

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(123)	

RESUMEN - TRABAJO DE GRADO

AUTOR	MARIA PAULA PACHECO PAEZ		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	DANIELA ILLERA PELAEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA EL AUTOSERVICIO EL SURTIDOR		
RESUMEN			
(70 palabras aproximadamente)			
<p>EN EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION SE REALIZA UN DIAGNOSTICO Y ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DEL AUTOSERVICIO EL SURTIDOR, EN OCAÑA, NORTE DE SANTANDER.</p> <p>TAMBIEN SE EXPUSO LA NECESIDAD DE REESTRUCTURAR E INCORPORAR UN PLAN ESTRATEGICO CON ENFOQUE EN MARKETING, QUE IMPULSE LA EFECTIVIDAD DE LA EMPRESA.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 107	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 41	CD-ROM: 1



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL
AUTOSERVICIO EL SURTIDOR**

AUTORA

MARIA PAULA PACHECO PAEZ

Trabajo de grado para optar al título de administradora de empresas

DIRECTORA

DANIELA ILLERA PELAEZ

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

Noviembre de 2020

Agradecimientos

Principalmente quiero darle gracias a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, a mi familia por siempre creer en mí y apoyarme en este camino, a mi mamá y mi hermano por ser mi pilar para salir adelante y querer cumplir todas mis metas, por ser parte de este proceso para mi formación como profesional, a la universidad y al Plan de estudio por brindarme las herramientas necesarias para adquirir los conocimientos necesarios, por último agradecerle a todos mis profesores por ser pacientes y brindarme todos sus conocimientos para poder aplicarlos en mi vida profesional.

- María Paula Pacheco Páez

Índice

Introducción.....	x
 Capítulo 1. Propuesta de un plan estratégico de marketing para el Autoservicio El	
Surtidor.....	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general.	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Delimitaciones.....	6
1.5.1 Delimitación conceptual.....	6
1.5.2 Delimitación operativa.	6
1.5.3 Delimitación temporal.....	6
1.5.4 Delimitación geográfica.	6
 Capítulo 2. Marco Referencial	 7
2.1 Marco histórico	7
2.1.1 Historia de la planeación estratégica a nivel internacional.	7

2.1.2 Historia de la planeación estratégica a nivel nacional.....	8
2.1.3 Historia de planeación estratégica a nivel local.	8
2.2 Marco teórico	10
2.3 Marco conceptual	11
2.4 Marco legal.....	15
2.4.1 Constitución política de Colombia.	15
2.4.2 Código de comercio de Colombia.	15
2.4.3 Código civil colombiano.	15
Capítulo 3. Diseño Metodológico	16
3.1 Tipo de investigación	16
3.2 Población y muestra	17
3.2.1 Población.....	17
3.2.2 Muestra.....	17
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	18
3.4 Procesamiento y análisis de la información.	19
3.5 Análisis de resultados.....	19
3.5.1 Entrevista realizada a los superiores del autoservicio el surtidor.....	19
3.5.2 Tabulación y análisis del cuestionario aplicado a los clientes del Autoservicio El Surtidor.....	21

3.5.3 Tabulación y análisis del cuestionario aplicado a los empleados del Autoservicio El Surtidor.....	31
Capítulo 4. Presentación De Resultados.....	55
4.1 Realizar un diagnóstico y análisis de la situación actual del Autoservicio El Surtidor.	55
4.2 Diseñar los juegos matriciales en sus tres etapas: entrada de datos, comparativa y toma de decisiones.	57
4.2.1 Etapa de entrada de datos	59
4.2.1.1 Matriz de evaluación de factores internos.....	59
4.2.1.2 Matriz de evaluación de factores externos	60
4.2.1.3 Matriz del perfil competitivo.....	62
4.2.2. Etapa comparativa.....	63
4.2.2.1 Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	63
4.2.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	65
4.2.2.3 Matriz interna – externa	68
4.2.3 Etapa de decisión.....	70
4.2.3.1 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	70
4.2.4 Diseño plan de Marketing Mix Autoservicio El Surtidor Primera P: (Producto)	72
4.3 Proponer el marco axiológico para la empresa basado en los principios corporativos, misión, visión, organigrama, matriz axiológica y valores del Autoservicio.	92
4.3.1 Misión.....	92

4.3.2 Visión	93
4.3.3 Organigrama	93
4.3.4 Matriz Axiológica	93
4.3.5 Principios Corporativos.....	94
4.3.6 Valores.	95
Conclusiones	97
Recomendaciones	99
Referencias.....	100
Apéndices.....	116

Lista de tablas

Tabla 1 Antigüedad como cliente del Autoservicio el Surtidor.....	22
Tabla 2 Frecuencia de compra en el Autoservicio el Surtidor	23
Tabla 3 Como conoció el Autoservicio El Surtidor	24
Tabla 4 Grado de satisfacción de los productos adquiridos en el Supermercado	25
Tabla 5 Plenitud en el nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de los empleados	26
Tabla 6 Razón de preferencia para realizar las compras en este supermercado	27
Tabla 7 Calificación de la presentación personal de los empleados	28
Tabla 8 Opiniones sobre el servicio al cliente del Autoservicio el surtidor	29
Tabla 9 Calificación de la flexibilidad de la Organización ante los cambios	31
Tabla 10 Calificación de la concordancia con las metas fijadas por los superiores.	32
Tabla 11 Nivel de conocimiento de los objetivos del Autoservicio	33
Tabla 12 Nivel de consulta de la opinión para realizar cambios en la empresa	34
Tabla 13 Nivel de pertenencia a la estructura organizacional de la empresa	35
Tabla 14 Nivel de conocimiento de los aportes de los empleados a los objetivos de la empresa	36
Tabla 15 Conocimiento sobre a quién dirigirse en caso de conflictos en la empresa.....	37
Tabla 16 Grado de la buena relación con los compañeros de trabajo.....	38
Tabla 17 Disponibilidad de todas las herramientas para realizar sus labores	39
Tabla 18 Grado de aplicación de métodos para medir la calidad de tu trabajo	40
Tabla 19 Nivel de realización de reuniones para comunicar decisiones importantes.....	41
Tabla 20 Nivel de fomento de la igualdad de oportunidades entre los empleados	42

Tabla 21 Nivel de adecuación debido del lugar de trabajo en cuanto a ventilación, iluminación, e instalaciones sanitarias.....	43
Tabla 22 Grado de justicia y equivalencia de los salarios	44
Tabla 23 Nivel del buen trato recibido por parte de los funcionarios de la empresa.....	45
Tabla 24 Nivel de contribución de los empleados a la competitividad de la empresa	46
Tabla 25 Grado de oferta de incentivo a los empleados por su desempeño	47
Tabla 26 Nivel de oportunidad de crecer en el puesto de trabajo	48
Tabla 27 Grado de comprensión del propósito de esta organización	49
Tabla 28 Nivel de existencia de incentivos, remuneración, o recompensas	50
Tabla 29 Grado de existencia de metas de ventas periódicas	51
Tabla 30 Nivel de existencia de un plan de incentivos para los empleados	52
Tabla 31 Grado de conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes.....	53
Tabla 32 Modelo analítico de formulación de estrategias	57
Tabla 33 Matriz EFI.....	59
Tabla 34 Matriz EFE.....	60
Tabla 35 Matriz PC	62
Tabla 36 Matriz DOFA	64
Tabla 37 Matriz PEYEA	65
Tabla 38 Matriz IE	69
Tabla 39 Matriz MCPE	70
Tabla 40 Organigrama	93
Tabla 41 Matriz axiológica	94

Lista de figuras

Figura 1 Antigüedad como cliente del Autoservicio el Surtidor	22
Figura 2 Frecuencia de compra del cliente en el Autoservicio el Surtidor.....	23
Figura 3 Como conoció el Autoservicio El Surtidor	24
Figura 4 Grado de satisfacción del cliente por los productos adquiridos en el Supermercado ...	25
Figura 5 Plenitud en el nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de los empleados.	26
Figura 6 Razón de preferencia para realizar las compras en este Autoservicio	27
Figura 7 Calificación de la presentación personal de los empleados	28
Figura 8 Opiniones sobre el servicio al cliente del Autoservicio el surtidor.....	30
Figura 9 Calificación de la flexibilidad del a Organización ante los cambios.	32
Figura 10 Calificación de concordancia con las metas fijadas por los superiores.....	33
Figura 11 Nivel de conocimiento de los objetivos del Autoservicio.....	34
Figura 12 Nivel de consulta de la opinión para realizar cambios en la empresa.....	35
Figura 13 Nivel de pertenencia a la estructura organizacional de la empresa.....	36
Figura 14 Nivel de conocimiento de los aportes de los empleados a los objetivos de la empresa	37
Figura 15 Conocimiento sobre a quién dirigirse en caso de conflictos en la empresa	38
Figura 16 Grado de la buena relación con los compañeros de trabajo	39
Figura 17 Disponibilidad de todas las herramientas para realizar sus labores	40
Figura 18 Grado de aplicación de métodos para medir la calidad de tu trabajo.....	41
Figura 19 Disposición a realizar reuniones para comunicar decisiones importantes	42

Figura 20 Nivel de fomento de igualdad de oportunidades entre los empleados	43
Figura 21 Nivel de adecuación debido del lugar de trabajo en cuanto a ventilación	44
Figura 22 Grado de justicia y equivalencia de los salarios.....	45
Figura 23 Nivel del buen trato recibido por parte de los funcionarios de la empresa	46
Figura 24 Nivel de contribución de los empleados a la competitividad de la empresa.....	47
Figura 25 Grado de oferta de incentivo a los empleados por su desempeño.....	48
Figura 26 Nivel de oportunidad de crecer en el puesto de trabajo.	49
Figura 27 Grado de comprensión del propósito de esta organización.....	50
Figura 28 Nivel de existencia de incentivos, remuneración, o recompensas.	51
Figura 29 Grado de existencia de metas de ventas periódicas.....	52
Figura 30 Nivel de existencia de un plan de incentivos para los empleados.....	53
Figura 31 Promedio del grado de conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes.....	54

Lista de apéndices

Apéndice A. Entrevista dirigida a los directivos del Autoservicio el Surtidor	95
Apéndice B. Encuesta dirigida a los empleados del Autoservicio el Surtidor.....	97
Apéndice C. Encuesta dirigida a los clientes del Autoservicio el Surtidor.....	98

Introducción

El presente trabajo pretende realizar una propuesta de un plan estratégico de marketing para el Autoservicio el Surtidor, en la ciudad de Ocaña. Previo a esto se debe tener en cuenta que la empresa, ya ha implementado a lo largo de su vida de manera empírica, algunas estrategias buscando adaptarse a los cambios del mercado y ganar mayor preferencia entre los clientes, con una oferta de productos y servicios, más completa.

Pero, los resultados no han sido los esperados, ya que su impacto no trasciende más allá del momento inmediato de aplicación de la estrategia. Principalmente, porque estas últimas carecen de cohesión con la visión a largo plazo del Autoservicio, y de fundamento en un plan o un proceso previamente organizado, cuyo objetivo sean resultados que se puedan mantener en el tiempo. Esto se ve reflejado en las actividades inconsistentes, deficientes e insostenibles que se han ejecutado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que un plan estratégico que adicionalmente tenga un enfoque en marketing, sería una herramienta fundamental para que esta empresa que quiere alcanzar la eficacia y la eficiencia, lo logre a través de su objeto social.

Diseñando, aplicando y manteniendo una ventaja competitiva comercial, frente a las demás empresas similares del sector, además la ejecución e implementación de un plan estratégico de marketing le permitirá la evaluación y formulación de decisiones para lograr la efectividad en las

labores cotidianas que se realizan al interior de la organización, sumando esfuerzos para el éxito final de la empresa.

Por esto, para llevar a cabo la ejecución del proyecto, fue necesario desarrollar los objetivos específicos planteados, que fueron: Realizar un diagnóstico y análisis de la situación actual del Autoservicio El Surtidor, Diseñar los juegos matriciales en sus tres etapas: entrada de datos, comparativa y toma de decisiones, y por último Proponer el marco axiológico para la empresa basado en los principios corporativos, misión, visión, organigrama, matriz axiológica y valores del Autoservicio.

La ejecución y desarrollo de lo anterior, le permitirá a la empresa ampliar su participación en los nichos de mercado que surgen cada día; fortalecer el mercado actual y alinear su cultura organizacional a un crecimiento comercial en el entorno cada vez más reñido en competencia, partiendo del análisis e implementación de estrategias competitivas efectivas, en pro de un crecimiento fundamentado en herramientas administrativas idóneas para el buen desarrollo de su objeto social.

Capítulo 1. Propuesta de un plan estratégico de marketing para el Autoservicio El Surtidor.

1.1 Planteamiento del problema

El autoservicio el surtidor nace en el año 1993 como iniciativa del señor Yesid Páez quien ve al oportunidad de negocio y emprendimiento a través de la satisfacción de una necesidad de consumo, creando una tienda donde la comunidad encontrara todo lo necesario para satisfacer ciertas necesidades, y cumpliera con sus expectativas; una vez identificado esto, y de la mano de su esposa, unen recursos y esfuerzos propios para la fundación del negocio, que posteriormente, tras un tiempo de análisis y decisión, les permite una expansión creando lo que hoy en día se conoce como el Autoservicio El Surtidor .

La actividad principal de esta microempresa está concentrada en la compra y venta de productos para la canasta familiar, la cual ejerce en el municipio de Ocaña, Norte de Santander, ubicado específicamente en el mercado público, en la calle 9 #13-53. Lugar estratégico de fácil acceso, que le ha permitido posicionarse y ganarse un gran reconocimiento en la mente de los consumidores ocañeros, específicamente el segmento de mercado objetivo que son las familias.

A lo largo de su ciclo de vida, la empresa se ha valido de diferentes herramientas, técnicas y actividades, para adaptarse a los cambios del mercado y ofrecer un servicio más completo, sin embargo, no lo han hecho con una estrategia de fondo lo suficientemente fuerte y consistente

para generar resultados que trasciendan en el tiempo de manera positiva. Lo que genera inconsistencias en las actividades con resultados poco eficientes, o insostenibles.

Dado esto se hace necesario, establecer como punto de partida la estructura de un adecuado diseño y aplicación del proceso administrativo, y la creación de una base estratégica a través de un marco axiológico, para reorientar y enfocar la toma de decisiones, y evitar desviaciones en los objetivos que tienen los propietarios del Autoservicio. Haciéndole frente y dándole solución a la inexistencia de un direccionamiento estratégico por el desconocimiento de las deficiencias o falencias en su gestión empresarial.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo lograr un crecimiento estratégico sostenible en el tiempo, fortaleciendo la efectividad la labor del Autoservicio El Surtidor a través de la propuesta de diseño, de un plan estratégico de marketing?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Diseñar una propuesta de plan de estratégico de marketing para el Autoservicio El Surtidor.

1.3.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico y análisis de la situación actual del Autoservicio El Surtidor.

Diseñar los juegos matriciales en sus tres etapas: entrada de datos, comparativa y toma de decisiones.

Proponer el marco axiológico para la empresa basado en los principios corporativos, misión, visión, organigrama, matriz axiológica y valores del Autoservicio.

1.4 Justificación

La planeación estratégica les permite a las empresas ser más eficientes, en la construcción de un futuro, iniciar e influir en sus acciones y actividades diarias, para que se acerquen cada vez más a los objetivos y metas propuestas para lograr su crecimiento a través de un proceso controlado. Este es el principal beneficio ya que apoya y facilita la formulación de la visión, misión, estrategias, objetivos y valores con éxito, evaluando y corrigiendo las variaciones o desviaciones que se hayan obtenido hasta el momento en los resultados.

La mayor parte del éxito de este proceso radica en la comunicación, es decir en la participación activa de los gerentes o dueños y empleados a nivel interno, así como del conocimiento y la escucha del nivel de satisfacción de los clientes. Esta integración fomenta la cohesión de los miembros de la empresa, el sentido de pertenencia, y permite construir objetivos y metas más reales y coherentes con las condiciones y opciones de la empresa. Además, genera una clara identificación y comprensión de qué hace la organización, y por qué lo hace, para todos los que se relaciona con ella. El verdadero logro a nivel interno de una planeación estratégica es la estimulación y aprovechamiento de la creatividad y la innovación de los empleados que ya comprenden y apoyan la misión, los objetivos y estrategias de la empresa.

El diseño del plan estratégico le permitirá a la empresa lograr la eficiencia cumpliendo las necesidades y expectativas de los clientes, teniendo la posibilidad de determinar en donde se está fallando y una vez conocidas las debilidades y amenazas se pueden plantear estrategias, las cuales optimizan las oportunidades y fortalezas con las que se cuenta en la organización en este

momento. Además, se busca mejorar la aplicación de proceso administrativo tener un direccionamiento estratégico que permita cumplir con los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo y así lograr el buen desempeño de los empleados.

Es por esto que el análisis e implementación de estrategias competitivas en el autoservicio el surtidor se hace necesario para ampliar su participación en los nichos de mercado que surgen a diario, fortalecer el mercado actual y alinear su cultura organizacional, para que garantice un crecimiento empresarial en el entorno, que es cada vez más competitivo, logrando con esto que el autoservicio sea más eficiente y que crezca con las herramientas administrativas necesarias para el buen desarrollo de su objeto social.

De igual forma para la autora de la investigación es de suma importancia, ya que se podrán poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación profesional y así contribuir con el mejoramiento de la situación actual de la empresa generando beneficio para la comunidad en general, y para la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, la generación de mayor conocimiento y contenido del sector empresarial de la ciudad de Ocaña.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación conceptual. la temática del proyecto se enmarcara en las siguientes contextualización:, empresa, empresa comercial, comercio, autoservicio, planeación estratégica, misión, visión, objetivos, metas, políticas, estrategias, estrategias de servicios, estrategias administrativas, ventaja competitiva, principios corporativos, matriz DOFA, matriz de evaluación de factor interno, matriz de evaluación de factor Externo, matriz de evaluación del perfil competitivo, matriz de la gran estrategia, matriz de posición estratégica, matriz interna-externa, matriz competitiva de la gran estrategia, mercadeo o marketing, plan estratégico de marketing, tipos de estrategias de mercadeo, plan de acción.

1.5.2 Delimitación operativa. Para la ejecución de este proyecto se realizarán entrevistas y encuestas a los trabajadores y clientes del a autoservicio el surtidor esperando que no haya inconvenientes por cuestión de tiempo por parte de las personas involucradas.

1.5.3 Delimitación temporal. En la elaboración del presente proyecto se emplearán 8 semanas, las cuales se detallarán en el cronograma de actividades.

1.5.4 Delimitación geográfica. Este proyecto se llevará a cabo en el autoservicio el surtidor, ubicado en la ciudad de Ocaña Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Historia de la planeación estratégica a nivel internacional. (Stanton) La administración es el proceso de planear, implantar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan por una meta común. El proceso de administración aplicado consiste básicamente en planear un programa de marketing, ponerlo en marcha y evaluar su rendimiento.

(Stanton, 2007) Planear es decidir ahora qué se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente, porque no se sabe qué debe hacerse ni cómo.

Según (Hevia, 2003) las técnicas de planear estratégicamente son causas de una evolución histórica que comienza con la revolución industrial. Fueron los pensadores económicos, quienes influyeron en el proceso de los sistemas de planificación en las micro y macro.

(Hevia, 2003) Las teorías de la planificación estratégica se desarrollaron y transformaron en herramientas microeconómicas por una serie de investigadores que perfeccionaron este instrumento y su metodología.

2.1.2 Historia de la planeación estratégica a nivel nacional. (Adarme Jaimes, 2005) La planeación estratégica es una herramienta imprescindible debido a que es necesario trazar objetivos, planes y estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende.

(Barthelmess, 1999) Debemos resaltar que la planeación estratégica puede ser realizada por la organización que identifica claramente cuál es su estructura, capacidades, debilidades, ambiciones, objetivos y sobre todo su visión. Es importante resaltar que en la planeación estratégica nada puede ser copia, ni se debe implementar sin antes haber realizado un estudio y adaptación acorde al medio entorno en el que se encuentra la empresa.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

(Adarme Jaimes, 2005) La necesidad de la planeación dentro de una empresa se elabora por tres razones: Pensar en el futuro, Pensar en forma coordinada y para evitar riesgos y pérdidas.

2.1.3 Historia de planeación estratégica a nivel local. (Álvarez Trillos) Encontramos también trabajos realizados que permitían el diseño de un Plan de Mejoramiento Estratégico para la Empresa Comunitaria de Acueducto EMCAR E.S.P., la cual nace por iniciativa del gerente, interesado en buscar alternativas que mejoraran la calidad de los servicios prestados por ella, quien estudió las posibilidades e hizo las gestiones necesarias y la búsqueda del personal

pertinente para el desarrollo de dicho estudio. Los autores del proyecto enterados de la situación decidieron hacerse partícipes de esta propuesta que además de ser un proyecto de carácter lucrativo, es una obra social que da solución a las necesidades que en la actualidad presentan los usuarios.

(TORRES RAMIREZ) El proyecto de grado titulado plan estratégico para el supermercado el Emprendedor A.R de la ciudad de Ocaña es otro ejemplo de estudios realizados en la ciudad con el fin de formular estrategias de proyección comercial, siendo importante determinar la situación interna y externa del establecimiento comercial con el objetivo de plantear estrategias de mejoramiento continuo en busca de sus eficiencia y eficacia organizacional. Con el proyecto se pudo determinar que el supermercado carece de alternativas estratégicas a nivel comercial que permitan su posicionamiento y obtención de resultados.

Reseña histórica del Autoservicios Surtidor. (Páez) El autoservicio el surtidor nace en el año 1993 como iniciativa del señor Yecid Páez quien ve la necesidad de crear una tienda donde la comunidad encontrará todo lo necesario para satisfacer las necesidades como consumidor, cumpliendo con sus expectativas; identificando esto y de la mano de su esposa, y tras un tiempo de análisis y decisión, unen recursos y esfuerzos propios, para expandir su negocio, creando lo que hoy en día se conoce como el Autoservicio El Surtidor y con estos recursos se dio inicio a la obra.

