

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA DISTRIBUIDORA "TIENDA
BUCANERO" DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO
2006-2009**

LAURA AMELIA ARGOTE COTAZO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA DISTRIBUIDORA "TIENDA
BUCANERO" DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO
2006-2009**

LAURA AMELIA ARGOTE COTAZO

**Monografía presentada para optar por el título de profesional en Comercio
Internacional y Mercadeo**

ASESOR

**Dr. Rodrigo Yépez
Especialista en Gerencia de Mercado**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2007**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1 del acuerdo 324 de Octubre 11 de 1966, emanada del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado.

Jurado.

San Juan de Pasto, Octubre del 2007

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a todos los directivos y docentes del programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño por la formación integral brindada en el transcurso de mi carrera profesional. En forma especial a todas aquellas personas que de manera desinteresada colaboraron con este trabajo investigativo con su crítica constructiva.

Sinceros agradecimientos al Doctor Rodrigo Yépez por su dedicación, asesoría y acompañamiento en todo el proceso investigativo.

De igual manera, agradezco a mis jurados de trabajo de grado, el Doctor Iván Martínez y la Doctora Lucía Constanza Burgos por su aporte y recomendaciones en el desarrollo y culminación de este trabajo investigativo.

*A DIOS todo poderoso...
Al ser parte esencial en todos mis actos
A mis padres Gerardo y Nelcy
Por ser ellos la razón de mi existencia,
A mis hermanos por su
Apoyo y dedicación incondicional...
Y a todos aquellos que desinteresadamente colaboraron
Para llevar a buen término este proyecto.*

LAURA ARGOTE

TABLA DE CONTENIDO

		Pág
0	INTRODUCCIÓN	28
1	MARCO TEÓRICO	29
1.1	GERENCIA ESTRATÉGICA	29
1.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	31
1.2.1	Porque hacer planeación estratégica	34
1.3	PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	39
1.4	PLANEACIÓN FINANCIERA	43
1.5	PROSPECTIVA	46
1.6	MARKETING	48
1.6.1	Factores que influyen en el marketing	52
1.7	MARKETING MIX	53
1.8	MARKETING DE SERVICIOS	53
1.9	MARKETING MIX PARA SERVICIOS	56
1.10	PROCESO EN EL MARKETING DE SERVICIOS	59
1.11	CONTROL DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS	63
2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	65
3	DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	66
4	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	67
4.1	PREGUNTA GENERAL	67
4.2	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	67

5	JUSTIFICACIÓN	68
5.1	JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	68
5.2	JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA	68
5.3	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	68
6	OBJETIVOS	69
6.1	OBJETIVO GENERAL	69
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	69
7	MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN	70
8	MARCO DE REFERENCIA	72
8.1	MARCO DE ANTECEDENTES	72
8.2	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	74
8.3	MARCO LEGAL	94
9	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	95
9.1	TIPO DE ESTUDIO	95
9.2	COBERTURA DEL ESTUDIO	96
9.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	96
9.4	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	97
9.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	98
9.5.1	Fuentes de información primaria	98
9.5.2	Fuentes de información secundaria	98
9.6	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	99
10	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	100
10.1	HISTORIA DE LA EMPRESA	100

10.2	MISIÓN Y VISIÓN	101
10.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	101
10.4	ORGANIGRAMA	103
11	ANÁLISIS SITUACIONAL	104
11.1	ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	104
11.2	MEDICIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO	107
11.3	NATURALEZA DE LA DEMANDA	108
11.4	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	109
11.4.1	Segmentación geográfica	109
11.4.2	Segmentación por tamaño	111
11.4.3	Segmentación por actividad	111
11.4.4	Segmentación demográfica	111
11.4.5	Criterios comportamentales y psicográficos	111
11.5	SÍNTESIS DE LA SEGMENTACIÓN	112
11.6	ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL	112
11.6.1	De producto o servicio	113
11.6.2	De precio	114
11.6.3	De distribución	116
11.6.4	De comunicación	119
11.6.5	Etapas del ciclo de vida	121
11.7	PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA	122
11.7.1	Capacidad directiva	122
11.7.2	Capacidad competitiva	125

11.7.3	Capacidad financiera	127
11.7.4	Capacidad del talento humano	129
11.7.5	Capacidad tecnológica	131
11.8	MATRIZ DE LA CAPACIDAD INTERNA	132
11.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – MEFI	133
11.10	TENDENCIAS DEL MACROENTORNO	135
11.10.1	Entorno económico	136
11.10.2	Entorno tecnológico	144
11.10.3	Entorno competitivo	147
11.10.4	Entorno demográfico y socio - cultural	153
11.10.5	Entorno político - legal	159
11.11	MATRIZ DE IMPACTO – POAM	164
11.12	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – MEFE	165
11.13	PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA	167
11.13.1	Fuerzas competitivas del sector – Modelo de Porter	167
11.13.2	Evaluación de la competencia	171
11.14	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC	174
11.14.1	Conclusiones sobre el perfil competitivo de la empresa	176
11.15	MATRIZ DOFA	176
11.16	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	180
12	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	183
12.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	183

12.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	183
12.3	OBJETIVOS DE MERCADEO	184
13	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	185
13.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	185
13.1.1	Análisis de los principales factores de la matriz PEEA	187
13.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	188
13.3	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON - BCG	190
13.4	MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL – MPD	193
13.5	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA – MIE	195
13.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – MCPE	196
14	ANÁLISIS DE ENCUESTAS APLICADA A LA POBLACIÓN OBJETIVO DE ESTUDIO	199
15	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	233
15.1	ESTRATEGIAS NATURALES PARA TIENDA BUCANERO	237
15.2	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING O CREATIVAS	243
15.2.1	Estrategias para impactar en la demanda primaria	243
15.2.2	Estrategias para impactar en la demanda selectiva	246
16	PROYECTOS ESTRATÉGICOS	254
17	PLANES Y PROGRAMAS DE MARKETING	258
17.1	EN SERVICIO	258
17.2	EN PRECIO	260
17.3	EN DISTRIBUCIÓN	263

