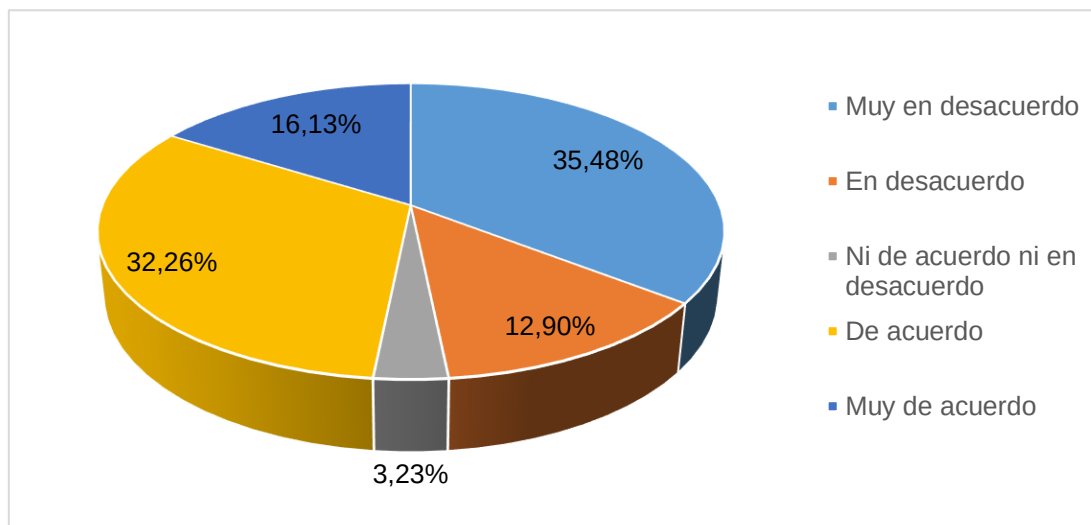
La resolución de inconvenientes obtuvo una calificación promedio de 4,39 sobre 5, destacándose que el 54,84% de los clientes estuvo muy de acuerdo y el 35,48% de acuerdo con la efectividad de las soluciones brindadas. Esto demuestra que, ante situaciones problemáticas, la empresa responde adecuadamente, fortaleciendo la confianza y satisfacción de los consumidores.

Pregunta 10. Los canales de comunicación (WhatsApp, teléfono, redes sociales, correo electrónico) ¿Han sido adecuados?

Cuadro 10. Canales de comunicación adecuados

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	11	35,48%	1	0,35
En desacuerdo	4	12,90%	2	0,26
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,23%	3	0,10
De acuerdo	10	32,26%	4	1,29
Muy de acuerdo	5	16,13%	5	0,81
Total	31	100%		2,81

Figura 10. Canales de comunicación adecuados



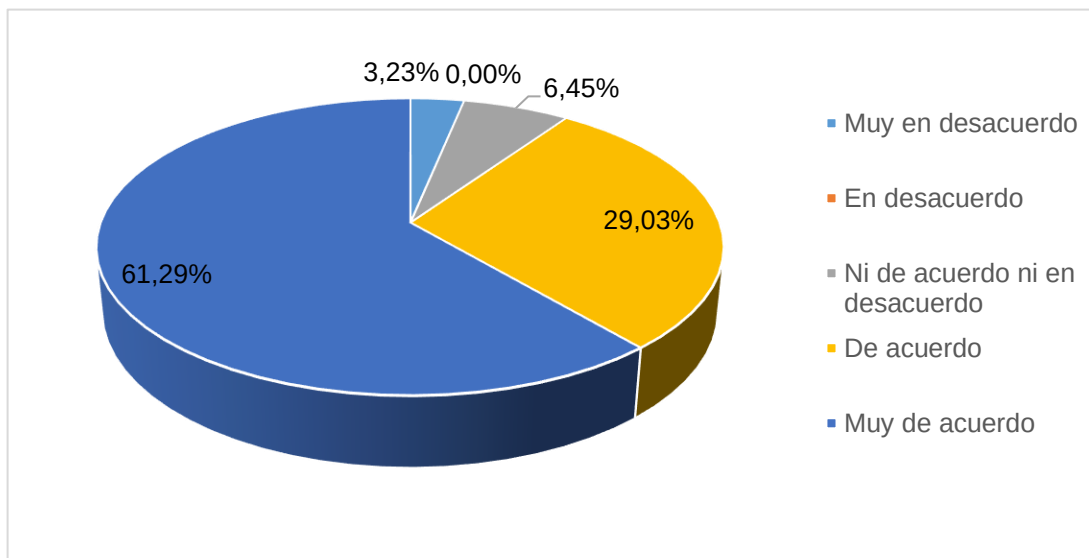
Esta dimensión obtuvo una puntuación promedio de 2,81 sobre 5. El 48,38% de los clientes manifestó desacuerdo respecto a la adecuación de los canales de comunicación disponibles. Estos hallazgos evidencian una debilidad relacionada con la limitada implementación de herramientas digitales y estrategias de comunicación, aspecto que justifica la necesidad de fortalecer el marketing digital y la interacción con los clientes mediante canales virtuales.

Pregunta 11. El proceso de compra ¿Ha sido ágil y sencillo?

Cuadro 11. Proceso de compra ágil y sencillo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	1	3,23%	1	0,03
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,45%	3	0,19
De acuerdo	9	29,03%	4	1,16
Muy de acuerdo	19	61,29%	5	3,06
Total	31	100%		4,45

Figura 11. Proceso de compra ágil y sencillo



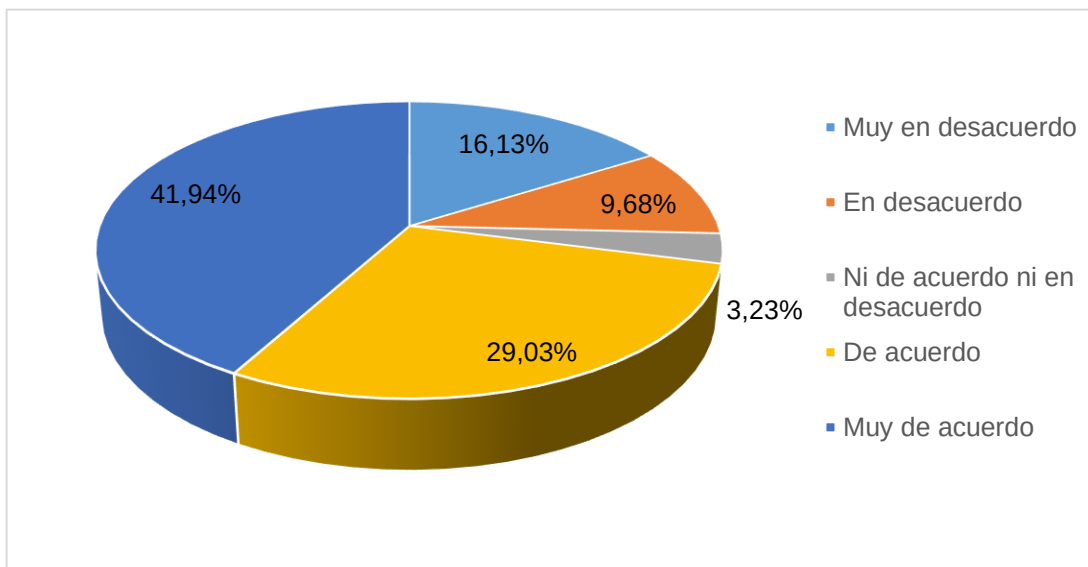
La facilidad del proceso de compra obtuvo una valoración promedio de 4,45 sobre 5. El 61,29% de los encuestados estuvo muy de acuerdo y el 29,03% de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados reflejan que la mayoría de los clientes considera que el proceso de compra es eficiente y cómodo, contribuyendo positivamente a la experiencia del consumidor.

Pregunta 12. ¿Le ha sido fácil comunicarse con el Micro mercado La 15, cuando lo necesita?

Cuadro 12. Fácil comunicación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	5	16,13%	1	0,16
En desacuerdo	3	9,68%	2	0,19
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,23%	3	0,10
De acuerdo	9	29,03%	4	1,16
Muy de acuerdo	13	41,94%	5	2,10
Total	31	100%		3,71

Figura 12. Fácil comunicación



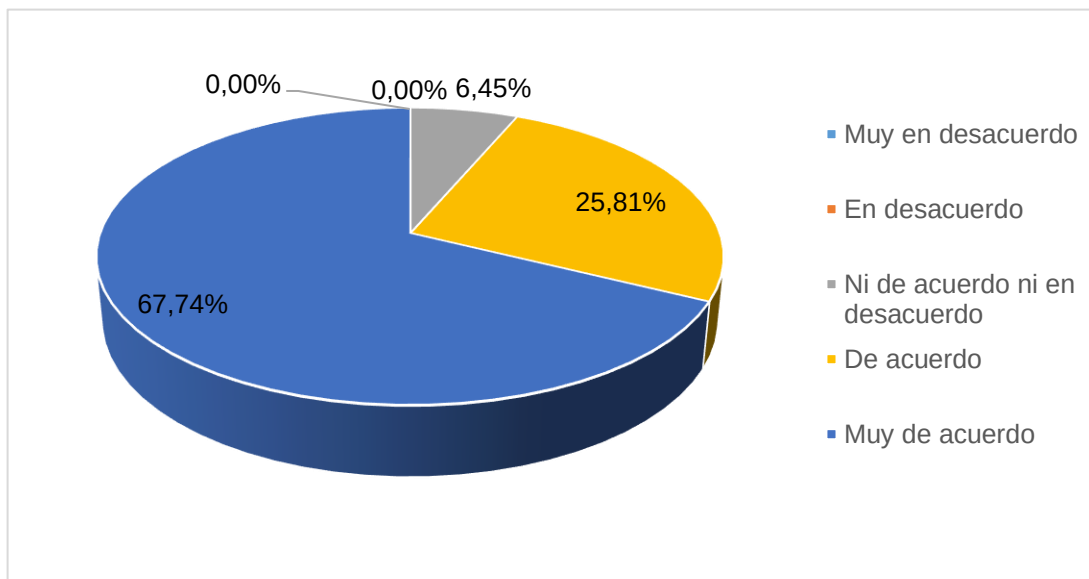
La facilidad de comunicación obtuvo una puntuación promedio de 3,71 sobre 5. Aunque el 70,97% de los clientes manifestó una percepción positiva, un 25,81% expresó desacuerdo. Esto evidencia que, aunque existen mecanismos básicos de comunicación funcionales, aún es necesario fortalecer y diversificar los canales de contacto para mejorar la accesibilidad y atención a los clientes.

Pregunta 13. La empresa le brinda confianza durante todo el proceso de compra

Cuadro 13. Confianza para compra

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	0	0,00%	1	0,00
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,45%	3	0,19
De acuerdo	8	25,81%	4	1,03
Muy de acuerdo	21	67,74%	5	3,39
Total	31	100%		4,61

Figura 13. Confianza para compra



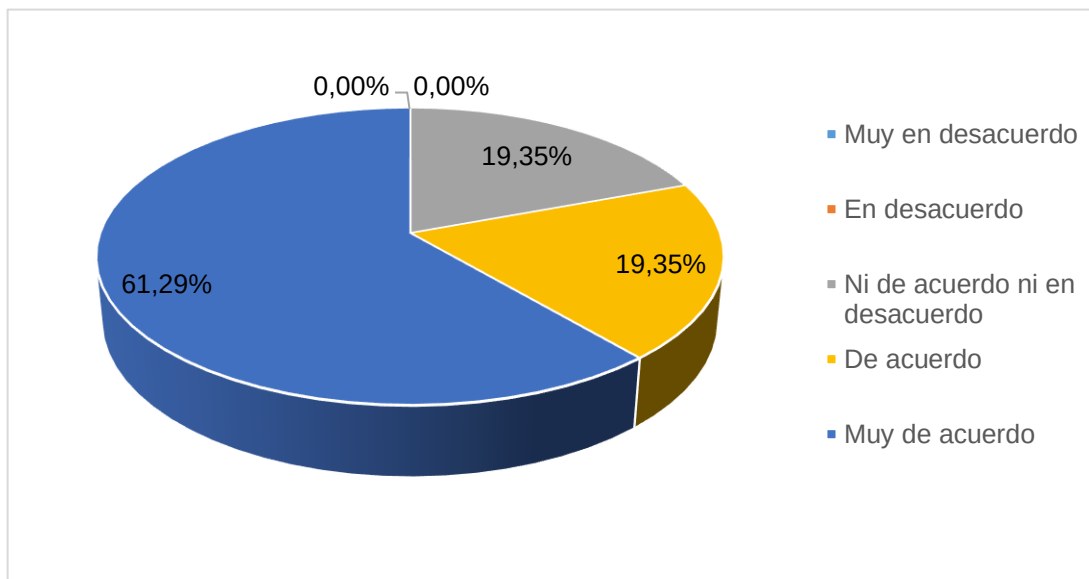
Esta variable obtuvo la puntuación más alta de la encuesta, con 4,61 sobre 5. El 67,74% de los clientes estuvo muy de acuerdo y el 25,81% de acuerdo con que el establecimiento les genera confianza. Este resultado demuestra que el Micro mercado La 15 ha construido una sólida relación de credibilidad y seguridad con sus consumidores, constituyéndose en una de sus principales fortalezas competitivas.