La actividad principal de esta microempresa está concentrada en la compra y venta de productos para la canasta familiar, la cual ejerce en el municipio de Ocaña, Norte de Santander,

ubicado específicamente en el mercado público, en la calle 9 #13-53 el mercado. Lugar estratégico de fácil acceso, que le ha permitido posicionarse y ganarse un gran reconocimiento en la mente de los consumidores ocañeros, que son las familias.

2.2 Marco teórico

Según (DAVID, 2003) La gerencia Estratégica es conocido como el proceso por el cual se formulan, se ejecutan y se evalúan las acciones que ayudaran a una organización lograr sus objetivos propuestos. Requiere además que se identifiquen las amenazas y oportunidades externas, al igual que las debilidades y fortalezas internas, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, el análisis y la decisión de cuales escoger.

(DAVID, 2003) La dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones permitiéndole a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

2.3 Marco conceptual

Empresa. (DURÁN, 2006) Organización que se dedica a realizar actividades de fines económicos o comerciales, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los demandantes.

Empresa comercial. (PAEZ, 2007) Sociedad mercantil que se dedica a comprar bienes para luego venderlos sin transformarlos. A diferencia de otro tipo de empresa comercial no transforma los bienes comprados. En este sentido los bienes comprados, pueden ser de diferente naturaleza. Pueden ser materias primas, bienes semiterminados o bienes terminados.

Comercio. (TORRES RAMIREZ) Actividad socioeconómica que permite el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.

Autoservicio. Una tienda de autoservicio es donde el cliente puede elegir y recoger personalmente las mercancías que desea adquirir.

Planeación estratégica. (Serna Gómez, 2008) La planeación estratégica es el proceso por el cual una empresa define claramente cuál es su visión y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Estrategas. (Serna Gómez, 2008) Son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización, como director general, presidente o dueño.

Estrategias de servicios. (Serna Gómez, 2008) Es una formula característica para la prestación del servicio, esa estrategia es inherente a una premisa de beneficio bien escogido que tiene valor para el cliente y que establece una posición competitiva real.

Ventaja competitiva. (Páez Pérez L. J., 2007) Se puede definir como las actividades llevadas a cabo de buena manera que realizan las organizaciones en comparación con las empresas rivales.

Misión. (Espinosa, 2012) Define la actividad de las empresas en el mercado, puede incluir al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, mediante la cual desarrolla su actividad.

Visión. (Espinosa, 2012) Define las metas que las empresas pretenden conseguir en el futuro. Tienen que ser realistas y alcanzables. Ya que la propuesta de visión tiene un carácter inspiración y motivación.

Objetivos. (DAVID, 2003) se pueden definir como los logros que la empresa desea alcanzar cumpliendo con las metas propuestas. Los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, consistentes.

Políticas. (Thompson, 2003) Son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.

Matriz DOFA. (Ponce Talancón, 2012) Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA, DA.

Matriz de evaluación de factor interno. (Ponce Talancón, 2012) Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas.

Matriz de evaluación de factor externo. (Cuevas Sarmiento, 2014) El análisis de evaluación de factor externo analizando las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales y la matriz de perfil competitivo.

Matriz de evaluación de perfil competitivo (Contreras, 2013) La identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es la parte más importante de la formulación de las estrategias.

Matriz de posición estratégica. (A. Rowe, 1982) Esta matriz es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias; muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Matriz competitiva de la planeación estratégica. (Hill) Es un instrumento que permite evaluar las estrategias con base en limitaciones y capacidades organizativas específicos y los factores críticos para el éxito, internos y externos.

Estrategias administrativas. (Hernández, 2010) Se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos, integra las metas y políticas de una organización, y a la vez las acciones a realizar.

Mercadeo o marketing. (Hernández, 2010) El mercadeo es un conjunto de técnicas que permiten a las empresas o instituciones la adquisición, promoción y ventas de ideas comerciales, productos sean bienes o servicios de manera que logren satisfacer los objetivos de ganancias.

Plan estratégico de marketing. (Hernández, 2010) Es un documento que incluye una estructura compuesta por: un análisis de la situación, los objetivos de marketing, el posicionamiento y la ventaja diferencial, la descripción de los mercados meta y los instrumentos que permitirán la evaluación y control constate de cada operación planificada.

Tipos de estrategias de mercadeo. (Hernández, 2010) Estrategia de marketing funcional se relaciona con el marketing Mix, ya que, sin aspectos internos de la compañía, encontramos las 4P: estrategia de producto, estrategia de precio, estrategias de distribución y estrategias de promoción.

Plan de acción. (DAVID, 2003) Es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas y proyectos. La finalidad del plan de acción, es optimizar la gestión de

proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados.

2.4 Marco legal

2.4.1 Constitución política de Colombia. (CPC, 2006) Los artículos 14 y 18 nos indican que todos tienen derecho a ser reconocidos como personas jurídicas, garantizando que exista libre asociación para el desarrollo de sus actividades.

2.4.2 Código de comercio de Colombia. (Congreso de la República, 2001) En el código de comercio de nuestro país podemos encontrar artículos que explican el significado dado a los comerciantes, mostrando la descripción de sus características y cualidades para ser una de ellos en el mercado. Así mismo podemos encontrar que a partir de los artículos 10 en adelante se observarán pautas que debe seguir un comerciante para obtener su registro mercantil según la actividad que desarrollan como también las obligaciones que debe tener para que su negocio no sea inhabilitado.

2.4.3 Código civil colombiano. (Colombia, 2000) El Código Civil decreta las normas legales que determinan los derechos de los particulares y sus actuaciones. Podemos encontrar que el artículo 633 nos indica todo sobre las personas jurídicas siendo esta una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

(Stanton) La investigación es conocida como el proceso por el cual una persona se dirige hacia los hechos para obtener, un conocimiento, por esto es necesario ejecutar varias etapas que permitan desarrollar con éxito el proceso y poder resolver el problema o la oportunidad que se presenta dentro de una empresa.

Durante el proyecto el tipo de investigación que se utilizo es descriptiva, que consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

El proyecto a desarrollar se realizó teniendo en cuenta este tipo de investigación, con el fin de poder realizar una propuesta de diseño estratégico de marketing para el Autoservicio el Surtidor.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población.

La población objetiva que se consideró para la investigación, está conformada por 20 empleados y 24.095 unidades familiares de la ciudad de Ocaña, según Plan de Desarrollo Ocaña Confiable y Participativa 2018

3.2.2 Muestra.

Se realizó la ejecución de la aplicación de una formula estadística para seleccionar la muestra como a observa a continuación:

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

Donde,

n = Muestra

N = Población total = 24.096

e = Margen de error = 5% = 0.05

p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q = Proporción de Rechazo = 50% = 0.5

Z= Nivel de confianza = 95% = 1.96

Entonces,

$$n = \frac{(1.96)^2 * 24,095 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2(24,095 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{23,140.8}{61.1954}$$

$$n = 378.14$$

$$n = 378 \text{ Unidades de familia}$$

Si se encuestan a 378 personas, el 95% de las veces el dato real estará en el intervalo 5% respecto al dato observado en la encuesta.

Viabilidad de la muestra.

$$s = \sqrt{\frac{P * Q}{n}} = \sqrt{\frac{0.5 * 0.5}{378}} = 0.0257$$

$$Em = 2(s) = 2 (0.0257) = 0.05$$

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica que se utilizó para la recolección de la información, es el cuestionario, y el instrumento, la encuesta, la cual fue aplicada directamente a los empleados del Autoservicio el Surtidor y a los clientes de Ocaña, por la autora del proyecto a la muestra seleccionada a juicio permitiendo la recolección de datos primarios los cuales conllevará al desarrollo del mismo. (Ver apéndice A, B, C).

Fuentes primarias. Para recolectar la información se aplicó una encuesta, con la cual se obtuvo la información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones.

Fuentes secundarias. Son las informaciones complementarias, que se obtuvieron a través de la normatividad legal, económica y datos aplicables al sector donde se ubicó este proyecto.

3.4 Procesamiento y análisis de la información.

Los datos que se obtuvieron mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, fueron analizados cuantitativamente a través de tablas y gráficas, es decir; que permitió conocer numéricamente el valor porcentual de los resultados obtenidos; de igual forma se realizó un análisis de cada respuesta para la forma cualitativa.

3.5 Análisis de resultados

3.5.1 Entrevista realizada a los superiores del autoservicio el surtidor

Para conocer la situación de la empresa fue de vital importancia analizar varios factores claves sobre las áreas organizacionales del autoservicio el surtidor, con el fin de poder identificar las falencias o fortalezas que actualmente se presentan en la misma, por tal motivo se realizó una entrevista al gerente dando como resultado las siguientes conclusiones:

En cuanto al área administrativa, contable y tributaria; la empresa no cuenta con elementos claves como misión, visión, organigrama, políticas y reglamentos internos que le permitan tener un adecuado direccionamiento, no se fijan metas claramente y no se diseñan presupuestos para el control de los recursos generados; sin embargo el gerente manifiesta que si existe un control de los procesos definido, y que la empresa cuentan con un margen de utilidad apropiada que le permite al autoservicio generar crecimiento a través de la reinversión, además que si poseen un adecuado cumplimiento de los deberes fiscales y tributarios, apoyados en el personal contable de la empresa, y recurriendo regularmente a capacitaciones para actualizarse.

Otra área fundamental en la empresa es el área de recursos humanos, ya que el personal que desempeña en el autoservicio es el factor clave para que funcione adecuadamente, en esta área el gerente manifiesta que los empleados tienen fácil acceso a participar en reuniones que se llevan a cabo para informar y comunicar sobre decisiones estratégicas de importancia, o eventos donde se ve involucrado, y que afirmo que cuentan con un programa o comité de seguridad e higiene en el trabajo. Pero, acepta que han fallado al no realizar una división del trabajo de forma flexible y no ofrecer incentivos al personal por su desempeño en las actividades realizadas a diario.

Siguiendo con el análisis de las áreas llegamos al área de mercadeo y publicidad donde se encuentran la mayor de las falencias, ya que la empresa no cuenta con un plan de mercadeo o un plan de publicidad, no se destina un presupuesto a la promoción y publicidad de la empresa y en los momentos que han realizado alguna campaña publicitaria por pequeña, se ha cometido el error de no medir o determinar la eficiencia de la estrategia que se implementó. Es importante resaltar que el gerente considera la publicidad como una herramienta efectiva en el apoyo de las ventas, y que uno de sus objetivos es mejorar en esos aspectos.

En el área comercial el gerente resalto que en la empresa si existen metas en cuanto a las ventas periódicas acorde al crecimiento y la proyección de la empresa, la cual la han fundamentado en las garantías, sobre los productos que ofrecen a la comunidad ocañera de forma transparente, sin embargo, la empresa no conoce el grado de satisfacción de los clientes, porque tampoco se realizan mediciones o procedimientos para determinar este factor. Adicional a esto, expresó que no existen políticas de control y seguimiento en el proceso de compra, dado que hasta el momento no se ha visto la necesidad del diseño o la implementación de este tipo de operaciones.

Por último y sin ser el menos importante se indagó sobre el área de bodega y despachos, ya que la empresa al ser un autoservicio que ofrece productos para la canasta familiar maneja un amplio y variado inventario, motivo por el cual es necesario que la empresa lleve a cabo un proceso de control para las entradas, traslados y salida de los productos; pero en este caso el gerente niega de la existencia de ellos dentro de la empresa. Lo que evidencia una debilidad para la empresa.

3.5.2 Tabulación y análisis del cuestionario aplicado a los clientes del Autoservicio El Surtidor.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el proyecto fue necesario aplicar una encuesta a los clientes del autoservicio el surtidor con el fin de conocer su percepción con el respecto al servicio que ofrece a la comunidad. A continuación, se muestra la tabulación y el análisis respectivo de los resultados arrojados:

Tabla 1 Antigüedad como cliente del Autoservicio el Surtidor

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	131	34.5
Entre 1 y 3 años	127	33.7
Más de tres años	120	31.8
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los clientes del Autoservicio el Surtidor



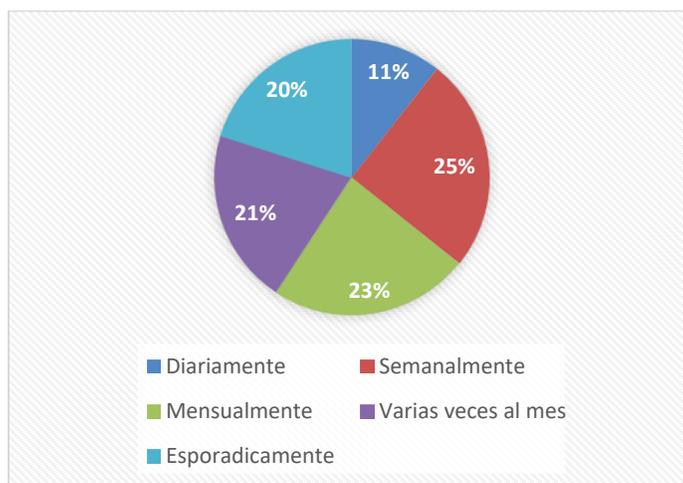
Figura 1 Antigüedad como cliente del Autoservicio el Surtidor / Fuente. Autor del proyecto

El tiempo de continuidad en las compras en un supermercado, determina fidelidad, preferencias y da una idea del nivel de calidad del lugar. Teniendo en cuenta la información obtenida, se establecen que los clientes del Autoservicio el Surtidor están divididos en tres categorías de clientes casi en igual proporción, con base a su antigüedad, de mayor a menor porcentaje, entre menos de un año, entre 1 y 3 años, y más de tres años. Esto evidencia la necesidad de diseñar e implementar estrategias de fidelización.

Tabla 2 Frecuencia de compra en el Autoservicio el Surtidor

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	40	10.6
Semanalmente	95	25.1
Mensualmente	89	23.5
Varias veces al mes	78	20.6
Esporádicamente	76	20.1
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los clientes del Autoservicio el Surtidor

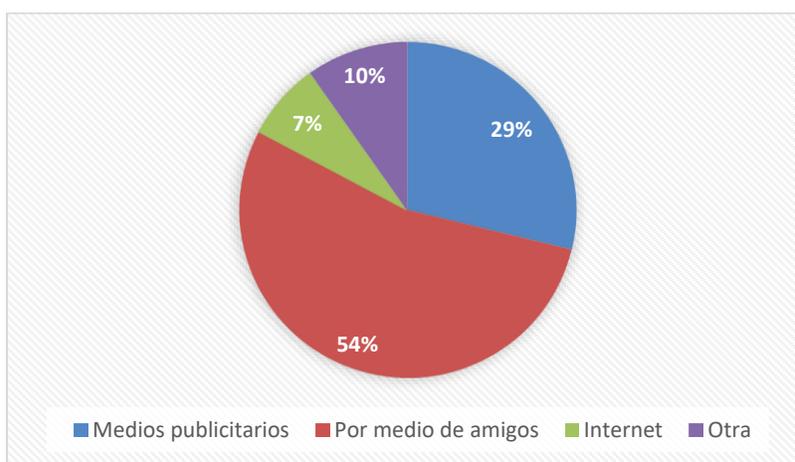
**Figura 2** Frecuencia de compra del cliente en el Autoservicio el Surtidor / Fuente. Autor del proyecto

La frecuencia de las compras en los supermercados o autoservicios, marca un punto de diferencia y refleja las preferencias selectivas de los consumidores; en este caso los clientes del Autoservicio El Surtidor, manejan en un 25% compras Semanales, y solo un 11% lo hace diariamente. Los demás clientes lo hacen varias veces al mes, o de forma esporádica. Estos últimos, que representan 76 clientes, que requieren de mejores servicios para fidelizarse.

Tabla 3 Como conoció el Autoservicio El Surtidor

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Medios publicitarios	111	29
Por medio de amigos	202	54
Internet	28	7
Otra	37	10
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los clientes del Autoservicio el Surtido

**Figura 3** Como conoció el Autoservicio El Surtidor / Fuente. Autor del proyecto

La mejor referencia de un producto y/o servicio, aun hoy en día, sigue siendo la referencia que hace una persona conocida, un amigo o un familiar, ya que proporciona mayor confianza y seguridad. Este fue el principal medio a través del cual los clientes del Autoservicio El Surtidor han conocido el lugar, y han comprado los productos, representado en un 54%. Y aunque el mundo hoy es mucho más digital, solo un 7% ha conocido el autoservicio, a través de internet. Además, cabe resaltar que, entre las otras opciones, se destacó la ubicación del lugar, ya que es de fácil acceso y de frecuente tránsito de las personas.

Tabla 4 Grado de satisfacción de los productos adquiridos en el Supermercado

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente satisfecho	173	46
Satisfecho	186	49
Insatisfecho	13	3
Completamente insatisfecho	6	2
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los clientes del Autoservicio el Surtidor

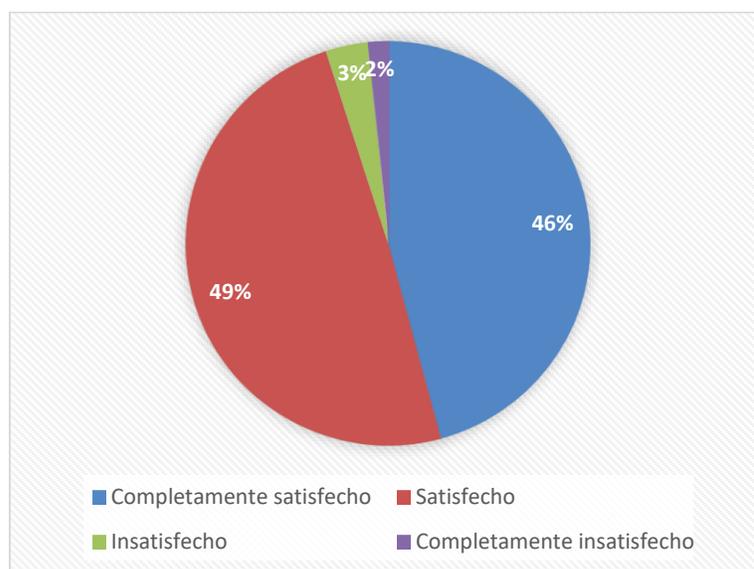


Figura 4 Grado de satisfacción del cliente por los productos adquiridos en el Supermercado / Fuente. Autor del proyecto

El grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos que adquieren en el Supermercado, ayuda identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, en cuanto a calidad ofrecida. Un 49% y un 46% de los clientes del autoservicio El Surtidor, manifiestan estar satisfecho, y completamente satisfecho, respectivamente, con los productos que ha comprado. Lo que indica que el autoservicio cuenta con una buena oferta de los productos. Y solo un 2% indicó estar completamente insatisfecho, un porcentaje aceptable en consideración al total cuestionado.

Tabla 5 Plenitud en el nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de los empleados

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	350	92.6
NO	28	7.4
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los clientes del Autoservicio el Surtidor

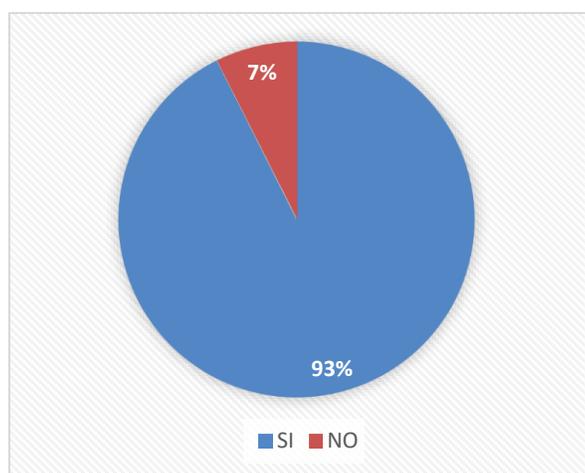


Figura 5 Plenitud en el nivel de satisfacción con la atención al cliente por parte de los empleados / Fuente. Autor del proyecto.

El nivel de satisfacción de los clientes, con respecto a la atención que reciben por parte de los empleados, influye en gran manera en la compra, en la reputación e imagen del lugar, en la fidelidad del cliente, y su frecuencia de compra, entre otros aspectos. Para este caso, se determinó una plenitud de 93% en el nivel de satisfacción, de los clientes con la atención recibida por parte de los empleados, frente a solo un 7% que no se encuentra plenamente satisfecho.

Tabla 6 Razón de preferencia para realizar las compras en este supermercado

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por los bajos precios	248	65.7
Por las promociones	87	22.9
Porque tiene domicilio	26	6.9
Otra	17	4.5
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los clientes del Autoservicio el Surtidor

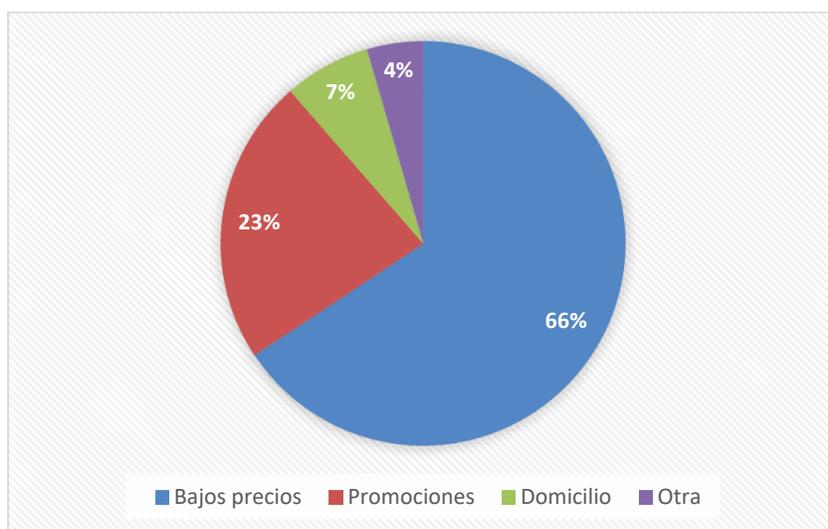


Figura 6 Razón de preferencia para realizar las compras en este Autoservicio / Fuente. Autor del proyecto

La preferencia en la selección de los clientes, es la meta de las empresas, esto garantiza las ventas, el logro de los objetivos y el crecimiento a través del tiempo, en el Autoservicio el Surtidor, la estrategia de precios bajos, le ha permitido ganar ventaja en los clientes, así lo informan el 66% de los clientes, adicionalmente el ofrecer promociones constantes ha atraído al 23%, y el servicio de domicilio como un complemento post venta.