17.4	EN COMUNICACIÓN	264
17.4.1	Plan especial de publicidad dirigido a TIENDA BUCANERO	266
17.4.1.1	Objetivos	267
17.4.1.2	Plan de medios para TIENDA BUCANERO	273
18	PLAN ANUAL DE MERCADEO	274
18.1	EFFECTOS DE LA RECOMENDACIÓN EN TÉRMINOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	278
18.2	DIFUSIÓN DEL PLAN	282
19	ÍNDICES DE GESTIÓN	284
19.1	ÍNDICES DE EFICIENCIA	284
19.2	ÍNDICES DE EFICACIA	284
19.3	ÍNDICES DE IMPACTO CAUSALES	285
19.4	ÍNDICES DE ACTIVIDAD	285
20	CONCLUSIONES	286
21	RECOMENDACIONES	289
	BIBLIOGRAFÍA	291
	NETGRAFÍA	292
	ANEXOS	294

LISTA DE CUADROS

		Pág
Cuadro 1	Matriz metodológica de categorización	70
Cuadro 2	Clientes por zona de venta	111
Cuadro 3	Compras mensuales de la línea COLGATE	115
Cuadro 4	Compras mensuales de la línea UNILEVER	116
Cuadro 5	Gastos mensuales de tienda bucanero	129
Cuadro 6	Matriz de impacto de la capacidad interna	132
Cuadro 7	Matriz de evaluación de factores internos	134
Cuadro 8	Matriz de impacto POAM	164
Cuadro 9	Matriz de evaluación del factor externo	166
Cuadro 10	Matriz de perfil competitivo	175
Cuadro 11	Matriz DOFA	177
Cuadro 12	Análisis de vulnerabilidad para tienda bucanero	180
Cuadro 13	Fortalezas financieras	185
Cuadro 14	Ventaja competitiva	185
Cuadro 15	Estabilidad ambiental	186
Cuadro 16	Fuerza de la industria	186
Cuadro 17	Número de establecimientos de víveres y abarrotes de pasto	189
Cuadro 18	Porcentaje de variación de crecimiento del mercado	192
Cuadro 19	Factores matriz MPD	194
Cuadro 20	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	198

Cuadro 21	Tiempo de estar comprando a TIENDA BUCANERO	199
Cuadro 22	Satisfacción del cliente con el servicio de TIENDA BUCANERO	201
Cuadro 23	Recomendación de TIENDA BUCANERO	202
Cuadro 24	Decisión del cliente en relación a la variación en el precio	203
Cuadro 25	Compras a otras distribuidoras por más de un año	204
Cuadro 26	Importancia otorgada por el usuario del servicio al precio	206
Cuadro 27	Importancia otorgada por el usuario al servicio	207
Cuadro 28	Importancia otorgada por el usuario del servicio a la atención	208
Cuadro 29	Importancia otorgada por el usuario del servicio a la confianza	209
Cuadro 30	Cualificación de la distribuidora ABRAHAM delgado en cuanto a precio	211
Cuadro 31	Cualificación de la DISTRIBUIDORA DEL SUR en cuanto a precio	212
Cuadro 32	Cualificación de la distribuidora DISTRILAR en cuanto a precio	213
Cuadro 33	Cualificación de la distribuidora TROPIPASTO en cuanto a precio	214
Cuadro 34	Cualificación de la distribuidora TIENDA BUCANERO en cuanto a precio	215
Cuadro 35	Cualificación distribuidora ABRAHAM delgado en cuanto a servicio	216
Cuadro 36	Cualificación DISTRIBUIDORA DEL SUR en cuanto a servicio	217
Cuadro 37	Cualificación distribuidora DISTRILAR en cuanto a servicio	218
Cuadro 38	Cualificación distribuidora TROPIPASTO en cuanto a servicio	219

Cuadro 39	Cualificación distribuidora TIENDA BUCANERO en cuanto a servicio	220
Cuadro 40	Cualificación distribuidora ABRAHAM DELGADO en cuanto a atención	222
Cuadro 41	Cualificación DISTRIBUIDORA DEL SUR en cuanto a atención	223
Cuadro 42	Cualificación distribuidora DISTRILAR en cuanto a atención	224
Cuadro 43	Cualificación distribuidora TROPIPASTO en cuanto a atención	225
Cuadro 44	Cualificación distribuidora TIENDA BUCANERO en cuanto a atención	226
Cuadro 45	Cualificación distribuidora ABRAHAM delgado en cuanto a confianza	227
Cuadro 46	Cualificación DISTRIBUIDORA DEL SUR en cuanto a confianza	228
Cuadro 47	Cualificación distribuidora DISTRILAR en cuanto a confianza	229
Cuadro 48	Cualificación distribuidora TROPIPASTO en cuanto a confianza	230
Cuadro 49	Cualificación distribuidora TIENDA BUCANERO en cuanto a confianza	231
Cuadro 50	Empresas distribuidoras con monto superior a diez millones de pesos	237
Cuadro 51	Estrategias naturales para TIENDA BUCANERO	241
Cuadro 52	Estrategias de marketing en la demanda primaria	243
Cuadro 53	Estrategias de marketing en la demanda selectiva	247
Cuadro 54	Programa de marketing en servicio	260
Cuadro 55	Programa de marketing en precio	262
Cuadro 56	Programa de marketing en distribución	264

Cuadro 57	Programa de marketing en comunicación	266
Cuadro 58	Plan de medios para TIENDA BUCANERO	273
Cuadro 59	Plan anual de mercadeo	274
Cuadro 60	Estado de resultados de la propuesta en términos de Pérdidas y Ganancias	282
Cuadro 61	Indicadores de eficiencia	284
Cuadro 62	Indicadores de eficacia	284
Cuadro 63	Indicadores de impacto causales	285
Cuadro 64	Indicadores de actividad	285

LISTA DE TABLAS

		Pág
Tabla 1	Comportamiento de ventas TIENDA BUCANERO	107
Tabla 2	Porcentaje de utilidades en producto	114
Tabla 3	Variación IPC por sectores agosto 2006	136
Tabla 4	Composición PIB de pasto por actividad económica	140
Tabla 5	Tasa de interés en Colombia	141
Tabla 6	Población municipio de pasto	158
Tabla 7	Grupos poblacionales por sexo municipio de pasto	159
Tabla 8	Grupos poblacionales por edades municipio de pasto	159
Tabla 9	Descuentos a clientes en compras por línea de producto	161
Tabla 10	Ingresos operacionales y costo de ventas 2005 - 2006	278
Tabla 11	Proceso de estimación costo en ventas	279
Tabla 12	Datos estadísticos para formulación	279
Tabla 13	Estimado costo de ventas e ingresos operacionales 2005 – 2009	280
Tabla 14	Ingresos operacionales y gastos operacionales 2005 - 2006	280
Tabla 15	Proceso de estimación gastos operacionales	280
Tabla 16	Datos estadísticos para formulación	281
Tabla 17	Estimado gastos operacionales e ingresos operacionales 2005 - 2009	281