Pregunta 14. Considera que la empresa es innovadora en sus productos / servicios

Cuadro 14. Empresa innovadora

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	0	0,00%	1	0,00
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	19,35%	3	0,58
De acuerdo	6	19,35%	4	0,77
Muy de acuerdo	19	61,29%	5	3,06
Total	31	100%		4,42

Figura 14. Empresa innovadora



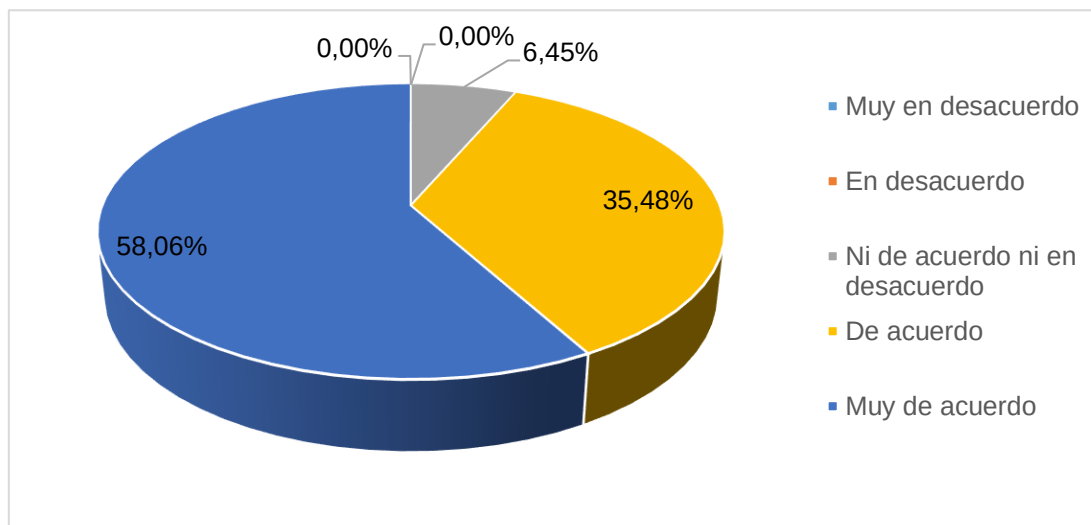
La percepción sobre innovación alcanzó una puntuación promedio de 4,42 sobre 5. El 61,29% de los clientes estuvo muy de acuerdo con esta afirmación. Estos resultados sugieren que los consumidores perciben esfuerzos por parte del establecimiento para adaptarse a las necesidades del mercado, aunque existe margen para continuar implementando estrategias innovadoras que fortalezcan su posicionamiento.

Pregunta 15. El producto / servicio ofrece buena relación calidad – precio

Cuadro 15. Relación calidad – precio

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Puntuación	Puntuación ponderada
Muy en desacuerdo	0	0,00%	1	0,00
En desacuerdo	0	0,00%	2	0,00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,45%	3	0,19
De acuerdo	11	35,48%	4	1,42
Muy de acuerdo	18	58,06%	5	2,90
Total	31	100%		4,52

Figura 15. Relación calidad – precio



La relación calidad-precio obtuvo una puntuación promedio de 4,52 sobre 5. El 58,06% de los encuestados estuvo muy de acuerdo y el 35,48% de acuerdo con esta afirmación. Este resultado evidencia que los clientes consideran que los productos y servicios ofrecidos representan un adecuado equilibrio entre calidad y precio, aspecto que favorece la competitividad y fidelización del establecimiento.

3.2 MERCADO POTENCIAL

El mercado potencial del Micro mercado La 15 está conformado por los consumidores y organizaciones que requieren productos de la canasta familiar, artículos de aseo, cafetería e hidratación dentro del municipio de San Martín, Cesar, y sus zonas cercanas.

Dentro de este mercado se encuentran los hogares que aún no realizan compras frecuentes en el establecimiento, pero que constituyen una oportunidad de crecimiento debido a la demanda constante de productos de primera necesidad. Asimismo, se identifican nuevos residentes y familias que se establezcan en el municipio y que requieran abastecimiento para su consumo diario.

Adicionalmente, existe un importante potencial de crecimiento en el segmento empresarial e institucional, integrado por oficinas, establecimientos comerciales, restaurantes, cafeterías, hoteles, centros educativos, entidades públicas y privadas, así

como pequeñas y medianas empresas que demandan de manera periódica productos de aseo, cafetería e hidratación para el desarrollo de sus actividades.

De igual forma, el fortalecimiento de estrategias comerciales, la ampliación del portafolio de productos, la implementación de servicios complementarios y el uso de canales digitales de atención y domicilios permitirían atraer nuevos clientes y aumentar la participación del Micro mercado La 15 en el mercado local.

En consecuencia, el mercado potencial del establecimiento está representado por todos aquellos consumidores y organizaciones del municipio y su área de influencia que requieren productos de consumo básico y que pueden ser vinculados mediante estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio, la disponibilidad de productos y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

3.3 COMPETENCIA

Entre los principales competidores del Micro mercado La 15 se encuentran el Supermercado Nutibara, Micro mercado Merca Ya, Supermercado Los Mangos y Supermercado Mi Granjita, los cuales cuentan con amplia trayectoria y reconocimiento en el municipio, ofreciendo productos de la canasta familiar y artículos de consumo frecuente para hogares y organizaciones. Asimismo, el sector enfrenta la competencia de cadenas de descuento como D1 y ARA, las cuales han logrado posicionarse en el mercado gracias a sus estrategias de precios, promociones y variedad de productos de consumo masivo.

El supermercado Mi Granjita se destaca como uno de los mejores posicionados en el mercado local, la amplitud de su portafolio y la prestación de servicios complementarios como el servicio a domicilio, la disponibilidad de secciones especializadas como carnes, juguetería, utensilios para el hogar, entre otros le permiten atender de manera integral las necesidades de sus clientes.

El Supermercado Nutibara posee reconocimiento y permanencia en el mercado local, ofrece productos de la canasta familiar y de primera necesidad, además cuenta con

convenios para cobro por libranza para empleados con entidades como la Alcaldía Municipal y Palmas del Cesar, lo que le ha permitido mantener una participación significativa dentro del sector.

Los otros competidores también atienden segmentos similares del mercado; dispone de una oferta variada, aunque su cobertura y diversidad de productos es menor en comparación con la ofrecida por el Supermercado Mi Granjita.

En este contexto, el Micro mercado La 15 compite mediante la atención personalizada, la cercanía con los clientes, la disponibilidad de productos esenciales y el abastecimiento de artículos requeridos tanto por hogares como por empresas e instituciones. No obstante, enfrenta el desafío de fortalecer su posicionamiento y diferenciación frente a competidores con mayor trayectoria, variedad de productos y servicios complementarios.

3.4 PROVEEDORES

El Micro mercado La 15 cuenta con una red de proveedores que garantiza el abastecimiento oportuno y continuo de los productos comercializados, permitiéndole mantener la disponibilidad de mercancías para atender las necesidades de sus clientes.

Entre los principales proveedores se encuentran empresas reconocidas a nivel nacional como Nutresa, Quala, Postobón y Coca-Cola, las cuales suministran alimentos, bebidas y productos de consumo masivo de alta rotación. Asimismo, el establecimiento mantiene relaciones comerciales con Distribuciones MG, Distribuidora K'Mendez, Distribuidora Santa Marta, entre otras comercializadoras regionales encargadas de proveer productos de la canasta familiar, artículos de aseo, cafetería y otros bienes de consumo frecuente.

La relación con estos proveedores se caracteriza por la estabilidad comercial y el acceso a diferentes modalidades de negociación, entre ellas la asignación de créditos comerciales, lo que facilita la adquisición de inventarios sin requerir pagos inmediatos y contribuye a una mejor gestión del flujo de caja del negocio. Adicionalmente, algunos proveedores ofrecen promociones, descuentos y apoyo comercial que favorecen la competitividad del establecimiento.

La diversidad de proveedores permite al Micro mercado La 15 reducir riesgos de desabastecimiento, ampliar su oferta de productos y mantener condiciones favorables para responder de manera eficiente a la demanda de hogares, empresas e instituciones del municipio.

3.5 RECURSO HUMANO

El Micro mercado La 15 cuenta con un equipo de trabajo encargado de garantizar el adecuado funcionamiento de las operaciones comerciales y la atención eficiente a los clientes.

La estructura de personal está conformada por un administrador, quien tiene la responsabilidad de planificar, coordinar y supervisar las actividades del establecimiento, así como gestionar las compras, las relaciones con proveedores, el control de inventarios y la toma de decisiones administrativas y comerciales.

Asimismo, el micro mercado dispone de dos cajeros, encargados de realizar el registro y cobro de las ventas, brindar atención al cliente y apoyar las actividades relacionadas con el manejo de efectivo y los medios de pago. Y cuatro colaboradores operativos responsables de surtir los productos en las estanterías, atender a los clientes, organizar la mercancía, realizar labores de limpieza y mantenimiento de las instalaciones, así como apoyar las actividades logísticas requeridas para el correcto funcionamiento del establecimiento.

En total, el Micro mercado La 15 genera empleo para siete (7) personas, quienes contribuyen al desarrollo de las actividades comerciales y al cumplimiento de los objetivos de la empresa mediante el trabajo coordinado y la atención oportuna de las necesidades de los clientes.

3.5.1 Tipo de estudio. El presente plan de mejoramiento se desarrolla bajo un tipo de estudio descriptivo, dado que pretende caracterizar la situación actual del micro mercado la 15 en relación con sus áreas funcionales; gerencial, comercial, operativa, financiera y

talento humano y a partir de ello, identificar los principales factores que han incidido en la disminución de sus ventas. El enfoque descriptivo permite analizar de manera detallada el comportamiento de la empresa y sus procesos internos.

3.5.2 Método de investigación. El método de investigación para la presente investigación es mixto, porque se combinan técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión clara e integral del problema.

3.5.3 Población. Para la recolección de información se realizaron entrevistas a tres colaboradores clave de la organización: la gerente, una cajera y el contador, quienes aportaron información relevante sobre el funcionamiento interno de la empresa.

3.5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información. Para el desarrollo del diagnóstico organizacional se emplearon la siguiente técnica:

Entrevista semiestructurada: aplicada a tres actores clave de la organización: la gerente (propietaria), una cajera y el contador. El instrumento estuvo conformado por 27 preguntas agrupadas en cinco dimensiones: gerencial, comercial, operativa, financiera y talento humano. (Ver Anexo A)

3.5.5 Presentación y análisis de resultados. La entrevista realizada al personal que labora en el micro mercado, específicamente a la gerente, cajera y contador permitió identificar percepciones relacionadas con las dimensiones gerencial, comercial, operativa, financiera y de talento humano, facilitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora para la formulación del plan de mejoramiento.

Dimensión gerencial. Los entrevistados coinciden en que existe claridad respecto al propósito general del negocio, orientado a ofrecer un buen servicio y precios competitivos. Asimismo, consideran que el liderazgo ejercido por la gerencia es adecuado y favorece un ambiente de confianza y cooperación dentro de la organización. Sin embargo, se evidenciaron algunas diferencias respecto a la alineación de objetivos y la existencia de mecanismos formales de control interno, ya que algunos colaboradores

manifestaron que la comunicación entre áreas depende principalmente de conversaciones informales y que ciertos procesos de seguimiento requieren fortalecimiento.

Dimensión comercial. En relación con el área comercial, los participantes perciben un nivel favorable de satisfacción de los clientes, fundamentado en aspectos como la calidad del servicio, la atención brindada y los precios ofrecidos. No obstante, se identificó que la empresa no cuenta con procesos estructurados de fidelización de clientes ni estrategias formales de comunicación y marketing. De igual manera, se reconoció que la competencia basada en precios representa uno de los principales desafíos para la organización, lo que hace necesario implementar estrategias comerciales innovadoras y fortalecer el uso de herramientas digitales.

Dimensión operativa. Los entrevistados consideran que los procesos operativos se encuentran definidos; sin embargo, se identificaron dificultades relacionadas con el control de precios, el etiquetado de productos, la reposición de mercancía y la comunicación interna. Además, algunos colaboradores señalaron la presencia de pérdidas ocasionadas por deterioro de productos, así como la necesidad de incorporar mayores herramientas tecnológicas que contribuyan a optimizar las operaciones y el control de inventarios.

Dimensión financiera. En el ámbito financiero, se evidenció que la organización realiza seguimiento a sus costos, gastos e indicadores financieros con apoyo del contador. No obstante, se identificaron dificultades asociadas al manejo de cartera, flujo de caja y recuperación de cuentas por cobrar. Los participantes destacaron la importancia de fortalecer el control financiero, optimizar la gestión de inventarios y mejorar los procesos relacionados con la administración de cartera para garantizar una mayor estabilidad económica.