Tabla 7 Calificación de la presentación personal de los empleados

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	217	57.4
Buena	141	37.3
Regular	18	4.8
Malo	2	0.5
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los clientes del Autoservicio el Surtidor

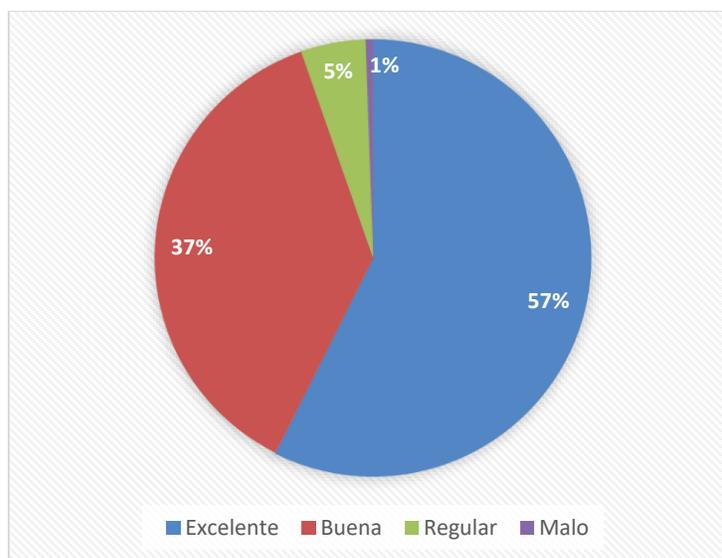


Figura 7 Calificación de la presentación personal de los empleados / Fuente. Autor del proyecto

La presentación personal de los empleados, fue calificada por los clientes del Autoservicio el Surtidor, en un 57% como Excelente, permite evaluar de forma positiva a su vez, la imagen general de la empresa, solo un 1% la refirió como mala.

Tabla 8 *Opiniones sobre el servicio al cliente del Autoservicio el surtidor*

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ninguna	340	89.9
Continúen así	12	4
Mejorar la asesoría al cliente	6	1.5
Evitar llamados de atención al personal en publico	1	0.2
Crear u ofrecer servicio de parqueadero	2	0.5
Establecer sistema de fidelización	1	0.2
Disminuir las charlar entre el personal	1	0.2
Agregar surtido de frutas, verduras y carnes	3	0.7
Tienen buen servicio y atención	7	1.8
Mejorar fachada y distribución de espacios	1	0.2
Organizar zona de harinas	1	0.2
Crear un consultador de precios en pasillos	2	0.5
Mayor control con los protocolos de bioseguridad	1	0.2
TOTAL	378	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los clientes del Autoservicio el Surtidor

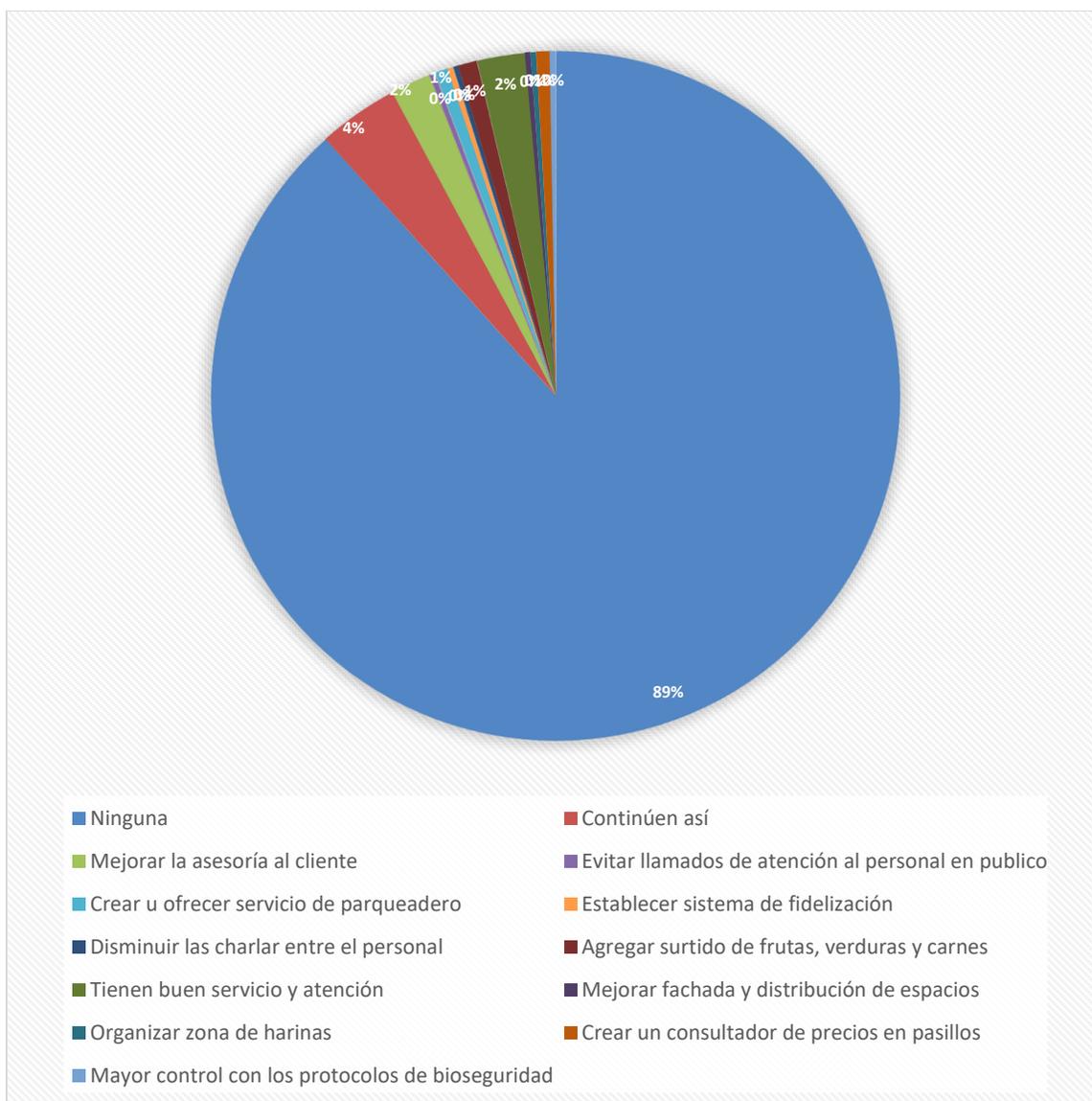


Figura 8 Opiniones sobre el servicio al cliente del Autoservicio el surtidor / *Fuente.* Autor del proyecto

Conocer la opinión de los clientes frente a las fortalezas, y/o debilidades del Autoservicio, así como las oportunidades de mejora, marca las pautas sobre las cuales se pueden estructurar y diseñar nuevas estrategias. El 89% se abstuvo de dar opiniones o sugerencias, pero 11% restante, dio a conocer, diferentes conceptos y sugerencias para el Autoservicio, entre las cuales se

destacaron: Mejorar la asesoría al cliente, ya que en algunas ocasiones los clientes se acercan al personal a pedir indicaciones, y estos no proporcionan la información de forma oportuna.

3.5.3 Tabulación y análisis del cuestionario aplicado a los empleados del Autoservicio El Surtidor.

Es de gran importancia para toda empresa conocer la percepción que tiene el empleado con respecto a al lugar de trabajo donde desarrolla sus actividades diarias, como se propuso anteriormente en el proyecto para alcanzar darles respuesta a los objetivos planteados se aplicó una encuesta a los empleados del autoservicio el surtidor identificando así los factores que inciden en el desempeño del mismo. A continuación, se muestra la tabulación y el análisis respectivo de los resultados arrojados:

Tabla 9 *Calificación de la flexibilidad de la Organización ante los cambios*

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	2	10
2	0	0
3	2	10
4	4	20
5	12	60
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

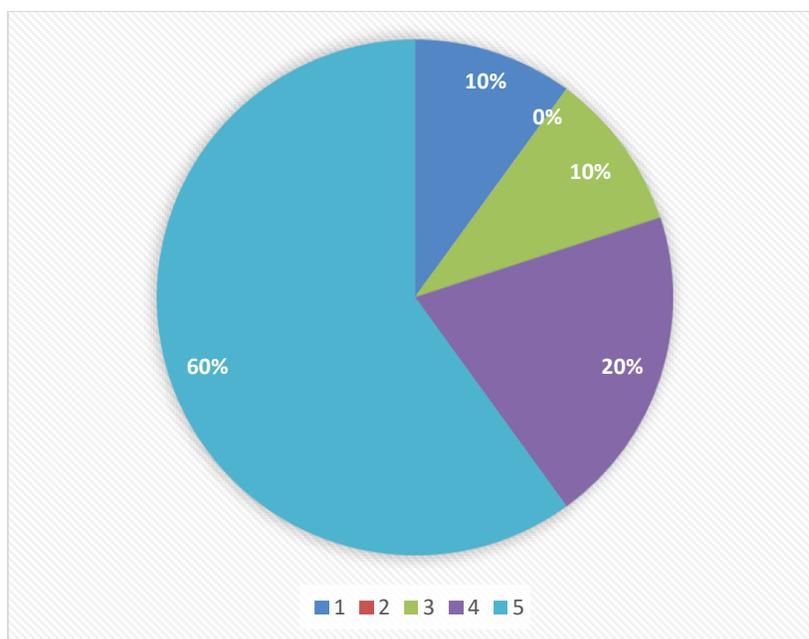


Figura 9 Calificación de la flexibilidad de la Organización ante los cambios. / Fuente. Autor del proyecto

A nivel interno del Autoservicio El Surtidor, el 60% considera que la empresa es flexible ante los cambios, que permite que adaptaciones y modificaciones ante las circunstancias que se presenten.

Tabla 10 Calificación de la concordancia con las metas fijadas por los superiores.

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1	5
2	2	10
3	2	10
4	10	50
5	5	25
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

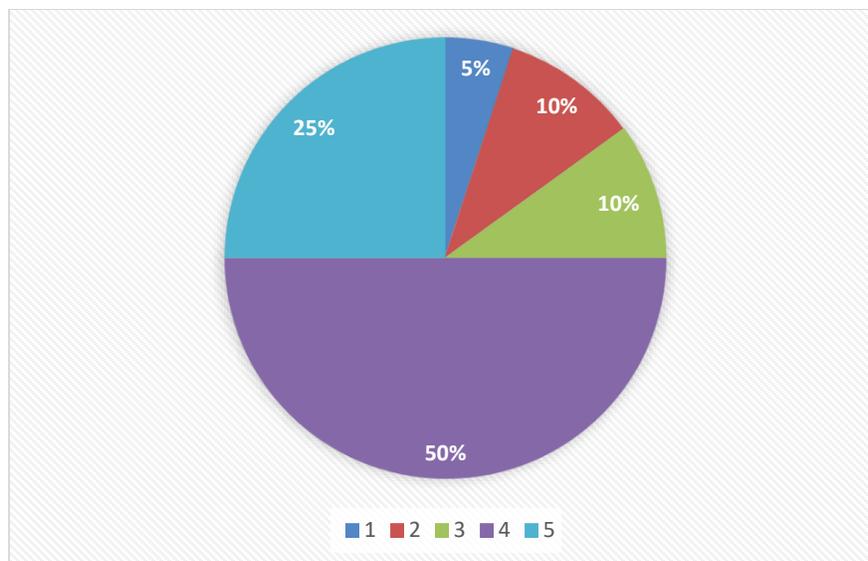


Figura 10 Calificación de concordancia con las metas fijadas por los superiores. / Fuente. Autor del proyecto

El 50% de los empleados del Auto servicio El surtidor valoró con 4 puntos, en la escala, el estar de acuerdo con las metas fijadas por sus superiores, frente a un 25% acumulado, que le dio una puntuación inferior a 3 puntos, lo que genera un punto de análisis para tomar medidas, de evaluación frente a las metas fijadas.

Tabla 11 Nivel de conocimiento de los objetivos del Autoservicio

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	4	20
2	1	5
3	1	5
4	6	30
5	8	40
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

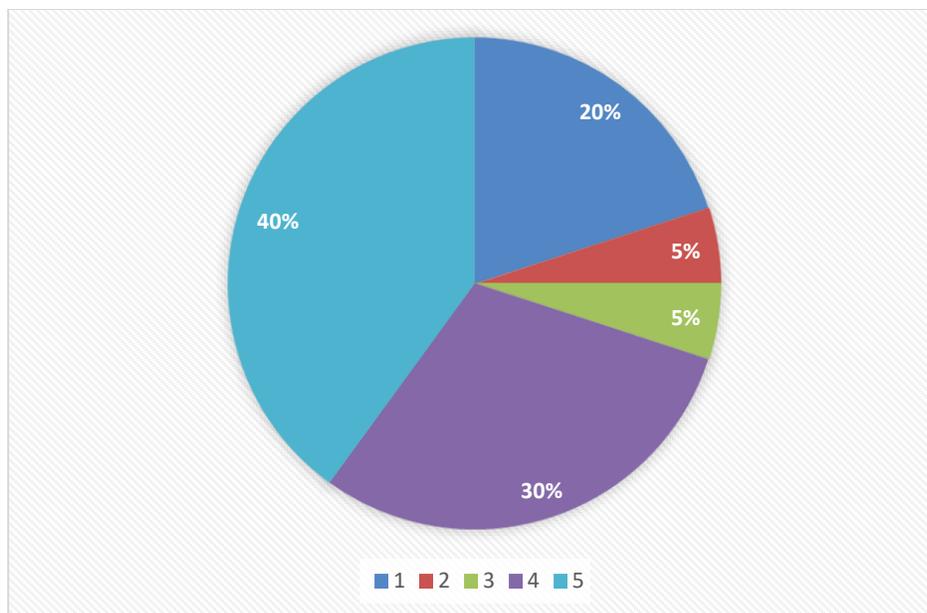


Figura 11 Nivel de conocimiento de los objetivos del Autoservicio / *Fuente.* Autor del proyecto

El nivel de conocimiento de los objetivos de la empresa, por parte de los empleados, tuvo una calificación de 4 y 5 en la escala, lo que refleja que los empleados si están informados de los objetivos y metas de la empresa.

Tabla 12 Nivel de consulta de la opinión para realizar cambios en la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	9	45
2	4	20
3	5	25
4	1	5
5	1	5
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

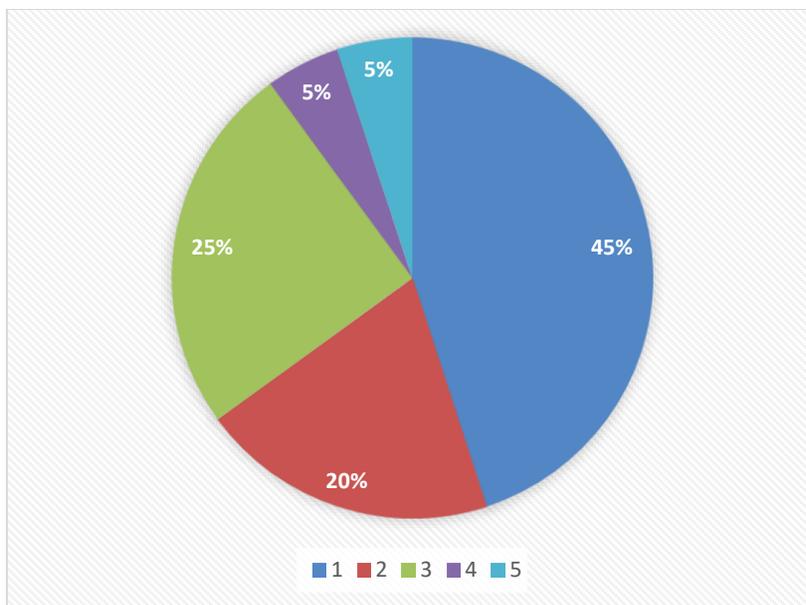


Figura 12 Nivel de consulta de la opinión para realizar cambios en la empresa / *Fuente.* Autor del proyecto

El Autoservicio el Surtidor, muy pocas veces ha consultado o ha integrado al personal en la decisión de aplicar cambios en la empresa, según el 45% de los empleados que le dieron una puntuación de 1, a esta participación.

Tabla 13 Nivel de pertenencia a la estructura organizacional de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	2	10
3	4	20
4	4	20
5	10	50
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

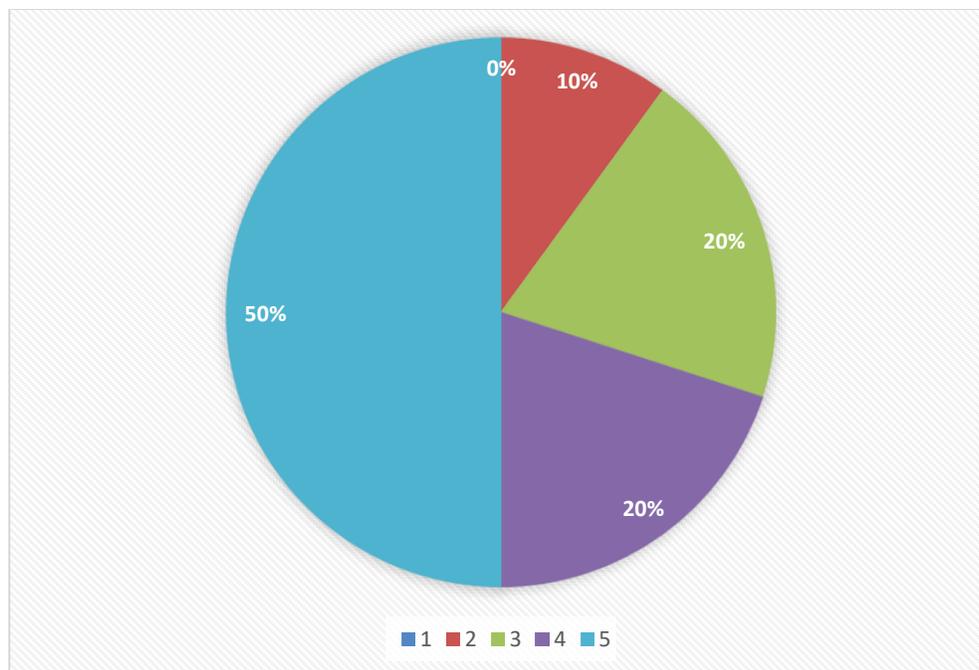


Figura 13 Nivel de pertenencia a la estructura organizacional de la empresa / *Fuente.* Autor del proyecto

Los empleados se sienten parte de la estructura organizacional de la empresa, se han integrado de acuerdo a sus puestos de trabajo y funciones, así lo expreso el 50% de los trabajadores, con calificación máxima.

Tabla 14 Nivel de conocimiento de los aportes de los empleados a los objetivos de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1	5
2	3	15
3	5	25
4	5	25
5	6	30
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

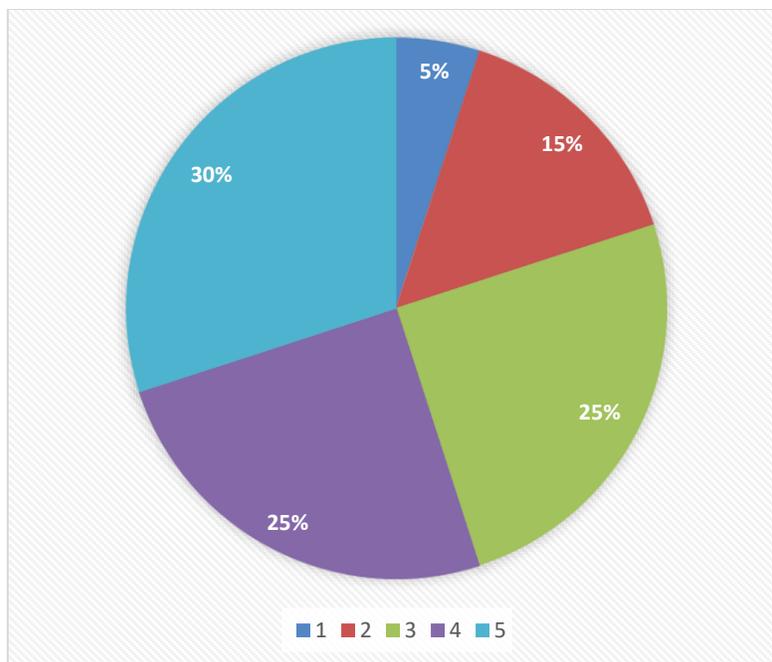


Figura 14 Nivel de conocimiento de los aportes de los empleados a los objetivos de la empresa / *Fuente.* Autor del proyecto

Podemos concluir que la mayoría de empleados encuestados manifiesta que si conoce los aportes que hacen a la empresa para alcanzar los objetivos, pues consideran que son parte importante y fundamental para que la empresa este bien posicionada en el mercado. Pero de igual forma se encontró que unos pocos el 5%, no conocen esos aportes situación que se da en muchos casos por fallas en el proceso de comunicación.

