



**“Servir con Amor”: lineamientos para el fortalecimiento de una cultura de servicio en  
Supertiendas Cañaveral 2024**

**Camilo Alejandro Orozco Bustamante**

**Leily Marcela Grijalba Zapata**

**Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas  
Maestría en Administración de Negocios - MBA  
Santiago de Cali  
2025**



**“Servir con Amor”: lineamientos para el fortalecimiento de una cultura de servicio en  
Supertiendas Cañaverol 2024**

**Camilo Alejandro Orozco Bustamante**

**Leily Marcela Grijalba Zapata**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de  
Magíster en Administración de Negocios - MBA**

**Director del trabajo de grado:**

**Carlos Javier Arango Mejía**

**Coordinador del Consultorio Empresarial**

**Pontificia Universidad Javeriana  
Facultad de Ciencias Económicas Y Administrativas  
Maestría en Administración de Negocios - MBA  
Santiago de Cali  
2025**

Santiago de Cali, 15 de noviembre de 2024

**Doctor**

**Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.**

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

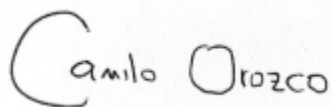
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es: **“Servir con Amor”: lineamientos para el fortalecimiento de una cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral 2024.**

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



---

**Camilo Alejandro Orozco Bustamante**

CC. 1.144.051.874



---

**Leily Marcela Grijalba Zapata**

CC. 38640509

Santiago de Cali, 15 de noviembre de 2024

Doctor

**Fabián Fernando Osorio Tinoco PhD.**

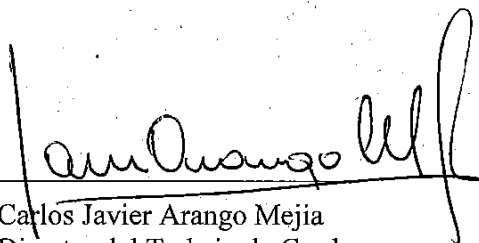
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“Servir con Amor”: lineamientos para el fortalecimiento de una cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral 2024**, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Camilo Alejandro Orozco Bustamante, identificado con cédula de ciudadanía 1.144.051.874 y Leily Marcela Grijalba Zapata, identificada con cédula de ciudadanía 38640509 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,




Carlos Javier Arango Mejia  
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6  
de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“SERVIR CON AMOR”: LINEAMIENTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE UNA CULTURA DE SERVICIO EN SUPERTIENDAS CAÑAVERAL 2024.”** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.

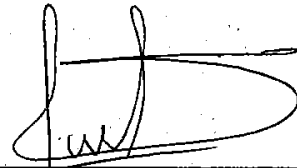


Fabian Fernando Osorio Tinoco  
Decano

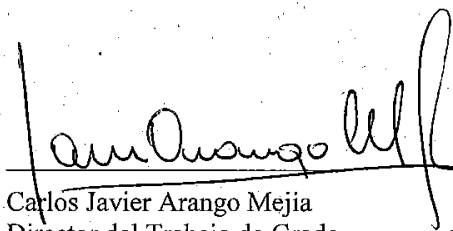
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz  
Directora de Posgrados



Jose Alfonso Santibañez Benjumea  
Jurado



Carlos Javier Arango Mejia  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 22 de enero de 2025

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a nuestras familias que con su apoyo y amor incondicional fueron nuestra inspiración para alcanzar este logro tan importante en nuestras vidas. A nuestros amigos y compañeros por la compañía, la paciencia y la motivación para seguir adelante en los momentos difíciles en nuestro proceso de formación fueron fuente de motivación y fortaleza.

A los profesores por cada una de sus enseñanzas personales y labores que fueron un tesoro invaluable en nuestro camino de aprendizaje.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, queremos agradecerle a Dios por darnos la vida y permitirnos embarcarnos en este proceso de superación académica y personal. En segundo lugar, a nuestra familia por su apoyo incondicional y, en tercer lugar, a la Pontificia Universidad Javeriana por brindarnos este maravilloso camino de aprendizaje y al tutor Carlos Javier Arango Mejía por su orientación oportuna porque a pesar de la limitación en el tiempo nos permitió culminar nuestro trabajo de grado de manera satisfactoria.

¡Mil y mil gracias!

## Contenido

	Págs.
Resumen.....	15
Abstract.....	16
Introducción .....	17
1. Justificación .....	20
1.1. Antecedentes .....	20
1.2. Trayectoria estratégica.....	22
1.3. Cadena de abastecimiento.....	23
1.4. Problemas actuales.....	25
2. Análisis de los interesados .....	32
3. Objetivos.....	35
3.1. Objetivo general.....	35
3.2. Objetivos específicos .....	35
4. Fundamentación teórica.....	36
4.2. Servicio al cliente .....	39
4.3. Modelo CHAMPS .....	41
4.4. Conceptos y definiciones .....	44
5. Contexto de la organización.....	47
5.1. Filosofía organizacional .....	47
5.1.1. Misión. ....	47

5.1.2.	Visión.....	47
5.1.3.	Valores.....	47
5.2.	Historia.....	48
5.3.	Estructura organizacional.....	51
5.4.	Gestión del Talento Humano.....	52
6.	Modelo o solución propuesta al problema de consultoría .....	55
6.1.	Etapa 1: Definición de la Cultura de Servicio.....	55
6.2.	Etapa 2: Diagnóstico del Estado Actual.....	56
6.3.	Etapa 3: Diseño de un Manual para el Fortalecimiento de la Cultura de Servicio .....	57
7.	Metodología para la intervención .....	59
8.	Desarrollo de la metodología de intervención .....	66
8.1.	Cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral.....	66
8.1.1.	Definición de la cultura de servicio .....	66
8.1.2.	Evolución histórica de la cultura de servicio .....	67
8.1.3.	Valores clave del servicio .....	68
8.1.4.	Percepción del servicio al cliente.....	69
8.2.	Estado actual en relación a los atributos más importantes de la cultura de servicio.....	72
8.2.1.	Percepción general de los usuarios sobre su experiencia de compra.....	72
8.2.2.	Percepción de clientes frecuentes sobre su experiencia de compra.....	78
8.3.	Manual para el fortalecimiento de una cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral en 2024 dirigido a los colaboradores .....	85

8.3.1.	Presentación .....	85
8.3.2.	Objetivo General .....	87
8.3.3.	Plan de acción .....	88
8.3.4.	Sistema de monitoreo del modelo “AMOR” .....	93
9.	Conclusiones .....	95
10.	Bibliografía .....	97
Anexos	.....	100

## Lista de figuras

	Págs.
<b>Figura 1</b> <i>Problemas identificados en Supertiendas Cañaverál</i> .....	31
Figura 2 <i>Historia Supertiendas Cañaverál</i> .....	50
Figura 3 <i>Estructura jerárquica Supertiendas Cañaverál</i> .....	51
Figura 4 <i>Pasos del modelo de solución</i> .....	55
Figura 5 <i>Amabilidad y disposición del personal</i> .....	73
Figura 6 <i>Proceso de pago</i> .....	74
Figura 7 <i>Ambiente general de la tienda</i> .....	75
Figura 8 <i>Variedad de productos</i> .....	76
Figura 9 <i>Protocolo del ciclo del servicio</i> .....	87
Figura 10 <i>Contenidos por módulos</i> .....	89

## Lista de tablas

	Págs.
Tabla 1 <i>Antigüedad colaboradores</i> .....	27
Tabla 2 <i>Análisis de los interesados</i> .....	32
Tabla 3 <i>Plan de acción Módulo I</i> .....	90
Tabla 4 <i>Plan de acción Módulo II</i> .....	91
Tabla 5 <i>Plan de acción Módulo III</i> .....	92
Tabla 6 <i>Plan de acción Módulo IV</i> .....	92
Tabla 7 <i>Plan de acción Módulo V</i> .....	93
Tabla 8 <i>Indicadores para el modelo "AMOR"</i> .....	94

## Lista de anexos

	Págs.
Anexo A. Entrevista.....	100
Anexo B. Instrumento de encuesta .....	103
Anexo C. Instrumento grupo focal.....	105
Anexo D. Manual para el fortalecimiento de la cultura de servicio .....	108

## Resumen

La consultoría presentada tiene como objetivo principal fortalecer la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral, en un contexto comercial competitivo donde el servicio al cliente se convierte en un diferenciador clave. Este estudio se basa en la necesidad de mejorar la experiencia del cliente y fidelizarlo, alineando los valores familiares de la organización con su modelo de atención.

La metodología utilizada incluye entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupos focales que permiten identificar áreas de mejora y fortalezas en la atención al cliente. Los resultados revelan que la hospitalidad del personal, la calidad de los productos y el ambiente en la tienda son los aspectos más valorados por los clientes, mientras que la logística y la cadena de suministros presentan oportunidades de mejora.

Como parte de la propuesta, se desarrolla un manual de capacitación titulado "Servir con Amor". Este manual se basa en seis pilares fundamentales: amabilidad, empatía, motivación, orden, limpieza y recordación, y se estructura en cinco módulos. Cada módulo aborda aspectos críticos de la atención al cliente, promoviendo un ambiente laboral positivo que no solo beneficia a los compradores, sino que también aumenta la motivación de los colaboradores.

En conclusión, implementar este manual puede transformar la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral, posicionando a la empresa de manera más efectiva en un mercado altamente competitivo. La capacitación continua de los colaboradores será esencial para satisfacer las expectativas de los clientes y fomentar la fidelización.

**Palabras clave:** Cultura de servicio, Atención al cliente, Manual de capacitación, Fidelización, Supertiendas Cañaveral.

### **Abstract**

The main objective of the consultancy presented is to strengthen the service culture at Supertiendas Cañaveral, in a competitive commercial context where customer service becomes a key differentiator. This study is based on the need to improve the customer experience and build customer loyalty, aligning the organization's family values with its service model.

The methodology used includes semi-structured interviews, surveys and focus groups that allow identifying areas for improvement and strengths in customer service. The results reveal that the hospitality of the staff, the quality of the products and the atmosphere in the store are the aspects most valued by customers, while logistics and the supply chain present opportunities for improvement.

As part of the proposal, a training manual entitled "Serving with Love" is developed. This manual is based on six fundamental pillars: kindness, empathy, motivation, order, cleanliness and remembrance, and is structured in five modules. Each module addresses critical aspects of customer service, promoting a positive work environment that not only benefits buyers, but also increases the motivation of employees.

In conclusion, implementing this manual can transform the service culture at Supertiendas Cañaveral, positioning the company more effectively in a highly competitive market. Continuous training of employees will be essential to meet customer expectations and encourage loyalty.

**Keywords:** Service culture, Customer service, Training manual, Loyalty, Supertiendas Cañaveral.

## Introducción

Supertiendas Cañaveral, una tienda de cadena fundada en 1999 en Palmira y que se ha distinguido como una opción destacada para los usuarios del sector retail en el Valle del Cauca, ha venido consolidando una acertada estrategia de expansión y posicionamiento en los últimos años, alcanzando en la actualidad un total de 22 sucursales: Roldanillo, Zarzal, Tuluá, Buga, Palmira, Candelaria y Cali, entre otros. Su propuesta de valor se centra en una experiencia significativa o como ellos lo denominan, una experiencia memorable para el cliente, fundamentada en pilares como el servicio de calidad, la limpieza y el orden, con el propósito organizacional de generar bienestar y satisfacer las necesidades alimenticias de las familias en la región.

La creciente presencia de Supertiendas Cañaveral, que registró ventas anuales de \$948.000.000.000 en 2023, ha sido posible gracias a una estructura sólida que integra 27,200 m<sup>2</sup> de superficie de ventas y el apoyo de 1,867 colaboradores. Este modelo de operación incluye una oferta multicanal, adaptándose a las demandas del mercado con servicios business to business, business to consumer, canal de distribución mayorista, domicilios y otros servicios especializados. Sin embargo, a medida que la empresa sigue creciendo, surgen desafíos relacionados con la fidelización de clientes y el mantenimiento de los niveles de satisfacción en todas sus sedes.

Aunque en Supertiendas Cañaveral ya existe una cultura de atención centrada en experiencias memorables, para mejorar la experiencia del cliente, es necesario diseñar un programa de cultura de servicio –Servir con Amor-, que se ejecute en todas las sucursales basado en 6 pilares representados en la palabra AMOR (A: amabilidad y empatía; M: motivación; O: orden y limpieza; R: Recordación), inspirado en el ampliamente conocido modelo CHAMPS del grupo empresarial Yum Brands inc., el cual se encuentra orientado al mejoramiento de los aspectos tangibles e intangibles del servicio (Hoffman & Bateson, 2022), integrando todo el equipo

de colaboradores con la orientación estratégica de la tienda, en cuanto a su misión, visión y valores, para lograr que el servicio al cliente sea de alta calidad y éste tenga una experiencia significativa de compra.

El presente trabajo de grado, por consiguiente, tiene como objetivo fundamental fortalecer la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral, en un entorno comercial cada vez más competitivo, donde la calidad del servicio se ha convertido en un diferenciador clave que puede determinar el éxito o el fracaso de una organización.

A lo largo de este documento, se presentan los resultados de un exhaustivo análisis de la situación actual de la empresa, que incluyó la aplicación de entrevistas semiestructuradas, encuestas y grupos focales. Estos métodos permitieron identificar las áreas de mejora y las fortalezas existentes en la atención al cliente. Los hallazgos revelaron que la hospitalidad del personal, la calidad de los productos y el ambiente de la tienda son los aspectos más valorados por los clientes, mientras que se identificaron oportunidades de mejora en la logística y la cadena de suministros.

Los objetivos propuestos en este trabajo se centran en desarrollar un modelo de atención al cliente que se alinee con los valores familiares de la organización. La aplicación de la propuesta – Servir con Amor- en la compañía, permitirá potenciar una cultura del servicio basada en la capacitación y seguimiento continuo del desempeño de los colaboradores, buscando que se cumplan los protocolos del servicio y se ejecuten las funciones de cada área de trabajo bajo unos mismos lineamientos de atención al cliente, desde que éste pisa la tienda hasta que genera el pago de su compra. Como producto de la consultoría, se presentará un manual de formación o una guía que reforzará los seis pilares de la propuesta –Servir con Amor-, amabilidad, empatía, motivación, orden, limpieza y recordación. Del cumplimiento de estos lineamientos prácticos, dependerá que

Supertiendas Cañaverall consolide una cultura de servicio que le permita obtener una ventaja competitiva frente a otras opciones del mercado y garantice la lealtad de sus usuarios, mejorando los indicadores de desempeño de todas sus tiendas.

## **1. Justificación**

### **1.1. Antecedentes**

Supertiendas Cañaveral, ha sido reconocida por su amplia oferta de productos de marca propia que van desde productos de gran consumo (PGC), frutas, verduras y proteínas hasta alimentos saludables. Esta cadena de tiendas implementó la omnicanalidad a través de su distribuidora mayorista, con lo cual logró consolidar un canal óptimo de ventas institucionales. Desde su fundación, la compañía se ha caracterizado por su compromiso con la calidad de su atención al cliente, brindando como ellos mismos dicen una experiencia memorable, fortaleciendo así su relación con clientes, proveedores, empleados y la comunidad en general. Supertiendas Cañaveral, ha establecido como un pilar importante, la sostenibilidad, siendo un motivo de su generación de valor.

La empresa ha experimentado un crecimiento notable, consolidándose como un actor destacado en el sector retail de la región. Sin embargo, en un mercado cada vez más competitivo, la necesidad de diferenciación se hace cada vez más palpable. De acuerdo con Nielsen (2024), "la convivencia de los consumidores entre las tiendas y los discounters se vuelve esta segunda opción la preferida por los niveles socioeconómicos bajos, pasando del 3er lugar en el año 2020 al 1ro en el 2024", lo que indica que implementar una cultura organizacional enfocada en el servicio al cliente como ventaja competitiva es un imperativo (Nielsen, 2024).

La principal oportunidad de este proyecto radica en la capacidad de establecer un modelo de servicio fundamentado en los principios de limpieza, orden y atención en todos los puntos de contacto con el cliente, abarcando tanto a colaboradores en atención directa al cliente como a aquellos en roles de apoyo. La meta es garantizar una experiencia de cliente consistente y de alta

calidad en todos los niveles organizativos. El alcance de esta política de servicio busca impactar de manera integral toda la empresa. En el sector retail, la diferenciación puede lograrse a través de precios, instalaciones, servicios y demás herramientas de valor agregado percibido por el consumidor, alineadas con sus necesidades. Supertiendas Cañaverall posee capacidades instaladas, trayectoria y tradición, elementos que se propone fortalecer mediante experiencias de compra memorables que enmarquen el servicio como eje estratégico.

Desde una perspectiva estratégica, este proyecto es de alta relevancia, ya que aborda la necesidad de Supertiendas Cañaverall de evolucionar y adaptarse a las exigencias del mercado moderno, donde la calidad del servicio al cliente es un diferenciador crucial. La implementación de esta política no solo persigue una mejor experiencia del cliente, sino también un ambiente de trabajo positivo y motivador, que alinee a todos los colaboradores con los principios de limpieza, orden y servicio, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso que resulte en una ventaja competitiva sostenible.

En definitiva, la justificación de este trabajo de grado se basa en la necesidad de Supertiendas Cañaverall de diferenciarse en un mercado altamente competitivo mediante la implementación de una política de cultura organizacional centrada en el servicio. Este proyecto proporcionará un marco estratégico bien estructurado, basado en un análisis profundo de la empresa, sus capacidades y oportunidades, acompañado de un análisis de casos exitosos de empresas familiares en el sector retail, tanto nacionales como internacionales, para lograr una transformación cultural que tenga un impacto positivo en la experiencia del cliente y en la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

## **1.2. Trayectoria estratégica**

La trayectoria estratégica de Supertiendas Cañaveral se ha caracterizado por una consolidación progresiva en el mercado del suroccidente colombiano, fundamentada en un enfoque en la experiencia del cliente y en el desarrollo de una oferta diversificada. Desde su fundación en 1999 en Palmira, la empresa ha logrado expandirse y posicionarse como uno de los principales referentes del sector retail en el Valle del Cauca, alcanzando una sólida presencia con 22 sucursales distribuidas en diversas ciudades de la región, como Cali, Palmira, Tuluá, Zarzal, Buga, entre otras.

Supertiendas Cañaveral ha apostado estratégicamente por la fidelización de su clientela mediante la implementación de altos estándares de servicio, limpieza y orden en sus instalaciones, valores que han guiado su promesa de valor. A través de su enfoque de servicio al cliente y el desarrollo de productos de marca propia en categorías esenciales como productos de gran consumo, alimentos frescos y saludables, la organización ha fortalecido su propuesta diferenciadora, atrayendo a una clientela diversa y adaptándose a las demandas del mercado local. Este compromiso con la calidad y la atención al cliente ha sido un pilar fundamental en su crecimiento, permitiéndole construir una relación de confianza y lealtad con sus consumidores, proveedores y colaboradores.

En el marco de su expansión y adaptación a las nuevas exigencias del sector, Supertiendas Cañaveral ha implementado recientemente una estrategia de omnicanalidad, con el objetivo de ofrecer una experiencia de compra fluida y accesible a través de múltiples canales. Esta iniciativa, junto con el desarrollo de ventas institucionales mediante su distribuidora mayorista, ha ampliado su alcance y ha consolidado su capacidad para atender tanto a clientes individuales como a

empresas y mayoristas, fortaleciendo su competitividad en un entorno de mercado cada vez más complejo.

Además, la sostenibilidad ha sido un componente clave en su estrategia corporativa, enfocándose en crear valor a largo plazo para todos sus grupos de interés y en integrar prácticas responsables que aseguren un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. Esta orientación hacia la sostenibilidad no solo responde a las expectativas de los consumidores modernos, sino que también refuerza la reputación de la empresa como un actor comprometido con el bienestar integral de la sociedad.

### **1.3. Cadena de abastecimiento**

Supertiendas Cañaveral, en su búsqueda por ofrecer una experiencia de servicio de alta calidad en cada una de sus sucursales, cuenta con una cadena de abastecimiento compleja que integra una red de actores fundamentales en la operación. Esta cadena de valor abarca desde proveedores de productos de gran consumo y productos frescos hasta servicios de infraestructura y soporte tecnológico.

En esta estructura, Supertiendas Cañaveral centraliza su relación con el cliente mediante puntos de contacto que garantizan una experiencia de compra coherente y positiva. El flujo de información y de productos es constante y fluye desde los proveedores hasta las diferentes áreas de las sucursales, permitiendo que la atención al cliente y la gestión de productos se mantengan en los estándares de calidad. Los recursos económicos fluyen hacia los proveedores para asegurar el aprovisionamiento eficiente, mientras que el producto final se desplaza hacia los puntos de venta, donde es procesado y almacenado para satisfacer la demanda de los consumidores en cada localidad.

Detrás de este sistema de abastecimiento se encuentra una red de proveedores de primer nivel que asisten directamente en la operación de las tiendas. Estos incluyen proveedores bancarios para la gestión financiera y de apertura de cuentas, proveedores de seguros para cubrir daños o contingencias, proveedores de software para licencias y gestión digital, y proveedores de infraestructura física para el mantenimiento de equipos e instalaciones. Adicionalmente, el área técnica se abastece de proveedores que suministran tanto productos de consumo directo como aquellos de mantenimiento, asegurando que los estándares de limpieza y orden se mantengan en todo momento.

La cadena de abastecimiento también enfrenta desafíos significativos que pueden impactar la consistencia en la experiencia del cliente. Factores como las variaciones en la calidad de productos de proveedores externos y las necesidades fluctuantes de los consumidores pueden afectar la operación. Para mitigar estos riesgos, se implementarán protocolos de comunicación y coordinación dentro del manual de servicio que aseguren un flujo de información claro y preciso entre todas las áreas operativas, garantizando que las expectativas de limpieza, calidad y atención al cliente se mantengan de acuerdo con el modelo CHAMPS.