Dimensión de talento humano. Respecto al talento humano, los colaboradores describieron un clima laboral positivo, caracterizado por relaciones respetuosas y buena comunicación. Asimismo, reconocieron la realización de capacitaciones orientadas al

fortalecimiento de sus funciones. Sin embargo, se evidenció la ausencia de incentivos formales que promuevan la motivación y el desempeño del personal, así como la necesidad de continuar fortaleciendo los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano.

Los hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas evidencian que el Micro mercado La 15 cuenta con fortalezas relacionadas con el liderazgo, el clima laboral, el reconocimiento de sus clientes y el uso básico de herramientas tecnológicas. No obstante, se identificaron oportunidades de mejora asociadas a la formalización de procesos administrativos, la implementación de estrategias de marketing digital y fidelización de clientes, el fortalecimiento de los controles operativos y financieros, y el establecimiento de mecanismos de motivación para el personal. Estos resultados constituyeron un insumo fundamental para el desarrollo del análisis situacional y la formulación del plan de mejoramiento propuesto.

4. DIAGNOSTICO

4.1 MATRIZ DOFA ANALITICA

El análisis DOFA constituye una herramienta fundamental para el diagnóstico estratégico de la organización para evaluar los factores que influyen en su desempeño.

Cuadro 16. Matriz DOFA Micro mercado La 15

Externas Internas	Oportunidades	Amenazas
	Crecimiento del comercio digital Uso de redes sociales Implementación de domicilios Tendencia de pagos electrónicos Productos saludables – ecológicos Nuevos proveedores	Competencias con supermercados nacionales. Nuevos micro mercados Reducción del poder adquisitivo. Desempleo local. Precios bajos de la competencia. Avance del comercio electrónico.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
Trayectoria de más de 30 años Ubicación estratégica Reconocimiento local Variedad de productos Proveedores confiables Sistema de POS y pagos electrónicos	Fortalecer la presencia digital mediante redes sociales y WhatsApp Business. Implementar servicio de domicilios apoyándose en la fidelidad de los clientes actuales.	Desarrollar programas de fidelización para enfrentar la competencia de D1, ARA y otros supermercados. Negociar promociones con proveedores para mantener precios competitivos
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
Falta de planeación estratégica Control manual de inventarios Escaso marketing digital Ausencia de CRM Baja fidelización de los clientes Procesos poco estandarizados	Diseñar e implementar un plan de marketing digital. Implementar un sistema básico de gestión de clientes (CRM).	Fortalecer el control de inventarios mediante el uso integral del sistema POS. Formalizar la planeación estratégica mediante indicadores y metas.

4.2 MATRIZ EFE

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar las principales oportunidades y amenazas presentes en el entorno de una organización. Su propósito es determinar la capacidad de la empresa para responder a las condiciones externas que pueden influir positiva o negativamente en su desempeño, considerando factores relacionados con el mercado, la competencia, los clientes, los proveedores y las tendencias del sector.

A partir de la información obtenida en el análisis del entorno sectorial y la matriz DOFA, se construyó la siguiente matriz EFE para el Micro mercado La 15, con el fin de evaluar el impacto de los factores externos más relevantes y determinar el nivel de respuesta de la organización frente a las oportunidades y amenazas identificadas.

Cuadro 17. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS EFE			
EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
Oportunidades	Ponderación	Evaluación	Resultado
Crecimiento del comercio digital	10%	3	0,3
Uso de redes sociales	8%	3	0,24
Implementación de domicilios	8%	3	0,24
Tendencia de pagos electrónicos	8%	3	0,24
Productos saludables – ecológicos	7%	3	0,21
Nuevos proveedores	6%	4	0,24
Amenazas			
Competencia con supermercados nacionales	15%	1	0,15
Nuevos micro mercados	10%	2	0,2

Reducción del poder adquisitivo	10%	2	0,2
Desempleo local	4%	1	0,04
Precios bajo de la competencia	10%	2	0,2
Avance del comercio electrónico	4%	2	0,08
Total			2,34

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) arrojó un resultado de 2,34, valor que se encuentra por debajo del promedio esperado de 2,50. Este resultado indica que el Micro mercado La 15 presenta limitaciones para responder de manera efectiva a las condiciones y cambios del entorno.

Entre las principales oportunidades identificadas se encuentran el crecimiento del comercio digital, el uso de redes sociales como herramienta de promoción, la implementación de servicios de domicilio y la creciente utilización de medios de pago electrónicos por parte de los consumidores. No obstante, dichas oportunidades no están siendo aprovechadas plenamente por el establecimiento. Asimismo, se identifican amenazas relacionadas con la presencia de cadenas de descuento como D1 y ARA, la aparición de nuevos competidores locales, la competencia basada en precios y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, factores que afectan la dinámica comercial del negocio.

En términos generales, los resultados de la matriz EFE evidencian la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación del establecimiento frente a las condiciones del mercado, mediante estrategias orientadas a mejorar su competitividad y posicionamiento comercial.

4.3 MATRIZ EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite identificar y valorar las principales fortalezas y debilidades de una organización. Su finalidad es analizar los recursos, capacidades y procesos internos que

influyen en el desempeño empresarial, proporcionando una visión integral de la situación actual de la empresa y de los aspectos que requieren fortalecimiento.

La construcción de la matriz EFI para el Micro mercado La 15 se realizó a partir de la información recopilada mediante las entrevistas aplicadas al personal, la encuesta de satisfacción de clientes, el análisis interno por áreas funcionales y la matriz DOFA. Esto permitió evaluar el nivel de aprovechamiento de las fortalezas internas y la incidencia de las debilidades sobre la gestión y competitividad del establecimiento.

Cuadro 18. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS EFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Trayectoria de más de 30 años	0,10	4,00	0,40
Ubicación estratégica	0,10	4,00	0,40
Reconocimiento local	0,09	4,00	0,36
Variedad de productos	0,10	4,00	0,40
Proveedores confiables	0,07	3,00	0,21
Sistema POS y pagos electrónicos	0,07	3,00	0,21
Debilidades			
Falta de planeación estratégica	0,10	1,00	0,10
Control manual de inventarios	0,10	2,00	0,10
Escaso marketing digital	0,08	2,00	0,08
Ausencia de CRM	0,07	1,00	0,14
Baja fidelización de los clientes	0,07	2,00	0,14
Procesos estandarizados	0,05	2,00	0,10
Total			2,64

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) obtuvo una calificación de 2,64, resultado que refleja una posición interna favorable para el Micro mercado La 15. Este valor indica que la organización dispone de recursos y capacidades que contribuyen al desarrollo de sus actividades comerciales y al sostenimiento de su operación.

Dentro de las principales fortalezas se destacan la trayectoria y reconocimiento alcanzados en el municipio, la ubicación estratégica del establecimiento, la variedad de productos ofrecidos, las relaciones estables con los proveedores y la implementación de herramientas tecnológicas básicas como el sistema POS para el registro de ventas.

Sin embargo, también se identifican factores internos que limitan el desempeño organizacional, entre ellos la ausencia de una planeación estratégica formal, el manejo parcial de herramientas tecnológicas para el control de inventarios, la limitada utilización de estrategias de marketing digital y la inexistencia de mecanismos estructurados para la gestión y fidelización de clientes.

Por consiguiente, aunque el negocio presenta una base interna favorable, requiere fortalecer algunos procesos administrativos, comerciales y operativos para mejorar su capacidad competitiva y responder de manera más efectiva a las exigencias del entorno.

4.4 ANALISIS INTERNO DETALLADO POR AREA FUNCIONAL

Con el propósito de conocer la situación actual del Micro mercado La 15 se aplicó una entrevista semiestructurada a tres (3) actores clave de la organización: La gerente (Propietaria), una cajera y el contador. El instrumento estuvo conformado por 27 preguntas agrupadas en cinco dimensiones: Gerencial, comercial, operativa, financiera y talento humano. (Ver Anexo A).

La información obtenida permitió identificar la percepción de los entrevistados respecto al funcionamiento de la empresa, sus fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora en cada una de las áreas funcionales. A partir de los resultados recopilados se desarrolló el análisis interno presentado a continuación:

4.4.1 Área Gerencial. El análisis del área gerencial se realizó a partir de las respuestas obtenidas en las preguntas 4, 5, 6 y 7 de la entrevista aplicada a la Gerente, la cajera y el contador, relacionadas con la visión estratégica, alineación de objetivos, liderazgo y mecanismos de control interno (Ver Anexo A).

- **Planeación estratégica.** De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas aplicadas a la gerente, la cajera y el contador, la empresa tiene claridad sobre su propósito principal, orientado a ofrecer buenos precios, un adecuado servicio al cliente y mantener el crecimiento de las ventas. Sin embargo, se evidenció que la comunicación y alineación de los objetivos entre las diferentes áreas no siempre se realiza de manera estructurada, dado que parte de la información se transmite mediante la comunicación diaria y conversaciones informales.

Aunque los colaboradores conocen las actividades y responsabilidades asociadas a sus cargos, no se identificaron mecanismos formales para la formulación, seguimiento y evaluación de metas estratégicas, lo que limita la medición sistemática del desempeño organizacional y el monitoreo del cumplimiento de objetivos a largo plazo.

- **Liderazgo y cultura organizacional.** La información recopilada evidencia que el liderazgo de la organización se encuentra centralizado en la gerente (propietaria), quien coordina las actividades operativas y administrativas del negocio. Los entrevistados coinciden en señalar que existe una comunicación directa con los colaboradores y un ambiente laboral basado en el respeto, la confianza y la cooperación, aspectos que facilitan el desarrollo de las actividades diarias.

Asimismo, se observa que la dirección de la empresa se encuentra orientada al cumplimiento de las tareas operativas, la atención al cliente y el mantenimiento de relaciones laborales positivas. Sin embargo, no se evidencian mecanismos formales orientados al fortalecimiento de una cultura organizacional basada en la mejora continua, la innovación o la participación activa de los colaboradores en los procesos de gestión.

- **Innovación y adaptabilidad.** En materia de innovación, la empresa ha incorporado herramientas tecnológicas que apoyan el desarrollo de sus operaciones comerciales. Entre los avances identificados por los entrevistados se encuentran la implementación de la facturación electrónica, el uso de sistemas de pago electrónicos y la utilización de un sistema POS para el registro y control de las ventas.

No obstante, los entrevistados manifestaron que aún existen posibilidades de fortalecer el uso de herramientas tecnológicas para optimizar algunos procesos internos. Particularmente, se identificó la necesidad de mejorar el control y seguimiento de los inventarios mediante un mayor aprovechamiento de las funcionalidades tecnológicas disponibles, así como la incorporación de herramientas digitales que contribuyan a la gestión comercial y administrativa del establecimiento.

- **Gobernanza corporativa.** La estructura organizacional del Micro mercado La 15 se caracteriza por ser sencilla y de carácter funcional, acorde con el tamaño y naturaleza del negocio. La toma de decisiones se concentra principalmente en la gerente (propietaria), quien supervisa las actividades operativas, comerciales y administrativas de la empresa.

Las entrevistas evidenciaron diferencias en la percepción de los mecanismos de control y coordinación interna. Mientras la gerente considera que existen procedimientos de seguimiento adecuados para las operaciones diarias, el contador manifestó que la comunicación y los controles internos pueden fortalecerse. Lo anterior permite identificar la necesidad de formalizar algunos procesos relacionados con la asignación de responsabilidades, los mecanismos de seguimiento y la documentación de procedimientos organizacionales.

- **Sistema de control interno.** Con relación al sistema de control interno, la empresa dispone de herramientas y procedimientos orientados al seguimiento de las operaciones diarias. Entre ellos se destacan el control de cierre de caja, la utilización del sistema POS para el registro de ventas y el monitoreo periódico de las actividades financieras con apoyo del contador.

No obstante, las respuestas de los entrevistados muestran percepciones diferentes respecto a la efectividad de dichos mecanismos. Mientras la gerencia considera que los controles existentes funcionan adecuadamente, otros entrevistados señalaron aspectos relacionados con la comunicación interna, el control de inventarios y el seguimiento de algunos procesos operativos que podrían fortalecerse para mejorar la gestión y el control de las actividades empresariales.

4.4.2 Área Comercial. El análisis del área comercial se fundamentó en las respuestas a las preguntas 8, 9, 10 y 11 de la entrevista (Ver Anexo A), relacionadas con la satisfacción del cliente, fidelización, oportunidades de mejora en ventas y retos frente a la competencia, complementadas con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes del Micro mercado La 15 (Ver Anexo B).

- **Posicionamiento en el mercado.** Los resultados de la encuesta de satisfacción evidencian un alto nivel de reconocimiento y aceptación del Micro mercado La 15 entre los consumidores del municipio de San Martín, Cesar. El 96,8% de los clientes encuestados manifestó conocer y realizar compras en el establecimiento, lo que refleja una presencia consolidada en el mercado local.