Tabla 15 *Conocimiento sobre a quién dirigirse en caso de conflictos en la empresa*

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	0	0
3	0	0
4	2	10
5	18	90
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

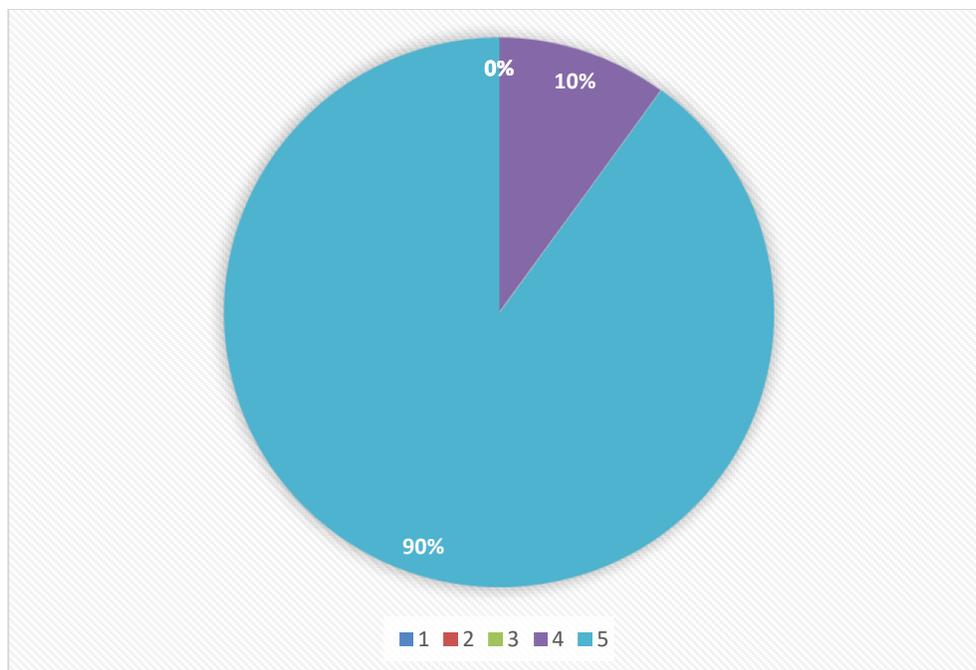


Figura 15 Conocimiento sobre a quién dirigirse en caso de conflictos en la empresa / *Fuente.* Autor del proyecto

Los empleados del Autoservicio, saben a quién dirigirse dentro de la empresa, en el caso de que se presente algún conflicto o situación dentro del lugar de trabajo, teniendo en cuenta que conocen la estructura organizacional, y su posición dentro de esta.

Tabla 16 Grado de la buena relación con los compañeros de trabajo

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	0	0
3	12	40
4	8	27
5	10	33
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

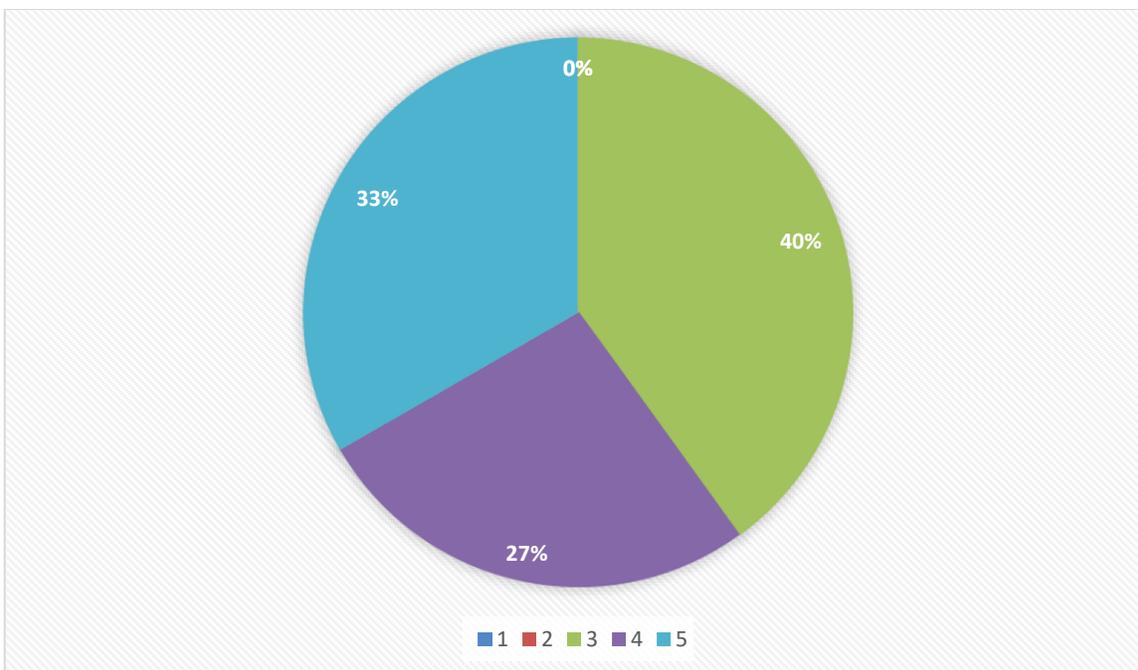


Figura 16 Grado de la buena relación con los compañeros de trabajo. / Fuente. Autor del proyecto

El 40% de los empleados, califico con una puntuación de 3, la relación con los compañeros, este es un punto para tomar medidas preventivas, y evitar afectaciones en el clima laboral del Autoservicio. Sin embargo, un 33% y 27% la valoraron en 5 y 4 puntos.

Tabla 17 Disponibilidad de todas las herramientas para realizar sus labores

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	1	5
3	6	30
4	6	30
5	7	35
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

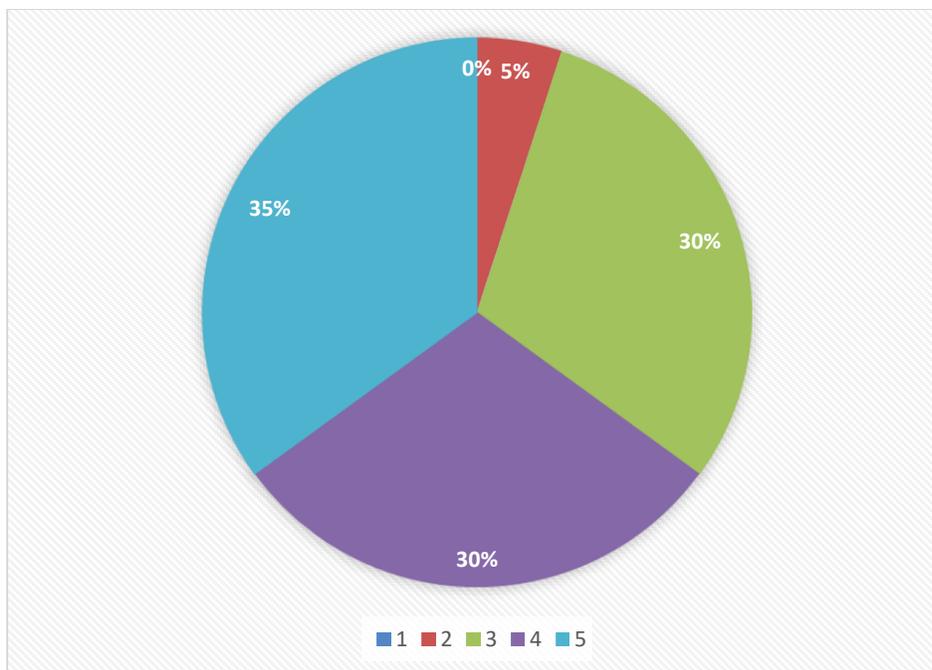


Figura 17 Disponibilidad de todas las herramientas para realizar sus labores / *Fuente.* Autor del proyecto

Los empleados del Autoservicio el Surtidor, informaron que cuentan con todas las herramientas de trabajo necesarias para realizar sus labores, dentro del establecimiento, lo que les facilita cumplir sus funciones.

Tabla 18 *Grado de aplicación de métodos para medir la calidad de tu trabajo*

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	5	25
2	4	20
3	4	20
4	5	25
5	2	10
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

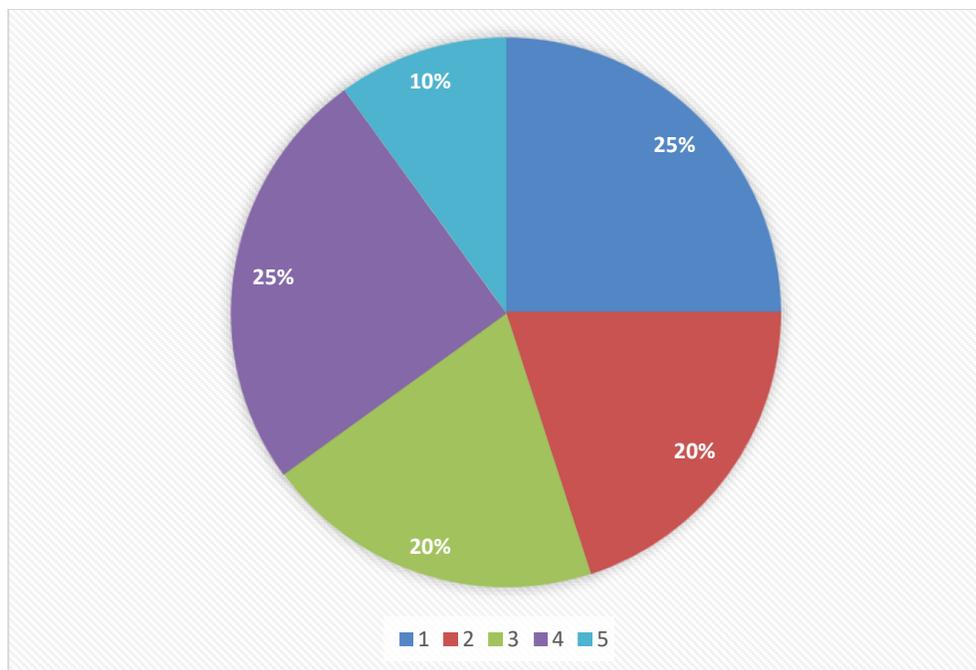


Figura 18 Grado de aplicación de métodos para medir la calidad de tu trabajo / Fuente. Autor del proyecto

En general se podría decir que el autoservicio no aplica totalmente métodos para medir la calidad del trabajo de los empleados, situación que evita que se determine el grado de cumplimiento de los objetivos, o la detección oportuna de cualquier desviación. Teniendo en cuenta las múltiples calificaciones que recibió esta consulta.

Tabla 19 Nivel de realización de reuniones para comunicar decisiones importantes

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1	5
2	0	0
3	2	10
4	4	20
5	13	65
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

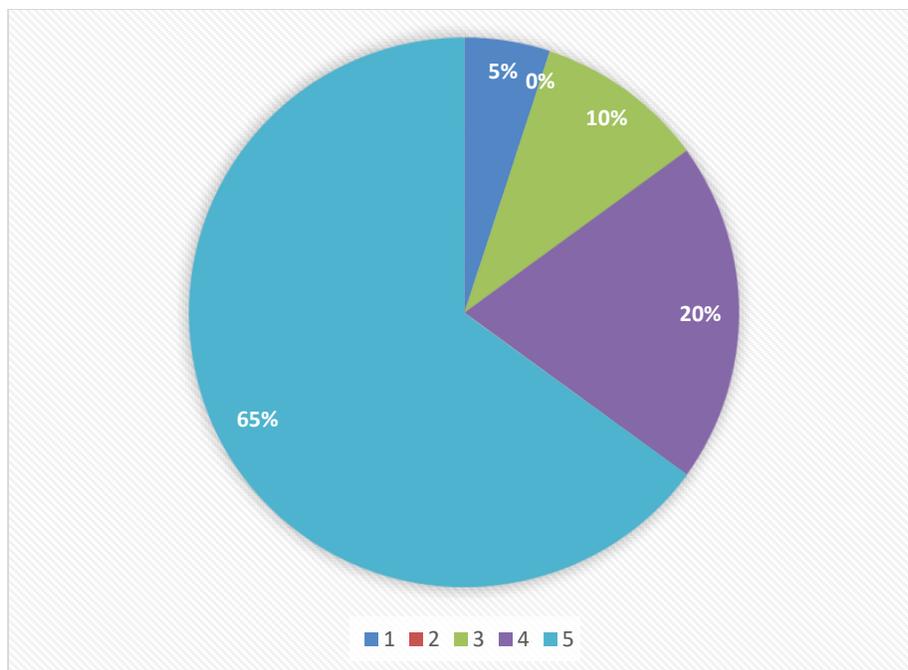


Figura 19 Disposición a realizar reuniones para comunicar decisiones importantes. / *Fuente.* Autor del proyecto

El autoservicio el surtidor, realiza reuniones para comunicar las decisiones de relevancia a los empleados, dado que obtuvo 65% dio una puntuación del 5 en la escala, frente a la valoración solicitada.

Tabla 20 Nivel de fomento de la igualdad de oportunidades entre los empleados

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	0	0
3	6	30
4	10	50
5	4	20
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

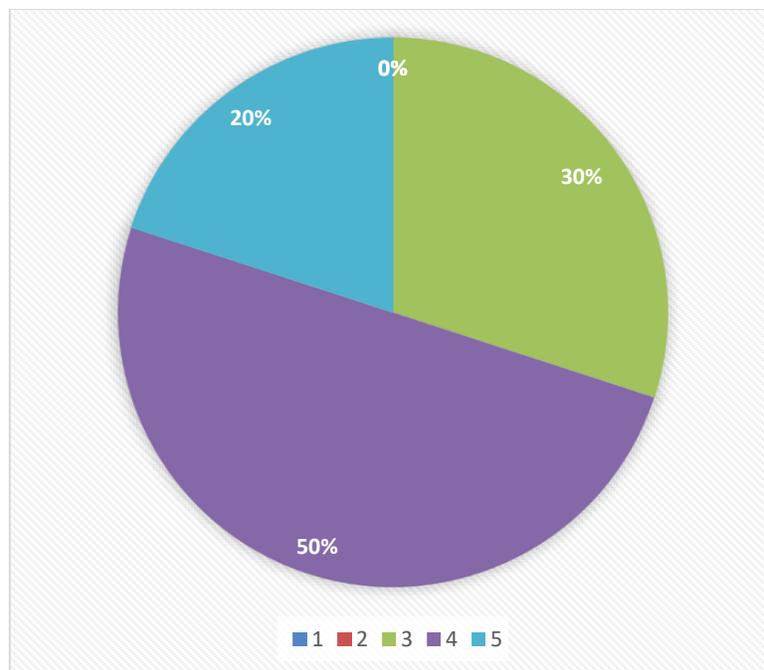


Figura 20 Nivel de fomento de igualdad de oportunidades entre los empleados / *Fuente.* Autor del proyecto

Existe un nivel de calificación de 4 puntos, con respecto al grado de fomento de la igualdad de oportunidades, entre los empleados. Valoración, que requiere de algunas técnicas adicionales a implementar, para completar el estado ideal. Y generar justas condiciones a nivel general y total.

Tabla 21 Nivel de adecuación debido del lugar de trabajo en cuanto a ventilación, iluminación, e instalaciones sanitarias

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	1	5
2	4	20
3	4	20
4	6	30
5	5	25
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

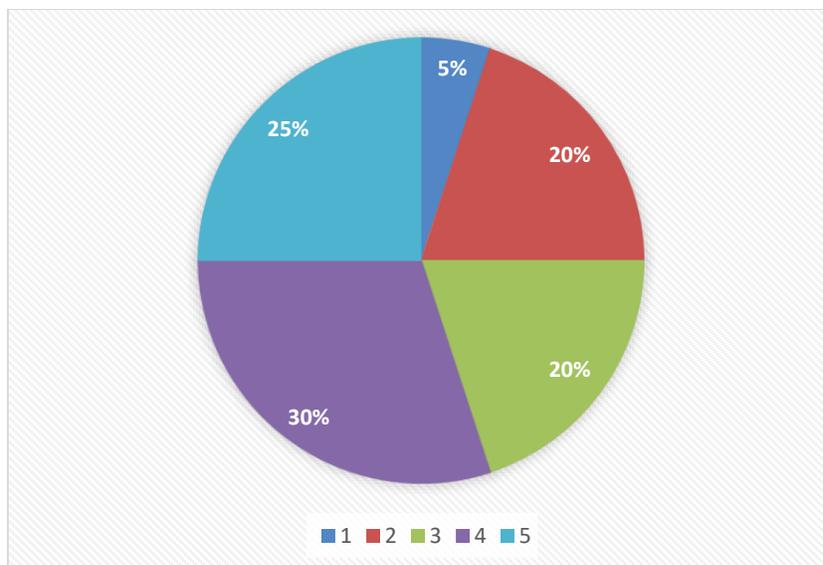


Figura 21 Nivel de adecuación debido del lugar de trabajo en cuanto a ventilación, / Fuente. Autor del proyecto

Frente a la consulta realizada, se presentaron puntuaciones variadas, evidenciando que no todos los empleados cuentan con las condiciones adecuadas en su totalidad, con respecto a ventilación, iluminación e instalaciones sanitarias, lo que refleja la necesidad, de reorganizar y mejorar las condiciones generales de las instalaciones.

Tabla 22 Grado de justicia y equivalencia de los salarios

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	1	5
3	2	10
4	4	20
5	13	65
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

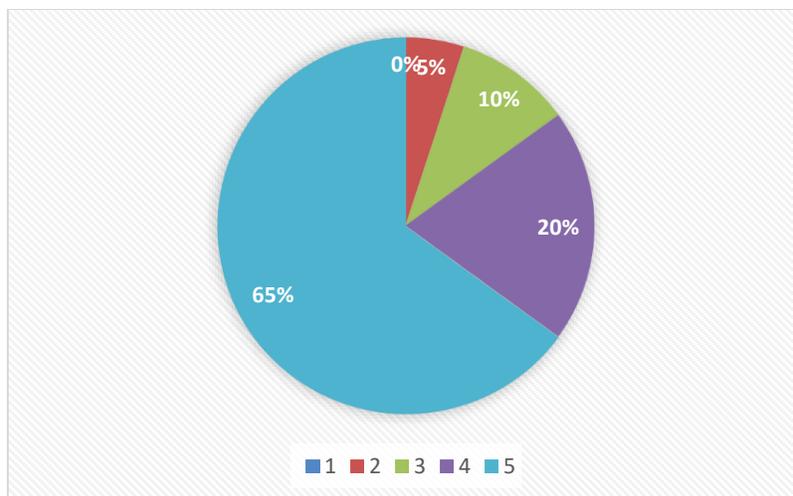


Figura 22 Grado de justicia y equivalencia de los salarios. / Fuente. Autor del proyecto

El 65% del personal considera que los salarios son justos y equivalentes, sin embargo, el porcentaje restante ofreció diferentes puntuaciones frente a la consulta, por tanto, se necesita realizar un análisis profundo de la escala salarial actual y determinar puntos posibles de mejora.

Tabla 23 Nivel del buen trato recibido por parte de los funcionarios de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	0	0
3	2	10
4	1	5
5	17	85
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

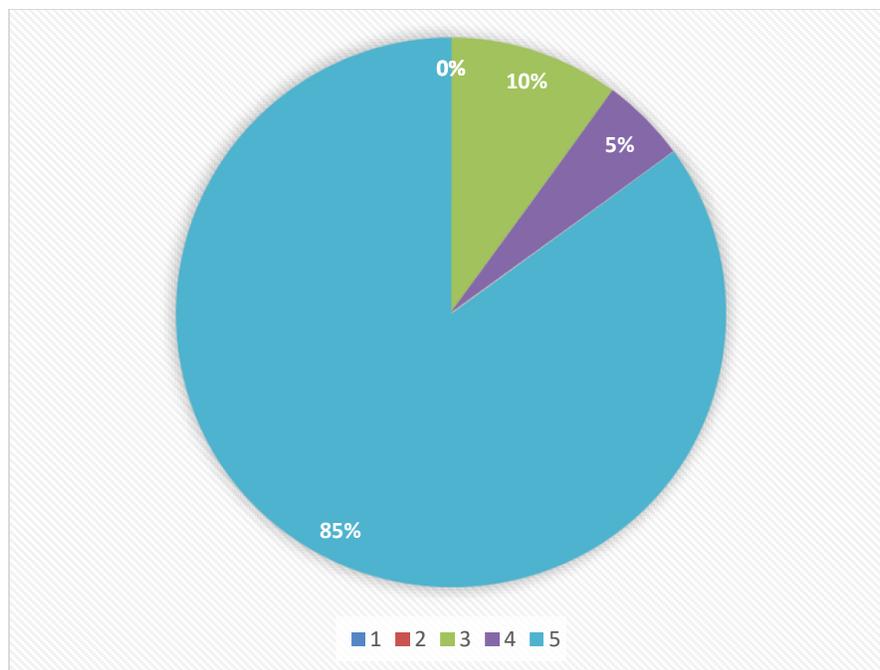


Figura 23 Nivel del buen trato recibido por parte de los funcionarios de la empresa. / Fuente. Autor del proyecto

Los empleados del Autoservicio el Surtidor, expresaron que reciben un buen trato por parte de los miembros de la empresa, lo que permite que se genere un adecuado clima laboral.

Tabla 24 Nivel de contribución de los empleados a la competitividad de la empresa

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	0	0
3	4	20
4	6	30
5	10	50
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

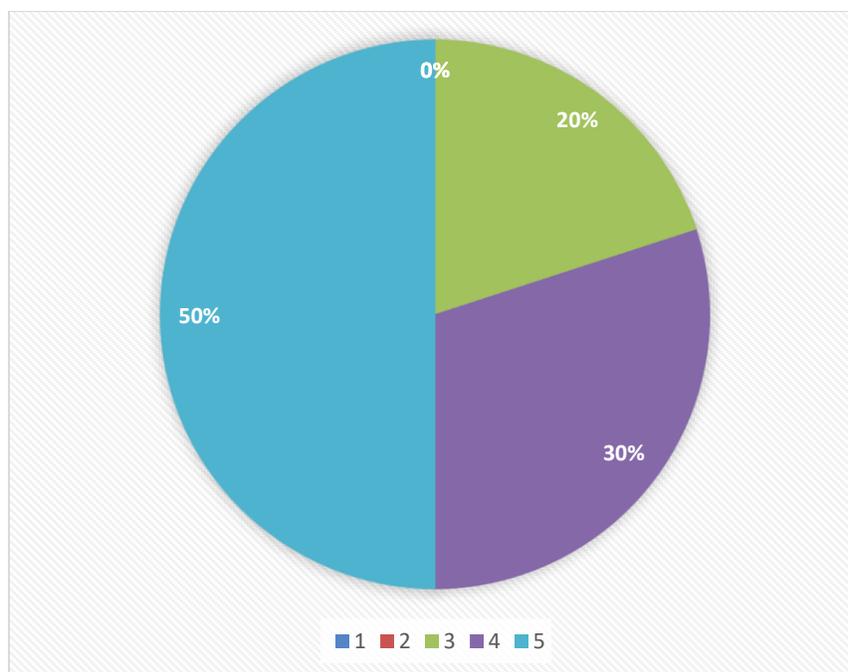


Figura 24 Nivel de contribución de los empleados a la competitividad de la empresa. / Fuente. Autor del proyecto

El nivel de contribución de los empleados a la competitividad de la empresa, está valorado en una escala de 3 a 5 puntos. Lo que refleja la disposición de los empleados, a integrarse en los procesos estratégicos de la empresa, para hacer frente al mercado, lo que es una fortaleza interna para el Autoservicio.