La elección del modelo CHAMPS como fundamento de la cultura del servicio en Supertiendas Cañaveral se justifica por su enfoque integral y adaptable, que abarca seis pilares esenciales: limpieza, hospitalidad, precisión, mantenimiento, calidad del producto y velocidad del servicio. Estos elementos son cruciales en el sector retail, donde la experiencia del cliente es determinante para la competitividad. Además, el modelo permite abordar tanto la atención al cliente como los aspectos operativos que impactan directamente en la percepción del consumidor, garantizando una experiencia satisfactoria y consistente.

Asimismo, el modelo CHAMPS se alinea perfectamente con los valores familiares de la organización, promoviendo un ambiente de trabajo positivo que beneficia tanto a empleados como a clientes. Su implementación no solo establece estándares claros de servicio, sino que también fomenta el compromiso y la lealtad de los colaboradores, lo que es fundamental en un sector donde la rotación de personal puede ser alta. Así las cosas, el modelo CHAMPS como base para la propuesta presentada, no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fortalece la cultura organizacional de Supertiendas Cañaveral, convirtiéndolo en una elección estratégica y efectiva, dado que, se integrarán componentes adicionales al modelo, como la comunicación y la humanización, para adaptarlo a la filosofía de "Servir con Amor" de Supertiendas Cañaveral.

Por último, la cadena de abastecimiento de Supertiendas Cañaveral se orienta hacia un enfoque de sostenibilidad, en el cual la empresa busca establecer relaciones de largo plazo con sus proveedores, fomentando prácticas responsables que generen valor para la comunidad y contribuyan a la sostenibilidad del negocio. Esta estrategia no solo respalda la promesa de valor de la organización, sino que fortalece su compromiso con la comunidad y con la entrega de un servicio de calidad que refuerce su posición en el mercado.

#### **1.4. Problemas actuales**

Supertiendas Cañaveral enfrenta varios desafíos que justifican la implementación de un manual, con el objetivo de fortalecer su cultura de servicio y ofrecer una experiencia memorable al cliente. Si bien la empresa cuenta con una baja rotación de personal en comparación con otras organizaciones del sector retail (Hoffman & Bateson, 2022), existen áreas de oportunidad que limitan la efectividad de sus operaciones y la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.

Es necesario mencionar que cuando un colaborador decide retirarse, actualmente los administradores de tienda, tienen un lapso de 24 horas para informar al Departamento de Reclutamiento en cabeza de Gestión Humana, por medio de un formato estandarizado. En ese momento, el departamento cuenta con 72 horas para reponer una persona que esté capacitada para asumir la tarea o rol en función del servicio en la tienda donde se reportó la deserción, sin embargo, no existe en la empresa un indicador de evaluación que permita hacer control o seguimiento a la rotación como tal, lo que dificulta contar con resultados medibles en cuanto a esta variable.

Ahora bien, los problemas de la compañía pueden especificarse así:

**Ausencia de mediciones formales de clima laboral:** En la empresa, no hay actividades de evaluación y seguimiento continuos, como por ejemplo políticas para medir indicadores de rendimiento vinculados al ambiente laboral o la satisfacción de los colaboradores, lo que, en definitiva, obstaculiza el reconocimiento de áreas de mejora y el diseño de estrategias para enfrentar los desafíos que implica tener un clima laboral óptimo, así como establecer una cultura de servicio orientada a la satisfacción del cliente (Hoffman & Bateson, 2022).

**Antigüedad de colaboradores sin conexión emocional firme con la organización:** Otro problema evidenciado es la falta de conexión emocional entre los colaboradores y la empresa, tal como se puede observar en la Tabla 1, el 69% de los colaboradores tienen entre uno y cinco años de antigüedad, lo que puede indicar, entre otras cosas, falencias en el ambiente laboral y la falta de iniciativas que fortalezcan el sentido de pertenencia y la identidad de los colaboradores con la empresa, así también puede indicar una falta de oportunidades de crecimiento en la organización, que es lo que la mayoría de personas buscan al integrarse a un nuevo empleo (Smith, Li y Rafferti, 2020). Esto se menciona porque los empleados recientes al estar en una etapa intermedia de su carrera, suelen buscar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Sin embargo, si la

organización no ofrece trayectorias claras o programas de capacitación, es probable que experimenten frustración y desmotivación. Esta insatisfacción puede manifestarse en un ambiente laboral negativo, donde la falta de oportunidades se convierte en un tema recurrente de descontento.

Además, la falta de una conexión emocional fuerte con la empresa puede llevar a una menor motivación y compromiso por parte de estos empleados. Cuando los trabajadores no se sienten identificados con la organización, su rendimiento y su interacción con otros compañeros pueden verse afectados.

Todo lo anterior puede dificultar la fidelización y el compromiso de los empleados, por lo que diseñar estrategias que potencien el vínculo emocional de los colaboradores con la empresa, resulta fundamental y puede ayudar a prevenir la rotación de personal, que no es alta, pero puede optimizarse.

**Tabla 1** *Antigüedad colaboradores*

	No.Colaboradores	Part %
<= 1 AÑO	129	7%
1 A 5 AÑOS	1282	69%
6 A 10 AÑOS	276	15%
10 A MAS AÑOS	182	10%

Fuente: Elaboración propia.

**Desafíos frente a la motivación del personal:** Aunque la empresa tiene solo 20 años de antigüedad, tiene un sector de operación muy demandante en cuanto a tareas operativas y horarios, por tanto, la retención de personal es un área que debe ser priorizada, dado que el sector retail suele tener altos índices de rotación (Hoffman & Bateson, 2022) y Supertiendas Cañaveral no es la excepción en cuanto a que se encuentra vulnerable a que sus niveles de deserción aumenten, pese

a esto, la rotación en las tiendas en la actualidad es baja. No obstante, se hace necesario promover una cultura organizacional y un alto sentido de pertenencia por parte de los colaboradores para seguir teniendo buenos niveles de retención de personal.

Pese a que no hay una alta deserción laboral, la empresa no cuenta con medición de riesgos psicosociales, lo que implica entre otras cosas que, existe una falta de comprensión sobre el bienestar emocional y psicológico de los colaboradores. Aunque la tasa de deserción sea baja, esto no necesariamente indica que los empleados estén satisfechos o comprometidos con su trabajo. La falta de medición puede ocultar problemas subyacentes, como el estrés laboral, la falta de motivación o el agotamiento, que podrían manifestarse en el futuro, afectando la productividad y la calidad del servicio al cliente.

Tampoco cuenta con un sistema de méritos para la motivación del personal. Frente a sistema de recompensa en función del desempeño de los colaboradores tampoco se cuenta con ningún tipo de estándar. Todos los salarios de Supertiendas Cañaveral son fijos, no se tiene un concepto de salario variable que genera un proceso de recompensa adicional al desempeño del empleado, bien sea por concepto de cumplimiento de KPIs (indicador clave de rendimiento) o por el comportamiento de indicadores de gestión.

Así también, aunque se sabe que en todo grupo social, existen líderes, en Supertiendas Cañaveral, no se dispone de análisis o mediciones formales que evalúen el impacto del liderazgo en la cultura de servicio.

**Falta de estandarización en políticas de servicio y comunicación efectiva:** La falta de estandarización en cuanto a procedimientos de servicio dificulta que los colaboradores ofrezcan una atención al cliente alineada con los valores de la organización, así también la falta de pautas claras puede generar que los colaboradores interpreten de manera distinta cómo deberían actuar en

situaciones específicas de interacción con el cliente (Smith, Li y Rafferti, 2020), lo que puede afectar la experiencia del usuario y que se lleve una percepción negativa en cuanto a la calidad del servicio en la tienda. Así las cosas, la falta de estandarización en el servicio constituye un desafío importante para la empresa.

Igualmente se puede mencionar que Supertiendas Cañaveral ha establecido un sistema de comunicación interna que incluye un correo corporativo, el cual se utiliza para informar a los empleados sobre lineamientos organizacionales y actualizaciones relevantes. Este canal permite una comunicación directa y formal entre la dirección y los colaboradores, asegurando que todos estén al tanto de las políticas y procedimientos que rigen la operación de la empresa. Sin embargo, la empresa ha reconocido la necesidad de modernizar y diversificar sus métodos de comunicación, lo que ha llevado a la implementación de un nuevo aplicativo de intranet llamado "Conecto". Este sistema, que se encuentra en periodo de prueba desde octubre de 2024, tiene como objetivo facilitar la divulgación de información corporativa y mejorar la interacción entre los empleados y la administración.

### **Falta de medición de satisfacción al cliente**

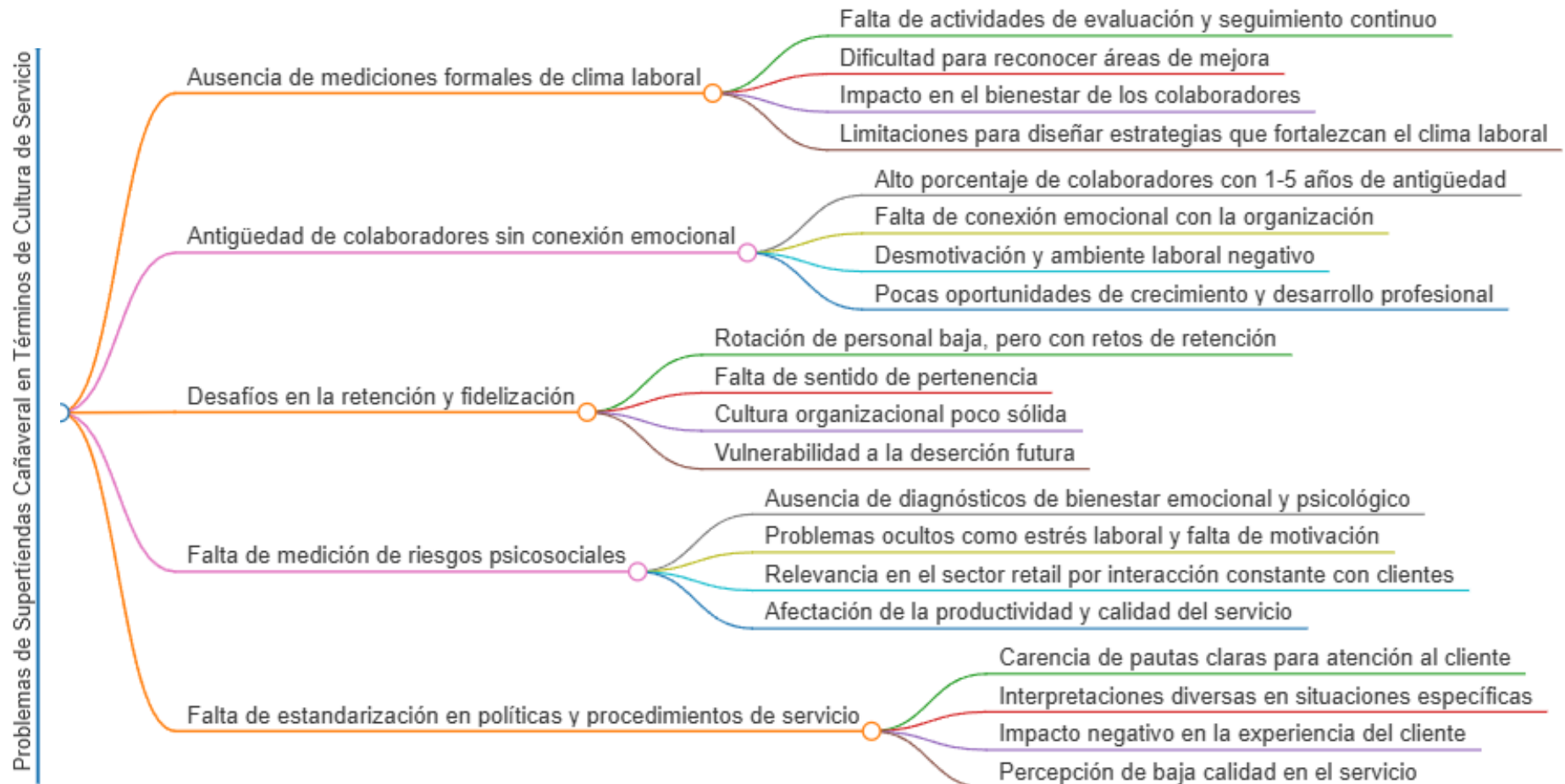
Así también, en la empresa no existen estadísticas de satisfacción del cliente, no se cuenta con un proceso para establecerlas. El proyecto que se tiene en Supertiendas Cañaveral es constituir para 2026 una gestión de relaciones con los clientes o como se conoce comúnmente en administración, un CRM cuyas siglas en inglés significan Customer Relationship Management. Teniendo como insumo principal una base de datos de clientes bien estructura, ya que el cliente que se tiene en base de datos, generalmente es el cliente que brindó a la compañía la confianza de sus datos, lo que quiere decir que tiene un concepto positivo de credibilidad con la marca. Actualmente, se cuenta con 1.100.000 facturas de carácter mensual y la base de datos está

compuesta por un insumo de 450.000 a 470.000 clientes inscritos en las bases de datos, entonces como se puede evidenciar todavía hay una brecha importante para poder garantizar el insumo de base de datos de todos los clientes.

Aunque la empresa es una absoluta y fiel creyente de que el rubro de ingreso es el resultado de un buen servicio a todo nivel, es decir, es la consecución de un buen servicio, no se tiene información sobre el impacto financiero del servicio al cliente. Por el contrario, en Supertiendas Cañaveral sí se cuenta con un indicador de empleado por metro cuadrado, que lejos de dar información sobre cómo se retribuye la atención al cliente, provee datos sobre cuánto cuesta brindar un buen servicio. Desde el análisis del PIG, que es un término o concepto relacionado con la nómina electrónica en negocios retail, éste se considera optimo cuando está entre un 4% y un 5%. Sin embargo, en Supertiendas Cañaveral, el concepto de nómina está sobre el 6%, dado que se piensa que a mayor número de empleados al interior de una tienda se puede garantizar que se ofrezca un mejor servicio a los clientes, esto está representado en más colaboradores que tengan la capacidad de mantener el abastecimiento en los puntos de venta, se puede contar con un mayor personal en el área de fluver para que los clientes cuenten con un servicio personalizado, lo que tiende a reforzar la experiencia de compra del consumidor. Si el cliente no se encuentra satisfecho, en los 23 puntos de venta se cuenta con un formato para el diligenciamiento de PQRs (peticiones quejas y reclamos), donde pueden expresar sus opiniones frente a la calidad del servicio recibido. También el cliente tiene la opción de ingresar a la página web y procesar su PQR. Cuando ingresa esa información, se canaliza desde el área de operaciones, teniendo un tiempo máximo de respuesta de 24 horas.

Para una mayor comprensión de estos problemas identificados, se elabora el siguiente esquema:

**Figura 1** Problemas identificados en Supertiendas Cañaverál



Fuente: Elaboración propia.

## 2. Análisis de los interesados

La implementación de una política de cambio cultural en Supertiendas Cañaveral tiene como objetivo transformar la organización, enfocándose en una cultura de servicio alineada con los principios de la propuesta –Servir con Amor- (amabilidad, empatía, motivación, orden, limpieza y recordación). Este cambio es fundamental para fortalecer la identidad organizacional y mejorar la experiencia tanto de los clientes como de los colaboradores. Sin embargo, este proceso de transformación cultural requiere la participación activa y comprometida de todos los interesados clave dentro de la empresa, quienes juegan un papel fundamental en la implementación y adopción de esta nueva política.

Cada uno de estos interesados tiene expectativas específicas, necesidades particulares y enfrenta retos únicos que pueden influir en el éxito del proyecto. Por lo tanto, es esencial realizar un análisis profundo de los intereses, desafíos y necesidades de estos actores para asegurar que la estrategia de cambio cultural esté alineada con sus objetivos individuales y colectivos, maximizando así su apoyo y participación en el proceso.

**Tabla 2** *Análisis de los interesados*

Interesados	Expectativas	Necesidad	Reto
<b>Claves</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración e implementación de cambio de cultura en Supertiendas Cañaveral</li> <li>• Adaptación de la cultura por toda la empresa y roles, en el front como en el back</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política clara</li> <li>• Implementación efectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio de grupo familiar / accionista</li> <li>• Costos de implementación</li> </ul>
Gerente General			
Luis Fernando Gómez	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en volumen de transacciones y clientes fidelizados</li> </ul>		

	• Estructuración e implementación de cambio de cultura en Supertiendas		
Gerente Administrativa	Cañaveral	• Política clara	
Gloria Gómez	• Refuerzo de un entorno de trabajo positivo y colaborativo	• Comunicación interna efectiva	• Incertidumbre y estrés
Dirección Corporativa	• Contribuir desde la estrategia y experticia una política aplicable y clara	• Diagnóstico organizacional	• Resistencia al cambio
Mauricio Alzate	• Aceptación y adaptación de roles estratégicos de la organización	• Diseño de Política	• Aprobación de costos de implementación
Dirección de Operaciones	• Recepcionar política de cambio de cultura empresarial	• Política clara	• Claridad de despliegue con jefe de operaciones
Anderson Márquez	• Implementación de política de cambio de cultura empresarial	• Condiciones y herramientas de capacitación	• Resistencia al cambio
	• Adaptación de la política y seguimiento de la misma		• Aprobación de costos de implementación
Jefe de Operaciones zona Sur	• Implementación de política de cambio de cultura empresarial en Cali	• Política clara	• Resistencia al cambio
Oscar Hurtado	• Seguimiento efectivo de la implementación y adopción de la cultura	• Condiciones y herramientas de capacitación	• Aceptación y entendimiento de política por parte de coordinadores de área
Jefe de Operaciones zona Norte	• Implementación de política de cambio de cultura empresarial en Palmira, Candelaria, Buga, Tuluá, Zarzal y Roldanillo	• Política clara	• Resistencia al cambio
Edison Cortez	• Seguimiento efectivo de la implementación y adopción de la cultura	• Apertura para la comprensión de política por parte de coordinadores de área	• Aceptación y entendimiento de política por parte de coordinadores de área

Fuente: Elaboración propia.

Este análisis revela que, aunque cada interesado clave en Supertiendas Cañaveral comparte la visión de implementar una cultura de servicio sólida y coherente, también existen desafíos específicos que deben abordarse para garantizar una implementación efectiva de la política de cambio cultural. Los obstáculos más comunes incluyen la resistencia al cambio, la necesidad de una comunicación clara y efectiva, y la gestión de los costos de implementación. Cada interesado aporta un enfoque y necesidades distintas, por lo que es crucial desarrollar un plan de cambio cultural que no solo cumpla con las expectativas organizacionales, sino que también integre mecanismos de apoyo y capacitación que faciliten la adaptación y fidelización de todos los miembros de la organización.

Los lineamientos “Servir con Amor” se alinea estrechamente con los objetivos estratégicos de Supertiendas Cañaveral al centrarse en la satisfacción del cliente y en el desarrollo de habilidades interpersonales entre los colaboradores. Al colocar al cliente en el centro de las operaciones, el programa busca ofrecer una experiencia de compra memorable, lo que es fundamental para la fidelización en un mercado competitivo. Además, la capacitación continua en habilidades interpersonales no solo mejora la calidad del servicio, sino que también fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, esencial para la retención de talento y el éxito organizacional.

Asimismo, “Servir con Amor” promueve la estandarización de los procesos de servicio mediante la implementación de un manual que asegura que todos los colaboradores actúen de acuerdo con los valores de la empresa. Esto contribuye a mantener la coherencia en la atención al cliente y a mejorar la percepción de calidad. Por último, el programa incluye mecanismos para medir la satisfacción del cliente y el clima laboral, lo que permite a la empresa identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias, alineándose así con los objetivos de mejora continua y adaptación a las necesidades del mercado.

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo general

Diseñar lineamientos para el fortalecimiento de una cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral 2024.

#### 3.2. Objetivos específicos

- Definir la cultura de servicio que se ha priorizado en Supertiendas Cañaveral durante su trayectoria.
- Diagnosticar el estado actual de Supertiendas Cañaveral en relación a los atributos más importantes de su cultura de servicio.
- Diseñar un manual para el fortalecimiento de una cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral en 2024 dirigido a los colaboradores.

Estos objetivos son pertinentes en la medida que trazaron un hilo conductor para la presentación de resultados, porque a través de estos objetivos, se conoció primero cómo la empresa había abordado en la práctica el tema del servicio, para después establecer un panorama contextualizado sobre algunos atributos importantes de la cultura del servicio como la empatía y la hospitalidad y finalmente, se consolidó una propuesta alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, que incluyen la mejora continua de la experiencia del cliente y el fortalecimiento de la cultura organizacional centrada en el servicio.

Así, “Servir con Amor” en Supertiendas Cañaveral se fundamenta en la necesidad de fortalecer las competencias de los colaboradores para ofrecer una atención mejorada al cliente que redunde en su preferencia ante la escogencia de su punto de compra predilecto (fidelización) y la posible recomendación con familiares y amigos (referenciación).

#### **4. Fundamentación teórica**

El soporte teórico que guía el desarrollo de esta consultoría se apoya en los conceptos de cultura de servicio, servicio al cliente y específicamente en el modelo CHAMPS.

##### **4.1. Cultura de servicio**

En la gestión de las organizaciones modernas, el concepto de cultura de servicio ha tenido un amplio desarrollo, entendiéndose como un conjunto de valores creencias y comportamientos de los miembros de una organización, que incide en la forma como estos interactúan con los clientes y ofrecen dicho servicio. El desempeño de los colaboradores y la competitividad de la organización en el mercado, depende en gran medida de la creación de una cultura de servicio sólida y consistente (Morales, 2019; Solano & Decker, 2009).