LISTA DE FIGURAS

		Pág
Gráfica 1	Organigrama TIENDA BUCANERO	103
Gráfica 2	Comportamiento ventas tienda bucanero	108
Gráfica 3	Concepto canal de ventas y distribución para mercados masivos	117
Gráfica 4	Organigrama estándar distribución secundaria	119
Gráfica 5	Etapas del ciclo de vida del servicio de tienda bucanero	122
Gráfica 6	Análisis de vulnerabilidad – cuadrantes para tienda bucanero	182
Gráfica 7	Matriz de posición estratégica y acción – PEEA para TIENDA BUCANERO	187
Gráfica 8	Establecimientos de víveres y abarrotes creados en San Juan de Pasto	189
Gráfica 9	Matriz de la gran estrategia para TIENDA BUCANERO	190
Gráfica 10	Matriz de BOSTON para TIENDA BUCANERO	192
Gráfica 11	Matriz de política direccional para TIENDA BUCANERO	194
Gráfica 12	Matriz interna – externa para TIENDA BUCANERO	196
Gráfica 13	Tiempo de estar comprando a TIENDA BUCANERO	200
Gráfica 14	Satisfacción del cliente con el servicio de TIENDA BUCANERO	201
Gráfica 15	Recomendación de TIENDA BUCANERO	202
Gráfica 16	Decisión del cliente en relación a la variación en el precio	203
Gráfica 17	Compras a otras distribuidoras por más de un año	205
Gráfica 18	Importancia otorgada por el usuario del servicio al precio	206

Gráfica 19	Importancia otorgada por el usuario al servicio	207
Gráfica 20	Importancia otorgada por el usuario del servicio a la atención	208
Gráfica 21	Importancia otorgada por el usuario del servicio a la confianza	209
Gráfica 22	Cualificación de la distribuidora ABRAHAM DELGADO en cuanto a precio	211
Gráfica 23	Cualificación de la DISTRIBUIDORA DEL SUR en cuanto a precio	212
Gráfica 24	Cualificación de la distribuidora DISTRILAR en cuanto a precio	213
Gráfica 25	Cualificación de la distribuidora TROPIPASTO en cuanto a precio	214
Gráfica 26	Cualificación de la distribuidora TIENDA BUCANERO en cuanto a precio	215
Gráfica 27	Cualificación distribuidora ABRAHAM DELGADO en cuanto a servicio	217
Gráfica 28	Cualificación DISTRIBUIDORA DEL SUR en cuanto a servicio	218
Gráfica 29	Cualificación distribuidora DISTRILAR en cuanto a servicio	219
Gráfica 30	Cualificación distribuidora TROPIPASTO en cuanto a servicio	220
Gráfica 31	Cualificación distribuidora TIENDA BUCANERO en cuanto a servicio	221
Gráfica 32	Cualificación distribuidora ABRAHAM DELGADO en cuanto a atención	222
Gráfica 33	Cualificación DISTRIBUIDORA DEL SUR en cuanto a atención	223
Gráfica 34	Cualificación distribuidora DISTRILAR en cuanto a atención	224
Gráfica 35	Cualificación distribuidora TROPIPASTO en cuanto a atención	225
Gráfica 36	Cualificación distribuidora TIENDA BUCANERO en cuanto a atención	226

Gráfica 37	Cualificación distribuidora ABRAHAM DELGADO en cuanto a confianza	228
Gráfica 38	Cualificación DISTRIBUIDORA DEL SUR en cuanto a confianza	229
Gráfica 39	Cualificación distribuidora DISTRILAR en cuanto a confianza	230
Gráfica 40	Cualificación distribuidora TROPIPASTO en cuanto a confianza	231
Gráfica 41	Cualificación distribuidora TIENDA BUCANERO en cuanto a confianza	232
Gráfica 42	Esquema de para el desarrollo de servicio	235
Gráfica 43	Ciclo de vida de la industria para TIENDA BUCANERO	238
Gráfica 44	Matriz de posición competitiva en el mercado y opciones estratégicas para TIENDA BUCANERO	240
Gráfica 45	Esquema de para el desarrollo del programa de publicidad de TIENDA BUCANERO	272

LISTA DE ANEXOS

		Pág
Anexo A	Formato encuesta a mercado objetivo	294
Anexo B	Balance general TIENDA BUCANERO 2005	296
Anexo C	Balance general TIENDA BUCANERO 2006	299
Anexo D	Relación de gastos 2005 -2006 TIENDA BUCANERO	302
Anexo E	Registro único tributario TIENDA BUCANERO	308
Anexo F	Matricula cámara de comercio TIENDA BUCANERO	309
Anexo G	Base de datos TIENDA BUCANERO	310
Anexo H	Formato estudio de crédito de TIENDA BUCANERO	316
Anexo I	Formato pagaré de TIENDA BUCANERO	318
Anexo J	Segmentación de clientes por zona de TIENDA BUCANERO	321

GLOSARIO

BCG: Boston Consulting Group

BANNER: cintillo de publicidad

BONO SODEXHO: cheque de servicio que se presenta como beneficio laboral y/o tributario al empleado por parte de la empresa, el cual minimiza costos en incentivos e incrementa los ingresos de las compañías.

COVARIANZA: Constante que representa una medida de dispersión media de una variable aleatoria X , respecto a su valor medio o esperado

DEMANDA PRIMARIA: centrada en alcanzar la etapa pionera de una categoría de productos.

DEMANDA SELECTIVA: La que se centra en determinadas ventajas de una marca sobre otra.

DESVIACIÓN ESTANDAR: La cantidad en que un puntaje difiere de un punto de referencia o un punto medio.