Las entrevistas realizadas muestran que factores como la atención al cliente, la calidad del servicio, los precios y la comodidad durante la compra influyen en la percepción de los consumidores. Sin embargo, los entrevistados también identifican que el establecimiento opera en un entorno altamente competitivo, caracterizado por la presencia de supermercados, micro mercados y cadenas de descuento que compiten mediante estrategias de precios, promociones y variedad de productos.

- **Canales de distribución.** Actualmente, la comercialización de los productos se desarrolla principalmente a través del canal físico tradicional, mediante la atención directa en el punto de venta. Este canal constituye el principal medio de interacción con los clientes y permite ofrecer una atención personalizada durante el proceso de compra.

La información recopilada no evidencia la utilización de canales digitales estructurados para la comercialización de productos ni la existencia de mecanismos formales de venta a través de plataformas virtuales. De igual manera, las entrevistas no reflejan la presencia de procesos comerciales apoyados en estrategias de comercio electrónico o integración de múltiples canales de atención al cliente.

- **Marketing digital y omnicanalidad.** Las respuestas obtenidas en las entrevistas evidencian que la empresa no desarrolla actualmente estrategias formales de marketing digital. Tanto la cajera como el contador señalaron la importancia de fortalecer aspectos relacionados con la comunicación con los clientes y el aprovechamiento de herramientas digitales para apoyar las ventas y la promoción del negocio.

Asimismo, no se identifican acciones orientadas a la integración de diferentes canales físicos y digitales para la interacción con los consumidores, por lo que la relación comercial se concentra principalmente en la atención presencial dentro del establecimiento.

- **Gestión de relaciones con clientes (CRM).** De acuerdo con la información suministrada por los entrevistados, la empresa no cuenta con procesos formalmente definidos para la fidelización de clientes ni con herramientas específicas para la gestión de relaciones comerciales. Tanto la cajera como el contador manifestaron que no existen procedimientos estructurados orientados al seguimiento de clientes, recopilación de información de compra o desarrollo de estrategias de fidelización.

Aunque el establecimiento dispone de un sistema POS para el registro de las ventas, este se utiliza principalmente con fines operativos y administrativos relacionados con la facturación y el control de las transacciones comerciales.

- **Nivel de satisfacción del cliente.** Los resultados de la encuesta aplicada a los clientes muestran un nivel de satisfacción general del 96,8 %, lo que evidencia una percepción favorable frente al servicio prestado por el Micro mercado La 15. Este resultado es consistente con las respuestas obtenidas en las entrevistas, donde los participantes relacionan la satisfacción de los clientes con factores como la calidad del servicio, los precios, la comodidad y la limpieza del establecimiento.

No obstante, los resultados de la encuesta también permiten identificar algunos aspectos que influyen en la experiencia de compra, entre ellos la disponibilidad de ciertos productos, la percepción sobre los precios y los tiempos de atención en momentos de

alta demanda. Estos elementos forman parte de la percepción general de los consumidores y constituyen factores relevantes dentro de la gestión comercial del establecimiento.

4.4.3 Área operativa. El análisis operativo se desarrolló a partir de las respuestas a las preguntas 12, 13, 14 y 15 de la entrevista (Ver Anexo A), enfocadas en la documentación de procesos, cuellos de botella, desperdicios y disponibilidad de recursos tecnológicos y físicos.

El área operativa del Micro mercado La 15 es responsable de actividades como la recepción de mercancías, almacenamiento, exhibición de productos, atención al cliente y control básico de inventarios. De acuerdo con la información recopilada, el establecimiento cuenta con los recursos físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias, así como con personal que conoce las funciones operativas requeridas para la atención del negocio.

- **Eficiencia de procesos.** Los entrevistados manifestaron que los procesos operativos se encuentran definidos para el desarrollo de las actividades cotidianas. Sin embargo, también identificaron situaciones que afectan la fluidez de algunas operaciones, especialmente durante la recepción y reposición de mercancías, así como en los momentos de mayor afluencia de clientes en las cajas registradoras.

Adicionalmente, se evidencian diferencias en la percepción de los mecanismos de coordinación interna. Mientras algunos entrevistados consideran que los procesos funcionan adecuadamente, otros señalan que la comunicación entre las diferentes actividades operativas puede generar retrasos ocasionales en la ejecución de determinadas tareas.

.

- **Calidad del producto/servicio.** La calidad de los productos comercializados constituye uno de los aspectos valorados por los clientes del establecimiento. Los resultados de la encuesta de satisfacción muestran una percepción favorable respecto a las condiciones

de los productos ofrecidos, lo que se relaciona con las prácticas de abastecimiento y la relación comercial mantenida con los proveedores.

Asimismo, la atención brindada a los clientes es percibida positivamente por los consumidores, quienes destacan aspectos asociados al servicio, la comodidad y la experiencia de compra. Estos elementos contribuyen al funcionamiento comercial del establecimiento y a la percepción general de calidad por parte de los clientes.

- **Capacidad instalada y utilización.** El Micro mercado La 15 dispone de infraestructura física adecuada para el desarrollo de sus operaciones comerciales. Cuenta con estanterías para la exhibición de productos, equipos de refrigeración para mercancías perecederas, áreas de almacenamiento y espacios destinados a la atención de clientes.

La distribución física del establecimiento permite organizar los productos por categorías y facilitar la circulación de los consumidores dentro del punto de venta. Asimismo, dispone de personal y recursos operativos que permiten atender las actividades comerciales durante la jornada laboral.

- **Digitalización y automatización de procesos.** Las entrevistas evidenciaron la utilización de herramientas tecnológicas básicas para apoyar las operaciones del negocio, entre ellas el sistema POS utilizado para el registro de ventas y control de transacciones comerciales.

No obstante, algunos procesos operativos continúan desarrollándose mediante procedimientos manuales, particularmente aquellos relacionados con el seguimiento de inventarios, la identificación de productos próximos a vencer y ciertas actividades de control operativo. Esta situación refleja un uso parcial de las herramientas tecnológicas disponibles dentro del establecimiento.

- **Tiempos de ciclo y niveles de desperdicio.** Los entrevistados señalaron que los principales cuellos de botella operativos se presentan durante los periodos de mayor flujo

de clientes en las cajas registradoras y en algunos procesos relacionados con la recepción y reposición de mercancías.

De igual forma, se identificó la existencia de pérdidas ocasionadas por deterioro, defectos o vencimiento de algunos productos, situación reconocida tanto por la cajera como por el contador durante las entrevistas. Estos aspectos forman parte de la dinámica operativa habitual del establecimiento y tienen incidencia en la gestión de inventarios y el control de mercancías.

4.4.4 Área financiera. El análisis financiero se construyó con base en las respuestas a las preguntas 16, 17, 18 y 19 de la entrevista (Ver Anexo A), relacionadas con la gestión de costos, monitoreo de indicadores, flujo de caja y acciones para fortalecer la gestión financiera.

La gestión financiera del Micro mercado La 15 se desarrolla mediante el apoyo de un auxiliar contable y el uso del software contable SIIGO, herramienta utilizada para el registro de las ventas, la nómina y otras operaciones financieras. La toma de decisiones financieras se encuentra principalmente a cargo de la gerente-propietaria, quien realiza seguimiento al comportamiento de las ventas y a las necesidades operativas del establecimiento.

- **Rentabilidad.** De acuerdo con la información suministrada por los entrevistados y los registros financieros del establecimiento, la actividad comercial genera utilidades que permiten mantener la operación del negocio y atender sus compromisos económicos. La rentabilidad se encuentra asociada principalmente al volumen de ventas, la rotación de inventarios y la adecuada gestión de los costos operativos.

Asimismo, los entrevistados señalaron la importancia de realizar seguimiento permanente a los resultados financieros con el fin de evaluar el comportamiento de las ventas y su incidencia sobre el desempeño económico del establecimiento.

- **Liquidez y flujo de caja.** Las entrevistas evidencian que el flujo de caja constituye uno de los aspectos más relevantes para la operación del Micro mercado La 15, debido a que la reposición de inventarios y el cumplimiento de las obligaciones operativas dependen directamente de los ingresos generados por las ventas diarias.

Los recursos obtenidos permiten atender gastos asociados a nómina, servicios públicos, arriendo, adquisición de mercancías y demás compromisos relacionados con el funcionamiento del establecimiento. La administración realiza seguimiento al comportamiento de los ingresos y egresos con el propósito de garantizar la disponibilidad de recursos para la operación cotidiana.

- **Endeudamiento y capacidad de pago.** La información recopilada indica que el establecimiento financia gran parte de sus operaciones mediante recursos propios y créditos comerciales otorgados por algunos proveedores. Esta modalidad de financiamiento facilita el abastecimiento de mercancías y el desarrollo de las actividades comerciales habituales.

De acuerdo con los entrevistados, el cumplimiento de las obligaciones financieras se encuentra estrechamente relacionado con el comportamiento de las ventas y la disponibilidad de flujo de efectivo generado por la actividad comercial.

- **Eficiencia en gestión de costos.** Los principales costos operativos del Micro mercado La 15 corresponden a la adquisición de inventarios, servicios públicos, arriendo, nómina y gastos asociados al funcionamiento diario del establecimiento. Según la información obtenida en las entrevistas, la administración realiza seguimiento a estos costos con el fin de mantener el equilibrio financiero del negocio.

Los entrevistados también señalaron la importancia de controlar los gastos relacionados con el abastecimiento de mercancías y las pérdidas ocasionadas por productos deteriorados o vencidos, debido a su incidencia en los resultados económicos de la empresa.

4.4.5 Área talento humano. El análisis del área de talento humano se realizó a partir de las respuestas a las preguntas 20, 21, 22 y 23 de la entrevista (Ver Anexo A), relacionadas con el clima organizacional, capacitación, motivación del personal y oportunidades de mejora en la gestión humana.

Actualmente, el Micro mercado La 15 cuenta con siete colaboradores directos, conformados por una gerente, dos cajeros y cuatro auxiliares encargados de actividades relacionadas con atención al cliente, surtido, logística y aseo. La gestión del talento humano es liderada directamente por la propietaria del establecimiento, quien coordina aspectos relacionados con la contratación, asignación de funciones y supervisión de las actividades laborales.

- **Clima organizacional.** Las respuestas obtenidas en las entrevistas evidencian que el ambiente laboral se caracteriza por relaciones de respeto, comunicación y cooperación entre los miembros del equipo de trabajo. Los entrevistados manifestaron que existe una interacción cercana entre la gerencia y los colaboradores, lo que facilita la coordinación de las actividades diarias y la resolución de situaciones operativas.

Asimismo, se identificó una percepción favorable respecto a las relaciones interpersonales dentro de la organización, aspecto que contribuye al desarrollo de las labores cotidianas y a la prestación del servicio al cliente.

- **Capacitación y desarrollo de competencias.** Los entrevistados señalaron que se han realizado actividades de capacitación relacionadas con algunos procesos operativos y administrativos del negocio. Sin embargo, estas acciones se desarrollan principalmente de acuerdo con las necesidades que se presentan en la operación y no mediante un programa formal de formación.

La adquisición de conocimientos y habilidades se encuentra asociada, en gran medida, a la experiencia adquirida durante el desempeño de las funciones diarias y al acompañamiento brindado por la gerencia y los compañeros de trabajo.

- **Retención y atracción de talento clave.** La información recopilada evidencia que el establecimiento mantiene un equipo de trabajo estable para el desarrollo de sus actividades operativas y comerciales. Los entrevistados relacionan la permanencia del personal con factores como el ambiente laboral, las relaciones de respeto y la comunicación existente dentro de la organización.

De igual manera, la gestión del talento humano se desarrolla principalmente mediante mecanismos informales acordes con el tamaño y la estructura organizacional del negocio.

- **Evaluación del desempeño y planes de carrera.** Las entrevistas realizadas muestran que el seguimiento al desempeño de los colaboradores se efectúa principalmente a través de la observación directa por parte de la gerente y de la supervisión cotidiana de las actividades laborales.

No se evidencian mecanismos formalmente documentados para la evaluación periódica del desempeño ni procedimientos estructurados para el desarrollo profesional de los colaboradores. La retroalimentación se realiza principalmente mediante la comunicación directa entre la gerencia y el personal.

- **Diversidad, equidad e inclusión.** De acuerdo con la información obtenida durante las entrevistas, el equipo de trabajo está conformado por personas con diferentes edades, experiencias y funciones dentro de la organización. Los entrevistados manifestaron que las relaciones laborales se desarrollan en un ambiente de respeto y trato equitativo, promoviendo la convivencia y la colaboración entre los miembros del equipo.

Asimismo, no se identificaron situaciones relacionadas con prácticas discriminatorias o condiciones que afecten la participación de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones dentro del establecimiento.

4.5 DIAGNOSTICO GENERAL

El diagnóstico realizado permitió establecer que el Micro mercado La 15 cuenta con fortalezas asociadas a su trayectoria, reconocimiento en el mercado local, ubicación

estratégica y relaciones comerciales estables con proveedores, elementos que han contribuido a su permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

No obstante, el análisis también evidenció debilidades relacionadas con la ausencia de procesos formales de planeación estratégica, el limitado aprovechamiento de herramientas tecnológicas, la falta de estrategias estructuradas de marketing y fidelización, así como deficiencias en algunos procesos operativos relacionados con la gestión de inventarios.