En términos de Gómez (2016), componentes como un ambiente de trabajo adecuado y una política bien definida de beneficios son necesarios para una cultura de servicio, en el marco de la cual los colaboradores se sientan valorados y apreciados por la organización. Una cultura de servicio, no solo promueve la satisfacción de los clientes sino también la de los empleados tal como lo indica Gómez (2016), en la siguiente frase: “mejorar el clima laboral es una estrategia de impacto en el servicio al cliente”, que denota la necesidad de la organización de crear un modelo donde los colaboradores se sientan apoyados y valorados.

De otro lado, Adrianzen (2022) señala que la cultura organizacional es fundamental para el servicio al cliente, teniendo una correlación positiva entre una sólida cultura organizacional y un mejor desempeño de los colaboradores en sus interacciones con los clientes, lo que puede indicar que una cultura organizacional bien establecida mantiene a los colaboradores motivados y comprometidos con brindar un mejor servicio al cliente, así también los colaboradores responden de manera más efectiva las necesidades cambiantes de los clientes cuando en la empresa se

promueve una cultura organizacional alineada con la misión y valores de la empresa (Adrianzen, 2022).

Ventura y Mamani (2017) amplían la perspectiva de Adrianzen (2022) al indicar que, dada la alta competencia y las cambiantes expectativas de los consumidores, establecer una adecuada cultura del servicio en el contexto de los supermercados, es fundamental. Para estos autores, la cultura de servicio debería estar enfocada en capacitar a los colaboradores en conceptos como empatía, proactividad y profesionalismo, conceptos que, aunados a una cultura organizacional, promueven la satisfacción del cliente y lo fidelizan. Por tanto, implementar una cultura de servicio de calidad no solo resulta beneficioso para los clientes, sino que eleva la motivación y mejora el desempeño de los colaboradores, generando un vínculo emocional de éstos con la organización.

De acuerdo con lo anterior, es un compromiso de todos los miembros de la organización generar una cultura de servicio que mejore la experiencia de los clientes. Al respecto, Morales (2019) indica que, al estar todos los colaboradores involucrados de manera genuina, independiente de su posición, con la generación de una cultura de servicio exitosa, promueve un ambiente de respeto y colaboración que redundará en el fortalecimiento de la relación entre el cliente y la empresa.

Asimismo, García (2016) establece que, adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores, es una de las características fundamentales de la cultura del servicio y que estas expectativas no deberían solo cumplirse sino superarse, lo que, en el marco de una exitosa cultura de servicio, debería hacer parte de la filosofía organizacional. Esto implica que la organización debe contar con una estructura flexible y una comunicación efectiva que permita la rápida adaptación a las demandas del mercado, lo cual se traduce en una mayor satisfacción del cliente y una experiencia más personalizada.

Por esta misma línea, Maldonado (2019) indica que el cliente debe ser visto como un socio valioso de la organización y no solo como un "incauto" o "limosnero", para que con este cambio de paradigma se fomente la confianza de los clientes en el respeto que la organización les tiene como su bien más valioso, redundando en la construcción de relaciones más duraderas entre ellos y la organización. Según este autor, también es importante que haya coherencia entre los valores de la organización y las acciones de los colaboradores, lo cual generará una percepción positiva de la empresa en la mente de los clientes.

En consecuencia, aunque en la cultura de servicio todos los miembros de la organización deben estar involucrados, ésta debe ser agenciada por la alta dirección, dado que como nivel más alto de la organización debe orientar los comportamientos de servicio y establecer las pautas claras sobre la relación que los colaboradores deben entablar con los clientes. Así también el generar un ambiente de trabajo que recompense y valore el buen servicio por parte de los colaboradores, hace que éstos se encuentren motivados a dar lo mejor de sí en el servicio que ofrecen, lo cual debe fomentarse desde la alta dirección. Sin embargo, es un esfuerzo que requiere de un diseño bien pensado, que permita, eventualmente, medir la efectividad de la cultura del servicio mediante indicadores de rendimiento y retroalimentación continua de los clientes y colaboradores (Moreno, 2021).

En definitiva, la cultura del servicio es un elemento esencial para el éxito de cualquier organización que dependa de la satisfacción del cliente. La revisión de la literatura muestra que una cultura sólida de servicio no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también impacta en el desempeño laboral de los empleados y en la rentabilidad de la empresa. Para construir una cultura del servicio efectiva, es fundamental que la organización promueva un ambiente de trabajo positivo, facilite la capacitación continua y fomente una comunicación clara y efectiva. Además,

el compromiso de la alta dirección y una estructura organizacional flexible son aspectos clave para adaptar la cultura del servicio a las necesidades del mercado y garantizar la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

#### **4.2. Servicio al cliente**

El servicio al cliente es un aspecto esencial dentro de la estrategia de cualquier empresa que pretenda cumplir, e incluso sobrepasar, las expectativas de sus clientes. En un entorno de negocio donde el aumento de la competencia es una constante, la calidad del servicio al cliente puede volverse un diferenciador clave que impacte la lealtad del cliente y la marca. Con esto se puede definir que el servicio al cliente es un conjunto de interacciones con el objetivo de crear una experiencia positiva que repercute en la satisfacción y lealtad del cliente (Solano y Decker, 2009). El servicio al cliente es la ayuda y asesoría que brinda una empresa a sus clientes antes, durante y después de la compra de un producto o servicio. Según Solano y Decker (2009), un buen servicio al cliente es clave en el proceso de construir relaciones largas y duraderas con los consumidores. Este concepto no sólo significa la interacción con el cliente y el personal de la empresa, pero también la calidad del servicio que el cliente percibe de la empresa.

La importancia del servicio al cliente radica en su capacidad para influir en la percepción del cliente sobre la empresa. Un servicio al cliente excepcional puede transformar una experiencia negativa en positiva, lo cual puede llevar a la retención del cliente y a recomendaciones boca a boca (Ventura y Mamani, 2017). En un mercado altamente competitivo, la calidad del servicio al cliente se convierte en un factor clave para el éxito empresarial y la fidelización de los clientes. Empatía, eficiencia, comunicación y personalización son elementos esenciales para un servicio al cliente de calidad. La empatía, como señalan Solano y Decker (2009), permite a los empleados conectar a un nivel más profundo con los clientes, mejorando la experiencia general. La eficiencia,

por otro lado, es valorada por los clientes, quienes buscan rapidez y efectividad en la resolución de sus problemas.

Ventura y Mamani (2017) también destacan la importancia de la comunicación clara y efectiva, ya que los clientes deben sentirse informados y comprendidos en cada etapa de su interacción con la empresa. Finalmente, la personalización permite a la empresa adaptarse a las necesidades individuales de cada cliente, demostrando así que valora a sus clientes como individuos, no solo como números. A pesar de su importancia, muchas organizaciones enfrentan desafíos en la implementación de un servicio al cliente efectivo. Solano y Decker (2009) mencionan que la falta de capacitación, la resistencia al cambio y la inconsistencia en la experiencia del cliente son obstáculos comunes. Además, las expectativas de los clientes han aumentado con el avance de la tecnología, lo que requiere que las empresas se adapten rápidamente a las nuevas plataformas de comunicación.

Para mejorar el servicio al cliente, las organizaciones pueden implementar varias estrategias. La capacitación continua es esencial, ya que permite a los empleados desarrollar habilidades interpersonales y técnicas necesarias para ofrecer un servicio de alta calidad (Gómez, 2016). Ventura y Mamani (2017) sugieren que el feedback del cliente es una herramienta poderosa para identificar áreas de mejora, mientras que una cultura organizacional orientada al cliente es crucial para garantizar que todos los empleados estén alineados con los objetivos de la empresa. En conclusión, el servicio al cliente es un aspecto fundamental que puede determinar el éxito o el fracaso de una organización. La capacidad de una empresa para adaptarse y mejorar sus prácticas de servicio al cliente es esencial para mantenerse competitiva en un mercado dinámico. Como señala Adrianzen (2022), un enfoque proactivo y centrado en el cliente no solo mejora la

satisfacción del cliente, sino que también contribuye a la lealtad y al crecimiento sostenible de la empresa.

### **4.3. Modelo CHAMPS**

Con el fin de dar un rigor teórico a la propuesta –Servir con Amor- es necesario revisar los postulados del modelo de servicio en el que esta propuesta está inspirado, el modelo CHAMPS. Por tanto a continuación se presenta una breve aproximación a este modelo, el cual es ampliamente utilizado en la industria de servicios para mejorar la calidad del servicio al cliente y asegurar una experiencia satisfactoria y consistente. En su formulación clásica, el modelo se enfoca en seis pilares: Cleanliness (limpieza), Hospitality (hospitalidad), Accuracy (precisión), Maintenance (mantenimiento), Product Quality (calidad del producto) y Speed of Service (velocidad en el servicio), considerados fundamentales para mantener altos estándares de calidad y eficiencia en la atención al cliente (Smith, Li y Rafferti, 2020). Sin embargo, en su adaptación para cubrir un espectro más amplio de necesidades en el servicio al cliente, Solano y Decker (2009) proponen una interpretación del modelo CHAMPS centrada en cinco componentes: Comunicación, Humanización, Actitud, Motivación, Profesionalismo y Satisfacción. Esta aproximación, en la que cada componente cumple una función específica en la interacción con el cliente, es clave para construir una relación sólida y promover la fidelización.

Uno de los elementos centrales del modelo es la Comunicación, que representa la claridad y efectividad en la interacción entre el personal y los clientes. En el contexto del servicio al cliente, una buena comunicación no solo consiste en transmitir información, sino en escuchar activamente las necesidades y preocupaciones del cliente, lo cual permite anticiparse a posibles malentendidos y mejorar la experiencia general (Solano y Decker, 2009). Jones (2019) añade que la comunicación

efectiva refuerza la confianza y facilita el flujo de información, evitando confusiones y permitiendo que las expectativas del cliente sean gestionadas adecuadamente.

Humanización es otro componente crucial del modelo CHAMPS. Consiste en tratar a los clientes como individuos únicos y no como simples transacciones. Esta dimensión implica mostrar empatía y comprensión hacia los clientes, lo que contribuye a construir un vínculo emocional entre ellos y la empresa. Según Gutiérrez y Suárez (2019), la humanización en el servicio al cliente promueve una relación más cercana y genuina, aumentando así la lealtad de los clientes. Solano y Decker (2009) subrayan que este enfoque de humanización permite que los clientes sientan que sus necesidades son comprendidas y valoradas, lo que genera una percepción positiva de la empresa.

La actitud de los empleados también es esencial en el modelo CHAMPS, ya que influye directamente en la percepción del cliente sobre el servicio recibido. Los empleados que demuestran una actitud positiva y proactiva al atender a los clientes tienen mayor probabilidad de generar una impresión favorable (Solano y Decker, 2009). Esta actitud positiva no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también impacta la eficiencia del servicio. Martin y Pritchard (2021) sostienen que los clientes tienden a preferir establecimientos donde el personal se muestra dispuesto a ayudar y a resolver cualquier inconveniente que pudiera surgir, lo cual contribuye a la satisfacción general del cliente.

Otro pilar relevante es la motivación del personal, ya que los empleados motivados tienden a ser más productivos y a ofrecer un mejor servicio. Solano y Decker (2009) sugieren que las organizaciones deben implementar estrategias para fomentar la motivación, como incentivos, reconocimientos y oportunidades de desarrollo. Hoffman y Bateson (2022) resaltan que el nivel de motivación de los empleados tiene un efecto directo en la calidad de la atención, ya que los

empleados motivados no solo cumplen con sus funciones, sino que buscan mejorar continuamente la experiencia del cliente. La motivación, por lo tanto, es esencial para mantener la consistencia en el servicio y asegurar que cada interacción con el cliente sea positiva y memorable.

El profesionalismo se refiere a la competencia y el conocimiento del personal en su área de trabajo. Este componente del modelo CHAMPS es fundamental para generar confianza en los clientes y asegurar que sus necesidades sean atendidas de manera eficiente y eficaz. Solano y Decker (2009) argumentan que la capacitación continua del personal es clave para mantener un alto estándar de profesionalismo, ya que los clientes valoran el conocimiento y la habilidad con los que son atendidos. Según Kim y McCormick (2020), un servicio caracterizado por el profesionalismo refuerza la percepción de calidad y contribuye a la reputación de la empresa.

Finalmente, la satisfacción del cliente es el resultado integral de todos los componentes anteriores del modelo CHAMPS. Un cliente satisfecho es más propenso a regresar y a recomendar la empresa a otros. Solano y Decker (2009) concluyen que medir y analizar la satisfacción del cliente es fundamental para identificar áreas de mejora y para ajustar las estrategias de servicio. La satisfacción del cliente se convierte en un indicador clave del éxito de la implementación del modelo CHAMPS, ya que un cliente satisfecho no solo genera valor a través de su lealtad, sino que también actúa como promotor de la marca (Kotler y Keller, 2019).

La relevancia del modelo CHAMPS en el servicio al cliente radica en su capacidad para ofrecer a las organizaciones un marco claro y estructurado para mejorar la calidad de sus servicios. Como destacan Wilson, Zeithaml, Bitner y Gremler (2018), al enfocarse en estos componentes clave, las empresas pueden desarrollar una cultura organizacional que valore la experiencia del cliente y busque constantemente su mejora. En un mercado competitivo, el servicio al cliente puede ser un diferenciador clave que influya en la lealtad y en la percepción de la marca, haciendo que

el modelo CHAMPS sea una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan destacar en su sector.

Así las cosas, el modelo CHAMPS proporciona un enfoque integral y adaptable para gestionar la calidad del servicio al cliente en diversas industrias. Al integrar aspectos como la limpieza, hospitalidad, precisión, mantenimiento, calidad del producto y velocidad, junto con elementos como la comunicación, humanización, actitud, motivación, profesionalismo y satisfacción, las organizaciones pueden mejorar la experiencia del cliente de manera significativa. Como afirman Solano y Decker (2009), la implementación efectiva de este modelo no solo optimiza los procesos de servicio, sino que también contribuye al éxito a largo plazo de la empresa, consolidando relaciones duraderas y una reputación sólida en el mercado.

#### **4.4. Conceptos y definiciones**

**Actitud:** La actitud positiva y proactiva de los empleados influye significativamente en la percepción del cliente. Una actitud receptiva y entusiasta puede mejorar la experiencia del cliente y proyectar una imagen favorable de la empresa (Solano y Decker, 2009).

**Calidad del Producto (Product Quality):** Este componente del modelo CHAMPS se refiere a la consistencia y la alta calidad de los productos ofrecidos, un factor crítico para satisfacer y superar las expectativas de los clientes y fomentar su fidelidad (Kotler y Keller, 2019).

**Comunicación:** En el modelo CHAMPS, la comunicación se refiere a la claridad y efectividad en la interacción entre el personal y los clientes. La comunicación efectiva previene malentendidos y mejora la satisfacción del cliente (Solano y Decker, 2009).

**Cultura de Servicio:** Se refiere al conjunto de valores, creencias y comportamientos promovidos por una organización para garantizar que sus empleados ofrezcan un servicio excepcional al cliente. Una cultura de servicio sólida está orientada a crear una experiencia positiva

y memorable, y se fundamenta en que todos los empleados, independientemente de su posición, contribuyen a la satisfacción del cliente (Gutiérrez y Suárez, 2019).

**Empatía:** La empatía es la capacidad de entender y responder a los sentimientos del cliente. Este factor es fundamental para establecer relaciones cercanas y positivas, generando una conexión emocional en la experiencia del servicio (Gutiérrez y Suárez, 2019).

**Hospitalidad (Hospitality):** La hospitalidad representa la amabilidad y el respeto en la atención al cliente. Este componente del modelo CHAMPS implica que los empleados demuestren empatía y cortesía, generando una conexión emocional y un sentimiento de bienvenida que puede aumentar la lealtad del cliente (Martin y Pritchard, 2021).

**Humanización:** La humanización en el servicio al cliente implica tratar a los clientes con empatía y comprensión, reconociéndolos como individuos. Esta práctica fortalece el vínculo emocional entre el cliente y la empresa, generando lealtad (Solano y Decker, 2009).

**Limpieza (Cleanliness):** En el contexto del modelo CHAMPS, la limpieza se refiere a mantener un entorno impecable y bien cuidado, lo que transmite una imagen de profesionalismo y cuidado por el cliente. La limpieza en las áreas visibles y no visibles para el cliente es esencial para una experiencia de servicio positiva (Smith, Li y Rafferti, 2020).

**Mantenimiento (Maintenance):** En el marco del modelo CHAMPS, el mantenimiento se refiere al estado de las instalaciones y equipos. Este componente asegura que los espacios estén en buenas condiciones, lo cual evita problemas de seguridad y refuerza la imagen de profesionalismo (Kim y McCormick, 2020).

**Motivación:** La motivación de los empleados es clave para mantener un nivel elevado de servicio al cliente. Los empleados motivados tienden a ser más productivos y a ofrecer un servicio de mejor calidad (Hoffman y Bateson, 2022).

**Precisión (Accuracy):** La precisión en los pedidos y servicios asegura que los clientes reciban exactamente lo que solicitaron. Este aspecto reduce errores y quejas, y refuerza la percepción de profesionalismo en la atención (Hoffman y Bateson, 2022).

**Profesionalismo:** En el contexto de servicio al cliente, el profesionalismo implica competencia, conocimiento y comportamiento adecuado por parte del personal. Un alto nivel de profesionalismo genera confianza y asegura que las necesidades del cliente sean atendidas de manera eficiente (Solano y Decker, 2009).

**Retroalimentación del Cliente:** La retroalimentación del cliente es el proceso de recopilar y analizar las opiniones y sugerencias de los consumidores para mejorar los servicios. Este proceso permite identificar áreas de mejora y ajustarse a las necesidades del cliente (Ventura y Mamani, 2017).

**Satisfacción del Cliente:** La satisfacción es el resultado acumulado de la experiencia del cliente con la empresa, influenciada por factores como la calidad del servicio, la actitud de los empleados y la eficiencia en el servicio. La satisfacción es un indicador clave de lealtad y de posible recomendación de la marca (Solano y Decker, 2009).

**Servicio al Cliente:** Este concepto abarca todas las interacciones entre una empresa y sus clientes antes, durante y después de la compra de un producto o servicio. La calidad del servicio al cliente puede influir significativamente en la lealtad del cliente y en la percepción de la marca (Kotler y Keller, 2019).

**Velocidad en el Servicio (Speed of Service):** La rapidez en el servicio es esencial para minimizar el tiempo de espera del cliente y mejorar su experiencia, especialmente en servicios de alta rotación como la restauración. Este aspecto del modelo CHAMPS se relaciona directamente con la eficiencia operativa (Wilson, Zeithaml, Bitner y Gremler, 2018).

## **5. Contexto de la organización**

### **5.1. Filosofía organizacional**

#### **5.1.1. Misión.**

“Somos una empresa creada para brindar a los vallecaucanos diversos productos al mayor y detal, de consumo masivo de excelente calidad a precios favorables, ofreciendo, además, lo mejor de nuestro talento humano a la comunidad. Así mismo, es un lugar para la diversión, aprendizaje y entretenimiento satisfaciendo necesidades de compra en un lugar seguro para compartir en familia” (Supertiendas Cañaverl, 2024).

#### **5.1.2. Visión.**

Ser catalogado la primera opción de compra de los vallecaucanos en cuanto supermercados, que brinda un alto nivel de desarrollo económico, cultural y social a la comunidad.

Ser reconocidos en el mercado como una empresa competente en cuanto al servicio y calidad de productos ofrecidos, con un grupo de trabajo idóneo, competitivo en servicio, calidad y satisfacción en las necesidades de los clientes, teniendo disponible aquellos productos que genera el mercado mundial para poder suplir la demanda.

Ser catalogado la primera opción de compra de los vallecaucanos en cuanto supermercados, que brinda un alto nivel de desarrollo económico, cultural y social a la comunidad.

Ser reconocidos en el mercado como una empresa competente en cuanto al servicio y calidad de productos ofrecidos, con un grupo de trabajo idóneo, competitivo en servicio, calidad y satisfacción en las necesidades de los clientes, teniendo disponible aquellos productos que genera el mercado mundial para poder suplir la demanda. (Supertiendas Cañaverl, 2024).

#### **5.1.3. Valores.**

- Espíritu emprendedor y entusiasmo
- Respeto
- Responsabilidad social
- Confianza empresarial
- Compromiso
- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Satisfacción
- Lealtad

## **5.2. Historia**

Supertiendas Cañaveral S.A inicia con una razón social denominada La Galería y CIA. S.A., la cual es una sociedad fundada el 5 de mayo de 1.999, en la ciudad de Cali como sociedad limitada, donde gracias a su crecimiento, en el 2001 pasa a ser una Sociedad Anónima.

A continuación, se presenta la historia, rememorando sus hitos más importantes en el tiempo:

**Año 1.999:** Fundada el 5 de mayo, con dos establecimientos de comercio cuyo nombre comercial es La Galería, La Galería Guadalupe en Cali y La Galería Versalles en Palmira. En diciembre del mismo año nace La Galería Punto Alameda, en Cali.

**Año 2.000:** Se establece el Mercado Campesino, para ofrecer productos de la canasta familiar a precios más competitivos. Se adquiere una empresa de producción y comercialización de Carnes Frías para desarrollar la marca propia Doña Lupe.

**Año 2.001:** Se abre La Galería Porvenir en Cali, donde se inicia la importación de productos como granos, aceites, atunes y cereales. Se adquirieron tres puntos de venta más: La Galería de la 5ta, La Galería La 26 y la Galería Cañaveral.