GE: gerencia estratégica

GOOD WILL: hace referencia al “buen nombre” de la empresa

EA: estabilidad ambiental

EOC: empresa orientada hacia el cliente

ESTIMACIÓN: determinación del valor o valores del o los parámetros de un cierto modelo con base en la observación de los resultados de un experimento

FF: fortaleza financiera

FI: fortaleza de la industria

IE: referente a la matriz interna – externa

LOG: Abreviatura de la función logaritmo

MEFI: matriz evaluación del factor interno

MEFE: matriz evaluación del factor externo

MINIMOS CUADRADOS: técnica de optimización matemática que, dada una serie de mediciones, intenta encontrar una función que se aproxime a los datos

MPC: matriz perfil competitivo

MUESTRA GRATUITA: unidad o paquete de producto que le llega al cliente sin costo alguno

PATROCINIO: acuerdo para intercambiar publicidad a cambio de asumir la responsabilidad de apoyar un evento popular o entidad

PAUTAR: publicitar en cualquier medio de comunicación

PAUTA PUBLICITARIA: herramienta promocional que permite dar a conocer información referente a una organización, sus productos, servicios y/o políticas, con la finalidad de atraer adeptos o compradores.

PE: planeación estratégica

PEEA: matriz posición estratégica – evaluación y acción

PIB: producto interno bruto

PROMEDIO: cantidad o valor medio que resulta de dividir la suma de todos los valores entre el número de éstos

P y G: Abreviatura de pérdidas y ganancias

REGRESIÓN EXPONENCIAL: permite conocer la relación de dos variables entre las cuales se presume una relación exponencial; es decir, una relación que puede representarse con la ecuación $y=ax^b$

UEN: unidad estratégica de negocio y se trata de la división de una organización en negocios y productos múltiples tomando como punto de partida sus productos

VIARIANZA: variable estadística a la media aritmética de los cuadrados de las desviaciones respecto de la media

VC: ventaja competitiva

VF: Abreviatura de valor futuro para la ecuación financiera $VF=VP (1+\%)^n$

VMCO: variables manejables a corto plazo

VNMCP: variables no manejables a corto plazo

VP: Abreviatura de Valor presente para la ecuación financiera $VF=VP (1+\%)^n$

RESUMEN

TIENDA BUCANERO es un ente comercial dedicado a la distribución y venta de víveres y abarrotes en el mercado de la ciudad de San Juan de Pasto; esta empresa en la actualidad carece de la planeación estratégica de mercadeo, objetivos y metas claros que le permitan optimizar el uso de todos sus recursos y guiar su accionar a corto y mediano plazo en el entorno comercial de la ciudad.

Por lo tanto, el presente proyecto trata de encontrar una serie de recomendaciones dirigidas a la alta gerencia con el fin de que se tracen planes de trabajo, objetivos y metas claros, encaminados a conseguir un mayor posicionamiento, crecimiento y mayor participación en el mercado, tratando con ello de incrementar los beneficios económicos a través de las ventas no sólo de productos dotados por las empresas proveedoras, sino también de productos con marca propia o maquilados.

Por tal situación, es conveniente realizar una adecuada planeación estratégica de mercadeo para evaluar los factores externos e internos que inciden en la competitividad de la empresa y de la misma manera establecer importantes estrategias comerciales para lograr que TIENDA BUCANERO satisfaga las necesidades, gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales.

ABSTRACT

TIENDA BUCANERO it is a commercial entity dedicated to the distribution and provisions sale and groceries in the market of the San Juan DE Pasto city; this company at the present time lacks the strategic planning of marketing, objectives and goals clearings that allow her to optimize the use of all its resources and to guide its to work to short and medium term in the commercial environment of the city.

Therefore, the present project is about finding a series of recommendations directed to the high management with the purpose of that work plans, objectives and goals clearings are traced, guided to get a bigger positioning, growth and bigger participation in the market, being with it about not only increasing the economic benefits through the sales of products endowed by the supplying companies, but also of products with own or manipulated mark.

For such a situation, it is convenient to carry out an appropriate strategic planning of marketing to evaluate the external and internal factors that impact in the competitiveness of the company and in the same way to establish commercial important strategies to achieve TIENDA BUCANERO satisfies the necessities, likes and the current clients' preferences and potentials.

INTRODUCCIÓN

En el mundo actual la única constante es el cambio, ya que el entorno en el que se mueven las empresas es dinámico y complejo; por ende, la mayor parte de ellas hoy tienen que estar preparadas para utilizar sus recursos de la mejor manera posible y así conseguir sus metas, para ello se hace necesario contar con las herramientas que permitan coordinar y acertar en la toma de decisiones sin dejar nada al azar.

Desde esta perspectiva, las empresas deben concebir planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo que le puedan proporcionar un direccionamiento acertado dentro del mercado. Este es el caso de los planes estratégicos de mercadeo, los cuales permiten orientar las acciones de las empresas hacia las oportunidades económicas atractivas del mercado, adaptándolas completamente a sus objetivos y a su saber-hacer y de esta manera ofrecerle un potencial de crecimiento y rentabilidad en la selección del mercado meta, la creación y mantenimiento de una mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

En ese orden de ideas, una de las finalidades de la presente investigación está encaminada al desarrollo de un plan estratégico de mercadeo para la distribuidora "TIENDA BUCANERO" de San Juan de Pasto, para un periodo comprendido entre el año 2006 a 2009; toda vez que la empresa como tal necesita de un plan de actividades dentro del mercadeo que le permitan mejorar el desempeño y competitividad en el sector de distribuidores de víveres y abarrotes de San Juan de Pasto.

1. MARCO TEÓRICO

1.1 GERENCIA ESTRATÉGICA (GE)

Para Joseph Paul Guiltinan es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización; también se puede definir como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.¹

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Se afirma que la tarea primordial de la GE consiste en pensar en la misión del negocio, es decir formularse las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser?²; Ello conduce a la fijación de los objetivos, al desarrollo de las estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy para los resultados del mañana. Es claro que esto debe realizarlo sólo la parte de la organización que tiene una visión completa del negocio; la parte que puede tomar decisiones que lo afectan en su totalidad; que puede equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy en día contra las necesidades del futuro; además que esté en capacidad de poder reunir recursos humanos y económicos para lograr los resultados claves.

El proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, la GE no es una ciencia pura que se lleve en un enfoque concreto, se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios intuitivos.

¹ GUILTINAN, Joseph Paul. La Gerencia Estratégica. En: La Gerencia Estratégica, Estrategias y Programas. Santafé de Bogotá. 1998, p.15

² Ibid., p.18

En ese orden de ideas, el enfoque intuitivo versus decisión estratégica en la toma de decisiones no es en realidad un problema de opciones. A todos los niveles, los gerentes en una organización deberán aplicar un juicio intuitivo para el proceso de GE, es así como el pensamiento intuitivo y el estratégico pueden y deben complementarse mutuamente.

Un enfoque de GE permite a los gerentes disponer de mayor tiempo para el pensamiento intuitivo o creativo. Al respecto Markides C. en su obra EN LA ESTRATEGIA ESTA EL ÉXITO, expresa: "La intuición a veces revela factores subjetivos especiales que deberían ser tomados en cuenta; en cierto modo, el proceso de GE es un intento de reproducir lo que sucede en la mente de un planificador intuitivo brillante".³

Hoy en día se reconoce ampliamente que se está acelerando la tasa, el ritmo, la magnitud y la complejidad de los cambios que afectan a las organizaciones. El proceso de GE está basado en la creencia de que una organización debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas.

Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la GE. Para sobrevivir en el torbellino del mercado hoy en día, las empresas de todo tipo y tamaño deben estar capacitadas para Identificar de forma astuta la necesidad de cambios, así como su capacidad para adaptarse a ellos.

El triángulo estratégico⁴

Cuando se elabora cualquier plan empresarial deben tenerse en cuenta los tres principales actores de una estrategia competitiva: la compañía (entendida esta como los accionistas y su alta gerencia), el cliente y los colaboradores.

Cada una de estas "3C" estratégicas es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos y del adecuado balance y satisfacción de esos intereses y objetivos depende en últimas el éxito de la empresa. Por esto se le denomina el "Triángulo Estratégico".

Cuando se observan estos tres elementos en el contexto amplio del mercado, se tienen diferentes relaciones. Están las compañías (con sus propios intereses y valores) que a su vez, tienen su propio grupo de colaboradores. Ellos como personas, tienen también sus propias aspiraciones y muy probablemente los

³ MARKIDES, Constantinos. En la estrategia está el éxito. Barcelona: Ed. Norma. 2000. p.28

⁴ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Barcelona.Ed. Norma. 1997. p.45

mismos valores, pero de acuerdo con las posibilidades e intereses de sus compañías, tienen distintos niveles y perspectivas de desarrollo, por lo cual su desempeño es diferente. Por otra parte, cada compañía está tratando de satisfacer al mismo grupo de clientes y sólo aquella que desarrolle mejores estrategias en función de esos clientes y que contrarresten las de los competidores, será la que gane la batalla del mercado.

Ahora, las empresas para satisfacer los intereses propios y las necesidades de los clientes no sólo generan ideas y desarrollan estrategias sino que hacen los aportes de capital requeridos para comprar o desarrollar tecnología; pero es su grupo de colaboradores quienes llevan a la práctica las estrategias y dependiendo de su labor estas serán más o menos exitosas. Por esta razón, el plan estratégico debe considerar los tres elementos del triángulo estratégico: los intereses de la compañía (accionistas y alta gerencia), de los colaboradores y de los clientes.

De esta forma, la tarea del grupo de planeación estratégica consiste en lograr el mejor desempeño de la empresa en los factores claves del éxito del negocio en relación con la competencia, combinando adecuadamente sus puntos fuertes con las necesidades de los clientes y alcanzando simultáneamente un excelente desarrollo del recurso humano que haga factible los dos aspectos anteriores, y por lo tanto, garantice la permanencia de la empresa en largo plazo.

1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PE)

La Planeación Estratégica se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y los programas para llevarse a cabo y de los métodos para asegurar que la implementación cumpla con los fines propuestos, con la planeación estratégica se lleva a cabo un proceso dentro de la organización que determina y mantiene las relaciones dentro de ésta con su entorno haciendo uso de un esfuerzo sistemático que genere una relación deseable para el futuro, asignando recursos que permitan llegar a ese fin.⁵

La PE responde a tres preguntas básicas:

Primera: ¿Hacia dónde va la Empresa? Para darle un sentido claro de la dirección, ya que, sin el enunciado de la misión y la claridad del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos la Empresa se encuentra a la deriva.

Segunda: ¿Cuál es el entorno? Al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse así misma en forma realista y objetiva y también a su entorno externo, a sus Competidores y a las amenazas y oportunidades que

⁵ Ibid., p.30

representan, además se debe medir la brecha entre sus metas, sus objetivos y su capacidad para lograrlos.

Tercera: ¿Cómo lograrlo? Es decir, ¿Cuáles son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la Empresa logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos? La manera de responder con veracidad a estas preguntas de manera que ejerzan impacto positivo en el destino de una Empresa constituye la labor esencial de la Planeación estratégica.

La PE es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada por tanto se debe desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y alcanzables. Las metas y los objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la empresa sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

La planeación estratégica es un proceso reiterativo y la administración estratégica que se define como la implementación diaria del plan constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente de la alta Gerencia. Una vez que se completa el ciclo de PE, la tarea de la Gerencia consiste en asegurar su implementación y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo. El futuro de una Empresa el algo primordial por tal razón ésta debe estar en procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes, antes de llevar a cabo las acciones siempre se debe planear.

Las Organizaciones actuales deben ser conducidas sobre la base de cuatro ideas básicas que representan la guía para la elaboración de políticas claves que posibilitan a la organización un nivel de gestión de alta efectividad. Estas ideas son:

1. Una disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción. Programas rígidos, inflexibles, son incompatibles con los conceptos actuales y con la situación de cambio constante en que están inmersas las organizaciones.
2. Atención sistemática a la reducción de gastos, significando esto un elemento clave que no puede estar ausente de la mente de los directivos y sus subordinados por representar la base para la obtención de competitividad y utilidades.
3. Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente como fuente esencial para la imagen y prestigio que llevan al éxito en el mercado a cualquier organización.

4. Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción sistemática y oportunidades de las innovaciones y cambios tecnológicos.