Tabla 25 Grado de oferta de incentivo a los empleados por su desempeño

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	5	25
2	4	20
3	3	15
4	4	20
5	4	20
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

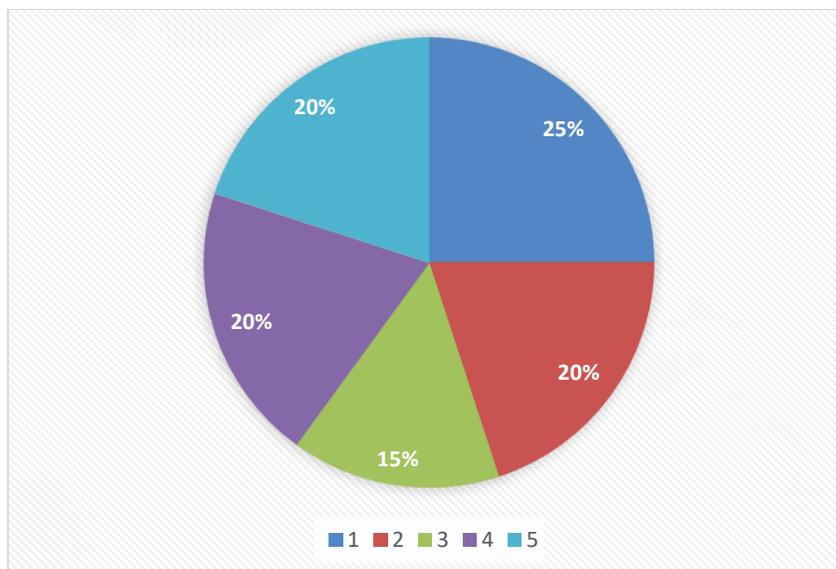


Figura 25 Grado de oferta de incentivo a los empleados por su desempeño / *Fuente.* Autor del proyecto

La oferta de incentivos por parte del Autoservicio es baja según lo que manifiestan los algunos de los empleados, ya que consideran que en ocasiones no es reconocido su buen desempeño laboral; sin embargo, podemos observar que otro porcentaje de ellos en este caso del 20% si manifiesta su agradó por alguien incentivo que han recibido en la trayectoria de su trabajo en el autoservicio. Una vez más refleja, la necesidad de implementar practicas generales o totales, que abarquen a todos los empleados según corresponda.

Tabla 26 Nivel de oportunidad de crecer en el puesto de trabajo

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	4	20
2	2	10
3	4	20
4	7	35
5	3	15
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

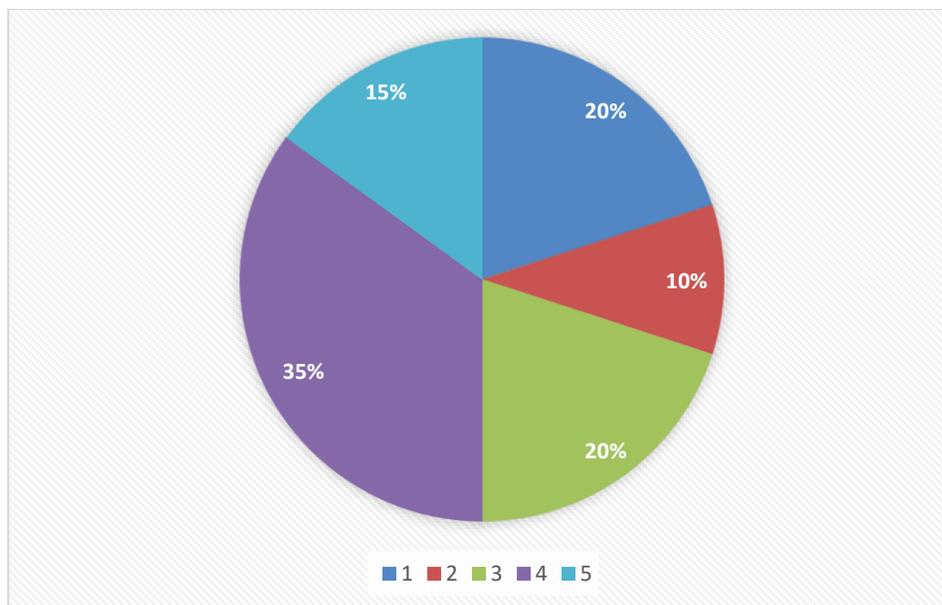


Figura 26 Nivel de oportunidad de crecer en el puesto de trabajo. / *Fuente.* Autor del proyecto

Las oportunidades de crecer en el puesto de trabajo, recibió varias puntuaciones, entre los empleados, lo que permite apreciar, que no todos los empleados tienen las mismas condiciones o posibilidades dentro de la organización, para lograr avanzar laboralmente.

Tabla 27 Grado de comprensión del propósito de esta organización

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	0	0
2	0	0
3	10	50
4	6	30
5	4	20
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

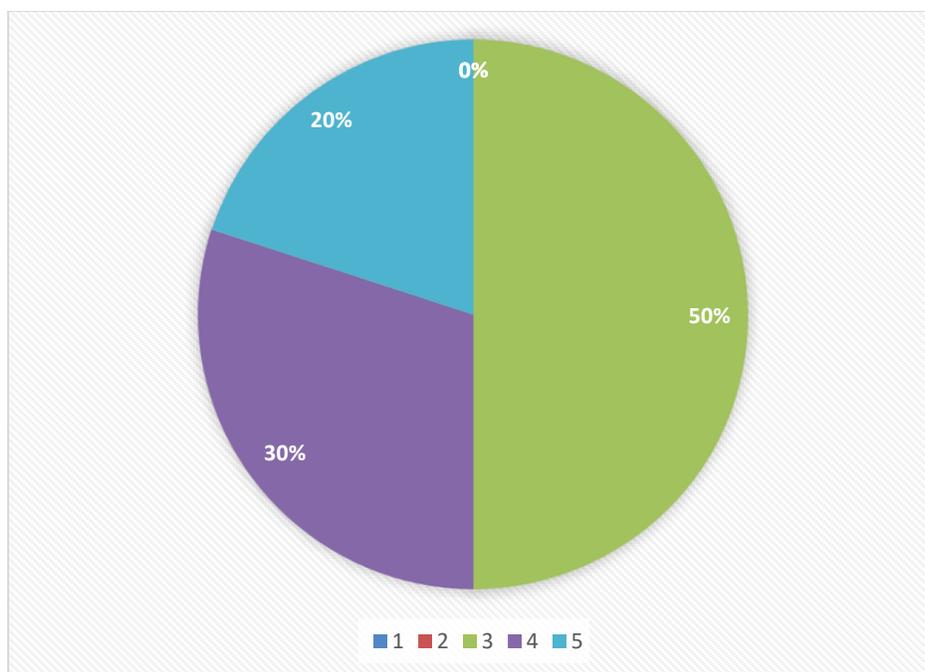


Figura 27 Grado de comprensión del propósito de esta organización / *Fuente.* Autor del proyecto

El 50% de los empleados, le dio una calificación media a la comprensión que tienen frente al propósito del Autoservicio El Surtidor, por lo tanto, es necesario crear estrategias de comunicación e información, para dar a conocer a todos la misión y la visión, y para que haya cohesión entre las labores.

Tabla 28 Nivel de existencia de incentivos, remuneración, o recompensas

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	2	10
2	3	15
3	5	25
4	6	30
5	4	20
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

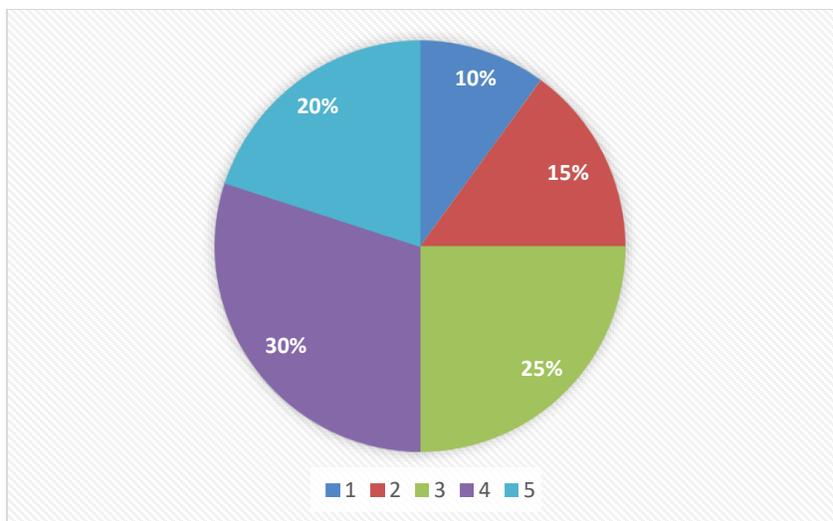


Figura 28 Nivel de existencia de incentivos, remuneración, o recompensas. / *Fuente.* Autor del proyecto

El 30% y 20% le dieron una calificación de 4 y 5 puntos respectivamente, al nivel de existencia de incentivos y remuneraciones que ofrece el Autoservicio a los empleados, lo que les representa motivaciones y estímulos para desarrollar mejor sus labores.

Tabla 29 *Grado de existencia de metas de ventas periódicas*

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	8	40
2	2	10
3	4	20
4	6	30
5	0	0
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

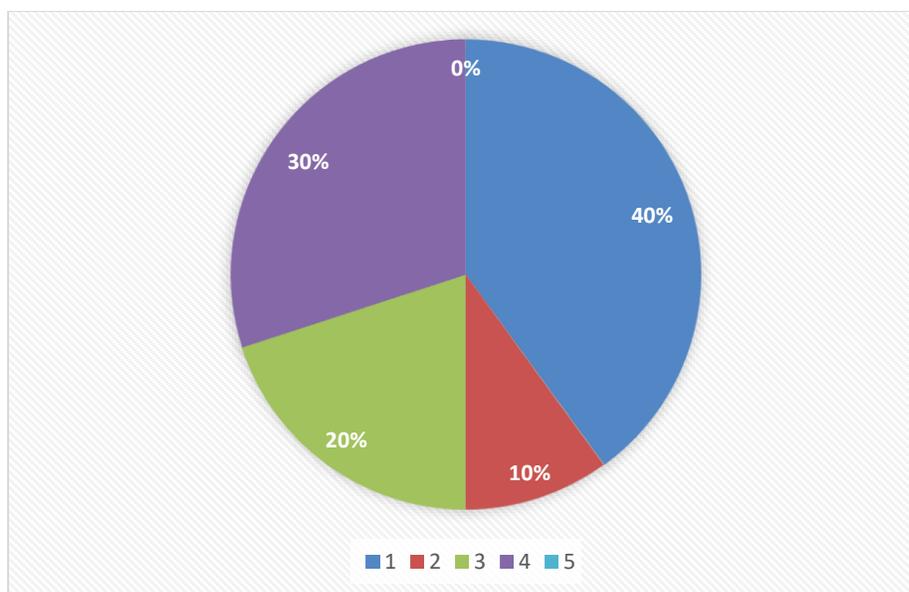


Figura 29 Grado de existencia de metas de ventas periódicas / *Fuente.* Autor del proyecto

Los empleados, expresaron que existen muy pocas metas frente al nivel de ventas, lo que impide que se conozca el grado de cumplimiento de los objetivos, y el avance al crecimiento de la empresa. Lo que evidencia fallas en la comunicación interna.

Tabla 30 Nivel de existencia de un plan de incentivos para los empleados

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	5	25
2	2	10
3	5	25
4	8	40
5	0	0
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

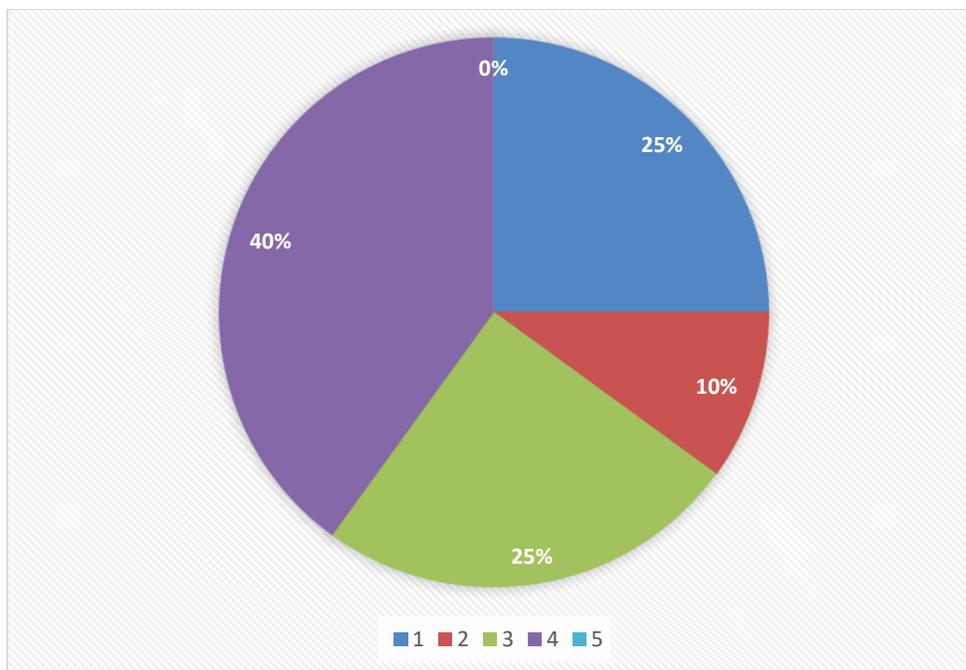


Figura 30 Nivel de existencia de un plan de incentivos para los empleados. / Fuente. Autor del proyecto

El 40% de los empleados informaron que existe un plan de incentivos a nivel interno, que les favorece, y que brinda motivación laboral.

Tabla 31 Grado de conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	7	35
2	0	0
3	3	15
4	5	25
5	5	25
TOTAL	20	100

Nota: Fuente. Encuesta aplicada a los empleados del Autoservicio el Surtidor

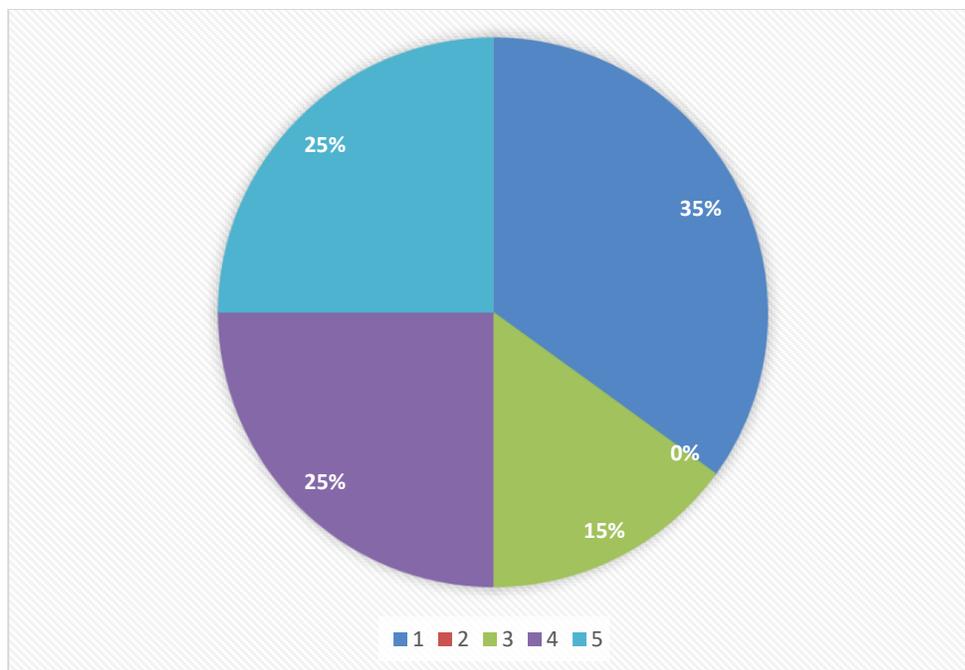


Figura 31 Promedio del grado de conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes. / *Fuente.* Autor del proyecto

El 35% de los empleados del Autoservicio El Surtidor, califico con 1, el grado de conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes, es decir que en su mayoría los empleados, y por tanto la empresa, desconoce hasta qué punto se están cumpliendo las necesidades de los consumidores.

Capítulo 4. Presentación De Resultados

4.1 Realizar un diagnóstico y análisis de la situación actual del Autoservicio El Surtidor.

El punto de partida, de la propuesta del plan estratégico con enfoque en marketing, para el Autoservicio el Surtidor, se fundamenta en la síntesis y confrontación de la información obtenida, de la gerencia de la empresa, y los empleados de la misma, buscando determinar el grado de cohesión y coherencia que existe en la gestión organización y operativa del Autoservicio.

La aplicación de entrevistas y encuestas a las partes anteriormente mencionadas, proporcionó la siguiente información: la base administrativa de la empresa, no está sedimentada en principios administrativos o estratégicos, el Autoservicio, no ha definido su razón de ser o su propósito a largo plazo, es decir, no ha diseñado una misión y una visión, que fijen el horizonte de trabajo de la empresa. De aquí procede, la inexistencia de los demás elementos estratégicos, políticas, reglamentos, metas, etc. Sin embargo, es una empresa flexible ante los cambios, y con disposición a mejorar.

Por esto, la comprensión que tienen los empleados frente al propósito del Autoservicio El Surtidor no es sólida, por lo tanto, es necesario crear estrategias de comunicación e información, para dar a conocer a todos la misión y la visión, y para que haya cohesión entre las labores.

Sin embargo, cuentan con cargos definidos, como el del contador, persona en quien se respaldan los procesos contables, a través del cual se le da el debido cumplimiento a los deberes

fiscales y tributarios de la organización. La estructura organizacional, aunque no está diseñada específicamente, si es de conocimiento por parte de los empleados y se ha logrado que estos se integren a ella, y que identifiquen a quien remitirse como superior en caso de alguna situación o conflicto. Se ha dado a conocer a través de reuniones, herramienta de comunicación que implementa la empresa, y a través de la cual se informa y comunica sobre las decisiones estratégicas de importancia, para el personal. Pero que, dado a la falta de un diseño definido, no cuenta o no proporciona una división del trabajo de forma flexible. Además, dificulta la oferta de incentivos de forma justa, y total, creando diferencias entre el personal, y limitando las posibilidades para estos. Sin embargo, en cuanto a los salarios, son justos y correspondientes.

Dentro de esta estructura, no existe un área de mercadeo, y por esto, las falencias existentes, ya que la empresa no cuenta con un plan de marketing o de publicidad, no hay un presupuesto destinado a estas actividades. Las labores de publicidad o promoción que realiza el Autoservicio, se han realizado sin previa planeación o gestión, y no se ha determinado el grado de eficiencia que ha tenido. Pese a que la gerencia es consciente de lo efectiva que puede ser esta herramienta bien implementada, reconoce que se está fallando en su aplicación.

En cuanto al área de ventas, o el área comercial, la empresa ha fijado metas de venta periódicas, con las cuales el personal está de acuerdo, y con las que se busca el crecimiento y la proyección en el tiempo, soportándolas en las garantías de calidad y servicio que ofrecen a los clientes. Pero se desconoce hasta qué punto se ha logrado cumplir o alcanzar dichas metas, dado que no aplican técnicas o instrumentos de medición para el grado de satisfacción de los clientes frente a la oferta del Autoservicio.

Y, con respecto a los procesos de bodegaje y despachos, teniendo en cuenta la línea de productos que ofrece el Autoservicio, de la canasta familiar, se posee una línea amplia y variada, lo que representa una larga lista de tipos de productos, razón por la cual se debería contar un proceso de control para las entradas, traslados y entregas o salida de productos, pero, no existe ningún tipo de proceso relacionado con esta, que se encuentre integrado a las funciones y labores que ejecuta la empresa.

4.2 Diseñar los juegos matriciales en sus tres etapas: entrada de datos, comparativa y toma de decisiones.

A continuación, encontraremos las diferentes matrices que permiten la formulación y elaboración del diagnóstico estratégico:

Tabla 32 *Modelo analítico de formulación de estrategias*

ETAPA 1: ETAPA DE ENTRADA			
<i>Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)</i>	<i>Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)</i>	<i>Matriz de perfil competitivo (MPC)</i>	
ETAPA 2: ETAPA DE COMPRACION			
<i>Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA)</i>	<i>Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)</i>	<i>Matriz Interna - Externa (IE)</i>	<i>Matriz de la estrategia principal</i>
ETAPA 3: ETAPA DE DECISION			
<i>Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)</i>			

Fuente: Gerencia estratégica

La primera etapa del marco analítico, o diagnóstico estratégico, está integrado por la matriz de factor interno, la matriz de evaluación del factor externo y la del perfil competitivo, esta etapa es señalada como de entrada; teniendo en cuenta que las tres herramientas consolidan la investigación principal para la entrada que se solicita, para la desenvolvimiento y expansión de, de las alternativas factibles.

La segunda etapa, de marco analítico de formulación de estrategias, está orientada en la concepción de alternativas factibles, a esta etapa se le designa con el nombre de comparativa ya que en ella se verifican los factores internos y externos. La técnica aplicada es la de las matrices: DOFA, PEEA, IE y GRAN ESTRATEGIA. Estas herramientas revelan estrategias alternativas factibles que, a una organización, le convendría tener en cuenta.