**Año 2.002:** Se crea un nuevo autoservicio denominado La Galería Salomia y nace La Galería Mayorista, nuevo formato para atender mayoristas y tenderos.

**Año 2.003:** Nace un nuevo establecimiento en la ciudad de Cartago, denominado La Galería Cartago. El 9 de septiembre nace SUPERTIENDAS CAÑAVERAL S.A., como razón social.

**Año 2.005:** Se inaugura una sede en Palmira, en el centro de la ciudad.

**Año 2.008:** Se lleva a cabo la venta de La Galería como sedes y nombre comercial a una empresa nacional.

**Año 2.010:** Se abre al público la segunda sede en Palmira, llamada Supertiendas Cañaveral Palmitex.

**Año 2.012:** Apertura nueva sede en Buga.

**Año 2.013:** Apertura nueva sede en Tuluá.

**Año 2.014:** Apertura nueva sede en el norte de Cali – Salomia Industrial

**Año 2.015:** Apertura nueva sede en el sur de Cali – El Limonar

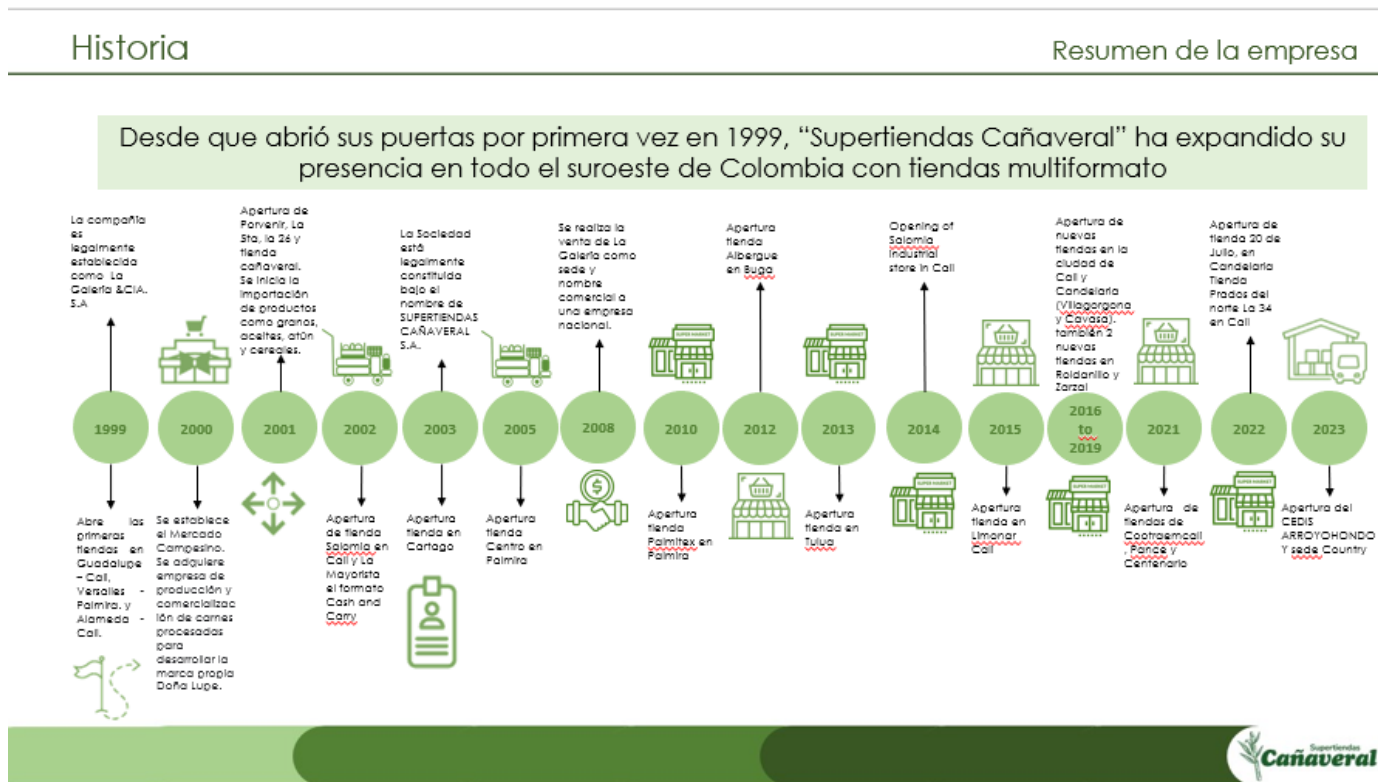
**Años 2.016 – 2.017 – 2.018 – 2.019:** Apertura de nuevos puntos en la ciudad de Cali y Candelaria (Villagorgona y Cavasa). En Roldanillo y Zarzal se inauguran 2 nuevos supermercados

**Año 2.021:** Nace Cootraemcali, ubicada en el sector La Luna de Cali, en el mismo año en el mes de diciembre nace Pance en el sur de la ciudad de Cali y Centenario ubicada en el norte de la misma, sedes pertenecientes a la cadena de retail La 14.

**Año 2022 - 2023:** Nacen las dos sedes más nuevas de la cadena, la 34 y se apertura en la ciudad de Jamundí Country Mall.

Para mayor comprensión, se presenta gráficamente la trayectoria histórica de Supertiendas Cañaverál:

**Figura 2** Historia Supertiendas Cañaverál



Fuente: Elaboración Dirección Corporativo – Gabriel Mauricio Alzate, 2023

Cañaverál, como empresa familiar, es 100% colombiana, cuenta hoy en día con 22 tiendas, 2 centros de distribución y más de 1800 colaboradores, con un plan de expansión inteligente que proyecta continuar con crecimientos sostenidos de manera estratégica en términos de capilaridad en el departamento del valle del cauca.

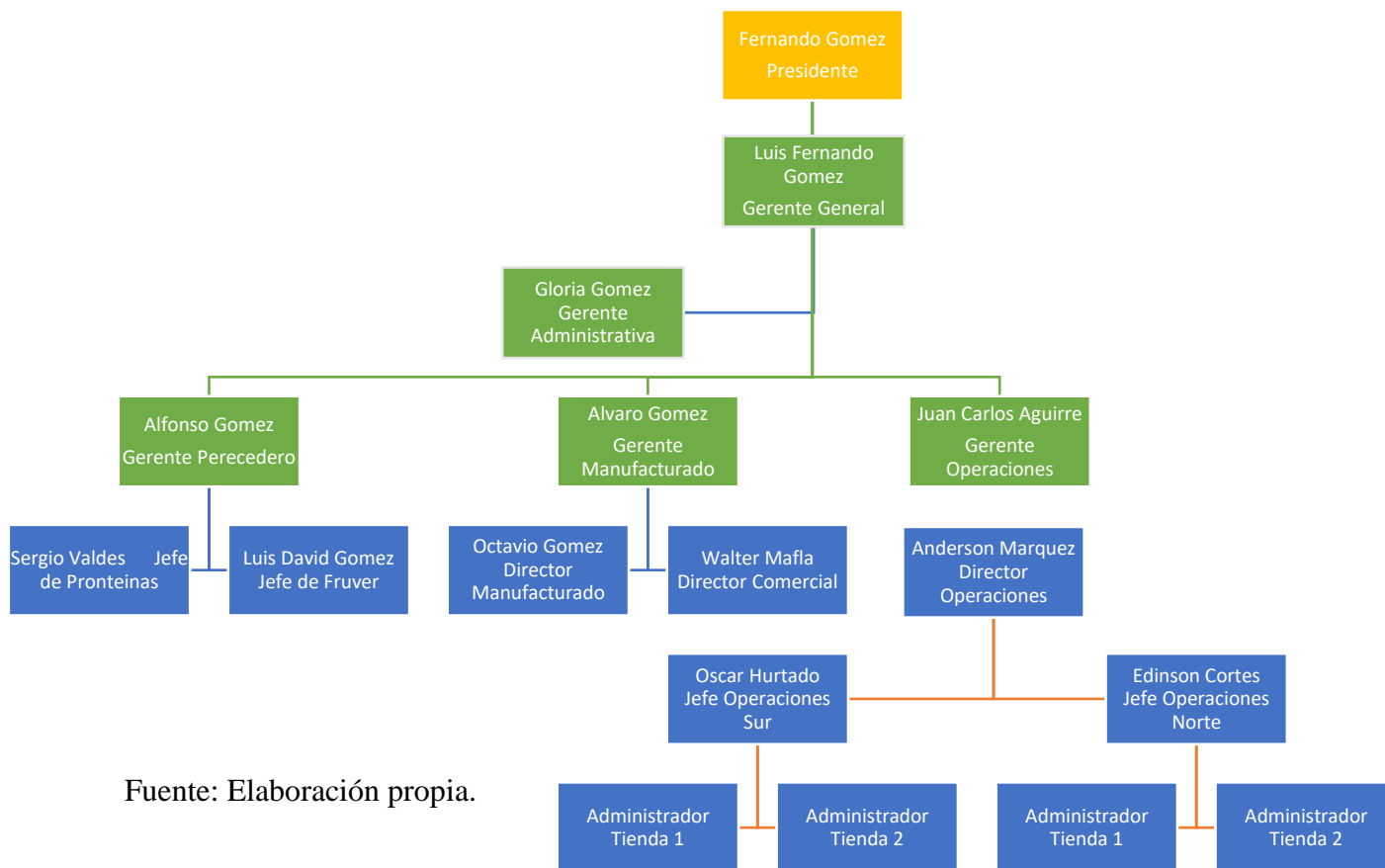
Su fundador y principal gestor el Señor Don Fernando Gomez Giraldo, con el asocio de su grupo familiar de primera generación, hermanos, además de un aprendizaje de experiencias particulares, de algunos, en la industria; fueron los fundadores e iniciadores en la ciudad de Palmira

para posteriormente capitalizar el mercado y la preferencia de los consumidores de Cali y el norte del valle del cauca.

En las dos últimas décadas del desarrollo de la economía y la industria retail en Colombia ha sido compleja con golpes fuertes y a pesar de estas condiciones, la actitud de los fundadores siempre ha sido positiva y ha anclado la empresa para soportar los retos competitivos y del entorno. Esta cadena de supermercados es hoy (2024) la 9na cadena en ventas de su segmento en Colombia de acuerdo con la publicación de las 1000 empresas más grandes de Colombia y ha recibido de los clientes el apelativo del mejor ambiente de compra en las últimas aperturas, se pueden visitar en Jamundí, Cali, Candelaria, Palmira, Buga, Tuluá, Roldanillo y Zarzal.

### 5.3. Estructura organizacional

**Figura 3** Estructura jerárquica Supertiendas Cañaveral



#### 5.4. Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano en Supertiendas Cañaverál se presenta como un pilar fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. En el primer trimestre de 2024, la compañía logró generar un total de 1.998 empleos directos e indirectos, lo que no solo refleja su compromiso con la creación de oportunidades laborales, sino también su papel como un actor clave en la economía local (Supertiendas Cañaverál, 2024). Este enfoque en la generación de empleo es parte de una estrategia más amplia que busca fomentar el bienestar de las familias y la comunidad en general, alineándose con la misión de "generar bienestar para todos, alimentando familias y sirviendo con amor" (Supertiendas Cañaverál, 2024).

En cuanto a la caracterización de los empleados, es importante destacar que la edad promedio de los colaboradores es de 35 años. Esta cifra sugiere que la empresa cuenta con una fuerza laboral relativamente joven, lo que puede ser beneficioso para la innovación y la adaptabilidad en un entorno de trabajo en constante cambio. La distribución por rangos de edad revela que el 30% de los empleados se encuentra en el grupo de 20 a 30 años, mientras que el 32% está en el rango de 30 a 40 años. Esta diversidad etaria no solo enriquece el ambiente laboral, sino que también permite la transferencia de conocimientos y experiencias entre generaciones, lo que es crucial para el desarrollo organizacional (Supertiendas Cañaverál, 2024).

La antigüedad de los colaboradores es otro aspecto relevante en la gestión del talento humano. Un 69% de los empleados tiene entre 1 y 5 años de antigüedad en la empresa, lo que indica una buena retención del talento y un ambiente laboral que promueve la permanencia. Este dato es significativo, ya que una alta tasa de retención suele estar asociada con un clima organizacional positivo y con políticas efectivas de desarrollo profesional. Por otro lado, el 7% de los colaboradores tiene menos de un año en la organización, lo que sugiere que la empresa está en

un proceso activo de integración de nuevos talentos, lo cual es esencial para mantener la frescura y la innovación en sus operaciones (Supertiendas Cañaverl, 2024).

En términos de tipo de contratación, el 90% de los colaboradores son empleados directos, lo que resalta la preferencia de la empresa por mantener una relación laboral estable y directa con su personal. Este enfoque no solo contribuye a la estabilidad laboral, sino que también permite a la empresa tener un mayor control sobre la calidad del servicio y la cultura organizacional. Además, se cuenta con un 4% de aprendices y un 3% de personal tercerizado, lo que complementa la estructura organizativa y permite la formación de nuevos talentos. La inclusión de aprendices es especialmente relevante, ya que demuestra el compromiso de Supertiendas Cañaverl con la formación y el desarrollo de la nueva generación de profesionales (Supertiendas Cañaverl, 2024).

La empresa también ha implementado diversas iniciativas de bienestar y capacitación para sus colaboradores. Durante el primer trimestre de 2024, se llevaron a cabo 10 programas de capacitación, en los cuales participaron un total de 484 colaboradores. Estas capacitaciones abarcaron temas como trabajo en equipo, manejo de riesgos, servicio al cliente y protocolos de seguridad, entre otros. Este enfoque en la capacitación no solo mejora las habilidades de los empleados, sino que también contribuye a su satisfacción laboral y a su desarrollo profesional, lo que a su vez se traduce en un mejor servicio al cliente y en el logro de los objetivos organizacionales (Supertiendas Cañaverl, 2024).

Además, la empresa ha realizado encuestas de retiro para entender mejor las razones detrás de la rotación de personal. De las 100 personas que se retiraron de manera voluntaria, solo el 9% completó la encuesta, lo que indica la necesidad de mejorar la comunicación y el compromiso con los empleados. Las respuestas a la encuesta revelaron áreas de mejora, como el ambiente laboral

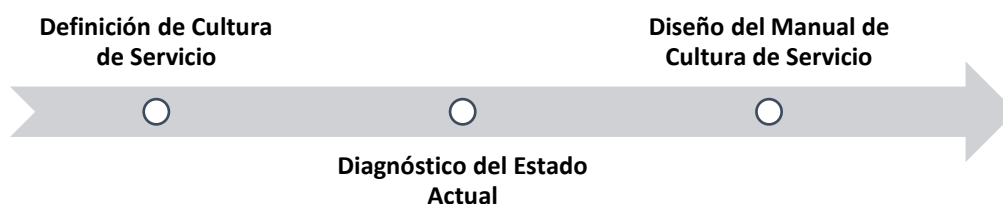
y la relación con los jefes, lo que demuestra que Supertiendas Cañaverl está dispuesta a escuchar y actuar en función de las necesidades de su personal (Supertiendas Cañaverl, 2024).

Así, la gestión del talento humano en Supertiendas Cañaverl se fundamenta en la creación de un ambiente laboral inclusivo y en el desarrollo continuo de sus colaboradores. La empresa no solo se enfoca en la contratación, sino que también invierte en la capacitación y el bienestar de su personal, lo que se traduce en un equipo comprometido y motivado que contribuye al éxito de la organización. Este enfoque integral es clave para enfrentar los desafíos del mercado y para seguir siendo un referente en la industria.

## 6. Modelo o solución propuesta al problema de consultoría

El modelo de solución se configura en tres etapas claves para fortalecer y alinear la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral (ver Figura 3), de acuerdo con los valores y prácticas observadas en su trayectoria reciente. Estas etapas incluirán actividades específicas como entrevistas, grupos focales y encuestas, y culminarán en la creación de un manual detallado que guiará a cada colaborador según su rol y función dentro de la empresa. A continuación, se describen las etapas con estos elementos:

**Figura 4** *Pasos del modelo de solución*



Fuente: Elaboración propia.

### 6.1. Etapa 1: Definición de la Cultura de Servicio

En la primera etapa, Supertiendas Cañaveral establecerá de manera formal los pilares de su cultura de servicio mediante la recopilación de conocimientos y experiencias de colaboradores clave. Para esto, se realizará una entrevista en profundidad con un miembro del equipo que tenga más de 10 años de trayectoria en la empresa. Este colaborador compartirá su visión sobre la evolución de la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral, así como los valores que han sido más importantes en la construcción de la experiencia de cliente que caracteriza a la tienda.

La entrevista permitirá definir los valores centrales de la empresa, tales como la frescura y orden de productos, la amabilidad y disposición del personal, y el mantenimiento de un ambiente limpio y agradable. La información obtenida en esta etapa servirá de base para la formulación de una cultura de servicio formalmente definida, la cual guiará las políticas y prácticas de la empresa.

Además, este proceso asegurará que tanto los colaboradores de larga trayectoria como los nuevos empleados comprendan y adopten esta cultura en sus actividades diarias.

## **6.2. Etapa 2: Diagnóstico del Estado Actual**

La segunda etapa estará enfocada en diagnosticar el estado actual de Supertiendas Cañaveral en relación con su cultura de servicio, recurriendo a la perspectiva tanto de clientes como de usuarios finales. Este diagnóstico incluirá dos actividades principales:

**Grupo focal con 8 clientes o usuarios finales:** Se reunirá a un grupo de clientes frecuentes de la tienda para discutir y profundizar en los aspectos de la experiencia de compra que consideran más importantes. Este grupo focal permitirá captar opiniones detalladas sobre atributos como la frescura de los productos, la disposición del personal, y el ambiente de la tienda, proporcionando una visión cualitativa que complementará la encuesta. Además, se explorarán sus expectativas y sugerencias para fortalecer la cultura de servicio en la tienda.

**Encuesta a 200 usuarios:** Para obtener una visión más amplia y cuantitativa, se aplicará una encuesta a 200 clientes. Esta encuesta evaluará los mismos atributos analizados en el grupo focal y ayudará a establecer patrones y tendencias en las preferencias y percepciones de los usuarios. Los datos recolectados permitirán identificar de forma precisa cuáles son los atributos más valorados y dónde se pueden realizar mejoras, así como cuantificar el nivel de satisfacción de los clientes con los distintos aspectos de la cultura de servicio de Supertiendas Cañaveral.

A través de estos instrumentos, el diagnóstico proporcionará un panorama detallado del estado actual de la empresa en términos de su cultura de servicio, permitiendo identificar tanto fortalezas como áreas de mejora específicas. Además, se evaluará cómo la participación de la familia en roles clave afecta la percepción de los clientes y el funcionamiento organizacional, a fin de proponer ajustes que fortalezcan la profesionalización de la gestión.

### **6.3. Etapa 3: Diseño de un Manual para el Fortalecimiento de la Cultura de Servicio**

En la tercera y última etapa, se procederá a diseñar un manual de cultura de servicio detallado, adaptado a cada rol y función dentro de Supertiendas Cañaveral. Este manual servirá como una guía práctica para que todos los colaboradores comprendan y apliquen los valores de la cultura de servicio en su trabajo diario. La estructura del manual incluirá:

**Definición de responsabilidades por roles y funciones:** El manual se personalizará para cada área y rol dentro de la empresa. Esto asegurará que cada colaborador reciba instrucciones y lineamientos específicos acordes a sus responsabilidades, desde el personal de atención al cliente hasta el equipo encargado de la limpieza y el mantenimiento del ambiente de la tienda. Esta estructura ayudará a reforzar el compromiso de cada empleado con la cultura de servicio, haciendo énfasis en los aspectos que impactan directamente en su rol.

**Capacitación continua en servicio al cliente:** Incluirá programas de formación para todos los empleados en habilidades de comunicación, empatía y resolución de conflictos, elementos fundamentales para asegurar la "amabilidad y disposición del personal". Este programa de capacitación tendrá actualizaciones periódicas y actividades de seguimiento para asegurar que los empleados no solo comprendan, sino que también apliquen efectivamente estas habilidades.

**Estándares de limpieza y organización:** Definirá protocolos claros para el mantenimiento y supervisión diaria del ambiente de la tienda. Estos protocolos garantizarán que la tienda se mantenga ordenada y limpia en todo momento, reforzando la percepción de calidad entre los clientes. También se establecerá un sistema de auditorías internas que asegure el cumplimiento de estos estándares y promueva la responsabilidad individual y de equipo en esta área.

**Optimización de la eficiencia en la atención al cliente:** Proporcionará directrices sobre la mejora en el flujo de clientes y la eficiencia en el área de caja, reduciendo tiempos de espera y

mejorando la comodidad de los clientes. Estas directrices incluirán procedimientos específicos para agilizar el servicio y asegurar una "experiencia de compra rápida y eficiente".

Claridad en la comunicación de precios y ofertas: Establecerá estándares de comunicación claros para asegurar que todos los precios y promociones sean visibles y fáciles de entender para los clientes. Este aspecto aumentará la confianza en la tienda y contribuirá a una experiencia de compra transparente y satisfactoria.

Participación de familiares en roles clave: El manual incluirá una política específica para la participación de miembros de la familia en la gestión, estableciendo límites claros entre funciones estratégicas y operativas. Esta política promoverá una gestión basada en el profesionalismo y evitará conflictos de interés, asegurando que la influencia familiar esté alineada con los objetivos de servicio de la empresa.

## 7. Metodología para la intervención

La metodología para la intervención en Supertiendas Cañaveral sigue una estructura de tres etapas clave, cada una diseñada para lograr resultados específicos alineados con el fortalecimiento de la cultura de servicio. A continuación, se describen los procedimientos, las entradas, procesos y salidas de cada etapa de la intervención.