Por otra parte, el entorno ofrece oportunidades importantes asociadas al crecimiento del comercio digital, el uso de redes sociales, la implementación de servicios de domicilio y la adopción de medios de pago electrónicos. Sin embargo, estas oportunidades contrastan con amenazas derivadas del aumento de la competencia, la presión sobre los precios y los cambios en los hábitos de compra de los consumidores.

En consecuencia, el principal reto del Micro mercado La 15 consiste en fortalecer su capacidad competitiva mediante la modernización de sus procesos comerciales, administrativos y operativos, aprovechando las oportunidades del entorno y reduciendo el impacto de las debilidades identificadas.

5. PROPUESTA DE MODERNIZACION

5.1 FORTALECIMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional, se identificó que el micro mercado La 15 no cuenta con elementos formales de direccionamiento estratégico que orienten el desarrollo de sus actividades y faciliten la alineación de los objetivos organizacionales. Por tal motivo, se propone la implementación de los siguientes componentes administrativos.

5.1.1 Propuesta de misión. Se plantea la siguiente misión para el micro mercado La 15: “Brindar a los habitantes del municipio de San Martín y sus alrededores productos de la canasta familiar con calidad, variedad y precios competitivos, ofreciendo una atención cercana, eficiente y confiable que contribuya al bienestar y satisfacción de nuestros clientes.”

5.1.2 Propuesta de visión. Se plantea la siguiente visión:

“Para el año 2030, consolidarse como uno de los micro mercados de mayor reconocimiento en el municipio de San Martín, destacándose por la excelencia en el servicio al cliente, la innovación comercial, la implementación de herramientas tecnológicas y la generación de valor para la comunidad.”

5.1.3 Valores corporativos. Se plantean los siguientes valores corporativos para regir el funcionamiento de la empresa:

Responsabilidad, Honestidad, Compromiso, Respeto, Servicio al cliente, Trabajo en equipo, y Calidad.

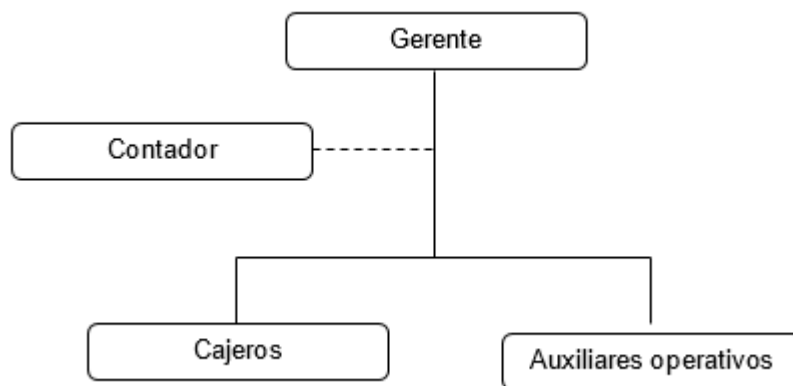
5.1.4 Políticas organizacionales. Teniendo en cuenta el tipo de organización se plantean las siguientes políticas organizacionales.

- **Política de servicio al cliente.** El Micro mercado La 15 se compromete a brindar una atención cordial, respetuosa y oportuna, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Política de control de inventarios.** Todos los productos deberán registrarse y controlarse mediante el sistema POS y los procedimientos establecidos, garantizando la disponibilidad de mercancía y minimizando pérdidas.
- **Política de mejora continua.** La empresa promoverá permanentemente acciones encaminadas al mejoramiento de sus procesos administrativos, comerciales y operativos.
- **Política de cumplimiento legal.** La organización cumplirá las disposiciones legales, tributarias, laborales y comerciales aplicables a su actividad económica.

5.1.5 Organigrama. A continuación, se presenta la estructura organizacional propuesta para el micro mercado La 15:

Figura 16. Organigrama



5.2 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

Las estrategias propuestas se formularon a partir de las debilidades y oportunidades identificadas durante el diagnostico organizacional y buscan fortalecer la competitividad de la empresa.

5.2.1 Estrategia 1. Diseñar e implementar un plan de marketing digital. El diagnóstico evidenció que el micro mercado no desarrolla estrategias formales de marketing digital, limitando su capacidad para atraer nuevos clientes y fortalecer su posicionamiento frente a la competencia.

Objetivo: Establecer el procedimiento para planificar, crear, publicar y realizar seguimiento al contenido digital del Micro mercado La 15, con el fin de fortalecer su presencia en redes sociales, mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la visibilidad y el reconocimiento del establecimiento.

Alcance: Este procedimiento aplica a todas las publicaciones realizadas en las redes sociales oficiales del Micro mercado La 15, desde la planificación del contenido hasta el análisis de los resultados obtenidos.

Actividades: Se contemplan las siguientes actividades:

Cuadro 19. Estrategia 1. Diseñar e implementar un plan de marketing digital

Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Crear página empresarial en Facebook. Crear perfil comercial en Instagram. Implementar WhatsApp Business. Publicar promociones semanales. Publicar nuevos productos y ofertas. Diseñar contenido visual básico para redes sociales.	Gerente	Teléfono celular Internet Aplicaciones gratuitas de diseño como Canva, vivacut, inshot, etc.	Mayor reconocimiento del negocio Incremento del número de clientes Mayor interacción con consumidores

Lineamientos para la publicación de contenido: Con el fin de mantener una imagen organizada y generar mayor interacción con los clientes, se recomienda cumplir los siguientes lineamientos:

- Publicar contenido como mínimo tres veces por semana.
- Compartir promociones especiales los fines de semana y fechas comerciales.
- Utilizar fotografías reales del establecimiento y de los productos.
- Incluir información clara sobre precios, promociones y horarios de atención.

- Responder los mensajes recibidos en un tiempo máximo de una hora durante el horario laboral.
- Mantener una comunicación respetuosa, cercana y cordial con los clientes.
- Actualizar permanentemente la información de contacto y ubicación del establecimiento.

Procedimiento paso a paso para la publicación de contenido:

- Definir semanalmente los productos, promociones o campañas que serán publicadas.
- Tomar fotografías de buena calidad de los productos, promociones o eventos del establecimiento.
- Diseñar las publicaciones utilizando herramientas como Canva, inshot, Photoshop, IA.
- Publicar el contenido en Facebook, Instagram y Whatsapp Business siguiendo un cronograma establecido.
- Responder oportunamente los mensajes, comentarios y consultas realizadas por los clientes.
- Registrar el alcance e interacción obtenida en cada publicación para evaluar su impacto.
- Analizar mensualmente los resultados y realizar ajustes en la estrategia digital cuando sea necesario.

5.2.2 Estrategia 2. Implementar servicio de domicilios. El análisis del entorno evidencio que los consumidores valoran la comodidad y rapidez en sus compras, lo que representa una oportunidad para ampliar la cobertura del negocio.

Objetivo: Establecer el procedimiento para la recepción, preparación, despacho y entrega de pedidos a domicilio en el Micro mercado La 15, garantizando un servicio oportuno, eficiente y orientado a la satisfacción del cliente.

Alcance: Este procedimiento aplica desde el momento en que el cliente realiza el pedido hasta la entrega de los productos y la confirmación de su recepción, involucrando al gerente, cajero, auxiliar operativo y domiciliario, según corresponda.

Actividades: Se contemplan las siguientes actividades:

Cuadro 20. Estrategia 2. Implementar servicio de domicilios

Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Habilitar línea de pedidos por WhatsApp Establecer horarios de atención Diseñar material publicitario Definir cobertura geográfica Capacitar al personal encargado	Gerente y auxiliares operativos	Teléfono celular Internet Motocicleta	Incremento de ventas Mayor fidelización Captación de nuevos clientes

Lineamiento para la prestación del servicio a domicilio: Para garantizar la calidad del servicio de domicilios, se establecen las siguientes políticas:

- Los pedidos podrán realizarse mediante WhatsApp Business o llamada telefónica durante el horario de atención del establecimiento.
- Antes de confirmar el pedido, se verificará la disponibilidad de todos los productos solicitados.
- Los productos deberán empacarse adecuadamente para evitar daños durante el transporte.
- El tiempo estimado de entrega será informado al cliente al momento de confirmar el pedido.
- En caso de presentarse alguna novedad con el pedido o retraso en la entrega, el cliente será informado oportunamente.
- Todo domicilio deberá registrarse en un formato de control para facilitar el seguimiento del servicio.

Procedimiento paso a paso para la prestación del servicio a domicilio:

- Recibir el pedido por whatsapp business o llamada telefónica, registrando nombre del cliente, dirección, teléfono y productos solicitados.
- Verificar la disponibilidad de los productos solicitados y confirmar el pedido con el cliente, indicando el valor de la compra y el tiempo estimado de entrega.

- Formato de control de domicilios:** Se diseña el siguiente formato para el registro y control del servicio de domicilios:

MICRO MERCADO LA 15
REGISTRO Y CONTROL DE DOMICILIOS

[illegible]

66

5.2.3 Estrategia 3. Desarrollar programas de fidelización de clientes. La empresa no cuenta con mecanismos estructurados para fortalecer las relaciones con sus clientes frecuentes.

Objetivo: Establecer lineamientos que permitan fortalecer la relación con los clientes del Micro mercado La 15 mediante acciones de comunicación, reconocimiento y seguimiento, con el fin de incrementar la frecuencia de compra, promover la lealtad y mejorar la satisfacción de los consumidores.

Alcance: Esta guía aplica a todos los clientes frecuentes y potenciales del Micro mercado La 15, así como al gerente y al personal encargado de la atención al cliente y de la ejecución de las actividades de fidelización.

Actividades: Se contemplan las siguientes actividades:

Cuadro 21. Estrategia 3. Desarrollar programas de fidelización de clientes

Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Crear base de datos de clientes frecuentes Realizar sorteos trimestrales. Enviar promociones personalizadas Otorgar descuentos en fechas especiales	Gerente y Cajeros	Teléfono celular Computador Internet	Mayor recurrencia de compra Incremento de ventas Diferenciación frente a competidores

Lineamientos para la fidelización de clientes: Con el propósito de fortalecer la relación con los clientes y fomentar su permanencia, se establecen los siguientes lineamientos:

- **Identificación de clientes frecuentes.** Registrar en una base de datos a los clientes que realizan compras de manera constante, recopilando información básica como nombre, número de contacto y fecha de cumpleaños, previa autorización del cliente para el tratamiento de sus datos personales.

- **Comunicación personalizada.** Mantener comunicación con los clientes mediante WhatsApp Business para informar sobre promociones, descuentos, nuevos productos y campañas comerciales, procurando que los mensajes sean claros, oportunos y no invasivos.
- **Reconocimiento al cliente.** Implementar acciones de reconocimiento dirigidas a los clientes frecuentes, tales como descuentos en fechas especiales, mensajes de felicitación en cumpleaños, obsequios promocionales o participación en sorteos.
- **Seguimiento a la satisfacción del cliente.** Solicitar periódicamente la opinión de los clientes sobre la atención recibida, la calidad de los productos y el servicio ofrecido, con el propósito de identificar oportunidades de mejora.
- **Actualización de la base de datos.** Revisar y actualizar mensualmente la información registrada para garantizar que los datos de contacto y las preferencias de los clientes permanezcan vigentes.

Formato de registro de clientes frecuentes: Se diseña el siguiente formato para el registro de clientes frecuentes:

Figura 18. Formato registro de clientes frecuentes

MICRO MERCADO LA 15

REGISTRO DE CLIENTES FRECUENTES



Fecha	Cliente	Telefono	Fecha de Cumpleaños	Medio de Contacto	Observaciones

Figura 19. Formato control de actividades de fidelización

MICRO MERCADO LA 15

CONTROL DE ACTIVIDADES DE FIDELIZACIÓN



Fecha	Actividad Realizada	N° Clientes Beneficiados	Responsable	Resultado Obtenido	Observaciones

Recomendación: La fidelización de clientes debe concebirse como un proceso continuo y no como una acción aislada. Por ello, se recomienda mantener una comunicación cercana y respetuosa con los clientes, ofrecer beneficios que realmente representen valor para ellos y realizar seguimiento periódico a los resultados obtenidos. Asimismo, es importante proteger la información personal recopilada, utilizándola únicamente para fines comerciales autorizados y garantizando el cumplimiento de la normativa sobre tratamiento de datos personales.

5.2.4 Estrategia 4. Implementar un sistema básico de gestión de clientes CRM.

Actualmente no existe en la empresa un sistema que permita recopilar información de los clientes para apoyar las decisiones comerciales.

Objetivo: Establecer el procedimiento para registrar, organizar, actualizar y utilizar la información de los clientes del Micro mercado La 15 mediante un sistema básico de gestión de relaciones con clientes (CRM), con el fin de mejorar la comunicación comercial, fortalecer la fidelización y apoyar la toma de decisiones.

Alcance: Este procedimiento aplica al registro y administración de la información de los clientes frecuentes y potenciales del Micro mercado La 15, desde la recolección de sus datos hasta el uso de la información para el desarrollo de estrategias comerciales.