El alcance y efectividad de lo antes expuesto significa que la alta dirección tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda la organización, conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estudios superiores.

Definición y concepto de estrategia.

La estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva y ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse por dos perspectivas:

Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.

Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

Para Renato Valdivieso la estrategia "es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición programa implica que el papel activo (conocido como planeación estratégica o administración estratégica), racional y bien definido que desempeñan los administradores al formularse la estrategia de la organización.⁶

En la segunda perspectiva la estrategia Peter Drucker afirma que la estrategia es "El patrón de respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz), aún cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos, es decir aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad.⁷

Enfoques para la formulación de estrategias.

⁶ VALDIVIESO J., Renato. Planificación Estratégica. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 1994. p.32

⁷ DRUKER, Peter. La Gerencia en Tiempos Difíciles. Buenos aires: Ed. El Ateneo, 1981. p.20

Enfoque Ascendente.

Las iniciativas en la formulación de estrategias son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

Enfoque descendente.

La iniciativa la toman los ejecutivos de la alta gerencia que pertenecen a la organización y son quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de la gerencia media. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

Enfoque interactivo.

En este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de este modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

Enfoque a nivel dual.

La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo general esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas para la organización.

1.2.1 Por qué hacer Planeación Estratégica. La PE proporciona el marco teórico para la acción que se piensa llevar a cabo dentro de la Empresa y sus empleados, lo cual permite que los Gerentes y el resto del personal perteneciente a las demás áreas funcionales evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analice las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones compartidas) que se deben emprender en un periodo razonable.

La PE también permite que los líderes de la Empresa liberen la energía de ésta detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden

llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la Empresa para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna, así mismo ayuda a que se desarrolle, organice y utilice una comprensión del entorno en el cual opera o el campo donde funciona, de sus Clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores, además debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes porque el éxito debe ocurrir a nivel individual y organizacional. Un componente necesario de la PE efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente, ya que no sólo se deben decidir movimientos inmediatos si no que también se debe observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear por anticipado.

Planeación para planear.

La labor previa del proceso de planeación estratégica aplicada implica resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o el fracaso final de todo el proceso de planeación. Las siguientes son las preguntas más comunes:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿Cuánto tiempo se empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

La planeación para planear incluye responder estas preguntas y tomar las decisiones necesarias para obtener las respuestas antes de la iniciación de cualquier proceso real de planeación. Es muy importante no precipitarse en el proceso de planeación real sin antes aclarar las diferentes expectativas de las personas de la Empresa acerca de planeación, estos aspectos se deben resolver antes de tomar cualquier decisión.

El primer paso en la planeación para planear consiste en asegurarse de que existe compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes clave de la organización como son los altos ejecutivos consideren importante el proceso de planeación y estén dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo. Una vez se asegure el compromiso se identifica el equipo de planeación el cual debe estar compuesto por la alta gerencia y un grupo representativo de los demás empleados de la Empresa a los cuales se les debe solicitar sugerencias en cuanto al proceso y considerar sus reacciones ante las decisiones que se tomen.

Con el fin de que sea efectivo un equipo de planeación debe estar en capacidad de observar y procesar sus actividades y debe estar compuesto entre 10 y 12 miembros permanentes. La labor del personal en este proceso consiste en servir como recurso para el grupo directivo de planeación, conducir la investigación, generar datos y desarrollar alternativas para integrar y poner en marcha las acciones que surgen del proceso de planeación.

Monitoreo del entorno.

A lo largo de sus existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas situación importante para la planeación. En particular, se deben monitorear cuatro entornos:

- El macroentorno.
- El entorno industrial.
- El entorno competitivo.
- El entorno interno de la Empresa.

Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar la misión empresarial, formular el modelo de la estrategia del negocio e identificar la competencia.

El proceso de monitoreo del entorno también identificará una variedad de factores internos y externos de la organización, que se consideran parte del proceso de planeación estratégica que hacen parte del macroentorno incluyen aspectos sociales, demográficos, tecnológicos, económicos, políticos y cambios de regulación gubernamental. Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma cómo se financia, el grado de presencia gubernamental y las habituales estrategias de mercado. El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo. Entre los factores considerados como parte del entorno organizacional interno se halla la estructura de la empresa, su historia sus fortalezas y debilidades. Poder llegar a predecir de qué manera podrían llegar a afectar estas áreas a la empresa constituye una parte esencial de planeación estratégica.

El proceso de monitoreo debe ser continuo, de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo o de lo que va a suceder en los diferentes entornos. La PE proporciona aprender no solo a compilar información si no también a organizarla, interpretarla y utilizarla.

Búsqueda de valores.

La búsqueda de valores constituye un examen de los valores actuales de la empresa, de sus empleados, su filosofía de trabajo, la cultura organizacional predominante, en esta búsqueda el equipo de planeación se desplaza de una concentración individual a un examen más amplio de la empresa y a su funcionamiento como sistema social. La búsqueda de valores constituye el primer paso formal del modelo de planeación estratégica.

Valores personales

Los valores personales se definen como una convicción permanente de una forma específica de conducta o estado personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta. Las diferencias en los valores tienen implicaciones claras para la dirección, la estructura y los procesos de toma de decisiones futuras de la Empresa y para el trabajo del equipo administrativo restante, si las diferencias en valores no se identifican, clarifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como en un futuro se cumplirá con las expectativas personales de los miembros del grupo de PE, una vez haya claridad acerca de los valores personales de éstos y un acuerdo sobre cómo se manejarán sus diferencias en valores es más fácil llevar a cabo los procesos y las metas.

Valores organizacionales.

Hacen referencia a las aspiraciones que tiene la Empresa y la forma como llegará con ayuda de cada una de las áreas de trabajo en compañía del talento humano existente. Las Empresas dirigidas por sus valores, invierten bastante tiempo y energía difundiendo y haciendo el seguimiento al impacto de sus valores con respecto al comportamiento empresarial por esta razón se espera que todos los empleados conozcan los valores y los fundamenten en su trabajo diario.

Formulación de la misión.

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la Empresa, una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y / o en la economía. Al formular la misión una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué función desempeña la Empresa?
- ¿Para quién se desempeñan dichas funciones?
- ¿De qué manera se trata de desempeñar las funciones?
- ¿Por qué existe la Empresa?