**Primera Etapa: Definición de la Cultura de Servicio.** La intervención para definir la cultura de servicio de Supertiendas Cañaveral comienza con una etapa crítica destinada a identificar y formalizar los valores y principios que han sostenido esta cultura a lo largo de los años. La selección de un colaborador con una trayectoria de más de 10 años en la empresa permitirá una inmersión profunda en la evolución de la cultura de servicio, tomando como base su experiencia para contextualizar no solo el desarrollo histórico, sino también los principios y prácticas que han moldeado el enfoque al cliente en Supertiendas Cañaveral. El instrumento central de esta etapa es una entrevista semi-estructurada (ver Anexo A), organizada en cinco secciones, las cuales abarcan áreas fundamentales para entender la percepción interna sobre la cultura de servicio y los elementos operativos que la componen.

La entrevista inicia con una exploración general sobre los valores de servicio, donde se busca que el colaborador identifique aquellos principios que considera esenciales para la atención al cliente. Durante esta primera sección, se obtendrán percepciones sobre el impacto de los valores éticos en el servicio, destacando la importancia de brindar un trato humano y cercano a los clientes, y se ahondará en cómo estos valores han sido transmitidos y fortalecidos a lo largo del tiempo. Además, se busca obtener una perspectiva sobre los elementos de servicio que, en la opinión del colaborador, han contribuido a que el cliente se sienta valorado y respetado, cimentando así una relación de confianza que contribuye a la fidelización. Esto incluye temas específicos como la

empatía y el respeto en el trato cotidiano con los clientes, permitiendo que se genere un clima positivo y acogedor en cada interacción.

En la Sección 2, se explora la evolución de la cultura de servicio, con especial énfasis en los cambios significativos que el entrevistado haya observado durante su tiempo en la empresa. Esta parte de la entrevista permite capturar los momentos clave en los que la cultura organizacional ha experimentado transformaciones notables, ya sea en respuesta a cambios en el mercado, innovaciones internas o adaptaciones a las necesidades emergentes de los clientes. El colaborador es invitado a describir cómo han variado, a su percepción, las expectativas y prioridades del cliente en el transcurso de los años, así como los ajustes que la empresa ha implementado para satisfacer estas expectativas. Además, se profundiza en los factores que han favorecido o dificultado la implementación de cambios culturales, y se explora cómo la alta dirección ha influido en estos procesos de transformación. La discusión incluye reflexiones sobre el peso que tienen los valores de responsabilidad, compromiso y servicio en el día a día de la operación, valores que, según el entrevistado, han sido esenciales para mantener la lealtad del cliente y posicionar a la tienda como un referente de calidad y confiabilidad.

La Sección 3 de la entrevista aborda la importancia de la limpieza, el orden y la estética en la percepción del cliente, aspectos que el colaborador considera cruciales para proyectar una imagen de profesionalismo y cuidado. Aquí se explora cómo estos factores impactan la experiencia del cliente y contribuyen a su satisfacción, generando un ambiente que fomenta la confianza y el retorno al establecimiento. La limpieza, especialmente en las áreas de alimentos frescos, es percibida como una señal de calidad y seguridad alimentaria, elementos que el cliente valora altamente. Se examina el esfuerzo que realiza el equipo de Cañaveral para mantener estas condiciones y la percepción de que una tienda limpia y ordenada no solo refuerza la imagen de la

marca, sino que también optimiza la experiencia de compra al facilitar la navegación por el espacio y permitir que los clientes encuentren con facilidad los productos que necesitan.

La Sección 4 profundiza en los desafíos actuales y las oportunidades de mejora que enfrenta Supertiendas Cañaveral para fortalecer su cultura de servicio. Se indaga sobre aspectos relacionados con la logística, especialmente con la percepción de cómo el Centro de Distribución **CEDI**, afecta la frescura y disponibilidad de los productos en tienda. En este punto, el colaborador describe la importancia de la rapidez y eficiencia en la cadena de suministro, resaltando cómo una gestión eficaz del inventario permite mantener altos niveles de satisfacción al reducir la posibilidad de rupturas de stock. Además, se reflexiona sobre el rol de la tecnología en la operación diaria, específicamente en los procesos de recepción y reposición de productos, y cómo su implementación ha facilitado la mejora en la calidad de servicio al cliente. También se analiza cómo la capacitación del personal y la integración de nuevas herramientas tecnológicas pueden potenciar la eficiencia del servicio, generando un impacto positivo en la percepción del cliente. La entrevista revela que uno de los retos actuales es lograr una mayor flexibilidad en los horarios de abastecimiento para que el cliente siempre encuentre productos frescos y en óptimas condiciones, adaptándose así a los cambios en el comportamiento de compra y horarios de visita de los clientes.

Finalmente, en la Sección 5, el colaborador ofrece una reflexión final sobre los valores esenciales de la empresa y las perspectivas de futuro en el servicio al cliente. Este apartado permite obtener una visión a largo plazo sobre los principios que deben guiar el servicio en Supertiendas Cañaveral, así como los aspectos en los que, a juicio del entrevistado, la empresa debería centrar sus esfuerzos para fortalecer aún más su cultura de servicio. En esta reflexión, se destacan elementos como la importancia de mantener un enfoque orientado al cliente y de reforzar la personalización del servicio, permitiendo que cada cliente se sienta único y valorado. Además, se

discute la relevancia de que la alta dirección mantenga un compromiso constante con la excelencia en el servicio, promoviendo políticas que no solo busquen la satisfacción del cliente, sino que también fortalezcan la cohesión interna y el sentido de pertenencia entre los empleados.

La salida de esta fase será un informe de resultados en el apartado 8.1 del presente documento, que sintetizará los valores clave de la cultura de servicio, los cambios y mejoras sugeridas, así como los desafíos identificados para la implementación de una cultura de servicio robusta. Este informe proporcionará una visión clara y actualizada de los atributos que han definido a Supertiendas Cañaveral y de las áreas prioritarias de desarrollo, permitiendo a la alta dirección validar esta visión como guía para las siguientes etapas de intervención.

**Segunda Etapa: Diagnóstico del Estado Actual.** Con la definición de la cultura de servicio establecida en la primera fase, la segunda etapa se centra en diagnosticar el estado actual de Supertiendas Cañaveral en relación con los valores identificados como prioritarios. Para ello, se emplearán dos instrumentos de recolección de datos: una encuesta dirigida a 200 usuarios finales (ver Anexo B) y un grupo focal con ocho clientes frecuentes de la tienda (ver Anexo C). Estos instrumentos se complementarán para proporcionar una visión integral tanto cuantitativa como cualitativa de la experiencia del cliente en relación con los valores y atributos clave de la cultura de servicio de la tienda.

La encuesta, estructurada y detallada en seis secciones, permite evaluar el grado de importancia que los clientes otorgan a diversos aspectos de la experiencia de compra en Supertiendas Cañaveral. Los encuestados responden preguntas en una escala de importancia para cada atributo, como la amabilidad y disposición del personal, la facilidad en el proceso de pago, el ambiente general de la tienda, la variedad y disponibilidad de productos, y la claridad en la comunicación de precios y ofertas. Estos elementos han sido seleccionados con base en los valores

clave identificados en la primera fase del proceso. Además, la encuesta incluye una pregunta final en la que se pide a los usuarios que prioricen estos atributos de acuerdo con su percepción de importancia en la experiencia de compra. Este enfoque estructurado permite recoger información detallada sobre las áreas que los clientes consideran más relevantes para su satisfacción y su lealtad hacia Supertiendas Cañaveral.

En complemento a la encuesta, el grupo focal ofrece una perspectiva cualitativa más profunda, explorando cómo los clientes perciben la cultura de servicio de la tienda y su experiencia de compra en un contexto más amplio. La estructura del grupo focal, que está cuidadosamente diseñada, comienza con una introducción y preguntas generales sobre los hábitos de compra, para luego abordar variables específicas de interés como el ambiente de la tienda, la hospitalidad del personal, la oferta de productos, la experiencia de compra, la competencia y la conexión emocional. Los participantes discuten en profundidad los elementos que consideran fundamentales para una experiencia de compra satisfactoria y los factores que generan lealtad o, por el contrario, que podrían alejarlos del supermercado. Este enfoque facilita la identificación de elementos específicos que contribuyen a una conexión emocional con la tienda y de aquellos que podrían ser mejorados para fortalecer dicha relación.

La salida de esta fase consistirá en un análisis exhaustivo que integrará los resultados de ambos instrumentos, proporcionando una visión completa sobre los aspectos en los que Supertiendas Cañaveral sobresale y aquellos que requieren atención y mejora en el apartado 8.2 del presente documento. Este análisis incluirá también una revisión específica sobre el rol de la familia en la empresa, evaluando cómo esta dinámica influye en la cultura organizacional y en la percepción de los clientes.

**Tercera Etapa: Diseño del Manual de Cultura de Servicio.** En la última etapa, se utilizarán los datos recopilados y el diagnóstico realizado para diseñar un manual de cultura de servicio adaptado a los distintos roles y funciones dentro de Supertiendas Cañaveral. La entrada para esta fase será el informe del diagnóstico, que servirá como guía para definir las responsabilidades de cada rol y los estándares específicos que deben seguirse para mantener una cultura de servicio coherente y profesional. El proceso de esta fase incluye la redacción del manual, en el cual se delinearán políticas de atención al cliente, estándares de limpieza y organización, y directrices para la gestión de filas y tiempos de espera. Este manual también incluirá un programa de capacitación continua, en el cual se proporcionará formación regular a todos los colaboradores sobre habilidades de comunicación y empatía.

Además, se establecerá una política clara de participación familiar, que definirá los roles de los miembros familiares en la empresa, limitando su participación en áreas estratégicas y operativas, a fin de evitar conflictos de interés. Este manual de cultura de servicio será revisado por la dirección y el equipo de recursos humanos para asegurar su alineación con los objetivos organizacionales. Como salida de esta fase, se implementará un documento final (ver Anexo D) que incluirá los lineamientos específicos para cada rol.

#### **Cuarta Fase: Implementación del Manual de Cultura de Servicio.**

En la cuarta fase de la intervención para la entrada, se recopilarán las experiencias y expectativas de todos los colaboradores, así como de los líderes de la organización. A través de sesiones de retroalimentación y talleres participativos, se buscará asegurar que cada miembro del equipo comprenda la importancia de la nueva cultura de servicio y se sienta parte integral del proceso. Este enfoque participativo permitirá identificar las inquietudes y sugerencias de los empleados, lo que facilitará una implementación más efectiva y alineada con las necesidades del

personal. En cuanto al proceso, se definirán las directrices para la implementación de la nueva cultura de servicio, estableciendo objetivos específicos que se pretenden alcanzar. Estos objetivos incluirán mejorar la satisfacción del cliente, fomentar un ambiente de trabajo positivo y aumentar la fidelización de los clientes. En este sentido, se identificarán los grupos que se verán impactados, abarcando a todos los empleados, desde el personal de atención al cliente hasta la alta dirección. Además, se establecerán los valores que guiarán esta implementación, tales como la amabilidad, la empatía, la colaboración y el compromiso con la excelencia en el servicio. Este marco permitirá que todos los involucrados tengan una orientación clara sobre sus roles y responsabilidades en el proceso.

Finalmente, como se mencionó, se implementarán mecanismos de evaluación que permitirán medir el cumplimiento de los lineamientos establecidos. Se crearán indicadores de desempeño que monitoreen la satisfacción del cliente, la percepción de los empleados sobre la cultura de servicio y el impacto en las ventas. Asimismo, se programarán revisiones periódicas para ajustar las estrategias según sea necesario, garantizando que la implementación de la nueva cultura de servicio se mantenga alineada con los objetivos de Supertiendas Cañaveral.

## **8. Desarrollo de la metodología de intervención**

### **8.1. Cultura de servicio en Supertiendas Cañaverál**

La cultura de servicio en Supertiendas Cañaverál se ha consolidado como una ventaja competitiva esencial en el sector retail, destacándose por su enfoque en la atención al cliente, la calidad de los productos y el ambiente acogedor de sus tiendas. A lo largo de su trayectoria, Supertiendas Cañaverál ha cultivado y fortalecido estos valores, lo cual le ha permitido diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

Este análisis explora la evolución de la cultura de servicio en la empresa, fundamentado en la perspectiva de un colaborador de amplia trayectoria, quien ha sido testigo directo de los cambios y adaptaciones que la empresa ha realizado para responder a las demandas del mercado y las expectativas de los consumidores. Según el colaborador, quien ha estado en la empresa por más de 10 años, “la cultura de servicio se ha transformado de un enfoque empírico inicial a un sistema más estructurado y formal, adaptado a las necesidades y expectativas actuales del cliente.”

#### **8.1.1. Definición de la cultura de servicio**

La cultura de servicio en Supertiendas Cañaverál se define por un conjunto de valores y principios que colocan al cliente en el centro de todas las operaciones. Este enfoque incluye valores como la amabilidad, la empatía y la disposición para resolver problemas, los cuales se consideran esenciales para brindar una experiencia de compra positiva y memorable. Desde sus inicios, Supertiendas Cañaverál ha trabajado para establecer un ambiente donde estos valores se practiquen de manera natural, tanto en la interacción con los clientes como en el compromiso interno de los empleados hacia la filosofía organizacional de la empresa. “El ADN de la compañía se enfoca en servicio, amabilidad y limpieza en cada tienda. Estos valores se transmiten continuamente a todos

los miembros del equipo para asegurar que la experiencia del cliente sea positiva en todo momento”, señala el colaborador de amplia trayectoria.

Este enfoque centrado en el cliente permite a Supertiendas Cañaverl construir relaciones duraderas y generar lealtad hacia la marca. La compañía fomenta una filosofía en la que el servicio va más allá de la transacción, convirtiéndose en una experiencia humana que resuena en la satisfacción del cliente. Esto se refleja en la misión de la empresa de “alimentar familias y servir con amor”, una visión que ha guiado a la organización desde sus comienzos y que continúa siendo un pilar fundamental en su estrategia de servicio.

### **8.1.2. Evolución histórica de la cultura de servicio**

A lo largo de más de una década, el colaborador de amplia trayectoria ha observado un cambio significativo en cómo la empresa aborda el servicio al cliente. En los primeros años de operación, el enfoque de la empresa era más informal y dependía de la experiencia personal y el instinto de cada colaborador. “En los inicios, el servicio al cliente se ofrecía de manera empírica; no había capacitaciones formales y cada colaborador aplicaba sus propias habilidades para atender a los clientes”, explica el colaborador. Esta falta de estructura resultaba en una variabilidad en la calidad del servicio, lo cual era un desafío en términos de consistencia y satisfacción del cliente.

Con el tiempo, la empresa comenzó a reconocer la importancia de profesionalizar su enfoque hacia el servicio, y gradualmente implementó programas de capacitación específicos para el personal. Estas capacitaciones permitieron a los colaboradores adquirir habilidades en áreas como comunicación efectiva, empatía y resolución de conflictos, elementos que son fundamentales en la atención al cliente. “La capacitación ha sido una herramienta clave para estandarizar el servicio y asegurar que cada cliente reciba la misma calidad de atención, sin importar la tienda o el colaborador que lo atienda”, menciona el colaborador de amplia trayectoria. Este proceso de

evolución ha sido fundamental para adaptarse a las expectativas cambiantes de los consumidores y a las nuevas dinámicas del mercado, asegurando que Supertiendas Cañaveral no solo responda a las necesidades actuales, sino que también anticipe las futuras.

### **8.1.3. Valores clave del servicio**

Los valores que sustentan la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral se entrelazan para ofrecer una experiencia integral al cliente. El primero de estos valores es la calidad de los productos, aspecto que los clientes valoran altamente. La empresa ha establecido rigurosos estándares para asegurar que los productos cumplan con las expectativas de frescura y calidad, lo cual no solo fortalece la confianza de los consumidores en la marca, sino que también mejora su satisfacción general con la experiencia de compra. Según el colaborador, “la frescura y la calidad de los productos es algo que no se compromete en Supertiendas Cañaveral. La empresa se asegura de que los clientes siempre encuentren productos de alta calidad en sus tiendas.”

Otro valor esencial es la amabilidad y disposición del personal. La empresa entiende que el trato amable y la disposición para ayudar son elementos diferenciadores en la experiencia de compra. Para fortalecer este valor, Supertiendas Cañaveral ha implementado programas de formación continua en habilidades interpersonales, lo cual empodera a los empleados para que se sientan seguros y capacitados para ofrecer un servicio excepcional. “La atención al cliente no es solo un trabajo en Supertiendas Cañaveral; es una responsabilidad que todos asumimos con orgullo, sabiendo que cada interacción cuenta”, comenta el colaborador. Este enfoque en la amabilidad no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también crea un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados y motivados para dar lo mejor de sí mismos.

Por último, el orden y la limpieza en las instalaciones son vistos como componentes esenciales para proporcionar una experiencia memorable. Supertiendas Cañaveral ha desarrollado

políticas específicas para mantener altos estándares de limpieza en todas sus sucursales, contribuyendo así a un ambiente agradable y acogedor para los clientes. El colaborador menciona que “la limpieza y el orden en las tiendas son aspectos que los clientes notan y aprecian, y la empresa hace todo lo posible por mantener este estándar en todas sus ubicaciones”. Este compromiso con la limpieza no solo refleja una atención al detalle, sino que también se alinea con las expectativas de los consumidores en cuanto a la calidad del entorno de compra.

#### **8.1.4. Percepción del servicio al cliente**

La percepción del trato al cliente ha mejorado de manera significativa en los últimos años, en gran parte gracias a las estrategias de retroalimentación y mejora continua que la empresa ha implementado. Supertiendas Cañaveral ha comenzado a utilizar encuestas de satisfacción y otros mecanismos de recolección de opiniones para ajustar su enfoque en función de las necesidades y expectativas de los clientes. “La empresa siempre ha valorado “el boca a boca” como una fuente de retroalimentación, pero en los últimos años ha formalizado este proceso para asegurar que la voz del cliente sea escuchada y tomada en cuenta”, explica el colaborador. Este proceso de retroalimentación no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también muestra a los clientes que sus opiniones son valoradas y tomadas en cuenta, lo cual fortalece la relación con la marca y promueve la lealtad.

Los atributos de calidad que destacan en Supertiendas Cañaveral han sido claves para su posicionamiento y diferenciación en el mercado. La frescura de los productos es uno de los aspectos más valorados por los clientes. La empresa ha invertido en centros logísticos y sistemas de reposición eficientes que aseguran la disponibilidad constante de productos frescos en todas las tiendas. “Estos centros logísticos permiten que la tienda tenga disponibilidad constante de productos frescos, lo cual refuerza la imagen de la empresa como un proveedor confiable y atento

a las necesidades de sus clientes”, afirma el colaborador. Esta inversión no solo asegura que los clientes encuentren lo que buscan, sino que también refuerza la imagen de la marca como un proveedor confiable de productos de alta calidad.

Además, la capacitación del personal ha sido un factor determinante en la mejora continua del servicio. La empresa ha implementado programas de formación continua en habilidades interpersonales, lo cual permite a los empleados brindar una atención más profesional y personalizada. Esta inversión en el desarrollo del personal no solo mejora la calidad del servicio, sino que también crea un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con la misión de la empresa. “La capacitación nos permite sentirnos preparados y seguros para enfrentar cualquier situación con los clientes. Es una herramienta invaluable que nos empodera y nos motiva a hacer nuestro mejor trabajo”, comenta el colaborador de amplia trayectoria.

Así las cosas, la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral ha evolucionado significativamente, adaptándose a las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. La empresa ha definido claramente sus valores y principios fundamentales, tales como la calidad del producto, la disposición del personal y la limpieza de sus instalaciones. Estos valores han sido reforzados mediante programas de capacitación y el desarrollo de políticas que aseguran la consistencia en la experiencia de compra. Según el colaborador, “el servicio al cliente es la mayor herramienta de Supertiendas Cañaveral para destacarse en el mercado, y seguir trabajando en esta cultura es la clave para mantenernos competitivos”.

Ahora bien y retomando lo dicho hasta ahora: para llevar a cabo un análisis de los valores organizacionales en Supertiendas Cañaveral, es fundamental explorar cómo se comunican y refuerzan estos valores dentro de la empresa, así como su alineación con la cultura de servicio. En

primer lugar, la comunicación de los valores organizacionales debe ser clara y accesible. Esto se puede lograr a través de diversos canales, como reuniones periódicas, capacitaciones, manuales de empleado y plataformas digitales internas. De esta manera, se asegura que todos los colaboradores comprendan la importancia de estos valores en su trabajo diario. Además, es crucial que la alta dirección modele estos valores en su comportamiento, ya que su compromiso visible puede inspirar a los empleados a seguir su ejemplo.

Por otro lado, el refuerzo de los valores organizacionales es igualmente importante. La implementación de programas de capacitación continua que no solo enseñen habilidades técnicas, sino que también refuercen la importancia de los valores en la atención al cliente, resulta esencial. Por ejemplo, talleres sobre empatía, amabilidad y proactividad pueden ser herramientas efectivas para este propósito. Asimismo, integrar los valores en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores garantiza que se reconozca y recompense el comportamiento alineado con estos principios, lo que fomenta un ambiente de trabajo más cohesionado y motivador.

A medida que se avanza en este análisis, es vital considerar la alineación entre los valores organizacionales y la cultura de servicio que se busca implementar. En este sentido, si uno de los valores es la "empatía", debe reflejarse en la forma en que los colaboradores interactúan con los clientes. Esto implica promover un ambiente donde se priorice la atención personalizada y la comprensión de las necesidades del cliente. Además, realizar encuestas y sesiones de retroalimentación puede ser una estrategia efectiva para evaluar cómo los colaboradores perciben esta alineación. A través de este proceso, se pueden identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de comunicación y refuerzo de valores según sea necesario.