La tercera etapa del proceso, es el espacio denominado de las decisiones, está constituida por una sola técnica, la matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE) que aprovecha información de la etapa 1 con la intención de valorar alternativas factibles, determinadas en la etapa 2. Esta matriz previene sobre la atracción propia de las estrategias alternativas, proporcionando de esta manera, una plataforma neutral para la selección de estrategias concretas.

Antes de dar inicio al estudio detallado del marco analítico de formulación de estrategias, se debe hacer una precisión con respecto a las herramientas estratégicas: los resultados que se logren de las técnicas cuantitativas serán tan oportunos como los juicios cualitativos que se deriven de ellas y que constituyen en los resultados.

4.2.1 Etapa de entrada de datos

4.2.1.1 Matriz de evaluación de factores internos

Permite determinar las debilidades y fortalezas básicas de la empresa, en este caso del Autoservicio el Surtidor.

Tabla 33 *Matriz EFI*

FORTALEZAS	PONDERA.	CLASIFICA	RESULTADO
Buen servicio al cliente	0.12	3	0.36
Gran capital de trabajo	0.16	4	0.64
Fuerza de ventas	0.15	4	0.6
Adecuado manejo de inventarios	0.09	3	0.27
Seguridad en el trabajo	0.09	3	0.27
DEBILIDADES			
Poco sentido de pertenencia	0.06	2	0.12
Inadecuado estilo de direccionamiento	0.10	1	0.1
Inexistencia de estrategias de marketing	0.10	1	0.1
Infraestructura obsoleta	0.07	1	0.07
Servicio de parqueadero	0.06	2	0.12
TOTAL	1.0		2.65

Fuente: Autora del proyecto

El autoservicio el Surtidor, se encuentra bien en cuanto a su capacidad interna, posicionándose con un resultado ponderado de 2.65, valor superior al promedio normal (2,5) esto indica que posee fortalezas, efectivamente fuertes, como lo son: el buen servicio al cliente, percibido en los empleados al mantener una excelente presentación; un buen trato producto del buen clima laboral y a que poseen todas las herramientas necesarias para llevar a cabo sus

actividades diarias involucrándose en los procesos para que el cliente tenga una buena percepción de la empresa. Además, se puede concluir que la empresa a pesar de satisfacer al cliente los empleados desconoce cuál es el grado de satisfacción de esos clientes potenciales con los que cuenta presentándose muchas veces poco sentido de pertenencia por la organización.

Además, cabe destacar que para ser una empresa fuerte en el mercado debe realizar un adecuado direccionamiento e implementar las estrategias de marketing necesarias para que sea reconocida por todos los medios publicitarios pertinentes que el mundo en la actualidad ofrece; permitiéndoles crear un diseño de mejoramiento de infraestructura en cuanto a ventilación e iluminación como al mismo tiempo gestionar la inclusión del servicio de parqueadero en las instalaciones de la empresa.

4.2.1.2 Matriz de evaluación de factores externos

Permite a la empresa determinar las oportunidades y amenazas básicas, que puede llegar a tener la empresa.

Tabla 34 *Matriz EFE*

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Crecimiento de la población	0.14	4	0.56
Tecnología actualizada	0.10	3	0.3
Alianzas con otras empresas	0.12	4	0.48
Adecuada condición económica	0.09	3	0.27
Antigüedad en el mercado	0.10	4	0.4

SUBTOTAL	0.55		2.01
AMENAZAS			
Fuertes competidores	0.11	1	0.11
Alteración del orden publico	0.07	2	0.14
Nivel socioeconómico de los clientes	0.09	1	0.09
Aumento de impuestos	0.08	2	0.16
Competencia desleal	0.10	1	0.10
SUBTOTAL	0.45		0.6
TOTAL	1.0		2.61

Fuente: Autora del proyecto

Con respecto a la matriz EFE, podemos encontrar que las oportunidades dan un valor ponderado de 2,01 y el valor de las amenazas es de 0,6; reflejando un valor de las oportunidades superior, lo que significa que el entorno externo es favorable para el Autoservicio el Surtidor. Es importante resaltar que debido a la antigüedad en el mercado de la empresa, su adecuada condición económica, y la excelente ubicación, permiten que la empresa represente una fuerte competencia, que debe aprovechar el crecimiento constante de la población, y generar un sistema de fidelización de los clientes para aumentar la demanda y por lo tanto las ventas, además es considerable decir que a través de la implementación y adaptación a tecnologías avanzadas puede fomentar alianzas con otras empresas para agrandar su participación a mercados en los que aún no ha llegado.

A pesar de esto, no se debe olvidar los factores externos que representan amenazas para el Autoservicio, como la situación que se vive actualmente por la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, donde se requiere plantear estrategias para evitar la alteración del orden

público, y protegiendo el estado de salud de cada cliente, ofreciendo además alternativas que se adecuen a su nivel socioeconómico.

4.2.1.3 Matriz del perfil competitivo

La elaboración de esta matriz permite a la empresa identificar los factores de éxito decisivos en el mercado.

Tabla 35 *Matriz PC*

FACTORES CLAVES	PONDERACION	AUTOSERVICIO SURTIDOR		SUPERMERCADO LA MERCED		SUPERMERCADO DIEGO EXITO	
		CLA.	RES	CLA.	RES.	CLA.	RES.
Imagen corporativa	0.10	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Trayectoria en el mercado	0.10	1	0.1	2	0.2	1	0.1
Calidad en el servicio prestado	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Zona de ubicación	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28
Servicio al cliente	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Dotación tecnológica	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Participación en el mercado	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Publicidad y promoción	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Servicio de parqueadero	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.27
Instalaciones propias	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
TOTAL	1.0		2.69		2.97		2.73

Fuente: Autora del proyecto

Teniendo en cuenta que la matriz PC, identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con una muestra de la posición estratégica, se debe decir que el Autoservicio el surtidor se comparó con grandes supermercados que

desarrollan la misma actividad comercial en la ciudad de Ocaña, al mismo de tiempo de ser reconocidas por la población. Podemos evidenciar que el Autoservicio el Surtidor obtiene como resultado de ponderación un valor de 2,69, siguiendo el supermercado La Merced con un ponderado de 2,97 y por último el supermercado Diego Éxito con un valor de ponderación de 2,73.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la empresa posee un gran número de fuertes competidores, y comparado con los principales, demuestra que puede hacerle frente a esa competencia pues ofrece un servicio de eficiente con productos de excelente calidad, y que gracias a su antigüedad en el mercado cuentan con el reconocimiento y favoritismo de la población ocasionando una gran participación en el mismo, es importante resaltar que a pesar de tener algunas falencias la empresa busca a diario mejorar esos aspectos como infraestructura, servicios adicionales y complementarios como el de parqueadero, publicidad y promoción, que limitan un poco la preferencia total de la comunidad en general.

4.2.2. Etapa comparativa

4.2.2.1 Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

Con la elaboración de la Matriz DOFA la empresa podrá implementar estrategias que le permitan ser un competidor fuerte en el mercado, además de poder llevar a cabo un eficiente direccionamiento.

Tabla 36 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>O1. Crecimiento de la población</p> <p>O2. Tecnología actualizada</p> <p>O3. Alianzas con otras empresas</p> <p>O4. Adecuada condición económica</p> <p>O5. Antigüedad en el mercado</p>	<p>F1. Buen servicio al cliente</p> <p>F2. Gran capital de trabajo</p> <p>F3. Fuerza de ventas</p> <p>F4. Seguridad en el trabajo</p> <p>F5. Adecuado manejo de inventarios</p>	<p>D1. Poco sentido de pertenencia</p> <p>D2. Inadecuado estilo de direccionamiento</p> <p>D3. Inexistencia de estrategias de marketing</p> <p>D4. Infraestructura obsoleta</p> <p>D5. Servicio de parqueadero</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	<p>F2-O3. Aprovechar el gran capital de trabajo con el que cuenta la empresa para establecer alianzas con otras organizaciones que le permitan expandir sus servicios en el mercado.</p> <p>F5-O2. Implementar herramientas tecnológicas avanzadas, para realizar un control eficiente de las labores diarias referentes a recepción y despachos, para controlar el manejo del inventario.</p>	ESATRATEGIAS DO
	<p>A1. Fuertes competidores</p> <p>A2. Alteración del orden público</p> <p>A3. Nivel socioeconómico de los clientes</p> <p>A4. Aumento de impuestos</p> <p>A5. Competencia desleal</p>	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGAS DA
AMENAZAS	<p>F2-A1. Integración horizontal que permita crear una fusión con microempresas utilizando el capital de trabajo con que cuenta para hacer frente a la competencia más imponente en el mercado.</p> <p>F2-A3. Estrategia intensiva, desarrollando una nueva línea de productos con calidad ofreciendo más artículos a la canasta familiar, aprovechando la situación financiera de la empresa sin olvidar el nivel socioeconómico de la población ocañera.</p>	<p>D5-A2. Incluir el servicio de parqueadero al autoservicio, a través de la vinculación con otras empresas para que los clientes se sientan seguros al momento de realizar la compra dentro de la empresa, evitando problemas de alteración del orden público en esta época de pandemia.</p>	<p>D2, D3-A5. Garantizar el adecuado direccionamiento administrativo, implementando con éxito estrategias de marketing que haga a la empresa fuerte en todos los aspectos organizacionales con el fin de ser un gran competidor ante los otros autoservicios, supermercados y competencia desleal.</p>

4.2.2.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Según Fred R. David para establecer las variables dentro de la posición estratégica interna y externa, se emplean los factores incluidos dentro de las matrices EFI Y EFE, para asignar un valor numérico. Esta matriz muestra las estrategias que requiere implementar el Autoservicio el surtidor.

A continuación, se muestran una serie de variables que definen la situación de la empresa tanto interna como externamente:

Para evaluar los factores propuestos se tuvo en cuenta para calificar la fuerza financiera y la fuerza industrial lo siguiente +1 siendo la peor y +6 la mejor calificación; en cuanto a las ventaja competitiva y estabilidad ambiental se consideró una calificación de -1 a -6 siendo el -1 la mejor puntuación y -6 la peor.

Posición estratégica interna y externa

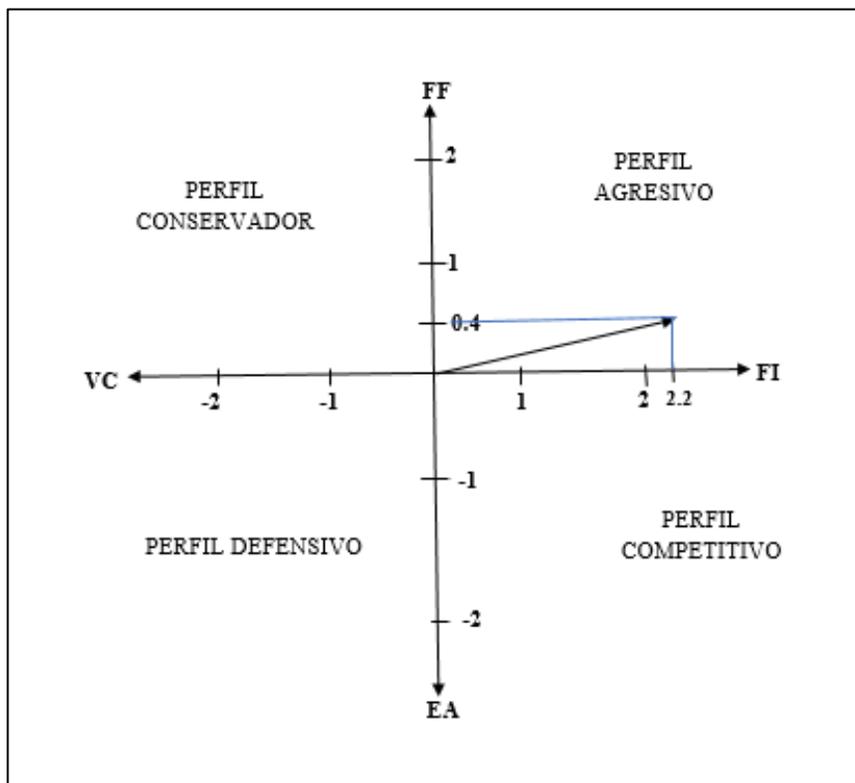
Tabla 37 *Matriz PEYEA*

FUERZA FINANCIERA (FF)		VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
FACTOR	PUNTA JE	FACTOR	PUNT AJE
Capital de trabajo	+5	Participación del mercado	-2
Rotación de inventarios	+2	Calidad del producto	-2
Flujo de efectivos	+3	Lealtad del cliente	-1
Utilidades por acción	+2	Control sobre proveedor	-4
Proporción precio	+4	Conocimiento tecnológico	-4
TOTAL	16/5=3,2	TOTAL	-13/5=- 2,6

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
FACTOR	PUNTA JE	FACTOR	PUNTA AJE
Potencial de crecimiento	+5	Cambios tecnológicos	-5
Potencial de utilidades	+4	Presión competitiva	-1
Estabilidad financiera	+6	Riesgo involucrado en el negocio	-3
Productividad utilizando la capacidad	+5	Variedad de la demanda	-2
Utilización de recursos	+4	Barreras de ingreso al mercado	-3
TOTAL	24/5=4,8	TOTAL	-14/5=-2,8

Eje de la X= VC + FI = -2,6 + 4,8 = 2,2

Eje de la Y= FF + EA = 3,2 + (-2,8) = 0,4



Fuente autora del proyecto

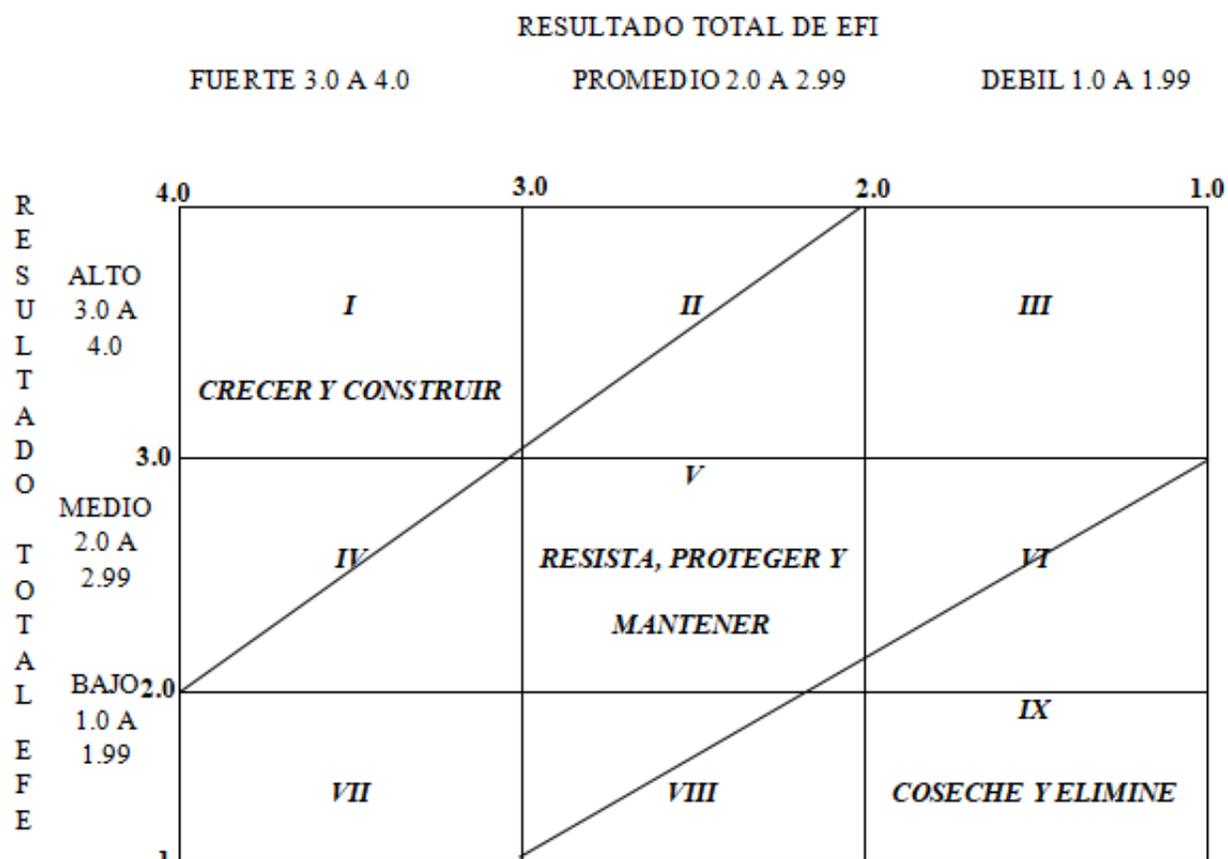
Podemos concluir que la Matriz PEYEA nos dio como resultado el perfil agresivo, en el cuadrante II parte superior derecha, entendiéndose así que el Autoservicio el surtidor se encuentra en una posición buena para utilizar fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y superar sus debilidades internas, de igual forma evitar amenazas externas; por lo tanto, es posible implementar estrategias de integración vertical o desarrollo de nuevos productos.

De igual forma podemos resaltar que la empresa es financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente; y que su fuerza financiera es un factor dominante.

4.2.2.3 Matriz interna – externa

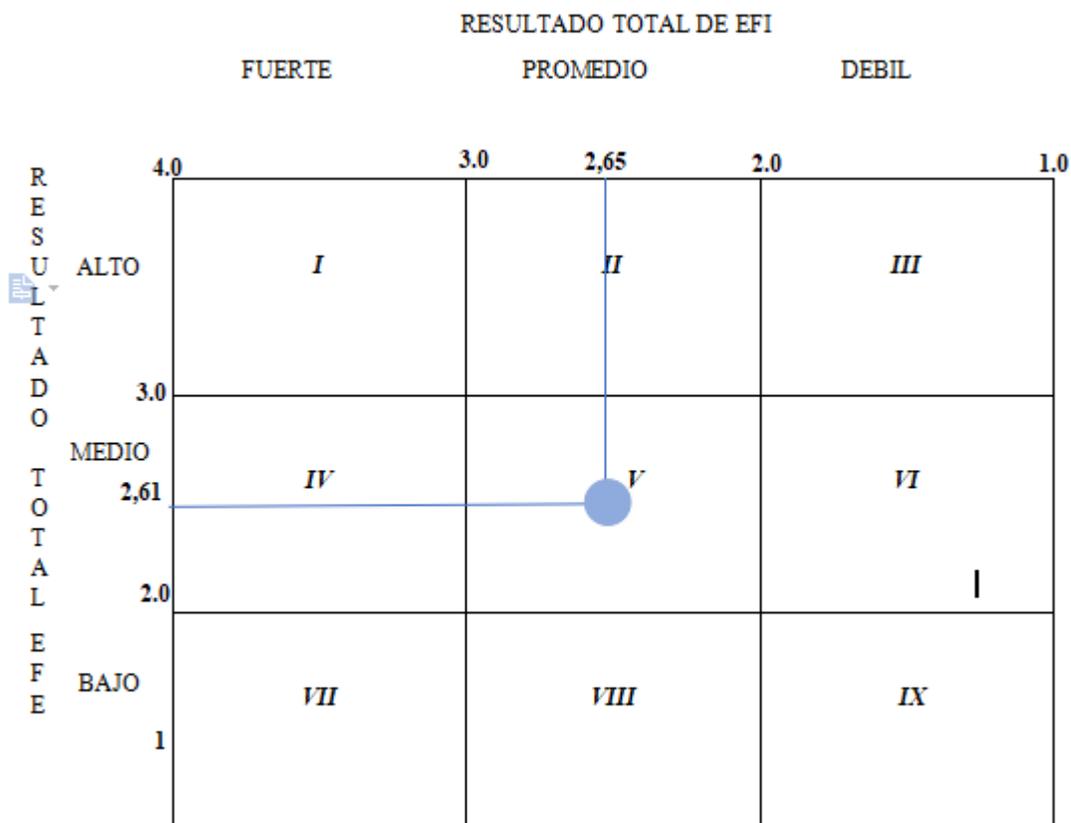
Por medio de la matriz IE podemos facilitar la toma de decisiones, que se basa en información generada por otras matrices, de estudio interno y externo captando así mayor información y representándola de una manera gráfica. Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, ambiental entre otras.

A continuación, encontramos los nueve cuadrantes en los cuales la empresa se puede ubicar ya sea en crecer y construir, resistir, proteger y mantener o en los cuadrantes de coseche y elimine.



Autora del proyecto

Tabla 38 *Matriz IE*



Fuente: Autora del proyecto

Podemos concluir del cuadro anterior que al ubicar los promedios que se hallaron en la matriz EFI de 2,65 y la matriz EFE 2,61 respectivamente, la empresa se ubica en el cuadrante V, lo cual indica que la implementación de las estrategias son proteger y mantener el autoservicio en factores como penetración de mercado y desarrollo de producto, además es importante destacar que la empresa se halla en el cuadrante promedio, estableciendo un futuro prometedor logrando obtener mayor reconocimiento y participación en el mercado.

4.2.3 Etapa de decisión

4.2.3.1 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

Permite a las empresas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Esta técnica además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, también se utiliza para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

Tabla 39 *Matriz MCPE*

<i>Estrategias</i> →		<i>Alternativa 1</i>		<i>Alternativa 2</i>		<i>Alternativa 3</i>	
<i>Factores</i>	<i>Pon.</i>	<i>Ca.</i>	<i>Re</i>	<i>Ca</i>	<i>Re</i>	<i>Ca</i>	<i>Re</i>
FORTALEZAS							
Buen servicio al cliente	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Gran capital de trabajo	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
Fuerza de ventas	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.60
Adecuado manejo de inventarios	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Seguridad en el trabajo	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
DEBILIDADES							
Poco sentido de pertenencia	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Inadecuado estilo de direccionamiento	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Inexistencia de estrategias de marketing	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Infraestructura obsoleta	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07

Servicio de parqueadero	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
OPORTUNIDADES							
Crecimiento de la población	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.56
Tecnología actualizada	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Alianzas con otras empresas	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Adecuada condición económica	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Antigüedad en el mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
AMENAZAS							
Fuertes competidores	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11
Alteración del orden publico	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Nivel socioeconómico de los clientes	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.09
Aumento de impuestos	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.16
Competencia desleal	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10
TOTAL			5,26		5,36		5,63

Fuente: Autora del proyecto

Para desarrollar la siguiente matriz es necesario recurrir a la matriz EFI y la matriz EFE, obteniendo oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para poder darle un puntaje según favorezca a la empresa. A continuación, encontramos las alternativas de estrategias:

Alternativa 1. aprovechar el gran capital de trabajo con el que cuenta la empresa para establecer alianzas con otras organizaciones que le permitan expandir sus servicios en el mercado.