Las respuestas no deben darse en termino de bienes o servicios producidos para los consumidores si no en términos de acuerdo a las necesidades del consumidor o cliente ya que de esta manera se tendrá mayor sensibilidad para determinarlas y tratarlas y así mas probabilidad de desarrollar nuevos proyectos, productos y servicios que satisfagan y se tendrá menos posibilidad de experimentar y caer en la obsolescencia y decadencia comercial.

Planeación de contingencias.

Fuera de la amenazas externas universales por las que pasa una Empresa, cada tipo de negocio está sujeto a un conjunto específico de contingencias que se deben planear y tener en cuenta dentro del la planeación estratégica. La planeación de contingencias implica lo siguiente:

- Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la empresa, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
- Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
- Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de los puntos de partida.

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectaran la Empresa es limitada, especialmente cuando se presentan de tipo económico y político, pero realizando un buen estudio y planeación de contingencias se puede proporcionar a la empresa una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en diferentes escenarios cada uno de los cuales se puede planear y evaluar.

Implementación.

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional. En la parte de implementación todos los grupos o equipos de trabajo necesitan estar informados de que el plan se está llevando a cabo. Así mismo para, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura empresarial, tal es el caso de que se debe implementar: capacitación técnica, desarrollo administrativo, incremento en investigación y desarrollo, marketing de nuevos productos y/o servicios, en general todas las partes de la empresa deben considerar que hay actividad en todos sus niveles, lo cual generará un exitoso logro de su misión.

1.3 EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La primera etapa se enfoca en la definición de la misión del negocio es la respuesta a la pregunta "¿En qué negocio estamos?". Está expresada como una descripción amplia de los productos, mercados, cobertura geográfica de los negocios y la forma como busca posicionarse en el mercado. A partir de esta descripción se definen las unidades estratégicas de negocio (UEN) sobre las cuales se hace todo el análisis posterior.

A la luz de la misión se enuncia la visión, con un horizonte de 3 a 5 años, respondiendo las siguientes preguntas: ¿Qué esperan los accionistas? ¿Cuál es la posición en el mercado que se quiere tener? ¿Cómo se quiere que los clientes y la sociedad perciban la empresa? ¿Qué esperan los clientes de la empresa? ¿Qué esperan los colaboradores de la empresa y cómo se quiere que ellos estén?"

La segunda etapa se enfoca en el análisis de la Industria, la cual proporciona el marco para identificar sistemáticamente la atractividad del sector industrial en el cual la empresa se desenvuelve, las fortalezas y debilidades frente a los requisitos de ese sector las oportunidades y amenazas que allí se presenten, todo esto complementado con un análisis del medio ambiente, social, político, económico, tecnológico y demográfico permite identificar factores externos a la industria que planteen oportunidades o amenazas para la empresa.

La tercera parte se enfoca en el análisis de la competitividad, tiene por objeto identificar las fortalezas y debilidades en los factores claves de éxito frente a la competencia. Estos factores son los principales determinantes del éxito competitivo y financiero, que constituidos por un número limitado de áreas en las cuales los resultados son satisfactorios, aseguran el desempeño competitivo exitoso de una empresa.

Todos estos análisis se constituyen en la piedra angular de la estrategia y apuntan a aquellas cosas en que la empresa debe concentrarse, las clases específicas de habilidades que son necesarias y a los aspectos de la operación interna que son más cruciales. Varían de industria a industria y con el tiempo.

Los tres análisis anteriores proporcionan los elementos para definir las Estrategias de Negocio; sin embargo, a ellos hay que acompañarlos con el análisis del cliente y el análisis del recurso humano. El primero permite identificar los requerimientos y expectativas del cliente y cruzarlos con los procesos internos de la empresa para así proporcionar los elementos para definir las estrategias de satisfacción del cliente y el segundo proporciona los elementos para definir la estrategia del desarrollo del recurso humano.

El desempeño de la estrategia actual y el análisis de las funciones de la empresa, son la base para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizativas de

las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, operaciones, investigación y desarrollo.

La formulación de la estrategia consiste en desarrollar una respuesta amplia a la pregunta de cómo la empresa va a competir para, a partir de allí, definir cuáles deben ser los objetivos y políticas (metas y medios) necesarios para alcanzar la visión. La guía más amplia para este proceso está en términos de utilizar las fortalezas y minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas de su ambiente. Una vez definidos los objetivos estratégicos anuales por parte de la alta gerencia, éstos deben ser desplegados a toda la organización para que en cada departamento o sección se definan las acciones específicas con que cada uno contribuirá al logro de esos objetivos. Esto se logra mediante la aplicación de la administración por políticas.

Finalmente se consolidan todas las acciones en el documento conocido como Plan estratégico y Plan Operativo para los cuales se elaboran los respectivos presupuestos.

Calidad Total y La Planeación Estratégica.⁸

La calidad total aporta al nuevo proceso de planeación estratégica tres elementos:

Análisis del cliente.

El éxito de cualquier negocio depende en gran parte de la satisfacción de sus clientes y ésta es una responsabilidad que compete a todas las personas de la organización. La idea, generalmente aceptada, es que la empresa fabrica productos, pero lo que realmente debe producir son clientes satisfechos. Los productos son el medio para obtener clientes satisfechos. Si los productos o servicios no satisfacen al cliente, la empresa no encontrará a quien venderle y dejará de existir.

El éxito, por lo tanto, no depende sólo de la capacidad para fabricar productos o prestar servicios, sino también de la capacidad para producir clientes satisfechos. Por lo tanto, el objetivo del análisis del cliente es identificar los factores críticos que éste tiene en cuenta en el proceso de selección y compra de un producto o servicio, mediante la recolección y tabulación sistemática de la información pertinente a sus necesidades y expectativas.

Para el éxito de la gestión estratégica es necesario comenzar por identificar los diferentes tipos de clientes, o sea, todos los que se benefician de una u otra manera con los productos o servicios que se prestan. Generalmente toda empresa tiene simultáneamente varios tipos de clientes externos que van desde la

⁸ DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Ed. Legis. 1988. p. 16-18

comunidad en general y las agencias gubernamentales hasta el consumidor final, pasando lógicamente por toda la cadena de distribución. Es necesario por lo tanto identificar claramente a cada uno de ellos porque generalmente también esperan algo diferente.