## **8.2. Estado actual en relación a los atributos más importantes de la cultura de servicio**

A continuación, se presenta un diagnóstico detallado sobre los principales atributos asociados a la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral, como parte de una propuesta para mejorar este aspecto en la organización mediante la propuesta –Servir con Amor-. Esta metodología pretende específicamente fortalecer la calidad del servicio al cliente en la empresa, dado que agrupa seis pilares esenciales: amabilidad, empatía, motivación, orden, limpieza y recordación.

A través de una encuesta aplicada a 200 usuarios y un grupo focal con 8 clientes frecuentes, se han rastreado estos atributos, con el fin de identificar la percepción actual sobre cada uno de ellos y su influencia en la satisfacción del cliente. La encuesta permite captar una visión general del nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a cada atributo que es relevante para ellos sobre el servicio. Ejercicio del cual se derivan las variables usadas para la construcción de la propuesta –Servir con Amor-. Este diagnóstico, enfocado en los atributos que los clientes reconocen como más importantes para escoger a Cañaveral por sobre otras opciones del mercado, ofrece una base fundamental para la implementación de acciones estratégicas orientadas a optimizar la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral y a fomentar una experiencia del cliente más satisfactoria y consistente.

### **8.2.1. Percepción general de los usuarios sobre su experiencia de compra**

En primer lugar, la variable "amabilidad y disposición del personal" destaca como uno de los aspectos prioritarios, siendo considerada "muy importante" por el 78% de los encuestados y "importante" por el 19% (Figura 4). Este resultado subraya la relevancia de la interacción humana en la experiencia de compra, ya que un personal amable y dispuesto a ayudar no solo facilita el proceso, sino que también genera una experiencia emocionalmente positiva para el cliente. Según

Gutiérrez y Suárez (2019), la hospitalidad y el trato cordial refuerzan la percepción de valor añadido en el servicio, impactando positivamente en la satisfacción y la lealtad del cliente. En este sentido, la inversión en la capacitación continua del personal en habilidades de atención al cliente puede ser una estrategia efectiva para que Supertiendas Cañaveral desarrolle una cultura de servicio sólida y humanizada, alineada con los valores organizacionales.

**Figura 5** Amabilidad y disposición del personal

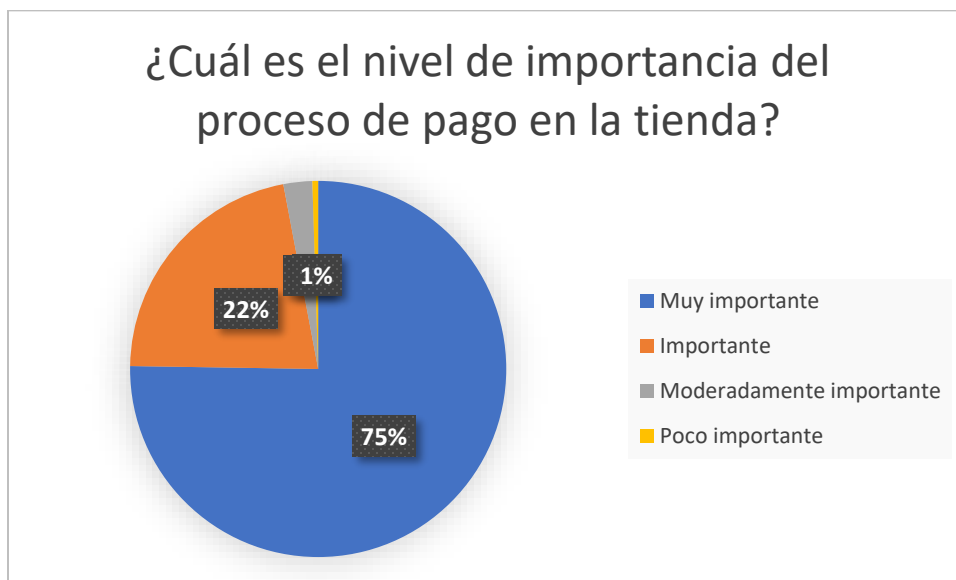


Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada del 9 al 11 de octubre de 2024

El segundo aspecto valorado, "proceso de pago en la tienda," fue considerado "muy importante" por el 75% de los participantes y "importante" por el 22% (Figura 5). Este hallazgo pone de manifiesto la importancia de la rapidez y la eficiencia en el proceso de pago, un factor clave para aquellos clientes que buscan optimizar su tiempo. Como lo destacan Hoffman y Bateson (2022), la eficiencia en el servicio al cliente es fundamental en el sector minorista, ya que un proceso de pago ágil contribuye a mejorar la percepción de eficiencia del establecimiento y a reducir la frustración de los clientes. Supertiendas Cañaveral podría considerar este resultado para

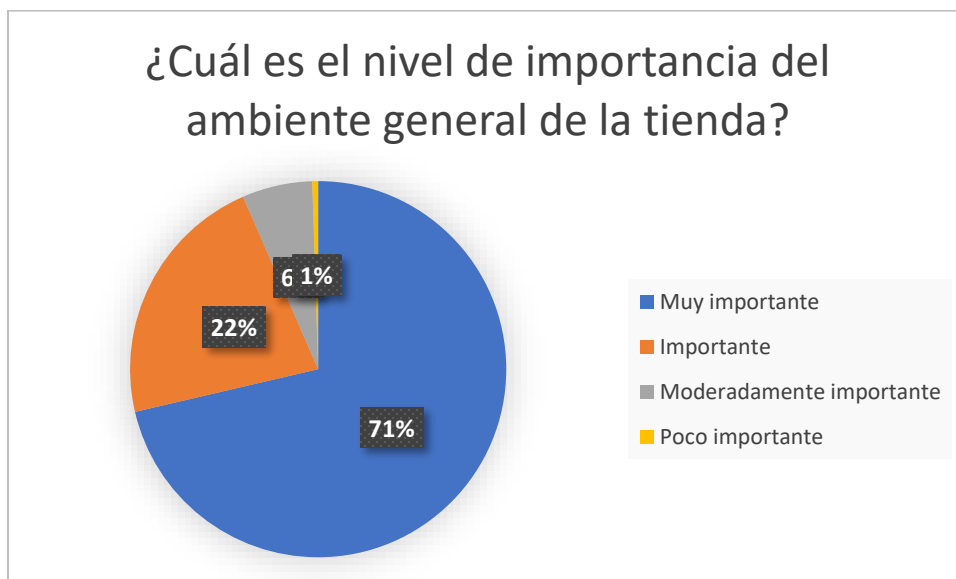
optimizar sus sistemas de cobro y flujo en las cajas, asegurando así una experiencia de compra rápida y eficiente.

**Figura 6** *Proceso de pago*



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada del 9 al 11 de octubre de 2024

En tercer lugar, la variable "ambiente general de la tienda" fue calificada como "muy importante" por el 71% de los encuestados y como "importante" por el 22% (Figura 6). Este resultado indica que los clientes perciben el ambiente físico de la tienda como un factor esencial para una experiencia de compra agradable. La limpieza y el orden en el establecimiento son vistos como señales de profesionalismo y cuidado, elementos que generan una mayor confianza en el cliente hacia el establecimiento. Según Jones (2019) y Kim y McCormick (2020), un ambiente bien mantenido y con un buen olor contribuye a crear una experiencia más acogedora y cómoda para el cliente. Este aspecto sugiere que Supertiendas Cañaveral podría beneficiarse de mantener altos estándares en la limpieza y el orden de sus espacios, mejorando así la percepción de calidad y comodidad entre sus clientes.

**Figura 7** Ambiente general de la tienda

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada del 9 al 11 de octubre de 2024

A continuación, el atributo "variedad de productos disponibles" es valorado como "muy importante" por el 71% de los encuestados y como "importante" por el 26% (Figura 7). Este resultado resalta la importancia de una oferta de productos diversificada y accesible, aunque no necesariamente extensa, para satisfacer las necesidades de los clientes. Según Adrianzen (2022), la preferencia de los consumidores se inclina hacia contar con una selección confiable de productos de alta calidad que cubra sus necesidades esenciales. Para Supertiendas Cañaveral, esto implica que asegurar la disponibilidad constante de productos de alta demanda podría ser una estrategia efectiva para cumplir con las expectativas de sus clientes.

**Figura 8** *Variedad de productos*

Fuente Elaboración propia con base en encuesta realizada del 9 al 11 de octubre de 2024

En el quinto apartado de la encuesta, se solicitó a los 200 usuarios de Supertiendas Cañaveral que clasificaran seis atributos clave en su experiencia de compra, según el nivel de importancia que les otorgaban. Los resultados obtenidos ofrecen un diagnóstico claro sobre los aspectos que los clientes valoran más en su interacción con el supermercado, lo cual es fundamental para guiar las estrategias de mejora de la cultura de servicio en la tienda.

Frescura y orden de frutas y carnes fue el aspecto más valorado, con un 25% de los encuestados priorizándolo como su principal factor de importancia en la experiencia de compra. Esto representa aproximadamente a 50 de los 200 encuestados, quienes consideran que la calidad de los productos frescos es determinante en su percepción de la tienda. En el contexto de un supermercado, la frescura de alimentos perecederos como frutas, verduras y carnes actúa como un indicador directo de los estándares de calidad y cuidado del establecimiento. Según Morales (2019), la percepción de calidad en productos frescos no solo satisface necesidades básicas, sino

que también incrementa la lealtad hacia la marca. Supertiendas Cañaveral puede beneficiarse al concentrar sus esfuerzos en mantener y garantizar altos estándares de frescura en estas secciones, lo cual contribuirá significativamente a la fidelización de sus clientes.

El segundo aspecto en importancia fue la amabilidad y disposición del personal, clasificado como prioritario por un 20% de los encuestados, es decir, 40 personas. Este resultado resalta la relevancia de la interacción humana en la experiencia de compra. La amabilidad y el trato positivo del personal contribuyen no solo a resolver dudas, sino también a generar una conexión emocional que aumenta la satisfacción y lealtad del cliente. Como destacan Gutiérrez y Suárez (2019), la hospitalidad y el trato cordial refuerzan la percepción de valor añadido en el servicio. Supertiendas Cañaveral podría fortalecer esta área mediante una capacitación continua en habilidades de servicio al cliente, reforzando una cultura de servicio humanizada y empática que se alinee con los valores organizacionales.

En tercer lugar, la limpieza, orden y buen olor de los espacios fue priorizada por el 18% de los encuestados, lo que representa a 36 personas. Este aspecto revela la importancia que los clientes otorgan a un ambiente de compra agradable y bien mantenido. Un entorno limpio y ordenado no solo transmite profesionalismo, sino que también genera una percepción positiva de la tienda y una experiencia de compra placentera. Según Jones (2019) y Kim y McCormick (2020), la limpieza y el orden en un establecimiento contribuyen significativamente a la percepción de calidad. Esto sugiere que Supertiendas Cañaveral debería mantener altos estándares de limpieza y mantenimiento en sus instalaciones para reforzar la imagen de calidad y mejorar la experiencia de los clientes.

El cuarto elemento, experiencia de compra rápida y eficiente, fue considerado prioritario por el 15% de los encuestados, lo que equivale a 30 personas. Este aspecto resalta la importancia

de optimizar el tiempo de los clientes en el proceso de compra. En este sentido, Hoffman y Bateson (2022) destacan que la rapidez y eficiencia en el servicio es crucial para la satisfacción del cliente, especialmente en el sector minorista, ya que reduce la fricción y mejora la percepción de conveniencia. Supertiendas Cañaveral podría implementar mejoras en el flujo de clientes en caja y mejorar la señalización en el establecimiento para facilitar la navegación y asegurar una experiencia de compra ágil y satisfactoria.

Como se pudo observar, los resultados de este apartado de la encuesta demuestran que los clientes de Supertiendas Cañaveral otorgan una gran importancia a una combinación de frescura en los productos perecederos, amabilidad en el trato del personal y un ambiente limpio y ordenado. Estos tres aspectos representan más del 60% de las preferencias, lo que sugiere que la percepción de calidad en la tienda depende principalmente de estos factores. La rapidez en el servicio y la disponibilidad de productos también son valorados, aunque en menor medida. Estos hallazgos proporcionan a Supertiendas Cañaveral una guía clara sobre las áreas de enfoque para mejorar la satisfacción del cliente y consolidar una cultura de servicio orientada a las expectativas del consumidor.

### **8.2.2. Percepción de clientes frecuentes sobre su experiencia de compra**

Ahora bien, con base en los aportes del grupo focal realizado a ocho clientes frecuentes de Supertiendas Cañaveral, se identificaron variables clave que permiten un análisis profundo de la experiencia de compra, destacando aquellos elementos que contribuyen directamente a la satisfacción y lealtad del cliente. Cada aspecto relevado en este diagnóstico sugiere áreas de intervención para la mejora continua, centradas en la calidad del servicio y en la percepción de valor que los clientes desarrollan hacia la tienda. A continuación, se analizan detalladamente estas

variables, integrando referencias teóricas que refuerzan las implicaciones de cada elemento para una cultura de servicio robusta.

- **Ambiente de la tienda**

El ambiente físico del supermercado emerge como uno de los elementos determinantes en la satisfacción de los clientes, influenciado por factores como la limpieza, organización y estética de los espacios. La Participante 1 destacó que el ambiente es un aspecto prioritario para disfrutar del proceso de compra, valorando especialmente el orden y la tranquilidad del lugar. Según Kotler y Keller (2019), el ambiente físico actúa como un impulsor de la percepción de calidad, generando una experiencia que va más allá del simple acto de compra. En este sentido, la limpieza y organización del supermercado no solo son percibidas como signos de profesionalismo, sino que también crean un entorno que invita al cliente a regresar.

La implicación para el diagnóstico de Supertiendas Cañaveral reside en reconocer que la gestión del ambiente no es un atributo superficial; representa un elemento de fidelización que debe ser cultivado mediante prácticas de limpieza rigurosas y una disposición organizada de productos. Tal como afirman Davis (2018) y Jones (2019), los ambientes higiénicos y estéticamente agradables impactan positivamente en la percepción de valor de los consumidores, quienes asocian un ambiente cuidado con un establecimiento confiable y respetuoso hacia sus necesidades. Para Cañaveral, esto implica que el mantenimiento constante de la limpieza y orden en todas las áreas se convierte en una inversión estratégica para consolidar una imagen positiva en la mente del consumidor.

- **Hospitalidad del personal**

La hospitalidad y el trato amable del personal se identifican como variables críticas en la creación de experiencias positivas para el cliente, que no solo mejora la satisfacción, sino que

también fortalece la relación emocional con la tienda. La Participante 2 mencionó que la actitud servicial del personal es esencial, ya que impacta directamente en su percepción de valor y en su intención de regresar. Según Gutiérrez y Suárez (2019), la hospitalidad es un componente fundamental en la experiencia de servicio, pues crea un espacio donde el cliente se siente valorado y respetado, lo que fomenta su lealtad. La disposición para ayudar y el trato cordial se consideran, entonces, como diferenciadores clave que pueden influir en la preferencia del cliente hacia un establecimiento específico.

Para Supertiendas Cañaveral, esta percepción implica la necesidad de implementar estrategias de capacitación enfocadas en el desarrollo de habilidades de atención al cliente, promoviendo una cultura de servicio humanizada y enfocada en el cliente. La teoría de Hoffman y Bateson (2022) sugiere que los empleados que demuestran amabilidad y disposición hacia el cliente generan una percepción de valor añadido en el servicio, que se traduce en una experiencia emocionalmente positiva. Así, la inversión en programas de desarrollo de competencias blandas, como la empatía y la resolución de problemas, puede resultar en un equipo de trabajo que no solo asista, sino que conecte de manera significativa con los clientes, creando así una ventaja competitiva sostenible para Cañaveral.

- **Oferta de productos**

La calidad y frescura de los productos es otro de los aspectos más relevantes en la experiencia de compra, especialmente en la sección de perecederos como frutas, verduras y carnes. La Participante 5 valoró positivamente la disponibilidad de productos frescos, los cuales considera esenciales para satisfacer sus necesidades. Kotler y Keller (2019) afirman que la calidad percibida de los productos frescos es un indicador clave de la confiabilidad y profesionalismo del

establecimiento. En un contexto de alta competencia, ofrecer productos frescos y de alta calidad puede ser un diferenciador importante que impulse la lealtad del cliente hacia el supermercado.

Para el diagnóstico, esta preferencia sugiere que Supertiendas Cañaveral debe asegurar la consistencia en la calidad de sus productos, manteniendo estándares altos en las prácticas de almacenamiento y exhibición de productos perecederos. La gestión de inventarios y la reposición constante de productos frescos son esenciales para cumplir con las expectativas de los clientes y mejorar la percepción de calidad del supermercado. Según Adrianzen (2022), los clientes tienden a desarrollar una mayor lealtad hacia los establecimientos que no solo ofrecen una amplia gama de productos, sino que garantizan su calidad y frescura de manera constante. Esto implica que Cañaveral debe adoptar una estrategia de control de calidad rigurosa, enfocada en satisfacer las necesidades dietéticas y preferencias de sus clientes a través de una oferta fiable y consistente.

- **Experiencia de compra rápida y eficiente**

La eficiencia en el proceso de compra es otra de las prioridades mencionadas por los participantes, quienes valoran la rapidez en el pago y la facilidad para encontrar productos. La Participante 7 resaltó que una experiencia sin contratiempos, con una organización adecuada y filas ágiles, mejora su percepción del supermercado. Morales (2019) señala que una experiencia de compra eficiente incrementa la satisfacción del cliente, pues reduce el tiempo de espera y minimiza los puntos de fricción en el proceso de compra. En un entorno de servicio, el tiempo es percibido como un activo valioso, y su optimización contribuye significativamente a una experiencia satisfactoria.

Para el diagnóstico de Supertiendas Cañaveral, estos resultados sugieren la implementación de estrategias operativas que optimicen el flujo de clientes, como la señalización clara en los pasillos y un sistema de gestión de filas que reduzca los tiempos de espera. Wilson,

Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) afirman que una experiencia de compra fluida y sin demoras es un indicador de eficiencia operativa y compromiso con el cliente. Esto implica que Cañaveral debería enfocar sus esfuerzos en mejorar la accesibilidad de productos y garantizar un proceso de pago rápido, lo que se traducirá en una experiencia de compra más conveniente y valorada positivamente por los clientes.

- **Conexión emocional**

Finalmente, el grupo focal destacó la importancia de la conexión emocional con el establecimiento como un factor que influye en la lealtad y en la satisfacción general. La Participante 8 mencionó que un ambiente cálido y un trato cercano fomentan un vínculo emocional que aumenta su inclinación a regresar. Según Morales (2019), una conexión emocional con el cliente no solo fortalece la lealtad, sino que también aumenta el valor percibido del servicio. Este vínculo emocional va más allá de los aspectos tangibles y responde a la percepción del cliente de ser atendido y valorado en un nivel más profundo.

Para el diagnóstico de Supertiendas Cañaveral, el desarrollo de esta conexión emocional implica fomentar una cultura de servicio orientada a entender y satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes en cada punto de contacto. Según García (2016), la lealtad emocional se construye mediante interacciones que trascienden lo transaccional, estableciendo una relación de confianza y reciprocidad entre la tienda y el cliente. Cañaveral puede consolidar esta conexión emocional al centrarse en el desarrollo de una comunicación auténtica y personalizada, creando un entorno que invite a los clientes a percibir el supermercado como un lugar confiable y orientado a sus necesidades.

A partir de los comentarios de los participantes del grupo focal, se identificaron elementos clave que promueven la conexión emocional de los clientes con una tienda o supermercado. Uno

de los primeros aspectos mencionados es el ambiente y la limpieza del establecimiento. El Participante 1 describe a Cañaveral como “acogedor” y “limpio,” lo cual contribuye significativamente a su percepción positiva del lugar. Un ambiente organizado y agradable no solo mejora la comodidad del cliente, sino que también influye en su disposición a regresar. Según Kotler y Keller (2019), el ambiente físico de un establecimiento actúa como un impulsor de la percepción de calidad y profesionalismo, generando una experiencia que va más allá de la compra. De este modo, Supertiendas Cañaveral puede aprovechar este factor al mantener altos estándares de limpieza y orden, lo cual se refleja en una mayor fidelización.

De igual forma, la atención al cliente se posiciona como una variable crítica para crear una relación duradera y positiva. El Participante 2 destaca la importancia de recibir atención personalizada y valora especialmente cuando el personal se muestra dispuesto a ayudar en la búsqueda de productos. Este tipo de interacción crea una experiencia emocionalmente enriquecedora, ya que el cliente percibe que se le valora y aprecia. Gutiérrez y Suárez (2019) argumentan que una actitud de hospitalidad en el servicio no solo refuerza la satisfacción, sino que también genera lealtad. En este sentido, la formación del personal en habilidades interpersonales puede ser una estrategia esencial para Supertiendas Cañaveral, fomentando así un trato más cercano y humanizado hacia sus clientes.

Las experiencias positivas previas también juegan un rol relevante en la conexión emocional del cliente. El Participante 1 menciona que su apego a otro supermercado, como Carulla, está influido por recuerdos de infancia, lo cual muestra cómo la nostalgia y las experiencias pasadas impactan la preferencia de marca. Según los estudios de Morales (2019), las conexiones emocionales basadas en recuerdos pueden influir profundamente en las decisiones de compra de los consumidores, impulsando su lealtad a largo plazo. Supertiendas Cañaveral podría

considerar formas de evocar estos sentimientos mediante experiencias memorables en tienda, lo que contribuiría a construir una relación de largo plazo con sus clientes.