Alternativa 2. estrategia intensiva, desarrollando una nueva línea de productos con calidad ofreciendo más artículos a la canasta familiar, aprovechando la situación financiera de la empresa sin olvidar el nivel socioeconómico de la población Ocañera.

Alternativa 3. garantizar el adecuado direccionamiento administrativos, implementando con éxito estrategias de marketing que haga a la empresa fuerte en todos los aspectos organizacionales con el fin de ser un gran competidor ante los otros autoservicios, supermercados y competencia desleal.

La empresa debe elegir la estrategia alternativa 3, que es garantizar el adecuado direccionamiento administrativo, implementando con éxito estrategias de marketing que haga a la empresa fuerte en todos los aspectos organizacionales con el fin de ser un gran competidor ante los otros autoservicios, supermercados y competencia desleal siendo esta la estrategia que obtuvo el puntaje más alto de 5,63 frente a las demás.

4.2.4 Diseño plan de Marketing Mix Autoservicio El Surtidor Primera P: (Producto)

Descripción del producto. Los productos que ofrece al público el Autoservicio El Surtidor, comprenden una amplia gama de líneas de productos, que buscan satisfacer la mayor cantidad de necesidades de las familias y de las personas en general. Por tanto, solo se manejan productos tangibles, ofreciendo productos de beneficio básico, es decir que representan el beneficio que realmente le interesa al cliente.

En función de la naturaleza de los productos del Autoservicio el Surtidor se encuentra lo siguiente:

Atributos de los productos. son de alta calidad, con buena presentación y contenido, marcas de reconocimiento a nivel nacional o local preferidas por los consumidores. En envases adecuados para cada tipo de contenido, e inclusive con diferentes tipos de envases, para que sea el cliente quien decida entre uno u otro, según su comodidad. En cada línea de producto, se manejan varios tamaños y presentaciones, en medidas de litros, gramos, unidades en docenas de docenas, etc., dependiente del producto como tal.

Beneficio del producto. El beneficio que los consumidores del autoservicio perciben, radica en el grado en que estos productos satisfacen sus necesidades básicas, a un precio cómodo y con una presentación agradable y confiable.

Servicios de apoyo de marketing. Actualmente el Autoservicio el Surtidor, ofrece servicio de entrega a domicilio, el cual le ha permitido atraer nuevos clientes. Adicionalmente se les garantiza la calidad de los productos que ofrece, dado que cada uno de estos vienen respaldado por la garantía los proveedores de la empresa.

Es importante que el Autoservicio El Surtidor reconozca la importancia de conceptualizar los productos desde la percepción de los clientes, teniendo en cuenta el proceso que ejerce cada persona en el momento de tomar la decisión de compra y del gasto económico que está

relacionado con esta. Una vez identificado la empresa podrá distinguir sus líneas de producto entre:

Bienes de conveniencia. son aquellos que los clientes adquieren de forma inmediata sin que se requiera mucho esfuerzo para ellos, y tienen bajo costos en relación, por tanto, se debe prestar atención a estos tipos de productos. Estos subdividen a su vez en:

Bienes de compra corriente: estos son galletas, bolsas de pan, productos de belleza, adquiridos siempre mediante conductas de compra determinados hábitos. Por tanto, el Autoservicio, debe procurar que estos sean de fácil acceso y compra para los clientes.

Bienes de compra por impulsos: estos son chocolates, juguetes, dulces, etc., ya que satisfacen una necesidad inmediata, por tanto, son los que usualmente los supermercados ubican en puntos de fácil acceso o de practica observación, como la caja en la que se realiza el pago, los espacios cercanos a la entrada o salida del establecimiento, dado que, al momento final de las compras, el cliente los perciba y producto de un antojo o deseo, decida comprarlos, aunque no lo tenía inicialmente planeado.

Además, están los bienes de urgencia: estos los adquieren como respuesta a una necesidad específica e inmediata.

Bienes de compra esporádica. entre estos están los licores finos, cuyo margen de ganancia es representativo para el negocio, por tanto, deben ubicarse en lugares exclusivos, debidamente decorados e inclusive, contando con el apoyo de promotores o impulsores, que ofrezcan

degustaciones, para que el cliente perciba el gusto que genera el producto, y esto esté por encima del coste económico, y agilice o evite el proceso racionalizado de elección de compra.

Bienes de especialidad. Estos son productos que las familias o clientes en general identifican generalmente mediante la marca que los respalda, por tanto, no requieren de muchos esfuerzos de mercado para lograr comercializarlos, pero si se requiere contar permanente con ellos, para que sea un gancho de atracción y vinculación con el cliente, marcas como: Colgate, Johnson, Ariel, Pantene, Fresca Leche, La mejor, entre otras.

Otro punto a tener en cuenta sobre los productos, es la decisión referida al conjunto total de las líneas que maneja el Autoservicio, en este caso, línea de aseo, licores, dulces, harinas, granos, aceites, bebidas, panadería, entre otras. Las están constituidas por una serie de productos relacionados entre sí.

Generalmente se establecen cuatro dimensiones para organizar eficientemente las líneas de productos y así establecer las siguientes estrategias:

Anchura del conjunto de productos. En el Autoservicio se manejan variedad de líneas las cuales son de aseo, alimentos, bebidas, entre otras.

Longitud del conjunto de productos: La suma total de los productos que comercializa el Surtidor, son un aproximada de 100.

Profundidad del conjunto de productos. cada una de las líneas o productos posee diferentes variaciones, por ejemplo, el Café: esta de kilo, libra, media libra, 125 gramos y 50 gramos. De esta forma se ofrece a los clientes un producto de consumo diario, y cada tamaño se acopla a la frecuencia con que cada tipo de cliente consume café en su vida cotidiana.

Consistencia de los productos. Aquí es importante que el Autoservicio siga manteniendo el grado de relación entre los diversos productos, e incluso adicionando más relaciones, para ofrecer un servicio más completo, por ejemplo, puede incluir la línea de verduras y frutas para complementar los mercados de las familias.

En este caso, por ser un Autoservicio, es importante valerse de ciertas herramientas que permitan tomar decisiones correctas acerca de cada uno de los productos, para esto existen métodos como:

Ley de Pareto. el 20% de los productos, entre los cuales esta: aceite, arroz, café, huevos, azúcar, sal, granos, detergentes entre otros básicos, representa el 80% de las ventas del establecimiento, por tanto, con base a esto a la empresa deberá coordinar para cada periodo, las estrategias a implementar, estimulando la satisfacción de los clientes en estas líneas a través de precios o beneficios adicionales.

Método ABC. Con este se establecen tres categorías de productos, basados en sus porcentajes de ventas. Se identifican como productos de tipo A aquellos que representen el 75% de las ventas totales, como se dijo anteriormente estos son: aceite, arroz, café, huevos, azúcar, sal, granos,

detergentes entre otros de la canasta familiar, de tipo B lo que generalmente representan el 17%, como carnes, lácteos, aseo personal y panadería, seguidos de los de tipo C los restantes que son los restantes del 100%, como los licores, los dulces, y los chocolates.

Eliminación de productos. Con el paso del tiempo el Autoservicio, debe ir identificando los productos que disminuyen su demanda, y beneficio para los clientes y retirarlos de las líneas de productos, bien sea por la marca o por calidad, es importante que esta decisión se tome en el momento oportuno, para evitar pérdidas económicas para la empresa.

Ampliación de la línea de productos. esta estrategia debe considerar el posicionamiento de los productos en el mercado, antes de decidir alargar la línea, si es así, entonces se puede:

Alargar la línea de productos hacia arriba. ofreciendo productos de mejor calidad, pero con mayor precio, y que, por este último atributo, requerirán una demanda predeterminada para no alejar los clientes o ir en contra de la filosofía de la empresa, de precios bajos.

Alargar la línea de productos hacia abajo: esta otra opción, iría acorde a la oferta de siempre precios bajos, pero se debe analizar hasta qué punto es viable la reducción de la calidad.

Finalmente, en cuanto a la fijación de los precios por líneas de productos, el precio de un artículo debe estar correlacionado con los demás productos tamaños, cantidades, y en relación con productos similares, pero de diferente marca, para darle más opciones de decisión a los clientes, que se ajusten a sus niveles económicos y sus necesidades.

Siguiendo con las opciones de estrategias a implementar, está el desarrollo de nuevos productos, en este caso, a comercializar. En este sentido se debe ejecutar un proceso ordenado, considerando:

Identificación de la oportunidad. Seleccionar el mercado a penetrar, por ejemplo, las mujeres cabeza de hogar que laboran, quienes cuentan con poco tiempo disponible en la preparación de los alimentos. Para este tipo de personas, se requieren productos pre cocidos, o de rápida elaboración, de aquí se puede decidir el incorporar nuevos productos, que ya vienen con una pre elaboración.

Diseño del producto. en este caso la idea debe ser evaluada, y estructurada para concretar las características físicas y psicológicas que garanticen que estos productos van a tener éxito en el mercado.

Prueba de mercado. Aquí se ofrecerían muestras, o se aplicaría un sondeo con los clientes, cuando visitan el establecimiento, y posterior, se simularían las acciones de distribución, precio y promoción.

Introducción. luego de comprobar lo anterior, se introduce el producto, aquí es donde se aplica la inversión financiera, en tiempo y personal para la venta.

También es de suma importancia, al analizar el producto, la segmentación de mercados, esta es la división de los clientes totales, para este caso la población Ocañera, en varios grupos que comparten características de compra similares, y que por tanto inciden en la demanda. El futuro éxito del Autoservicio, podría depender de la segmentación adecuada que realice.

Actualmente el negocio lo hace de forma intuitiva, y además siguiendo el comportamiento de almacenes similares, y de gran escala, por estar presentes a nivel nacional. Pero la alternativa más viable, es realizar un análisis estructurado e identificar los segmentos y su potencial de ventas. Para esto se debe:

1. Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado: examinar necesidades específicas, ritmos de vida de la población, teniendo en cuenta los horarios de trabajo en Ocaña, el uso del tiempo, las tendencias que siguen, y el conocimiento en general que tienen sobre los productos, dado los medios de comunicación existentes en la ciudad o las fuentes de información. Así se logran percibir posibles necesidades que aún no han sido satisfechas.
2. Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros: en este punto, se debe organizar lo que tienen en común las personas, para separar un segmento de otro. Personas que trabajan en oficinas, frente a comerciantes independientes. Clientes frecuentes de bares y sitios de entretenimiento, frente a clientes de cines, clubs o librerías. Para con base a estos ofrecer a unos, alimentos prácticos, a otros alimentos gourmet; ofrecer vinos u licores de alto grado. etc.

3. Determinar el potencial de los segmentos: pero antes de ofrecer estos productos se debe puntualizar el tamaño del segmento y la disposición económica del mismo. Para ofrecer acorde a esto, y no generar pérdidas.

Inicialmente el Autoservicio el Surtidor, debe dividir a su mercado objetivo que son consumidores finales. Teniendo en cuenta la razón de compra de los clientes.

Segmentación de mercados de consumidores. Hay varias formas de dividir el mercado de consumidores. Entre los cuales están:

Segmentación geográfica. subdividir por barrios, para esto se puede apoyar en la división de comunas preestablecida por las autoridades locales de la ciudad.

Segmentación demográfica. dividir la población ocañera de acuerdo a la edad, sexo, etapa del ciclo vital de la familia, ingreso y educación.

Segmenta psicográfica. Para esta se debe examinar la forma de pensar, los sentimientos y el comportamiento de las familias Ocañeras.

Por otro lado, y no menos importante, en el Autoservicio el surtidor podemos identificar las siguientes características en cada etapa del ciclo de vida del producto:

Introducción. El autoservicio el Surtidor, es un emprendimiento empírico, que inicia producto de la identificación de la oportunidad de mercado en la venta de productos de la canasta

familiar, a través de precios más cómodos, inicialmente no contaban con reconocimiento en el mercado, ya que la empresa no implementaba estrategias planeadas de publicidad y mercadeo, pero dados sus precios y su ubicación la voz a voz le fue dando posicionamiento.

Crecimiento. Como consecuencia a lo anterior poco a poco lograron el crecimiento y aceptación en el mercado. Lo que generó presión en la competencia, quienes también comenzaron a ofrecer precios más bajos.

Madurez. El autoservicio luego de un tiempo, logra consolidarse en el mercado, además implementa el servicio de entrega a domicilio, generando un gancho adicional práctico para el cliente, y adicional a su oferta de precios bajos. Sin embargo, el número de negocios similares en la zona, y la introducción de almacenes de cadena nacional, comienzan a representar amenazas para la empresa. De aquí la importancia de estructurar un plan estratégico de marketing para hacer frente a las estrategias de los demás negocios. Y logra destacar.

Frente a esta situación el Autoservicio, puede implementar estrategias competitivas, como:

Estrategia de segmentos múltiples. El Surtidor, identifica como mercados metas dos o más grupos de clientes potenciales y con base a eso desarrolla una mezcla de marketing, para llegar a cada segmento, haciéndolos sentir especiales y ofreciéndoles todo lo que estos necesitan conforme a sus preferencias. Lo que va a permitir crear fidelidad y frecuencia de compra.

Segunda P (precio).

El precio, en cuanto a este elemento dentro del plan de marketing, para el Autoservicio El Surtidor, el objetivo al asignar estos valores, deber ser compatible con las metas generales de la empresa, por tanto, se fija los siguientes:

Orientados a las ganancias. Maximizar las utilidades sobre las ventas totales más que en cada producto por separado. Así podrá poner precios bajos, relativamente no muy rentables en algunos productos, pero que van a estimular las ventas totales, y por ende la ganancia final.

Líneas de productos. Ofrecer productos de los que se ofrecen en toda la tienda, a un precio muy bajo, con este se crea una oferta atractiva, para que los clientes acudan al autoservicio, y se forma indirecta se les induce a que no solo compren el producto de oferta, sino que realizan la mayor parte de sus compras.

Precios psicológicos. Fijar precios impares para hacer percibir a los clientes que el precio del producto es menor, lo cual se consigue al reducir el valor total dejando que termine en un número impar.

Análisis de la competencia. Analizar la competencia a través de las estrategias, ventajas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores, para tomar decisiones y fijar las estrategias que le permitan al Autoservicio el Surtidor, competir eficazmente con ellos. Comprendiendo la forma de actuar y negociar de ellos. Para esto se debe:

1. Identificación de los competidores. Los principales competidores, son los almacenes de cadena, como D1 y Justo y bueno, seguidos de los competidores locales como Supermercado la Merced, y Diego éxito.

2. Identificación de los competidores potenciales. Podrían a futuro ser también competencia cierto micro mercado de la zona, con crecimiento potencial.

3. Determinación de aspectos críticos de la competencia. El principal factor que determina el éxito de la competencia en el sector son los precios, este es elemento que da preferencia en los clientes.

4. Análisis de cada competidor. Por lo anterior, lo que distingue a cada competidor es el precio que le establece a cada línea de producto.

Tercera P (plaza)

Estructura del canal de distribución. El Autoservicio el Surtidor, luego de un análisis de su estructura de ventas, puede determinar la organización de su canal de distribución, para este caso de forma directa a través de su punto de comercialización. Para lograr el efectivo traslado de los productos hasta el consumidor final.

Para esto se usa un canal ultra-corto, ya que no existen intermediarios, solo la entrega con el servicio a domicilio para que los productos lleguen desde el Autoservicio al consumidor.

El Surtidor, es en sí un mayorista, ya que vende al por mayor y al por menor, es un mayorista de servicio completo, ya que asumen la función de la entrega concediendo créditos o facilitando el pago de los productos.

El Autoservicio, por su localización es un mercado de abastos, ya que concentra su oferta comercial e la venta de alimentación, dentro de una zona privilegiada para esta labor que es el mercado público de la ciudad.

Análisis de los costos del canal de plaza (distribución)

Los Flujos de Distribución. La realización de las funciones de distribución ocasiona una serie de flujos comerciales en el canal de distribución. Hay un flujo físico al enviar el producto desde el lugar de la empresa hasta el cliente final. Y un flujo financiero, dado el movimiento del pago, es decir del dinero que se cancela para el pedido llegue al destino, este valor aplica para el autoservicio o para el cliente, depende como decida la empresa fijar la política.

En general cuanto más corto sea el canal, menor será el costo de distribución por los intermediarios a bordo, y por tanto el precio para ofertar al cliente podrá seguir siendo bajo, sin embargo, esta distribución directa puede limitar el rango de acción geográfico del Autoservicio. Por lo que se puede pensar en la viabilidad de incluir distribuidores.

Cuarta P (promoción y publicidad)

Tipos de publicidad. Es importante que el autoservicio el surtidor debe implementar una publicidad detallista a través de un vendedor local que vende de manera directa al consumidor, además esta tiende a enfocarse en estimular el tránsito por la empresa y en crear una imagen distintiva de la misma.

Con este tipo de publicidad el Autoservicio podrá darse a conocer en un mercado más amplio para mostrar su variedad de productos y así poder atraer más clientes que generen más volumen de ventas y credibilidad para la empresa.

Metas de la publicidad. Debido a la enorme cantidad de productos y servicios que surgen día a día, la publicidad ha llegado a ser indispensable para que el público pueda conocerlos. Para lograr esto la publicidad que implemente el Autoservicio el Surtidor debe contar con cinco metas específicas que son:

1. Construir la imagen de la marca. Crear una marca y una imagen corporativa global y fuerte, ya que esta crea valor capital, es decir crea un conjunto de características que hacen que una marca sea diferente y mejor tanto para los consumidores como para las empresas.

2. Proporcionar información. La publicidad que se desea implementar debe proporcionar información tanto a consumidores como a compradores empresariales. La información para consumidores incluye el horario del autoservicio, la localización del establecimiento o

especificaciones más detalladas de los productos que ofrece. La información busca que el proceso de compra sea relativamente sencillo y cómodo, y así persuadir al cliente a ir a la tienda.

3. Persuasión. La persuasión es un componente de la información, como mencionaba en la meta anterior, los anuncios pueden convencer a los consumidores de que una marca específica es superior a las otras. Las técnicas de persuasión se utilizan con más frecuencias en los medios de transmisión como Radio, redes sociales y televisión.

4. Apoyar los esfuerzos de marketing. La publicidad empleada por el Autoservicio el Surtidor debe servir para apoyar otras funciones de marketing. Como para apoyar la promoción de comercial y para consumidores, como empaques temáticos, cupones, ofertas combinadas y otras ofertas especiales.

5. Estimular la acción. La empresa debe establecer metas de comportamiento en los programas de publicidad, que buscan que las personas reaccionen de manera inmediata a los anuncios. Estas metas publicitarias trabajan en conjunto para lograr el objetivo de grabar la marca en la mente de los consumidores

Campaña publicitaria. Una campaña publicitaria consta de todas las tareas requeridas para transformar un tema en un programa coordinado de publicidad con el objeto de lograr cierta meta para un producto o marca. La campaña comprende varios mensajes publicitarios que se presentan durante determinado tiempo y en diversos medios.

Una campaña publicitaria se planea en el contexto de un plan general de marketing estratégico y como parte de un programa general de promoción. Luego, la empresa comienza a formular la campaña publicitaria. Las fases de la ejecución de tal campaña son definir los objetivos, destinar un presupuesto, crear un mensaje, elegir los medios y evaluar la eficacia.

El autoservicio el surtidor debe desarrollar una campaña publicitaria que le permita seguir creciendo en el mercado y convertirse en la mejor y así aumentar su reconocimiento en la mente de los clientes.

Con esto se busca que la empresa logre impactar en la memoria del cliente y sea reconocida con mayor facilidad, apoyándose en el uso de distintos medios para tener mayor cobertura de su mensaje, buscando la manera más económica posible. Por tanto, se le sugiere cumplir con los siguientes pasos para lograr mayor efectividad:

Definir los objetivos. Lo que se busca esencialmente es que el Autoservicio logre aumentar su número de ventas para todos sus productos, utilizando la campaña publicitaria para esto deberá inicialmente establecer los siguientes objetivos:

Mejorar las relaciones con el distribuidor. Lograr incentivar a sus distribuidores, para que junto con ellos pueda hacer la mejor publicidad de sus productos.

Reposicionar un producto existente. Se pretende que la empresa posicione el producto con menor venta, por tanto, uno de los objetivos es lograr por medio de la campaña publicitaria que

se tome una nueva percepción del producto, de acuerdo a su presentación mejorada, y con esto los clientes lo conozcan y se motiven a adquirirlo en mayor cantidad.

Destinar un presupuesto. Teniendo el gran capital de trabajo con el que cuenta la empresa el dueño del surtidor debe destinar un presupuesto adecuado para realizar una campaña publicitaria que le permitirá tener mayores beneficios.

Crear un mensaje. Ahora bien, se debe seleccionar el mensaje más adecuado para que sea llamativo y logre influir en el comportamiento de compra de los clientes, esto lo puede lograr de muchas maneras, debe innovar, ser creativo, colorido, y con sabores realmente agradables para el cliente, teniendo en cuenta la línea de productos que maneja la empresa.

Si cumple con esto, estará también logrando que el cliente se sienta atraído hacia el producto y cambie su opinión, así como su hábito de compra. El mensaje por tanto poseerá:

Petición. Aquí buscamos que los consumidores vuelvan a cautivarse por comprar los productos de la empresa, por tanto, se debe mostrar el beneficio de adquirir la variedad de productos que se ofrecen como: la calidad, la frescura, su sabor, etc.