Actividades: Se contemplan las siguientes actividades:

Cuadro 22. Estrategia 4. Implementar un sistema básico de gestión de clientes CRM

Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Diseñar una base de datos en Excel. Registrar clientes frecuentes Registrar teléfonos y fechas especiales Clasificar clientes según frecuencia de compra Realizar seguimiento periódico	Gerente	Teléfono celular Computador Internet	Mayor conocimiento de los clientes Mejor comunicación comercial Apoyo a las estrategias de fidelización

Lineamientos para la administración del CRM: Con el propósito de garantizar un manejo adecuado de la información de los clientes, se establece lo siguiente:

- Registrar únicamente la información suministrada voluntariamente por los clientes.
- Solicitar la autorización del cliente para el tratamiento de sus datos personales, conforme a la normativa vigente sobre protección de datos personales.
- Mantener actualizada la base de datos mediante revisiones mensuales.
- Utilizar la información exclusivamente para actividades comerciales, promocionales y de fidelización del Micro mercado La 15.
- Restringir el acceso a la base de datos al personal autorizado.

Procedimiento paso a paso para el CRM:

- Solicitar al cliente la información básica (Nombre, teléfono, fecha de cumpleaños, autorización para el tratamiento de datos).
- Registrar la información en la base de datos del CRM utilizando Excel o Google Sheets.
- Clasificar a los clientes según su frecuencia de compra (Frecuente, ocasional o nuevo).
- Actualizar periódicamente la información cuando el cliente modifique sus datos de contacto o se identifiquen cambios relevantes.
- Utilizar la base de datos para enviar promociones, descuentos, felicitaciones en fechas especiales y campañas comerciales.
- Revisar mensualmente la información registrada para eliminar registros duplicados, corregir inconsistencias y mantener actualizada la base de datos.

Se recomienda que el Micro mercado La 15 utilice una hoja de cálculo en Microsoft Excel o Google Sheets como herramienta inicial para la gestión del CRM, debido a su facilidad de uso y bajo costo. La información debe actualizarse periódicamente y emplearse como apoyo para las estrategias de marketing digital, fidelización de clientes y servicio de domicilios, permitiendo una comunicación más personalizada y una mejor comprensión de las necesidades de los consumidores.

5.2.5 Estrategia 5. Fortalecer el control de inventarios. El diagnostico evidencio perdidas asociadas a productos vencidos y controles manuales de inventario.

Objetivo: Establecer el procedimiento para el registro, control y seguimiento de los inventarios del Micro mercado La 15, con el fin de mantener información confiable sobre las existencias, reducir pérdidas por vencimiento o diferencias de inventario y facilitar la toma de decisiones relacionadas con las compras y el abastecimiento.

Alcance: Este procedimiento aplica a todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, registro, control y verificación de los productos comercializados por el Micro mercado La 15.

Actividades: Se contemplan las siguientes actividades:

Cuadro 23. Estrategia 5. Fortalecer el control de inventarios

Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Capacitar al personal en el uso del sistema. Registrar todas las entradas y salidas de mercancía. Realizar inventarios físicos mensuales. Identificar productos próximos a vencer. Elaborar reportes de rotación de inventarios.	Gerente y auxiliares operativos	Computador Archivos en Excel Formatos en físico para registrar inventarios	Reducción de perdidas Menor desabastecimiento Mejor gestión de compras

Lineamientos para el control y gestión de inventarios: Para garantizar un adecuado manejo del inventario, se establecen los siguientes lineamientos:

- Toda entrada y salida de mercancía deberá registrarse oportunamente en el sistema POS.
- Ningún producto podrá ingresar al inventario sin la correspondiente factura o documento soporte.
- Los productos deberán organizarse siguiendo el método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas), priorizando la venta de los artículos con fechas de vencimiento más próximas.
- Se realizará un inventario físico al menos una vez al mes para verificar la correspondencia entre las existencias reales y los registros del sistema.
- Los productos próximos a vencer deberán identificarse y ubicarse en zonas visibles para facilitar su rotación.
- Toda diferencia encontrada durante los inventarios deberá registrarse e investigarse para determinar su causa.
- Evitar acumulaciones excesivas de productos de baja rotación.
- Identificar oportunamente los productos con baja existencia para programar nuevas compras.

- Mantener organizadas las estanterías para facilitar el conteo físico y la rotación de productos.

Procedimiento paso a paso para el control de inventarios:

- Recibir la mercancía verificando que las cantidades, referencias y condiciones coincidan con la factura del proveedor.
- Registrar el ingreso de los productos en el sistema POS o en la base de datos de inventarios.
- Organizar los productos en las estanterías aplicando el método PEPS, ubicando primero los productos con fecha de vencimiento más cercana.
- Registrar diariamente las salidas de mercancía generadas por las ventas realizadas.
- Revisar semanalmente los productos próximos a vencer y definir acciones para promover su venta o retiro oportuno.
- Realizar inventarios físicos mensuales y comparar los resultados con la información registrada en el sistema.
- Elaborar un informe de las diferencias encontradas y definir las acciones correctivas necesarias para evitar su recurrencia.

Formato para el control de inventarios:

Figura 20. Formato registro de inventario físico

MICRO MERCADO LA 15

CONTROL DE INVENTARIOS



Fecha	Producto	Existencia en Sistema	Existencia Física	Diferencia	Estado del Producto	Accion Correctiva	Responsable

Formato para el seguimiento de productos próximos a vencer.

Figura 21. Formato para el seguimiento de productos próximos a vencer

MICRO MERCADO LA 15					
SEGUIMIENTO DE PRODUCTOS PROXIMOS A VENCER					
Fecha	Producto	Fecha de Vencimiento	Cantidad	Accion Tomada	Responsable

5.2.6 Estrategia 6. Formalizar la planeación estratégica. La empresa carece de indicadores y mecanismos formales para el seguimiento de sus objetivos.

Objetivo: Establecer lineamientos para la formulación, implementación y seguimiento de la planeación estratégica del Micro mercado La 15, con el propósito de orientar la gestión empresarial, facilitar la toma de decisiones y evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Alcance: La presente guía aplica al gerente y al personal responsable de la administración del Micro mercado La 15, comprendiendo la definición de objetivos, metas, indicadores, planes de acción y el seguimiento periódico de los resultados obtenidos

Actividades: Se contemplan las siguientes actividades:

Cuadro 24. Estrategia 6. Formalizar la planeación estratégica

Actividades	Responsable	Recursos requeridos	Beneficios esperados
Definir metas comerciales. Establecer indicadores de gestión. Realizar reuniones mensuales de seguimiento. Elaborar informes de resultados. Evaluar el cumplimiento de objetivos.	Gerente		Mejor control administrativo. Toma de decisiones basada en información Seguimiento continuo al desempeño organizacional.

Lineamientos para la planeación estratégica: Con el propósito de fortalecer la gestión administrativa del Micro mercado La 15, se establecen los siguientes lineamientos:

- **Definición de objetivos estratégicos.** Al inicio de cada año se establecen los objetivos estratégicos del negocio, alineados con las necesidades identificadas y las oportunidades del entorno.
- **Formulación de metas.** Cada objetivo deberá contar con metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y definidas en un tiempo determinado, que permitan evaluar el avance de la gestión.
- **Definición de indicadores.** Para cada objetivo estratégico se establecerán indicadores de gestión que faciliten el seguimiento y la evaluación de los resultados obtenidos.
- **Seguimiento periódico.** El gerente realizará reuniones mensuales para revisar el cumplimiento de las metas, analizar los resultados alcanzados e identificar acciones de mejora cuando sea necesario.
- **Toma de decisiones.** Las decisiones relacionadas con compras, ventas, promociones, inventarios y servicio al cliente deberán fundamentarse en la información obtenida mediante los indicadores de gestión y los resultados del seguimiento.

- **Evaluación y mejora continua.** Al finalizar cada periodo se realizará una evaluación general del cumplimiento de los objetivos estratégicos, identificando fortalezas, oportunidades de mejora y acciones para el siguiente periodo.

Formato de seguimiento al plan estratégico. Se ha diseñado el siguiente formato:

Figura 22. Formato de seguimiento al plan estratégico

MICRO MERCADO LA 15

SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATEGICO



Objetivo Estrategico	Meta	Indicador	Resultado esperado	Resultado obtenido	Cumplimiento (%)	Acciones de Mejora	Responsable

5.3 PLAN DE ACCION

Cuadro 25. Plan de acción

Estrategia	Actividades	Responsable	KPI	Tiempo
Diseñar e implementar un plan de Marketing digital	Crear página empresarial en Facebook	Gerente	Página creada y en funcionamiento: Si / No	1 mes
	Crear perfil comercial en Instagram	Gerente	Perfil creado y activo: Si / No	
	Implementar WhatsApp business	Gerente y Cajero líder	Canal implementado y en funcionamiento: Si / No	
	Publicar promociones semanales	Gerente	Cumplimiento de publicaciones (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Publicaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de Publicaciones programadas}}$	Permanente
	Publicar nuevos productos y ofertas	Gerente		Permanente
	Diseñar contenido visual básico para redes sociales	Gerente	Número de piezas graficas elaboradas	Permanente
Implementar servicio de domicilios	Habilitar línea de pedidos por whatsapp	Gerente	Canal de pedidos habilitados: Si / No	1 Semana
	Establecer horarios de atención	Gerente	Horarios establecidos (%) $= \frac{\text{Horarios definidos}}{\text{Horarios programados}} \times 100$	1 Semana

	Diseñar material publicitario	Gerente	Número de piezas publicitarias distribuidas	2 Semanas
	Definir cobertura geográfica	Gerente	Cobertura definida: Si / No	2 semanas
	Capacitar al personal encargado	Gerente	Personal capacitado (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Personal capacitado}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}} \times 100$	1 mes
Desarrollar programas de fidelización de clientes	Crear base de datos de clientes frecuentes	Cajeros	Clientes registrados (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Clientes registrados}}{N^{\circ} \text{ de Clientes frecuentes identificados}}$	1 mes
	Realizar sorteos trimestrales	Gerente	Cumplimiento de sorteos (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Sorteos realizados}}{N^{\circ} \text{ de Sorteos programados}} \times 100$	Trimestral
	Enviar promociones personalizadas	Cajeros	Cumplimiento de envíos (%): $= \frac{\text{Promociones enviadas}}{\text{Promociones programadas}} \times 100$	Mensual
	Otorgar descuentos en fechas especiales	Gerente	Cumplimiento de campañas (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Campañas realizadas}}{N^{\circ} \text{ de Campañas programadas}} \times 100$	Según calendario
Implementar un sistema básico de gestión de clientes CRM	Diseñar una base de datos en Excel	Gerente	Base de datos implementada: Si / No	1 mes
	Registrar clientes frecuentes	Cajeros	Clientes registrados (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Clientes registrados}}{N^{\circ} \text{ de Clientes identificados}} \times 100$	Permanente
	Registrar teléfonos y fechas especiales	Cajeros	Registros completos (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Registros completos}}{N^{\circ} \text{ total de registros}} \times 100$	Permanente

	Clasificar clientes según frecuencia de compra	Gerente	Clientes clasificados (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Clientes clasificados}}{N^{\circ} \text{ total de clientes registrados}} \times 100$	Mensual
	Realizar seguimiento periódico	Gerente	Cumplimiento de seguimiento (%): $= \frac{\text{Seguimientos realizados}}{\text{Seguimientos programados}} \times 100$	Mensual
Fortalecer el control de inventarios	Capacitar al personal en el uso del sistema	Gerente	Personal capacitado (%): $= \frac{\text{Personal capacitado}}{N^{\circ} \text{ total de empleados}} \times 100$	1 mes
	Registrar todas las entradas y salidas de mercancía	Auxiliares operativos	Movimientos registrados (%): $= \frac{\text{Movimientos registrados}}{N^{\circ} \text{ total de movimientos realizados}} \times 100$	Diario
	Realizar inventarios físicos mensuales	Auxiliares operativos	Cumplimiento de inventarios (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de inventarios realizados}}{N^{\circ} \text{ total de inventarios programados}} \times 100$	Mensual
	Identificar productos próximos a vencer	Auxiliares operativos	Productos identificados (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de productos identificados}}{N^{\circ} \text{ de productos proximos a vencer}} \times 100$	Semanal
	Elaborar reportes de rotación de inventarios	Gerente	Cumplimiento de reportes (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de Reportes realizados}}{N^{\circ} \text{ de reportes programados}} \times 100$	Mensual
Formalizar la planeación estratégica	Definir metas comerciales	Gerente	Metas definidas (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de metas definidas}}{N^{\circ} \text{ de Metas programadas}} \times 100$	1 Mes
	Establecer indicadores de gestión	Gerente y Contador	Indicadores implementados (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de indicadores implementados}}{N^{\circ} \text{ de indicadores definidos}} \times 100$	1 mes