Asimismo, los factores que fomentan la lealtad se centran en la consistencia y las promociones. La constancia en la calidad del servicio y la disponibilidad de productos son aspectos que los clientes consideran esenciales para su fidelización, como señaló el Participante 1, quien prefiere Cañaveral por su ambiente estable y su oferta confiable. Morales (2019) afirma que la consistencia en el servicio refuerza la confianza del cliente y aumenta su compromiso con la marca. Además, el Participante 3 resalta la importancia de las promociones y menciona que acude en días específicos por descuentos en frutas y verduras, lo que evidencia cómo las ofertas influyen en la decisión de regresar. Una comunicación clara y frecuente sobre promociones y precios competitivos puede, entonces, fortalecer la percepción de valor, maximizando así el compromiso del cliente hacia el establecimiento.

Por otro lado, los factores que pueden alejar a un cliente también fueron destacados, señalando áreas de mejora para Cañaveral. La falta de atención o el mal servicio pueden desanimar al cliente y hacer que prefiera otras opciones, como comentó el Participante 4, quien expresó frustración al recibir una atención deficiente en otro establecimiento. Esto demuestra la importancia de mantener altos estándares de servicio al cliente, ya que un mal trato puede anular cualquier otra ventaja competitiva del supermercado. Además, el Participante 1 y otros resaltaron que un ambiente desorganizado o sucio genera incomodidad, lo que puede disminuir la probabilidad de que regresen. La teoría de Hoffman y Bateson (2022) sugiere que la limpieza y el orden no son solo detalles, sino componentes fundamentales de la experiencia que mejoran la percepción del cliente y fomentan su lealtad.

De esta manera, los participantes también mencionaron algunas estrategias que podrían fortalecer la conexión emocional de los clientes con Supertiendas Cañaveral. El desarrollo de eventos comunitarios fue una sugerencia fuerte, pues generaría un sentido de pertenencia y comunidad. Iniciativas como ferias de productos locales o degustaciones ayudarían a consolidar una relación de cercanía con los clientes, promoviendo su vinculación emocional con la tienda. El Participante 3, además, sugirió implementar programas de fidelización para recompensar a los clientes frecuentes, lo que aumentaría el sentido de valoración y apego hacia la tienda. Según García (2016), los programas de lealtad son herramientas efectivas para consolidar el compromiso del cliente, brindándole incentivos tangibles que refuerzan su conexión con la marca.

### **8.3. Manual para el fortalecimiento de una cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral en 2024 dirigido a los colaboradores**

#### **8.3.1. Presentación**

El modelo AMOR, que se propone para fortalecer la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral, se fundamenta en un marco teórico que enfatiza la importancia de la atención al cliente desde una perspectiva humanizada y empática. Este modelo surge como respuesta a la necesidad de mejorar la experiencia del cliente, basándose en el diagnóstico realizado que identificó áreas de oportunidad en la interacción entre el personal y los consumidores.

**Origen del Modelo AMOR:** El modelo AMOR se inspira en la premisa de que un servicio excepcional no solo se basa en la eficiencia y la calidad del producto, sino también en la conexión emocional que se establece entre el personal y los clientes. Este enfoque se ha desarrollado a partir de estudios previos que destacan la relevancia de la humanización en el servicio, donde se busca que cada interacción sea significativa y memorable. Así, el modelo AMOR se articula en torno a

la idea de que servir con amor implica un compromiso genuino hacia el bienestar del cliente, lo que a su vez fomenta la lealtad y la satisfacción.

**Objetivos del Modelo AMOR:** El principal objetivo del modelo AMOR es transformar la cultura de servicio de Supertiendas Cañaveral, promoviendo un ambiente donde cada colaborador se sienta motivado a brindar un servicio excepcional. Se pretende alcanzar una mejora en la satisfacción del cliente, lo que se traducirá en un aumento de la fidelización y, por ende, en un impacto positivo en las ventas. Además, el modelo busca empoderar a los empleados, dándoles las herramientas necesarias para que se conviertan en embajadores de la marca, capaces de transmitir los valores de la empresa en cada interacción.

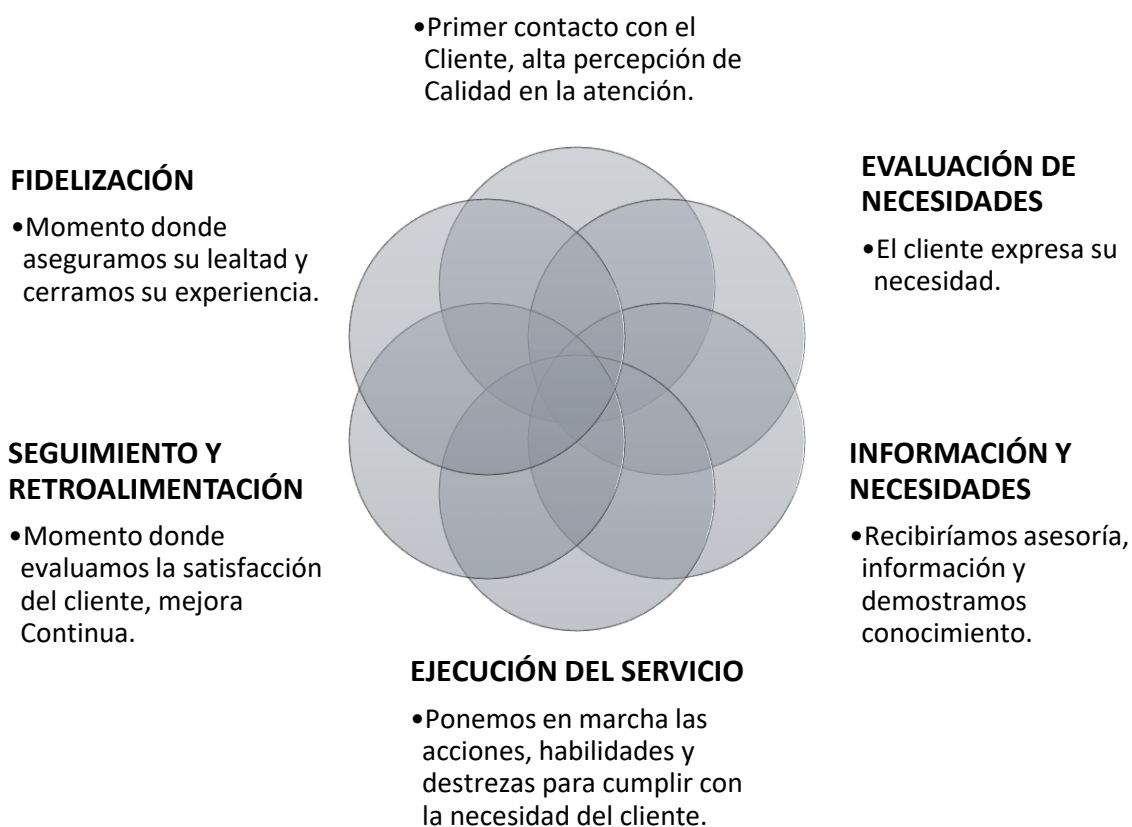
**Principales Atributos del Modelo AMOR:** Este modelo se caracteriza por varios atributos clave que son fundamentales para su implementación:

- **Atención Personalizada:** Se busca que cada cliente se sienta único y valorado, lo que implica adaptar el servicio a sus necesidades y preferencias individuales.
- **Empatía:** Fomentar la capacidad de los colaboradores para ponerse en el lugar del cliente, entendiendo sus emociones y preocupaciones, lo que permite una respuesta más adecuada y humana.
- **Compromiso:** Cada miembro del equipo debe estar comprometido con la misión de ofrecer un servicio excepcional, lo que implica una actitud proactiva y una disposición a resolver problemas.
- **Comunicación Efectiva:** Establecer canales de comunicación claros y abiertos, tanto entre los empleados como con los clientes, para asegurar que las expectativas se comprendan y se cumplan.

- **Reconocimiento y Valoración:** Implementar un sistema de reconocimiento que valore el esfuerzo y la dedicación de los colaboradores, incentivando así un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Este manual se centra en la estandarización de un protocolo que permita alinear la atención al cliente con los principios y valores de la propuesta –Servir con Amor- desde la recepción hasta la fidelización, tal como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 9** *Protocolo del ciclo del servicio*



Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.2. Objetivo General

El programa de capacitación producto de la metodología de intervención en Supertiendas Cañaveral tiene por objetivo fortalecer las competencias de los colaboradores para hacer de su

atención una experiencia cálida, empática, hospitalaria y dirigida a generar experiencias significativas en el cliente, las cuales, se espera redunden en su fidelización y recomendación de los servicios.

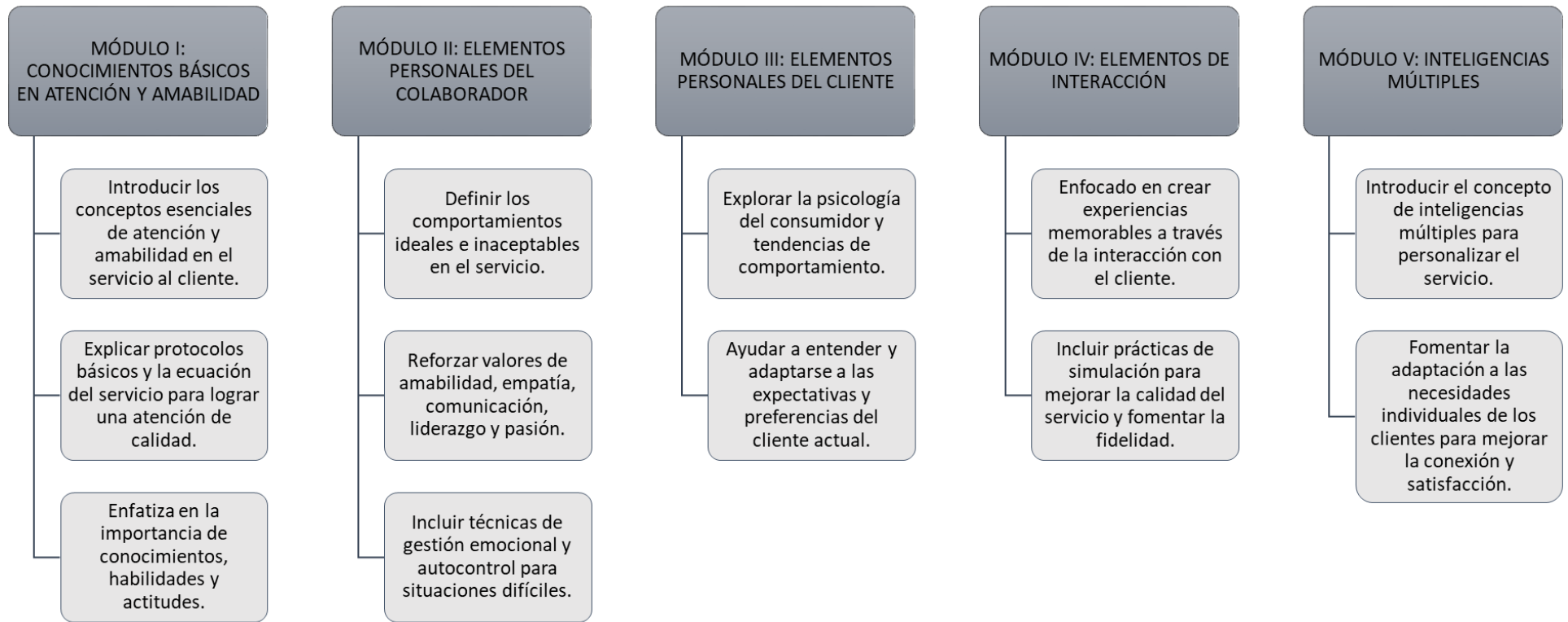
### **8.3.3. Plan de acción**

El manual de capacitación para el mejoramiento del servicio al cliente por parte de los colaboradores de Supertiendas Cañaveral se organiza en cinco módulos principales, los cuales ofrecen una visión general del ciclo del servicio y la forma como los colaboradores pueden crear experiencias positivas para el cliente desde el primer contacto. Antes del desarrollo del primer módulo, se realizará una actividad diagnóstica, la cual evaluará el conocimiento y las habilidades actuales de los colaboradores respecto a su servicio al cliente y mejorará su comprensión sobre los módulos que se desarrollarán con ellos.

El primer módulo estará enfocado en los conocimientos básicos en atención y amabilidad; el segundo módulo, abordará elementos personales del colaborador tales como ideales e inaceptables, valores de amabilidad y empatía, atención, comunicación, liderazgo inspirador y pasión, gestión emocional y autocontrol; el tercer módulo profundizará en temáticas como psicología del consumidor y los modelos y tendencias de consumo; el módulo número 4, se centrará en el significado de las experiencias memorables y el mejoramiento de la interacción colaborador- cliente; finalmente, el módulo 5, por su lado, se enfocará en los conceptos de inteligencias múltiples para que el colaborador pueda adaptar el servicio a las necesidades específicas del cliente.

Para una mejor comprensión, se presenta el siguiente esquema:

**Figura 10** *Contenidos por módulos*



Fuente: Elaboración propia.

Con base en el esquema anterior, se presenta el desarrollo del plan de acción para la capacitación de los colaboradores en servicio al cliente, otorgando a cada módulo las actividades de las que se compone y las referencias bibliográficas que sostienen su base teórica.

- **Módulo I: Conocimientos Básicos en Atención y Amabilidad**

**Objetivo:** Proporcionar a los colaboradores una comprensión sólida de los principios básicos de atención y amabilidad, que son esenciales para brindar un servicio de calidad que satisfaga las expectativas del cliente.

**Tabla 3** Plan de acción Módulo I

Actividades	Resultados Esperados	Bibliografía
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción a los Fundamentos de la Atención al Cliente: Se explica la importancia de la atención al cliente como el componente humano del servicio, utilizando conceptos de Parra (La calidad del servicio al cliente) y Kaufman (El arte del servicio al cliente).</li> <li>• Aplicación de Protocolos: Se presentan y discuten los protocolos de atención al cliente específico de Supertiendas Cañaveral, enfatizando la importancia de un trato amable y consistente en cada interacción. (Referencia: Autoría propia. "Protocolos de servicio Supertiendas Cañaveral").</li> <li>• Ecuación del Servicio: Introducción a la fórmula del servicio <math>S = (C + H) * A / P</math>. Esta fórmula, basada en los principios de Vallejo (Las dos caras del servicio) y Koppers (Vivir y trabajar con entusiasmo), subraya la importancia de conocimientos (C), habilidades (H), actitud (A) y propósito (P).</li> </ul>	<p>Los colaboradores comprenderán los elementos básicos del servicio al cliente y serán capaces de aplicar estos principios en sus interacciones diarias.</p>	<p>Parra, Jorge. "La calidad del servicio al cliente".            Kaufman, Ron. "El arte del servicio al cliente".            Vallejo, Gabriel. "Las dos caras del servicio".            Koppers, Víctor. "Vivir y trabajar con entusiasmo".            Canó, Michelle. "Protocolos de atención al cliente 2016".</p>

Fuente: Elaboración propia.

- **Módulo II: Elementos Personales del Colaborador**

**Objetivo:** Identificar y reforzar los comportamientos, valores y habilidades que son fundamentales en los colaboradores para ofrecer un servicio inspirador y de alta calidad.

**Tabla 4** *Plan de acción Módulo II*

<b>Actividades</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Bibliografía</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamientos Ideales e Inaceptables: Se utilizan ejemplos prácticos y ejercicios de role-playing para que los colaboradores identifiquen conductas aceptables y las que deben evitar en el servicio. Se basa en Delprato y Midgley (Algunos fundamentos del conductismo de BF Skinner).</li> <li>• Valores de Amabilidad y Empatía: Talleres para profundizar en la amabilidad y empatía, empleando conceptos de Coleman (La inteligencia emocional) y Pease (El lenguaje del cuerpo) para comprender mejor el lenguaje no verbal y la empatía en las interacciones.</li> <li>• Liderazgo Inspirador y Pasión: Ejercicios enfocados en cómo el liderazgo positivo y la pasión por el trabajo pueden mejorar la experiencia del cliente. Basado en Kaufman (Servicio inspirador) y Vallejo (Las dos caras del servicio).</li> <li>• Gestión Emocional y Autocontrol: Se enseñan técnicas para controlar las emociones y gestionar el estrés, utilizando los principios de inteligencia emocional de Coleman.</li> </ul>	<p>Los colaboradores desarrollarán comportamientos y habilidades de comunicación efectiva, empatía y autogestión emocional, necesarias para una atención de calidad.</p>	<p>Delprato, Denis J. y Midgley, Bryan D. "Algunos fundamentos del conductismo de BF Skinner".  Coleman, Daniel. "La inteligencia emocional".  Allan. "El lenguaje del cuerpo - como leer el pensamiento de los otros a través de sus gestos".  Kaufman, Ron. "Servicio inspirador".  Vallejo, Gabriel. "Las dos caras del servicio".</p>

Fuente: Elaboración propia.

- **Módulo III: Elementos Personales del Cliente**

**Objetivo:** Proporcionar a los colaboradores una comprensión de la psicología del cliente, permitiéndoles adaptar su enfoque para satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los consumidores.

**Tabla 5** Plan de acción Módulo III

Actividades	Resultados Esperados	Bibliografía
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicología del Consumidor: Introducción a los fundamentos de la psicología del consumidor y los modelos de comportamiento, explorando las tendencias que afectan las decisiones de compra del cliente. Referencias en Zeithaml y Bitner (Services Marketing) y Schnarch (Marketing de fidelización).</li> <li>• Modelos y Tendencias de Consumo: Análisis de estudios de caso para identificar patrones de consumo y cómo estos impactan en el servicio. Se invita a los colaboradores a discutir cómo pueden adaptarse a estas tendencias para mejorar la satisfacción del cliente.</li> </ul>	Colaboradores con un mayor entendimiento de los factores que influyen en el comportamiento del cliente, capaces de ofrecer un servicio personalizado.	Zeithaml y Bitner. "Marketing de servicios". Schnarch, Alejandro. "Marketing de fidelización". Armstrong, Tomás. "Los fundamentos de la teoría de las inteligencias múltiples". Prieto Sánchez, María Dolores y Ballester Martínez, Pilar. "Inteligencias múltiples y competencias cognitivas".

Fuente: Elaboración propia.

#### • Módulo IV: Elementos de Interacción

**Objetivo:** Capacitar a los colaboradores en técnicas para crear interacciones positivas y experiencias memorables que fortalezcan la lealtad del cliente.

**Tabla 6** Plan de acción Módulo IV

Actividades	Resultados Esperados	Bibliografía
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulaciones de Interacción: Se realizan prácticas de simulación donde los colaboradores pueden aplicar las técnicas de atención, comunicación efectiva y empatía para crear experiencias positivas para los clientes. Basado en Kaufman (El arte del servicio al cliente) y Parra (La calidad del servicio al cliente).</li> <li>• Enfoque en la Fidelización: Se exploran estrategias para fomentar la lealtad del cliente a través de interacciones constantes y personalizadas. La importancia de las "experiencias memorables" se discute utilizando ejemplos y casos prácticos.</li> </ul>	Colaboradores capaces de generar interacciones que no solo satisfacen las necesidades del cliente, sino que crean un vínculo emocional y lealtad.	Kaufman, Ron. "El arte del servicio al cliente". Parra, Jorge. "La calidad del servicio al cliente". Schnarch, Alejandro. "Marketing de fidelización". Vallejo, Gabriel. "Las dos caras del servicio".

Fuente: Elaboración propia.

- **Módulo V: Inteligencias Múltiples**

**Objetivo:** Introducir a los colaboradores al concepto de inteligencias Múltiples y su aplicación en el servicio al cliente para personalizar la experiencia y conectarse mejor con cada tipo de cliente.