Ejecución. diseñar una imagen publicitaria atractiva y colorida, que lleve los beneficios expuestos en la petición, mezclados con los gráficos visuales y personalizados acordes a la empresa.

Elegir los medios. Teniendo en cuenta que la empresa es un Autoservicio, hay que elegir un medio que se adapte a las proporciones y condiciones de los productos, y que obviamente llegue a sus clientes meta, que inicialmente son los que habitan en Ocaña y de acuerdo a los resultados de esto la empresa podrá extenderse o no.

Lo más adecuado es decidir optar por medios interactivos, la radio, redes sociales creando una página web en la red social más visitada como lo es “Facebook”, se presentará el mensaje publicitario de la empresa por medio de la radio con una duración de 20 segundos y se pegará anuncios en los puntos a los cuales distribuye además repartir volantes llamativos a los consumidores finales.

Luego de haber implementado esta campaña publicitaria se tendrán que analizar los resultados obtenidos, e identificar los beneficios que le represento a la empresa, para así determinar si continuar implementándola o rediseñarla.

Métodos para medir la eficacia. Para saber si los clientes, cambiaron su percepción con respecto a los pudines y tienen mayor aceptación de estos, por su presentación mejorada se le sugiere a la empresa aplicar cualquiera de estas pruebas:

Reconocimiento. se toma alguno de los volantes que se repartieron y se le muestra a uno de los clientes que llegue al Autoservicio el surtidor y se le pregunta si lo había visto antes.

Recordación sin ayuda. se pregunta los clientes del autoservicio si recuerda haber visto los volantes promocionando la nueva presentación de los productos con los que ofrece la empresa.

Estructura organizacional de la publicidad: Hay tres formas en que las empresas pueden manejar su publicidad:

- Establecer un departamento interno de publicidad.
- Contratar una agencia de publicidad.
- Usar una combinación de un departamento interno y una agencia externa.

Cualquiera que sea la alternativa elegida, se necesitan las mismas destrezas especializadas para hacer el trabajo de publicidad. Se requiere que gente creativa prepare el texto, genere material de video y/o audio y diseñe los formatos. Se requieren expertos en medios de comunicación para elegir los medios apropiados, comprar tiempo o espacio y organizar el calendario de apariciones de los anuncios. Y las habilidades gerenciales son esenciales para planear y administrar todo el programa de publicidad.

Departamentos internos. Un departamento interno de publicidad dentro del Autoservicio puede desempeñar todas estas tareas, algunas, o bien reducirse a la dirección general. Una compañía cuya publicidad es parte sustancial de su mezcla de marketing tendrá por lo regular su propio departamento de publicidad.

Promoción de ventas. Teniendo en cuenta lo importante que son las promociones de ventas como complemento de la publicidad, y como forma de incentivar la demanda, se le sugiere al autoservicio, que implemente para que logre facilitar y aumentar sus ventas.

Se le recomienda a la empresa que adopte esta medida, tanto para sus distribuidores, como para sus consumidores finales para lograr incentivarlos y estimular su demanda de los productos de la panadería. Sin embargo, la empresa tiene que tener en cuenta ciertos factores para que tener éxito en esta implementación:

Resultados a corto plazo. El uso por ejemplo de los cupones le dará resultados rápido a la empresa, más que los que le pueda llegar a dar la campaña publicitaria.

Presión competitiva. Debe tener en cuenta quienes de sus competidores ya lo están implementando o si no, adelantarse para tener mayor participación en el mercado, y convertir esta en una ventaja competitiva.

Expectativas de los compradores. Debe tener mucho cuidado, con el uso de la promoción de ventas, pues no se debe hacer tan frecuente que mal acostumbre a sus consumidores y haga que solo compren los productos del autoservicio cuando se den cupones o cualquier otro incentivo.

El Autoservicio el surtidor deberá incluir la promoción de ventas en sus planes de promoción, junto con la publicidad, para mayor organización. Por tanto, se le recomienda que realice lo siguiente:

Establecer objetivos y estrategias. El principal objetivo del autoservicio, si decide implementar la promoción de ventas será estimular a sus consumidores a que aumenten la demanda de los productos de la empresa.

Dirigir el esfuerzo de promoción de ventas. En el caso del autoservicio, se le sugiere que opte por una agencia de servicios promocionales, que se especializan en ejecutar programas de promoción de ventas, y será la que se encargue del diseño y elaboración de los cupones.

4.3 Proponer el marco axiológico para la empresa basado en los principios corporativos, misión, visión, organigrama, matriz axiológica y valores del Autoservicio.

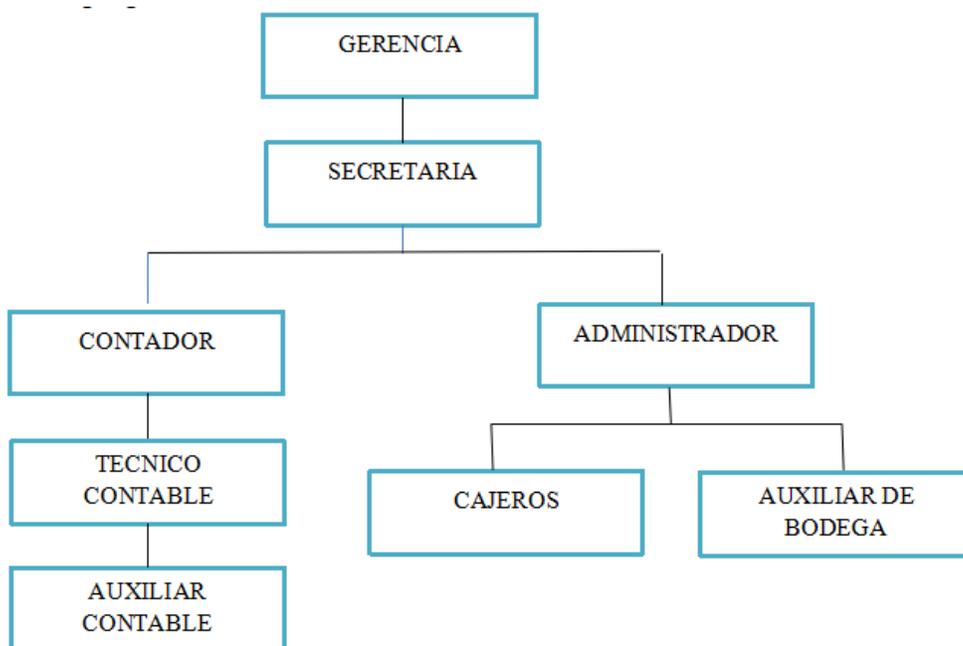
El Autoservicio El Surtidor, es una empresa competitiva que quiere hacerle frente al mercado, mantenerse en el tiempo y proyectarse a futuro, para esto es necesario que tenga un direccionamiento estratégico que guie y oriente la coordinación de sus recursos y esfuerzos en el mercado; por esto es importante plantear los componentes fundamentales para un mejor manejo en el mismo, como se propone a continuación:

4.3.1 Misión. Somos una empresa dedicada a la venta de productos para la canasta familiar y demás, con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad ocañera, ofreciendo un servicio de calidad y excelente atención al cliente diferenciándonos de la competencia.

4.3.2 Visión. La visión del Autoservicio el Surtidor para el año 2030, es consolidarse como líder en la región, cautivando la lealtad de compra de las familias, respaldados con los mejores proveedores, y acompañado del compromiso total de los empleados, fomentando la responsabilidad social y comercial.

4.3.3 Organigrama. Propuesta de la estructura organizacional del Autoservicio el Surtidor

Tabla 40 Organigrama



Fuente: Autora del proyecto.

4.3.4 Matriz Axiológica. La matriz axiológica le proporciona al Autoservicio El Surtidor una guía base, para formular la escala de valores y constituirse en un apoyo para diagnosticar el futuro, además es de gran importancia porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de referencias existentes en un mercado.

Tabla 41 *Matriz axiológica*

PRINCIPIOS	GRUPO DE REFERENCIA				
	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedor
Respeto	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Rentabilidad				X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Productividad				X	X
Competitividad				X	X

Fuente: Autora del proyecto

Del cuadro anterior podemos deducir, que los principios como respeto, responsabilidad y honestidad son de interés de cada uno de los grupos de referencias mencionados. En cuanto a rentabilidad, productividad, competitividad son principios de interés entre clientes y proveedores con los que cuenta el Autoservicio.

4.3.5 Principios Corporativos.

Trabajo en equipo. Fomentar la participación de todos los integrantes de la empresa, para alcanzar un objetivo común compartiendo información, conocimientos y experiencia.

Liderazgo. Actuar con iniciativa en el desarrollo de las actividades, así como en la solución de problemas.

Servicio al cliente. Todo el esfuerzo que sea orientado a la satisfacción de los clientes apostando siempre por una alta atención de calidad.

Compromiso. Tener una fuerte implicación de la organización con todos los grupos de interés: clientes, proveedores.

Competitividad. Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado.

Integridad. Ser coherentes con nuestra razón de ser, actuando con rectitud, honestidad, responsabilidad y total transparencia.

4.3.6 Valores. Dentro del Autoservicio el surtidor es importante que se inculquen valores que sean fundamentales para la convivencia de los empleados, tales como:

Ética profesional. Actuar con integridad y profesionalismo en todo momento.

Respeto. Reconocer la dignidad y valor de las personas en el trato con los clientes y proveedores.

Honestidad. Valorar siempre la búsqueda de la verdad y libertad de expresar lo que se piensa y se siente acerca de otras personas o alguna situación en particular sin vulnerar la integridad de los demás.

Responsabilidad. Cumplir con las funciones dentro de la empresa, comprometidos con la sociedad, asumir y reconocer las consecuencias de nuestras acciones.

Solidaridad. Cooperación permanente y continua en el desarrollo de los procesos de la organización y en las relaciones interpersonales con clientes y proveedores.

Conclusiones

Se realizó un diagnóstico y análisis de la situación inicial del Autoservicio El Surtidor, que permitió identificar las condiciones actuales en que se encontraba la empresa, frente a cada variable analizada, consolidándose en información de suma importancia, para el crecimiento y la mejora continua de la gestión organizacional del Autoservicio. El cual expuso la necesidad de reestructurar e incorporar un plan estratégico con enfoque en marketing, que impulse la efectividad de la empresa.

Una vez detectado esto, se diseñaron los juegos matriciales en sus tres etapas, realizando las matrices respectivas para cada una, a través de las cuales se logró establecer las condiciones reales en que se encuentra el Autoservicio, con una valoración estratégica de cada variable, a nivel interno y externo, y en comparación con el entorno comercial competitivo en el que se encuentra, esto evidenció que las estrategias adecuadas a implementar son de tipo, integración vertical, desarrollo de producto y penetración de mercado, con lo cual se ratificó la necesidad de adecuar el direccionamiento administrativo implementando con éxito estrategias de marketing. , base a partir de la cual, se construyen las decisiones y acciones que se deberán tomar a partir del momento, para corregir y adaptar la empresa a sus objetivos.

Por otra parte, se realizó una propuesta del marco axiológico para la empresa, Autoservicio el Surtidor, en cohesión con la misión y visión, diseñada de acuerdo a los objetivos y las metas que tiene la gerencia de la empresa, fundamentados en unos valores y acorde a la estructura

organizacional. Para cual se tomó como punto de partida la realización de una matriz axiológica, que proporcione información significativa para esto.

Y finalmente, se construyeron objetivos y estrategias acordes al Autoservicio el Surtidor, partiendo de cada una de las características de las P (Precio, Producto, Publicidad, Plaza) del Marketing Mix conforme a su condición actual. Lo que permitirá a la empresa tener éxito en sus labores diarias.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta los análisis y las valoraciones aplicadas al Autoservicio El Surtidor, se sugiere reestructurar e incorporar un plan estratégico con enfoque en marketing, con base en el cual, se desarrollen todas las acciones y medidas pertinentes, para la construcción de un futuro sólido y estable para la empresa, que le permita marcar la diferencia y superar la competencia, con resultados efectivos.

Además, se recomienda, aplicar las estrategias propuestas y valoradas, complementadas con instrumentos de medición y control, para alcanzar los resultados esperados, y darle el impulso de éxito que necesita el Autoservicio. Renovando y actualizando constantemente las acciones, basados en el direccionamiento administrativo propuesto.

De igual forma, se aconseja al Autoservicio El Surtidor, apropiarse del marco axiológico, en cohesión con la misión y visión, diseñadas. Darla a conocer a todos los miembros y personas de interés de la empresa, para lograr la pertenencia y el compromiso de sus aliados. Y proyectar la imagen exitosa de la empresa, como resultado de esto.

Y finalmente, se recomienda al autoservicio implementar un plan de marketing de acuerdo con la propuesta expuesta, permitiéndole tomar decisiones y acciones necesarias para darle posicionamiento y proyección a la empresa a través de estrategias acordes a sus condiciones.

Referencias

- A. Rowe, R. M. (1982). *“Strategic management and business policy: a methodological approach”*. addison-wesley.
- Adarme Jaimes, W. Á. (2005). *Gestios Procesos*. Feriva.
- Álvarez Trillos, J. A. (s.f.). PLAN ESTRATEGICO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA. *Trabajo de Grado*. Universidad Francisco de Paula Santander., Cúcuta.
- Barthelme. (17 de 7 de 1999). *la planeación estratégica en las organizaciones*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiaorgan/estrategiaorgan.shtml>>. p. 1.
- Colombia, R. d. (2000). *El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones*. Ediciones littio.
- Congreso de la República. (2001). *Decreto 410 de 1971. Por la cual se expide el código de comercio*. Editorial norma, Pág 5 .
- Contreras, J. (20 de 08 de 2013). *La matriz del perfil competitivo*. Obtenido de < <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm> > p 1
- CPC. (2006). *Ley 1095 de 2006, reforma política constitucional, acto legislativo 01 de diciembre 26 de 2008, decreto 681 de marzo de 2009, acto legislativo 01 de 2009*. Colombia : cupido. 2010. p. 10 y 14.
- Cuevas Sarmiento, M. (10 de 23 de 2014). *Planificación y estrategia de la empresa*. Obtenido de Cuevas Sarmiento, Marisela. Planificación y estrategia de la empresa. [En línea] (23 de octubre de 2014), disponible en <<https://maricuevas.files.wordpress.com/2013/11/matriz-evaluacion.pdf>> p 1
- DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de la administración estratégica*. México : PEARSON EDUCACIÓN.
- Durán Castilla, C. E. (2006). PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA COMUNITARIA DE ACUERDUCTO DE RIO DE ORO "EMCAR E.S.P" QUE PERMITA OFRECER ACCIONES DE MEJORAMIENTO. (*Trabajo de grado*). UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA, Ocaña, Norte de Santander.
- Espinosa, R. (2012). Obtenido de <<http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>> p 1
- Hernández, S. y. (2010). *Introducción a la administración*. McGrawHill Cuarta edición. p 71.
- Hevia, A. E. (2003). *Planificación estratégica, Planificación estratégica y desarrollo productivo local*. Santiago de Chile: FONDO EDITORIAL Cátedra María Cano.
- Hill, C. w. (s.f.). *administración estratégica*. 2012: McGrawHill.
- Lemus Galván, D. Y. (2011). PLAN ESTRATEGICO PARA EL SUPERMERCADO EL EMPRENDEDOR AR DE LA CIUDAD DE OCAÑA, CON EL FIN DE FORMULAR

ESTRATEGIAS DE PROYECCIÓN COMERCIAL. (*Trabajo de Grado*). UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA, Ocaña.

Páez Pérez, L. J. (s.f.). (*Trabajo de Grado*) . Universidad Francisco de Paula Santander , Ocaña .

Páez Pérez, L. J. (2007). (*Trabajo de Grado*) . Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, Ocaña.

Páez, Y. (s.f.). Dueño del Autoservicio El Surtidor . (M. P. PAEZ, Entrevistador)

Ponce Talancón, H. (2 de 11 de 2012). *Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Obtenido de

<http://cneip.org/documentos/revista/cneip_12-1/ponce_talancon.pdf> p 12

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica: Conceptos claves en GE*. Bogotá, D. C. – Colombia: Comité Editorial y Académico, Víctor Hugo Riascos Martínez y Daniel Torres Ardila.

Stanton, E. y. (2007). *Fundamentos de marketing, William J. Stanton, decimo cuarta edición. Capítulo 20*. México, D.F.: The McGraw-Hill. Obtenido de The McGraw-Hill.

Thompson, a. y. (2003). *Planeación estratégica - teoría y casos* . McGraw-Hill.

TORRES RAMIREZ, D. P. (s.f.). PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AUTOSERVICIO CENTRAL, QUE PERMITA OFRECER ACCIONES DE MEJORAMIENTO Y PROYECCIÓN COMERCIAL. (*Trabajo de grado*). UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA, Ocaña.

Apéndices

Apéndice A: Entrevista dirigida a Directivos del Autoservicio El Surtidor.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DEL AUTOSERVICIO EL SURTIDOR

Objetivo: Diseñar una propuesta de plan de estratégico de marketing para el Autoservicio El Surtidor.

AREA: Administrativa, Contable y tributaria

1. ¿La empresa cuenta con elementos como misión, visión, organigrama, políticas y reglamentos?
2. ¿Se fijan metas para el Autoservicio claramente enunciadas?
3. ¿La empresa cuenta con el sistema contable adecuado para el registro y control de todos los procesos?
4. ¿Existe un proceso y control de los procesos, registros, y documentos?
5. ¿Recurren a la capacitación de manera constante para actualizarse?
6. ¿Cuentan con un margen de utilidad apropiado que le permita generar un crecimiento a través de la reinversión?
7. ¿Se diseñan presupuestos para el control de los recursos generados?
8. ¿Hay un debido cumplimiento de los deberes fiscales y tributarios?

AREA: Recursos Humanos

9. ¿El Autoservicio realiza una división del trabajo de forma flexible?
10. ¿La empresa establece un fácil acceso para la participación del personal?
11. ¿Lleva a cabo la empresa reuniones de información/comunicación sobre decisiones estratégicas importantes o eventos en los que participa?
12. ¿Cuenta la organización con un programa o comité de seguridad e higiene en el trabajo?
13. ¿Se ofrece incentivo a los empleados por su desempeño?

AREA: Mercadeo y publicidad

14. ¿Cuentan con un plan de mercadeo o un plan de publicidad?
15. ¿Existe un presupuesto destinado a la promoción y publicidad de la empresa?
16. ¿Se ha medido en alguna ocasión la eficiencia de la publicidad que implementan?

17. ¿Consideran la publicidad como una herramienta efectiva en el apoyo de las ventas?

AREA: Comercial

18. ¿Existen políticas de control y seguimiento en el proceso de compra?

19. ¿Existen metas de ventas periódicas?

20. ¿Existe en la organización un procedimiento formal para conocer la satisfacción de sus clientes?

21. ¿La empresa da garantías sobre sus productos de forma transparente?

AREA: Bodega

22. ¿Existe un proceso de control para las entradas, traslados y salidas de productos?

Apéndice B: Entrevista dirigida a los empleados del Autoservicio El Surtidor.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL AUTOSERVICIO EL SURTIDOR

Objetivo: Diseñar una propuesta de plan de estratégico de marketing para el Autoservicio El Surtidor.

Al responder, realice una valoración en la escala del 1 al 5. Siendo 1 la menor puntuación, y 5 la mayor.

CUESTIONARIO	CALIFICACION				
	1	2	3	4	5
La organización es flexible ante los cambios					
Está de acuerdo con las metas fijadas por los superiores					
Conoce los objetivos del Autoservicio					
Le piden opinión para realizar cambios en la empresa					
Se siente parte de la estructura organizacional de la empresa					
Conoce su aporte a los objetivos de la empresa					
Sabe a quién dirigirse en caso de conflictos en la empresa					
Hay buena relación con los compañeros de trabajo					
Cuenta con todas las herramientas para realizar sus labores					
Se aplican métodos para medir la calidad de tu trabajo					
Realizan reuniones para comunicar decisiones importantes					
El Autoservicio fomenta la igualdad de oportunidades entre los empleados					
El lugar de trabajo se encuentra debidamente ventilado, iluminado y con las instalaciones sanitarias adecuadas					
Los salarios son justos y equivalentes					
Recibe buen trato por parte de los funcionarios de la empresa					
Contribuye usted a la competitividad de la empresa					
Se ofrece incentivo a los empleados por su desempeño					
El puesto de trabajo da la oportunidad de crecer					
Comprende el propósito de esta organización					
Existen incentivos, remuneración, o recompensas					
Existen metas de ventas periódicas					
Se cuenta con un plan de incentivos para los empleados					
Se conoce el nivel de satisfacción de los clientes					

Apéndice C: Entrevista dirigida a los clientes del Autoservicio El Surtidor.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL AUTOSERVICIO EL SURTIDOR

Objetivo: Diseñar una propuesta de plan de estratégico de marketing para el Autoservicio El Surtidor.

1. ¿Por cuánto tiempo ha sido cliente del Autoservicio el Surtidor?

Menos de un año ____ entre 1 y 3 años ____ más de 3 años ____

2. ¿Con que frecuencia hace sus compras en el Autoservicio el Surtidor?

Diariamente ____ Semanalmente ____ Mensualmente ____ Varias veces al mes ____
Esporádicamente ____

3. ¿Cómo conoció el Autoservicio el Surtidor?

Medios publicitarios ____ Por medio de amigos ____ Internet ____ Otro ____
¿Cuál? _____

4. ¿Cuál es su grado de satisfacción de los productos que ha adquirido en el Supermercado?

Completamente satisfecho ____ Satisfecho ____ Insatisfecho ____ Completamente
insatisfecho ____

5. ¿Se ha sentido plenamente satisfecho con la atención al cliente por parte de los empleados?

Si ____ no ____ ¿Por qué? _____

6. ¿Porque haces sus compras en este supermercado?

Por los bajos precios ____ Por las promociones ____ Porque tiene domicilio ____
Otra ____ cual _____

7. ¿Cómo es la presentación personal de los empleados en el supermercado?

Excelente_____ Buena_____ Regular_____ Mala_____

8. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle e incluirle al Autoservicio el Surtidor sobre su servicio al cliente?

Si es así, por favor, díganos de que se trata.