	Realizar reuniones mensuales de seguimiento	Gerente	Cumplimiento de reuniones (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de reuniones realizadas}}{N^{\circ} \text{ de reuniones programadas}} \times 100$	Mensual
	Elaborar informes de resultados	Gerente y Contador	Informes elaborados (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de informes realizados}}{N^{\circ} \text{ de informes programados}} \times 100$	Mensual
	Evaluar el cumplimiento de objetivos	Gerente	Cumplimiento de objetivos (%): $= \frac{N^{\circ} \text{ de objetivos alcanzados}}{N^{\circ} \text{ de objetivos establecidos}} \times 100$	Trimestral

5.4 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Teniendo en cuenta las estrategias planteadas, se establece el siguiente cronograma de implementación:

Cuadro 26. Cronograma

Actividad	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Crear página empresarial en Facebook						
Crear perfil comercial en Instagram						
Implementar WhatsApp business						
Publicar promociones semanales						
Publicar nuevos productos y ofertas						
Diseñar contenido visual básico para redes sociales						
Habilitar línea de pedidos por whatsapp						
Establecer horarios de atención						
Diseñar material publicitario						
Definir cobertura geográfica						
Capacitar al personal encargado						
Crear base de datos de clientes frecuentes						
Realizar sorteos trimestrales						
Enviar promociones personalizadas						
Otorgar descuentos en fechas especiales						
Diseñar una base de datos en Excel						
Registrar clientes frecuentes						
Registrar teléfonos y fechas especiales						
Clasificar clientes según frecuencia de compra						
Realizar seguimiento periódico de clientes						
Capacitar al personal en el uso del sistema						
Registrar todas las entradas y salidas de mercancía						

Realizar inventarios físicos mensuales						
Identificar productos próximos a vencer						
Elaborar reportes de rotación de inventarios						
Definir metas comerciales						
Establecer indicadores de gestión						
Realizar reuniones mensuales de seguimiento						
Elaborar informes de resultados						
Evaluar el cumplimiento de objetivos						

5.5 PRESUPUESTO Y RECURSOS NECESARIOS

El presupuesto estimado para la implementación del plan de mejoramiento, se detalla a continuación. Cabe destacar que estos recursos están destinados principalmente al fortalecimiento comercial, capacitación, actividades de promoción, implementación del servicio de domicilios y mejoras en los procesos operativos.

Cuadro 27. Presupuesto

Estrategia	Recurso Requerido	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Diseñar e implementar un plan de Marketing digital	Diseño de imagen corporativa básica para redes sociales	1	\$ 300.000	\$ 300.000
	Campañas publicitarias (1 por mes)	6	\$ 100.000	\$ 600.000
		6	\$ 100.000	\$ 600.000
	Suscripción Canva Pro (Suscripción por mes)	6	\$ 32.000	\$ 192.000

Implementar servicio de domicilios	Impresión de volantes	500	\$ 120	\$ 60.000
	Compra de motocicleta	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
	Dotación domiciliario (Casco, chaleco, Impermeable)	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Desarrollar programas de fidelización de clientes	Premios para los sorteos trimestrales (2 premios por trimestre)	4	\$ 250.000	\$ 1.000.000
Fortalecer el control de inventarios	Capacitación manejo POS e inventarios	1	\$ 500.000	\$ 500.000
	Capacitación servicio al cliente	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Total				\$ 11.302.000

Además, se plantea el siguiente requerimiento de recursos:

Cuadro 28. Recursos Humanos

Recurso	Función
Gerente	Lidera la ejecución y seguimiento del plan
Cajeros	Registro de clientes y apoyo comercial
Auxiliares operativos	Control de inventarios y apoyo en domicilios
Contador	Seguimiento financiero
Capacitador externo	Formación en servicio al cliente e inventarios
Diseñador	Apoyo en marketing digital

Cuadro 29. Recursos Tecnológicos

Recurso	Uso
Sistema POS	Control de ventas e inventarios
Computador	Gestión administrativa
WhatsApp business	Atención y recepción de pedidos
Facebook e Instagram	Promoción del negocio
Microsoft Excel	CRM básico y seguimiento de indicadores
Internet	Gestión comercial digital

Cuadro 30. Recursos materiales

Recurso	Uso
Motocicleta	Servicio de domicilios
Volantes	Publicidad local
Pendón publicitario	Promoción del servicio
Papelería	Registros administrativos

La inversión propuesta es viable para el Micro mercado La 15, dado que gran parte de los recursos se destinan a fortalecer actividades que impactan directamente las ventas y la competitividad del negocio. La adquisición de una motocicleta para domicilios, representa la mayor inversión, sin embargo, es una inversión justificada, dado que permite ampliar la cobertura del servicio, mejorar la atención al cliente y generar nuevas fuentes de ingreso. Las demás actividades se enfocan en mejorar la gestión comercial, administrativa y operativa mediante herramientas de bajo costo y fácil implementación.

5.6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para financiar el plan de mejoramiento propuesto para el micro mercado La 15, la empresa obtendrá un crédito por valor de \$10.000.000 equivalente al 81,63% de la inversión, y el 18,37% se financiará con recursos propios.

6. CONCLUSIONES

El diagnóstico organizacional realizado al Micro mercado La 15 permitió identificar que la empresa cuenta con fortalezas importantes como su trayectoria de más de 30 años en el mercado, el reconocimiento local, la ubicación estratégica, la variedad de productos ofrecidos y las relaciones comerciales estables con proveedores, aspectos que han contribuido a su permanencia y posicionamiento dentro del municipio de San Martín, Cesar.

El análisis interno evidenció oportunidades de mejora relacionadas con la formalización de la planeación estratégica, el fortalecimiento del control de inventarios, la implementación de herramientas para la gestión de clientes, el aprovechamiento de estrategias de marketing digital y la incorporación de mecanismos de seguimiento al desempeño organizacional, aspectos que limitan actualmente la capacidad competitiva del establecimiento.

El análisis del entorno permitió identificar oportunidades asociadas al crecimiento del comercio digital, el uso de redes sociales, los servicios de domicilio y la adopción de medios de pago electrónicos, tendencias que pueden ser aprovechadas por el Micro mercado La 15 para ampliar su cobertura comercial y fortalecer su relación con los clientes.

Los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE muestran que la empresa posee una posición interna favorable, sustentada en sus fortalezas organizacionales, pero presenta limitaciones en su capacidad de respuesta frente a las condiciones cambiantes del entorno, lo que hace necesario implementar acciones orientadas a mejorar su competitividad y adaptación al mercado.

El plan de mejoramiento diseñado responde a las principales debilidades identificadas durante el diagnóstico, mediante estrategias enfocadas en el fortalecimiento administrativo, la implementación de marketing digital, la creación de

un sistema básico de gestión de clientes, el desarrollo de programas de fidelización, el mejoramiento del control de inventarios y la formalización de mecanismos de seguimiento y control.

La implementación de las estrategias propuestas contribuirá al fortalecimiento de la gestión administrativa, comercial y operativa del Micro mercado La 15, favoreciendo la toma de decisiones basada en información, la optimización de los procesos internos, el incremento de la satisfacción de los clientes y el mejoramiento de su posición competitiva en el mercado local.

7. RECOMENDACIONES

Implementar de manera gradual las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento, priorizando aquellas relacionadas con la planeación estratégica, el control de inventarios y el marketing digital, debido a su impacto directo sobre la gestión y competitividad de la empresa.

Formalizar los elementos de direccionamiento estratégico propuestos, incluyendo misión, visión, valores corporativos, políticas organizacionales e indicadores de gestión, con el fin de orientar las acciones de la empresa hacia el cumplimiento de objetivos claramente definidos.

Aprovechar las funcionalidades del sistema POS actualmente disponible para fortalecer el control de inventarios, reducir pérdidas por vencimientos o deterioro de productos y mejorar la gestión de compras y abastecimiento.

Implementar canales digitales de comunicación y promoción, como Facebook, Instagram y WhatsApp Business, que permitan fortalecer la interacción con los clientes, aumentar la visibilidad del negocio y apoyar las estrategias comerciales del establecimiento.

Desarrollar programas de fidelización y seguimiento de clientes mediante la creación de bases de datos y el uso de herramientas básicas de gestión comercial, con el propósito de fortalecer las relaciones con los consumidores y aumentar la frecuencia de compra.

Realizar procesos periódicos de capacitación dirigidos al personal en temas relacionados con servicio al cliente, manejo de inventarios, herramientas tecnológicas y trabajo en equipo, con el fin de fortalecer las competencias del talento humano y mejorar la calidad del servicio prestado.

Establecer mecanismos permanentes de seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento mediante indicadores de gestión y reuniones periódicas de control, que permitan medir los avances alcanzados, identificar desviaciones y realizar acciones correctivas cuando sea necesario.

Evaluar periódicamente las condiciones del entorno y el comportamiento de la competencia, con el fin de adaptar oportunamente las estrategias comerciales y mantener la sostenibilidad y crecimiento del Micro mercado La 15 en el largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 4 ed. Bogotá: Pearson Educación, 2016. Disponible en: <https://bibliotecadigital.utn.edu.ec/files/original/fb0b0cfee2ae990609933d17c6890848960051aa.pdf>

COLOMBIA. DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES (DIAN). Facturación electrónica. En línea. Consultado el 20 de mayo de 2026. Disponible en: <https://www.dian.gov.co>

COLOMBIA. CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Guía para la formalización empresarial. En línea. Consultado el 20 de mayo de 2026. Disponible en: <https://www.camaradirecta.com>

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 14 ed. México: Pearson Educación, 2017. Disponible en: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25139w/conceptos-de-administracion-estrategica.pdf>

DLP SYSTEMS. Tendencias que están transformando el mercado retail en 2025. En línea. Junio 2025. Consultado el 20 de mayo de 2026. Disponible en: <https://www.dlpystems.co/retail>

FENALCO. Cencomarcas 2026: el retail colombiano entra en una nueva era de experiencia, datos y transformación del consumo. En línea. Mayo 2026. Consultado el 20 de mayo de 2026. Disponible en: <https://www.fenalco.com.co>

FENALCO. Supermercados perdieron más de 160 mil millones de pesos por robos. En línea. 2025. Consultado el 20 de mayo de 2026. Disponible en: <https://www.fenalco.com.co>

KANTAR. Tendencias de retail y consumo masivo en Colombia. En línea. Agosto 2025. Consultado el 20 de mayo de 2026. Disponible en: <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo>

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de marketing. 11 ed. México: Pearson Educación, 2013. Disponible en: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf

PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Madrid: Pirámide, 2015. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

THOMPSON, Arthur A.; PETERAF, Margaret A.; GAMBLE, John E. y STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: teoría y casos. 18 ed. México: McGraw-Hill Education, 2018. Disponible en: <https://omeka.urbeuniversity.edu/files/original/091ebf2a61d0f31f0cfb538aeb4e7931abfd83d1.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Entrevista semiestructurada aplicada a la gerente, cajero y contador

Preguntas generales sobre la empresa

1. ¿Cómo describiría el funcionamiento actual de su área dentro de la empresa?
2. ¿Cuáles considera que son los principales logros o avances alcanzados recientemente?
3. ¿Cuáles son, en su criterio, las mayores dificultades o limitaciones que enfrenta su área?

Dimensión Gerencial

4. ¿Qué tan clara considera que es la visión y dirección estratégica de la empresa?
5. ¿Los objetivos y metas están bien comunicados y alineados entre las áreas?
6. ¿Cómo describiría el liderazgo dentro de la organización?
7. ¿Existen mecanismos de control interno o seguimiento que funcionen adecuadamente?

Dimensión Comercial

8. ¿Cuál es su percepción del nivel de satisfacción de los clientes?
9. ¿La empresa tiene procesos bien definidos para la atención y fidelización de clientes?
10. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora en ventas, servicio y comunicación con el cliente?
11. ¿Qué retos enfrenta la empresa frente a la competencia?

Dimensión Operativa

12. ¿Los procesos operativos están documentados y estandarizados?
13. ¿Dónde se presentan los mayores cuellos de botella o retrasos?

14. ¿Existen desperdicios, reprocesos o fallas frecuentes?
15. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y físicos suficientes para operar eficientemente?

Dimensión Financiera

16. ¿Cómo evalúa la gestión de costos y gastos en la empresa?
17. ¿Los indicadores financieros se monitorean de manera constante?
18. ¿Qué dificultades se presentan en flujo de caja, presupuestos o pagos?
19. ¿Qué acciones considera prioritarias para mejorar la gestión financiera?

Dimensión Talento Humano

20. ¿Cómo describiría el clima laboral dentro de la empresa?
21. ¿El personal recibe capacitación o acompañamiento suficiente?
22. ¿Existen incentivos o mecanismos que promuevan la motivación y el buen desempeño?
23. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse en la gestión del talento humano?

Percepción integral y sugerencias

24. Desde su experiencia, ¿cuáles son las fortalezas más importantes de la empresa?
25. ¿Qué oportunidades de mejora considera urgentes o estratégicas?
26. ¿Qué acciones recomendaría implementar en el corto plazo?
27. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

Anexo B. Encuesta de satisfacción al cliente

1. ¿Recomendaría usted el Micro mercado la 15 a otras personas?