**Tabla 7** Plan de acción Módulo V

Actividades	Resultados Esperados	Bibliografía
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller sobre Inteligencias Múltiples: Se exploran diferentes tipos de inteligencia (lingüística, interpersonal, intrapersonal, entre otras), permitiendo a los colaboradores reconocer y adaptar su estilo de servicio a las necesidades individuales de los clientes. Basado en Armstrong (Los fundamentos de la teoría de las inteligencias múltiples) y Prieto Sánchez y Ballester Martínez (Inteligencias múltiples y competencia cognitiva).</li> <li>• Aplicación Práctica de las Inteligencias Múltiples en el Servicio: Se realizan ejercicios para que los colaboradores personalicen su enfoque de atención y mejoren la conexión con el cliente.</li> </ul>	<p>Colaboradores que comprendan cómo aplicar el concepto de inteligencias múltiples para adaptar su servicio y mejorar la satisfacción del cliente mediante una atención personalizada.</p>	<p>Armstrong, Tomás. "Los fundamentos de la teoría de las inteligencias múltiples".  Prieto Sánchez, María Dolores y Ballester Martínez, Pilar. "Inteligencias múltiples y competencias cognitivas".  Coleman, Daniel. "La inteligencia emocional".  Allan. "El lenguaje del cuerpo - como leer el pensamiento de los otros a través de sus gestos".  Hyken, Shep. "Hábitos magnéticos".</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.3.4. Sistema de monitoreo del modelo "AMOR"

El éxito de la implementación del modelo "AMOR" en Supertiendas Cañaveral depende no solo de su diseño y ejecución, sino también de un riguroso proceso de control y monitoreo que permita evaluar su efectividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Se proponen algunos indicadores que pueden medir el verdadero impacto de los lineamientos del manual producto del modelo "AMOR" en la empresa:

**Tabla 8** Indicadores para el modelo "AMOR"

KPI	Descripción	Tipo de Medición	Frecuencia de Medición	Responsable	Objetivo
Índice de Satisfacción del Cliente (CSI)	Mide la satisfacción general de los clientes a través de encuestas post-compra.	Cuantitativo	Mensual	Área de Atención al Cliente	Aumentar 5 puntos en 6 meses
Tasa de Retención de Clientes	Calcula el porcentaje de clientes que regresan a realizar compras.	Cuantitativo	Anual	Área de Marketing y Ventas	Mantener una tasa del 85%
Tiempo Promedio de Respuesta	Mide el tiempo que tarda el personal en responder a consultas.	Cuantitativo	Semanal	Área de Atención al Cliente	Reducir a menos de 2 horas
Evaluaciones de Calidad del Servicio	Evalúa la atención al cliente, limpieza y orden en las tiendas.	Cuantitativo/Cualitativo	Trimestral	Área de Calidad	Obtener un promedio de 4.5/5
Índice de Compromiso del Empleado	Mide el nivel de compromiso y satisfacción de los empleados.	Cuantitativo	Semestral	Área de Recursos Humanos	Aumentar 10 puntos en un año
Porcentaje de Empleados Capacitados	Calcula el porcentaje de empleados capacitados en el modelo AMOR.	Cuantitativo	Anual	Área de Capacitación	Alcanzar el 100% de empleados capacitados
Net Promoter Score (NPS)	Mide la disposición de los clientes a recomendar la marca.	Cuantitativo	Mensual	Área de Marketing y Ventas	Obtener un NPS de 70 o superior
Crecimiento de Ventas	Evalúa el crecimiento de las ventas en comparación con períodos anteriores.	Cuantitativo	Mensual	Área de Ventas	Aumentar las ventas un 15% anual
Tasa de Resolución de Quejas	Mide el porcentaje de quejas resueltas en el primer contacto.	Cuantitativo	Mensual	Área de Atención al Cliente	Alcanzar una tasa del 90%
Índice de Clima Laboral	Evalúa el ambiente de trabajo y el bienestar de los empleados.	Cuantitativo	Anual	Área de Recursos Humanos	Obtener un puntaje de 80 o superior

Fuente: Elaboración propia.

## 9. Conclusiones

Basado en los resultados alcanzados en esta consultoría, se puede concluir que:

En cuanto a la metodología utilizada para la consultoría, se puede decir que se utilizó un enfoque estructurado en tres etapas, las cuales articuladas, permitieron la identificación de problemas específicos que requerían atención en Supertiendas Cañaveral, a partir de la aplicación de una entrevista semiestructurada, encuestas y un grupo focal.

Respecto a los resultados obtenidos de esta aplicación, se puede mencionar que la hospitalidad del personal, la calidad de los productos y el ambiente de la tienda son los elementos clave que los clientes valoran más en su experiencia de compra, dejando en evidencia también áreas de mejora como la necesidad de fortalecer la logística y la cadena de suministros, lo cual tiene un impacto significativo en la frescura y disponibilidad de los productos.

Así también se puede concluir que, la cultura de servicio en la organización se encuentra fuertemente relacionada con los valores familiares, por lo tanto, éstos deben estar alineados con un modelo de atención como lo es el modelo CHAMPS, basado en seis pilares esenciales: limpieza, hospitalidad, precisión, mantenimiento, calidad del producto y velocidad del servicio. Teniendo en cuenta lo anterior, se justifica una intervención de tipo pedagógica a través de un manual de capacitación para fortalecer el servicio al cliente.

Este manual de capacitación se fundamentó en cinco módulos principales que permiten abordar de forma integral los diferentes aspectos que intervienen en la atención al cliente, enfatizando la importancia de la amabilidad y la atención, así como el fomento de un ambiente de trabajo positivo que no solo beneficia a los clientes sino también aumente la motivación de los colaboradores.

En conclusión, el plan de acción por módulos del manual de capacitación es una herramienta estratégica que, si se implementa de manera efectiva, puede transformar la cultura de servicio en Supertiendas Cañaveral. Al capacitar a los colaboradores en aspectos clave de la atención al cliente y fomentar un ambiente de trabajo positivo, la empresa estará mejor posicionada para satisfacer las expectativas de sus clientes y diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

## 10. Bibliografía

- Adrianzen, X. S. (2022). Cultura organizacional y desempeño laboral del personal de servicio al cliente de un supermercado de Chimbote, 2021. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88529/Adrianzen\\_CXS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/88529/Adrianzen_CXS-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Brown, R., & Kaine, J. (2020). Service efficiency and customer satisfaction. *Journal of Service Industry Research*, 23(4), 215-227.
- Davis, L. (2018). Facility maintenance and customer perception. *Facilities Management Journal*, 14(3), 137-149.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. <https://www.redalyc.org/journal/993/99346931003/html/>
- Gómez Rondón, C. A. (2016). Mejoramiento del ambiente laboral: una estrategia de impacto en el servicio al cliente para un supermercado de grandes superficies. Un estudio de caso (Tesis de especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Cajicá, Colombia.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/0f2d01e8-aca3-4e4a-9180-99980bc144fb/content>
- Gutiérrez, J., & Suárez, M. (2019). Hospitality as a core value in service quality. *Journal of Service Management*, 31(1), 45-60.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1528008X.2021.2012735>
- Hoffman, K., & Bateson, J. E. (2022). *Services Marketing: Concepts, Strategies, and Cases*. Cengage Learning.
- Jones, A. (2019). The importance of cleanliness in customer service. *Hygiene and Public Health Journal*, 11(2), 72-81.

- Kim, Y., & McCormick, P. (2020). Maintenance management and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 44(2), 235-246. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844019363509>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Maldonado, J. Á. (2019.). *Cultura de servicio al cliente*. [https://www.academia.edu/12340317/CULTURA\\_DE\\_SERVICIO\\_AL\\_CLIENTE](https://www.academia.edu/12340317/CULTURA_DE_SERVICIO_AL_CLIENTE)
- Martin, R., & Pritchard, A. (2021). Hospitality and customer loyalty. *Service Quality Review*, 12(1), 35-48. [https://www.researchgate.net/publication/371809524\\_Service\\_Quality\\_Customer\\_Satisfaction\\_And\\_Customer\\_Loyalty\\_A\\_Comprehensive\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/371809524_Service_Quality_Customer_Satisfaction_And_Customer_Loyalty_A_Comprehensive_Literature_Review)
- Morales, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Revista Colombiana de Ciencias Administrativas*. 1(1), 8-20. <http://cipres.sanmateo.edu.co/index.php/rcca>
- Moreno Rincón, J. S. (2021). Estructuración de modelo canvas segmentado y plan de negocios a los emprendimientos Partech, Don Jobito Mermeladas, Eureka Ingeniería Innovadora, Bike Champions (Trabajo de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas). <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/2e452caa-7565-4c59-b337-d5318443ffea>
- Nielsen. (2024, octubre 31). *Nielsen releases its 2024 annual marketing report, surveying global marketers on ROI strategies*. Nielsen. <https://www.nielsen.com/es/news-center/2024/nielsen-releases-its-2024-annual-marketing-report-surveying-global-marketers-on-roi-strategies/>
- Parker, R., & Lewis, T. (2020). Service accuracy and customer trust. *Journal of Consumer Service Research*, 14(3), 225-238.
- Singh, N., & Pandey, M. (2021). Product quality and customer loyalty in retail. *Journal of Retail Studies*, 33(1), 58-72.

- Smith JD, Li DH, Rafferty MR. (2020). The Implementation Research Logic Model: a method for planning, executing, reporting, and synthesizing implementation projects. *Implement Sci.* 15(1):84. doi: 10.1186/s13012-020-01041-8
- Solano, A. S., & Decker, C. (2009). *Análisis del Mercadeo de la Cadena de Restaurantes de Comida Rápida Quiznos*. Escuela de Ciencias de la Administración, Maestría en Administración de Empresas, Mención en Mercadeo Ejecutivo. <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/859/Analisis%20del%20Mercadeo%20de%20la%20Cadena.pdf?sequence=1>
- Supertiendas Cañaveral S.A.S. (2024). *Informe de gestión GH 1Q 2024*. Supertiendas Cañaveral
- Ventura, I., & Mamani, L. (2017). Influencia de la cultura de calidad del servicio en la satisfacción del cliente de Supermercados Plaza Veá del distrito de Independencia. Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega. <https://repositorio.uigv.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/71ca221d-be2a-46f2-9d05-85d5b3ed3fa3/content>
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill Education.

## Anexos

### Anexo A. Entrevista

#### INSTRUMENTO: ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Código entrevista:

Fecha:

Título del proyecto: **DISEÑO DE UNA POLÍTICA EXITOSA DE CULTURA DE SERVICIO AL CLIENTE EN SUPERTIENDAS CAÑAVERAL DURANTE EL AÑO 2024**

Entrevistadores: \_\_\_\_\_

#### **SECCIÓN 1: DATOS GENERALES**

Nombre del entrevistado:

Cargo actual:

Antigüedad en la empresa:

Sucursal en la que ha trabajado mayor tiempo:

#### **SECCIÓN 2: EXPERIENCIA DEL SERVICIO AL CLIENTE**

¿Cómo describiría la cultura del servicio al cliente en Supertiendas Cañaveral cuando empezó a trabajar en la empresa?

Aspectos a considerar: Desde el principio, la empresa ha priorizado un servicio al cliente centrado en la amabilidad, empatía, disposición para resolver problemas, y el compromiso de alimentar familias y servir con amor. ¿Cree que estos aspectos estaban ya presentes? ¿Cómo se manifestaban?

¿Cuáles han sido los principales cambios que ha observado en la manera en que se ofrece el servicio al cliente desde que comenzó a trabajar aquí?

Aspectos a considerar: Piense en el impacto de la tecnología, el uso de plataformas digitales, la introducción de nuevos canales de atención (B2B, B2C, mayoristas) y cómo se ha reforzado o ajustado la cultura del servicio al cliente a lo largo de estos cambios. ¿Se ha mantenido la personalización del servicio?

En su experiencia, ¿qué valores o principios considera que son los pilares fundamentales del servicio al cliente en Supertiendas Cañaveral?

Aspectos a considerar: Reflexione sobre valores como el orden, el aseo, la eficiencia en la atención, el respeto hacia el cliente, y la calidad en los productos. ¿Cómo han sido inculcados estos valores a lo largo del tiempo?

¿Cómo cree que ha influido el crecimiento de la empresa y la expansión a otras ciudades en la forma en que se gestiona el servicio al cliente?

Aspectos a considerar: La expansión geográfica puede haber requerido adaptaciones culturales para diferentes públicos en Roldanillo, Zarzal, Tuluá, Buga, Palmira, Candelaria y Cali. ¿Se han mantenido los mismos estándares en todas las sucursales? ¿Qué diferencias ha notado en las expectativas de los clientes?

¿Qué estrategias específicas cree que han sido clave para mantener una experiencia de cliente memorable, a pesar del crecimiento de la empresa?

Aspectos a considerar: Supertiendas Cañaveral ha puesto énfasis en capacitación continua, la promoción de un ambiente de trabajo colaborativo y en garantizar un contacto cercano con el cliente. ¿Cómo se ha logrado mantener la coherencia en el servicio en todas las áreas?

### **SECCIÓN 3: ASEO, ORDEN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Aseo y orden: ¿Qué importancia ha tenido el mantenimiento del aseo y el orden en la cultura de Supertiendas Cañaveral? ¿Cómo se fomenta esto entre los empleados?

Aspectos a considerar: El orden y aseo son vistos como elementos esenciales para proporcionar una experiencia memorable. ¿Cómo se asegura el cumplimiento de estos estándares en las diferentes sucursales?

Satisfacción del cliente: ¿Cómo se mide o evalúa la satisfacción del cliente en su sucursal? ¿Han notado algún cambio en la percepción de los clientes en los últimos años?

Aspectos a considerar: Considere el uso de encuestas de satisfacción, la recolección de retroalimentación directa de los clientes, y el seguimiento de quejas o sugerencias. ¿Se han implementado nuevos métodos para medir la satisfacción del cliente con la digitalización?

¿Existen programas o capacitaciones continuas enfocadas en mejorar el servicio al cliente? Si es así, ¿cómo los ha experimentado usted?

Aspectos a considerar: La empresa ha invertido en la formación del personal, en programas de desarrollo de habilidades interpersonales y capacitación operativa. ¿Cómo han impactado estos programas en su día a día?

### **SECCIÓN 4: DESAFÍOS Y MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

¿Cuáles han sido los principales desafíos a los que se ha enfrentado la empresa en términos de servicio al cliente en los últimos años?

Aspectos a considerar: Factores como el crecimiento rápido, la diversificación de canales, el manejo de expectativas cambiantes de los clientes, y los retos de mantener la coherencia en el servicio. ¿Qué áreas han requerido mayor esfuerzo?

¿Qué sugerencias tendría para mejorar la cultura del servicio al cliente en Supertiendas Cañaverál?

Aspectos a considerar: ¿Hay oportunidades en la formación del personal, en la adaptación a nuevas tecnologías o en la mejora de la experiencia multicanal que podrían mejorar la atención al cliente?

En su opinión, ¿cuál ha sido el impacto del CEDI (Centro de Distribución Logística) y la bodega especializada en frutas y verduras en la satisfacción del cliente?

Aspectos a considerar: Estos centros logísticos permiten mayor eficiencia y rapidez en la reposición de productos frescos. ¿Cree que esto ha mejorado la percepción de los clientes sobre la calidad y disponibilidad de los productos?

### **SECCIÓN 5: REFLEXIÓN FINAL**

En sus más de 10 años de experiencia, ¿cuál cree que es el mayor aprendizaje que ha dejado la evolución del servicio al cliente en Supertiendas Cañaverál?

Aspectos a considerar: Reflexione sobre la coherencia entre los valores de la empresa y la atención al cliente, los aprendizajes en cuanto a la comunicación efectiva con los clientes y el trabajo en equipo para brindar una atención sobresaliente.

¿Cómo ve el futuro del servicio al cliente en la empresa?

Aspectos a considerar: Considere las oportunidades que traen las nuevas tecnologías, la expansión a nuevos mercados, y el fortalecimiento de la cultura organizacional para seguir ofreciendo una experiencia de cliente memorable.

## Anexo B. Instrumento de encuesta

### Encuesta de satisfacción Supertiendas Cañaverl

En Supertiendas Cañaverl queremos brindarte la mejor experiencia de compra, por eso te invitamos a responder esta breve encuesta. Te pedimos que evalúes algunos aspectos importantes de tu experiencia en nuestras tiendas, usando una escala de "Muy importante" a "Nada importante". Tus respuestas nos ayudarán a seguir mejorando y ofrecerte siempre lo mejor. ¡Gracias por tu tiempo!

1. ¿Qué tan importante es la amabilidad y disposición del personal durante tu experiencia de compra? Evalúa desde una promesa de atención cordial, respetuosa y orientada a resolver tus necesidades.

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
<b>Amabilidad del personal en el proceso de atención</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Cuál es el nivel de importancia del proceso de pago en la tienda? Tener en cuenta factores como transparencia en la factura física, disponibilidad de cajeros, agilidad en la atención y diferentes opciones de pago.

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
<b>Experiencia de pago</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Cuál es el nivel de importancia del ambiente general de la tienda? Evalúa factores como música adecuada, iluminación y olores en las tiendas.

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
<b>Ambiente de la tienda</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Qué tan importante es la variedad de productos disponibles en nuestras tiendas? Evalúa si encontraste fácilmente lo que necesitabas y si nuestro portafolio (conjunto completo de bienes que se ofrecen al mercado) cubre tus expectativas.

	Nada importante	Poco importante	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
<b>Variedad y disponibilidad del surtido (portafolio de productos)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 5. Importancia de atributos

Por favor ordenar los siguientes atributos según su nivel de importancia en su experiencia de compra, posicionando de manera manual de mas importante en la primera posición, al menos importante en la ultima posición.

Experiencia de compra rapida y eficiente

Espacios ordenados, limpios y con buen olor

Correcta comunicación y claridad de precios y ofertas

Variedad y disponibilidad del surtido de productos

Amabilidad y disposición del personal

Frescura y orden de frutas y carnes

## Anexo C. Instrumento grupo focal

### 1. Objetivo

Explorar y descubrir los factores relevantes e importantes relacionados con la experiencia de compra del cliente al interior de las tiendas “Cañaveral” que crean valor, atraen y fidelizan a los clientes. De la misma forma, identificar elementos que no favorecen una buena experiencia con el fin de evitarlos.

### 2. Estructura del grupo focal

Preparación: Asegurarnos ante todo de que cámaras y micrófonos funcionen adecuadamente. Debe haber una mesa central, y los asientos deben estar dispuestos alrededor de la mesa. También debe haber una jarra de agua y vasos para todos los participantes. Suele ser recomendable dar un detalle o un refrigerio al final o durante la reunión en señal de agradecimiento, ya que los asistentes destinarán aproximadamente 90 minutos de su tiempo aportando sus pensamientos y sentimientos.

### 3. Desarrollo del Focus Group

#### 1. Presentación:

Iniciamos presentando el propósito de la sesión y creando un ambiente relajado para fomentar la participación abierta y honesta. Aclaremos que no hay respuestas correctas o incorrectas y que valoramos cualquier opinión.

#### 2. Preguntas de introducción:

- ¿Qué tan agradable es para ustedes ir de compras a un supermercado?
- Hablemos un poco de sus hábitos de compra: ¿Con qué frecuencia visitan un supermercado? ¿Qué días prefieren? ¿A qué horas suelen ir y cuánto tiempo permanecen en la tienda?
- ¿Qué es lo más agradable y lo menos agradable de ir de compras a un supermercado?
- ¿Cuáles creen que son las características más importantes que definen a un buen supermercado?
- Cuando entran a un supermercado, ¿qué es lo primero que les llama la atención?
- ¿Qué aspectos los hacen seguir comprando en el mismo supermercado?

#### 3. Variables clave:

##### A. El ambiente de la tienda (tema adelantado para priorizar el entorno físico):

- ¿Qué características hacen que una tienda sea agradable para hacer compras?
- Hablemos de la disposición de los productos. ¿Cómo prefieren que estén organizados en las estanterías para que su compra sea más fácil?
- ¿Qué aspectos del ambiente (como la iluminación, música, olores, decoración) son importantes para que se sientan a gusto?
- ¿Recuerdan alguna ocasión en la que el ambiente de un supermercado fue tan incómodo que decidieron no volver?
- ¿Cómo describirían ustedes un mal ambiente de compra?

##### B. La hospitalidad del personal:

- ¿Qué esperan del personal en un supermercado para sentirse bien atendidos?

- ¿Qué tipo de hospitalidad genera una mayor satisfacción en sus visitas al supermercado?
- ¿Alguna vez sintieron que un trato fue demasiado cercano o molesto? ¿Cuándo la hospitalidad deja de ser algo positivo?
- ¿Han dejado de visitar alguna tienda debido a una mala experiencia con el personal? Si es así, ¿qué pasó?
- ¿Cuáles son los supermercados más hospitalarios y cuáles creen que tienen personal que no cumple con estas expectativas?

---

C. La oferta de productos (tema movido después del ambiente para mantener coherencia):

- Cuando piensan en un buen surtido de productos, ¿qué características valoran más?
- ¿Qué prefieren: marcas líderes o marcas genéricas con un precio más accesible?
- ¿Recuerdan algún momento en que dejaron de ir a un supermercado por no sentirse satisfechos con la oferta de productos?
- ¿Alguna vez notaron que un grupo de productos en particular destaca en Cañaverall en comparación con otros supermercados? ¿Cuál y por qué?

---

D. La experiencia de compra:

- Hablemos del proceso completo de compra, desde que llegan al estacionamiento hasta que salen de la tienda.
- ¿Qué características hacen que un estacionamiento sea cómodo y funcional?
- ¿Qué esperan encontrar en la entrada del supermercado, en cuanto a carros y canastas disponibles, seguridad y señalización?
- ¿Cómo deberían organizarse las actividades de promoción como las degustaciones o las ofertas especiales?
- ¿Qué servicios complementarios como cafeterías, papelerías o cajeros automáticos hacen que su experiencia de compra sea más completa?
- ¿Qué prácticas en las cajas generan una experiencia de pago más satisfactoria?
- ¿Qué problemas en la experiencia de compra podrían hacer que dejen de volver a una tienda?

---

E. La competencia:

- ¿Cómo perciben a Supertiendas Cañaverall en comparación con otros supermercados que frecuentan?
- ¿Qué características tiene Cañaverall que lo hacen mejor o peor en comparación con su competencia?
- ¿Qué supermercados ofrecen mejores experiencias en términos de productos, atención o ambiente?

---

F. La conexión emocional:

- ¿Qué detalles de una tienda o supermercado los hacen sentir conectados emocionalmente con ella?
- ¿Qué hace que sean leales a un supermercado?
- ¿Cómo puede una tienda alejar a un cliente?
- ¿Qué detalles en Cañaverall les harían sentir una mayor conexión o apego emocional con la tienda?

- ¿Qué supermercados creen que saben "enamorar" a sus clientes y cuáles no logran hacerlo?
- 

#### 4. Recomendaciones

- Escuchar de manera activa y neutral: Como moderadores, debemos escuchar atentamente sin interrumpir y mantener una postura neutral.
  - Inducir cuando sea necesario: Si no se mencionan temas clave, acudir a preguntas guiadas.
  - Fomentar la participación equitativa: Invitar a todos los participantes a opinar si alguno domina demasiado la conversación.
- 

#### 5. Cierre del focus group

- Resumen: Resumir los puntos clave discutidos y preguntar si alguien quiere agregar algo más o aclarar alguna idea.
- Agradecimiento por el tiempo compartido.

Anexo D. Manual para el fortalecimiento de la cultura de servicio