Sí ____ No ____

2. ¿Cómo califica la atención al cliente en Micro mercado La 15?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Mala ____

3. ¿Con que frecuencia encuentra usted productos en mal estado (Vencidos o dañados) en el Micro mercado La 15?

Nunca ____ Rara vez ____ A veces ____ Frecuentemente ____

4. ¿Está satisfecho con la calidad general del producto / servicio recibido en Micro mercado La 15?

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

5. ¿Micro mercado la 15 cuenta con disponibilidad de los productos cuando los necesita?

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

6. ¿El personal que lo atendió fue amable y estuvo dispuesto a ayudarle?

Muy en desacuerdo ____

Ni de acuerdo, ni en

En desacuerdo ____

desacuerdo ____

De acuerdo ____

Muy de acuerdo ____

7. La información que le proporcionan ha sido clara, precisa y completa

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

8. ¿La empresa ha cumplido con los tiempos de entrega o atención prometidos?

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

9. Cuando han surgido inconvenientes, ¿Ha recibido una solución oportuna y efectiva?

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

10. Los canales de comunicación (WhatsApp, teléfono, redes, email). ¿Han sido adecuados?

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

11. El proceso de compra ¿Ha sido ágil y sencillo?

Muy en desacuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

En desacuerdo ____

De acuerdo ____

Muy de acuerdo ____

12. ¿Le ha sido fácil comunicarse con el Micro mercado La 15, cuando lo necesita?

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

13. La empresa le brinda confianza durante todo el proceso de compra

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

14. Considera que la empresa es innovadora en sus productos / servicios

Muy en desacuerdo ____

De acuerdo ____

En desacuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

15. El producto / servicio ofrece buena relación calidad – precio

Muy en desacuerdo ____

En desacuerdo ____

Ni de acuerdo, ni desacuerdo

De acuerdo ____

Muy de acuerdo ____

Anexo C. Resultados entrevista aplicada al gerente de Micro mercado La 15

Preguntas generales sobre la empresa

1. ¿Cómo describiría el funcionamiento actual de su área dentro de la empresa?
Excelente, se mantiene comunicación con cada área para que el funcionamiento sea estable y cada área cumpla con su funcionamiento.
2. ¿Cuáles considera que son los principales logros o avances alcanzados recientemente?
El tema de la facturación electrónica, la ampliación de la infraestructura y los sistemas POS que hemos adquirido.
3. ¿Cuáles son, en su criterio, las mayores dificultades o limitaciones que enfrenta su área?
El servicio al cliente a veces, la competencia de precios y los nuevos micro-mercados de la región.

Dimensión Gerencial

4. ¿Qué tan clara considera que es la visión y dirección estratégica de la empresa?
Demasiado clara, ya que se tiene como objetivo ofrecer buenos precios y buen servicio.
5. ¿Los objetivos y metas están bien comunicados y alineados entre las áreas?
No siempre están alineados, pero cada equipo conoce sus deberes diarios.
6. ¿Cómo describiría el liderazgo dentro de la organización?
Bien, excelente. La gerencia y demás trabajadores se centran en que se cumplan todas las actividades correctamente. La comunicación es directa y

de mucha confianza, es por ello que el liderazgo de la gerencia suele ser bueno.

7. ¿Existen mecanismos de control interno o seguimiento que funcionen adecuadamente?

Si, cada uno funciona de manera adecuada, como por ejemplo el control diario de cierre de caja.

Dimensión Comercial

8. ¿Cuál es su percepción del nivel de satisfacción de los clientes?

Considero que satisfechos con el servicio que le ofrecemos, con mejoras, pero si tiene un alto nivel de satisfacción.

9. ¿La empresa tiene procesos bien definidos para la atención y fidelización de clientes?

Si, se obsequian detalles a los clientes y se procura siempre brindar el mejor servicio en todo momento.

10. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora en ventas, servicio y comunicación con el cliente?

Mejorar como equipo para servir al cliente, realizar capacitaciones de ventas y atención del mismo.

11. ¿Qué retos enfrenta la empresa frente a la competencia?

Precios y promociones.

Dimensión Operativa

12. ¿Los procesos operativos están documentados y estandarizados?

Si, están definidos.

13. ¿Dónde se presentan los mayores cuellos de botella o retrasos?

Control de precios y etiquetado.

14. ¿Existen desperdicios, reprocesos o fallas frecuentes?

No, se trata de llevar un control constante de los productos.

15. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y físicos suficientes para operar eficientemente?

Tenemos los equipos para el funcionamiento diario, pero considero que si se puede incluir más tecnología.

Dimensión Financiera

16. ¿Cómo evalúa la gestión de costos y gastos en la empresa?

Bien, se tiene el control sobre cada uno de ellos.

17. ¿Los indicadores financieros se monitorean de manera constante?

Se cuenta con el contador para asegurar que la empresa se mantenga estable y no hallan problemas a futuro.

18. ¿Qué dificultades se presentan en flujo de caja, presupuestos o pagos?

Se presentan demoras en la recolección de los clientes y pese a eso se tiene el flujo de dinero para responder con los compromisos.

19. ¿Qué acciones considera prioritarias para mejorar la gestión financiera?

Una implementación de un área financiera que se encargue de la recolección de cartera.

Dimensión Talento Humano

20. ¿Cómo describiría el clima laboral dentro de la empresa?

Bien, hay un ambiente respetuoso y cooperativo.

21. ¿El personal recibe capacitación o acompañamiento suficiente?

Si, las capacitaciones se hacen para cada día desempeñar sus funciones.

22. ¿Existen incentivos o mecanismos que promuevan la motivación y el buen desempeño?

No

23. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse en la gestión del talento humano?

Ninguna, sin embargo, estamos abiertos a fortalecer los procesos cuando sea necesario.

Percepción integral y sugerencias

24. Desde su experiencia, ¿cuáles son las fortalezas más importantes de la empresa?

Uso adecuado de tecnología

25. ¿Qué oportunidades de mejora considera urgentes o estratégicas?

Las ventas

26. ¿Qué acciones recomendaría implementar en el corto plazo?

Ninguna

27. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

No

Anexo D. Resultados entrevista aplicada al cajero de Micro mercado La 15

Preguntas generales sobre la empresa

1. ¿Cómo describiría el funcionamiento actual de su área dentro de la empresa?
Excelente, estoy centrada a la atención del cliente y se mantiene una comunicación constante con el personal de bodega.
2. ¿Cuáles considera que son los principales logros o avances alcanzados recientemente?
La experiencia de compra
3. ¿Cuáles son, en su criterio, las mayores dificultades o limitaciones que enfrenta su área?
La mayor dificultad es la fuerte competencia con otras cadenas, especialmente las de bajo costo.

Dimensión Gerencial

4. ¿Qué tan clara considera que es la visión y dirección estratégica de la empresa?
Es clara ya que los valores y los indicadores claves de rendimiento son importantes para que toda la empresa la entiendan y la internalicen.
5. ¿Los objetivos y metas están bien comunicados y alineados entre las áreas?
Si, para mejorar de la experiencia del cliente y el crecimiento de las ventas.
6. ¿Cómo describiría el liderazgo dentro de la organización?
Modelo que guía que motiva al personal para alcanzar objetivos, enfocándose en el bienestar del equipo, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

7. ¿Existen mecanismos de control interno o seguimiento que funcionen adecuadamente?

Si.

Dimensión Comercial

8. ¿Cuál es su percepción del nivel de satisfacción de los clientes?

Se enfoca en la calidad del servicio, el precio, la comodidad y la limpieza.

9. ¿La empresa tiene procesos bien definidos para la atención y fidelización de clientes?

No.

10. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora en ventas, servicio y comunicación con el cliente?

La personalización de la experiencia del cliente, tanto con ofertas y recomendaciones adaptadas como con una atención humana y empática.

11. ¿Qué retos enfrenta la empresa frente a la competencia?

La competencia de precios y estrategias de otros comercios.

Dimensión Operativa

12. ¿Los procesos operativos están documentados y estandarizados?

Sí, es ideal que los procesos operativos de un micro mercado estén documentados y estandarizados a través de procedimientos operativos.

13. ¿Dónde se presentan los mayores cuellos de botella o retrasos?

En las cajas registradoras debido a la acumulación de clientes, y en la recepción y reposición de productos.

14. ¿Existen desperdicios, reprocesos o fallas frecuentes?

Si, por deterioro, por defectos.

15. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y físicos suficientes para operar eficientemente?

Si, se cuenta con recursos tecnológicos y físicos.

Dimensión Financiera

16. ¿Cómo evalúa la gestión de costos y gastos en la empresa?

Se calcula el costo unitario de los productos y analizar la rentabilidad.

17. ¿Los indicadores financieros se monitorean de manera constante?

Mensual y trimestral.

18. ¿Qué dificultades se presentan en flujo de caja, presupuestos o pagos?

Desbalance de caja (ingresos menores a egresos), mala gestión de inventario (exceso de stock), pagos atrasados de clientes, y presupuestos subestimados.

19. ¿Qué acciones considera prioritarias para mejorar la gestión financiera?

Controlar el inventario para reducir pérdidas, optimizar la cadena de suministro para bajar costos, monitorear el flujo de caja para asegurar la liquidez, y automatizar procesos administrativos con tecnología para mejorar la eficiencia.

Dimensión Talento Humano

20. ¿Cómo describiría el clima laboral dentro de la empresa?

Bueno y comunicativo.

21. ¿El personal recibe capacitación o acompañamiento suficiente?

Se garantiza que la capacitación sea suficiente, es recomendable que sea continua, específica para cada puesto de trabajo y que se adapte a los cambios en los procedimientos.

22. ¿Existen incentivos o mecanismos que promuevan la motivación y el buen desempeño?

No

23. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse en la gestión del talento humano?

Ninguna.

Percepción integral y sugerencias

24. Desde su experiencia, ¿cuáles son las fortalezas más importantes de la empresa?

Programas de lealtad que fomenta la retención de clientes.

25. ¿Qué oportunidades de mejora considera urgentes o estratégicas?

Optimización del diseño de la tienda y la infraestructura.

26. ¿Qué acciones recomendaría implementar en el corto plazo?

Se pueden implementar promociones.

27. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

No

Anexo E. Resultados entrevista aplicada al contador de Micro mercado La 15

Preguntas generales sobre la empresa

1. ¿Cómo describiría el funcionamiento actual de su área dentro de la empresa?
Bueno.
2. ¿Cuáles considera que son los principales logros o avances alcanzados recientemente?
Mejor desempeño en el área de cartera.
3. ¿Cuáles son, en su criterio, las mayores dificultades o limitaciones que enfrenta su área?
El cobro de cartera.

Dimensión Gerencial

4. ¿Qué tan clara considera que es la visión y dirección estratégica de la empresa?
Se enfoca en el mejor servicio.
5. ¿Los objetivos y metas están bien comunicados y alineados entre las áreas?
La comunicación no es constante y depende más de conversaciones informales que de un plan estructurado.
6. ¿Cómo describiría el liderazgo dentro de la organización?
Muy bueno.
7. ¿Existen mecanismos de control interno o seguimiento que funcionen adecuadamente?
No.

Dimensión Comercial

8. ¿Cuál es su percepción del nivel de satisfacción de los clientes?

Bueno.

9. ¿La empresa tiene procesos bien definidos para la atención y fidelización de clientes?

No.

10. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora en ventas, servicio y comunicación con el cliente?

Las digitales.

11. ¿Qué retos enfrenta la empresa frente a la competencia?

Los precios son retos muy importantes.

Dimensión Operativa

12. ¿Los procesos operativos están documentados y estandarizados?

Sí.

13. ¿Dónde se presentan los mayores cuellos de botella o retrasos?

A veces en la comunicación.

14. ¿Existen desperdicios, reprocesos o fallas frecuentes?

Si.

15. ¿Se cuenta con recursos tecnológicos y físicos suficientes para operar eficientemente?

Si.

Dimensión Financiera

16. ¿Cómo evalúa la gestión de costos y gastos en la empresa?

Altos.

17. ¿Los indicadores financieros se monitorean de manera constante?

Si.

18. ¿Qué dificultades se presentan en flujo de caja, presupuestos o pagos?

Las dificultades son las ventas.

19. ¿Qué acciones considera prioritarias para mejorar la gestión financiera?

El pago de deudores.

Dimensión Talento Humano

20. ¿Cómo describiría el clima laboral dentro de la empresa?

Bueno.

21. ¿El personal recibe capacitación o acompañamiento suficiente?

Si.

22. ¿Existen incentivos o mecanismos que promuevan la motivación y el buen desempeño?

Si.

23. ¿Qué aspectos considera que deben mejorarse en la gestión del talento humano?

Mas capacitaciones.

Percepción integral y sugerencias

24. Desde su experiencia, ¿cuáles son las fortalezas más importantes de la empresa?

La atención y los buenos precios.

25. ¿Qué oportunidades de mejora considera urgentes o estratégicas?

Las promociones.

26. ¿Qué acciones recomendaría implementar en el corto plazo?

Marketing digital.

27. ¿Desea agregar algún comentario adicional?

No