En segundo lugar, oír al cliente, implica tener una estrategia integral dentro de la empresa que incluye: facilidades de acceso para manifestar sus inquietudes, sistemas de manejo de quejas y reclamos, paneles con grupos de clientes para identificar sus áreas sensibles, encuestas de satisfacción, grupos de enfoque con los empleados que tienen acceso directo a ellos, todo dentro de un sistema interno de información que permita finalmente a la empresa saber si está o no cumpliendo con los estándares de servicio que garanticen su satisfacción.

Una vez instaurado éste sistema de información, se comienza por identificar los requisitos secundarios de cada grupo de clientes recopilando todas las "frases" o "comentarios" que ellos hacen a las personas de la organización con quienes tienen contacto. De esta forma se tendrá gran cantidad de frases de "lo que el cliente dice". El paso siguiente consiste en convertir "lo que el cliente dice" en lo que "el cliente quiere". Esto, se hace usando las técnicas de afinidad, para llegar a un número reducido de requisitos primarios.

Análisis del recurso humano.

Cada vez es más frecuente oír "el principal recurso de una empresa es su recurso Humano" pero la mayoría de las veces sólo son palabras y buenos deseos. Para hacer cierta esta expresión, es necesario considerar dentro del proceso de Planeación Estratégica las acciones que la empresa ejecutará para el desarrollo estratégico del recurso humano y lograr de esta manera el balance completo del triángulo estratégico, como se mencionó al principio.

Administración por políticas.

Este sistema tiene su origen en la metodología japonesa "Hoshin Kanri", término que fue traducido inicialmente como "Despliegue de Políticas". Sin embargo la expresión más comúnmente usada es "Administración por Políticas" para contraponerlo a la "Administración por Objetivos".

Es un sistema para fijar, a partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección y luego desplegarlas a toda la organización para que en cada departamento o sección se defina la forma y metas particulares con que cada uno de ellos va a contribuir al logro de esos objetivos. En este contexto, política significa una meta y unos medios para lograrla.

El despliegue es el proceso por medio del cual toda la organización conoce, participa y trabaja en el cumplimiento de los planes estratégicos.

Ventajas de la Administración por Políticas.

- a) Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores lo cual asegura su cumplimiento.
- b) Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y éstos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.

Contribuye en al desarrollo del recurso humano porque:

- Cada departamento define su papel y responsabilidad
- Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos y así, precisa automotivarse para el logro de objetivos más altos.
- Cada gerencia se da cuenta del estado permanentemente de sus logros.
- Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejora continuamente.

Cómo opera el despliegue.

Una vez definidos los Objetivos Estratégicos Anuales, el procedimiento es el siguiente:

Se definen las estrategias (actividades básicas) necesarias para llevar a cabo el objetivo.

- Se descomponen de acuerdo con la estructura organizacional.
- Se distribuyen los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización.
- Cada área determina su meta y debe trazar y desarrollar los planes para lograr los objetivos asignados.

De esta forma, los planes son transmitidos a los niveles inferiores de la organización descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcancen el punto donde las acciones a ejecutar aparezcan con claridad. Entonces, entre las personas responsables de ponerlos en práctica, se decide qué recursos se requieren y los cronogramas a seguir. Las acciones planteadas se documentan

con el mayor detalle posible para asegurarse que sean comunicadas con precisión.

Al definir las acciones se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe establecer la diferencia entre lo que debe hacerse y lo que sería agradable o ideal hacer. Los recursos son limitados y es imposible hacer todo lo que nos gustaría que se hiciera
- Aclarar las restricciones sobre los recursos disponibles (personas, dinero, materiales y equipo) e investigar los métodos factibles bajo esas restricciones. El método que se considere más factible, después de varias evaluaciones, será el que se implemente.
- Se deben diseñar los métodos de seguimiento para verificar y evaluar si las acciones se están ejecutando y son efectivas o para incorporar los ajustes que sean necesarios.
- Se debe buscar un buen balance entre las metas y los recursos. Es contraproducente fijar unas metas inalcanzables por falta de recursos.
- Los recursos materiales son generalmente limitados, pero las capacidades humanas no lo son. Como el mejoramiento siempre es posible, se debe buscar constantemente el desarrollo de las capacidades de las personas.

Para que los planes sean implementados en forma adecuada son necesarios los siguientes pasos:

- Asegurar que el departamento responsable de llevar a cabo las acciones sea totalmente consciente de la necesidad de éstas.
- Proporcionar la capacitación o entrenamiento necesarios para ejecutar las acciones.
- Asegurar la planeación de entrega de los recursos para el momento adecuado.

1.4 PLANEACIÓN FINANCIERA

La planeación financiera es un arma de gran importancia con que cuentan las organizaciones en los procesos de toma de decisiones. Por esta razón las empresas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes recursos. El objetivo final de esta planeación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones para el futuro basadas en los diferentes estados contables y

financieros de la misma. El plan lo que pretende es plantear unos objetivos a cumplir (posibles y óptimos) para ser evaluados con posterioridad.

Aunque la obtención de una estrategia financiera es el objetivo final de la planeación; esto no se da con observaciones vagas, de las situaciones financieras de la empresa (financiamiento e inversión), solo se presenta después de un extenso y complejo análisis de todos los efectos tanto positivos como negativos que se pueden presentar para cada decisión que se tome con respecto a la financiación o inversión. Estas decisiones deben ser tomadas en conjunto y no separadamente ya que esto podría acarrear problemas al no tener en cuenta decisiones que traen consigo consecuencias para otros sectores de la empresa, por esta situación es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Una buena planificación financiera debe llevar al directivo a tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- **Revisión:** Se debe tener en cuenta las situaciones futuras ya sean de beneficio o contrarias a lo que se ha fijado en las metas del plan.
- **Financiación óptima:** Se debe planificar la parte financiera del plan teniendo en cuenta que se deben balancear las deudas, los ingresos, los costos, los costos de capital, tasas de retorno etc. Ya que con esto se debe buscar una estabilidad o solidez financiera.
- **Mirar el desarrollo del plan:** Se debe observar si el camino que se ha tomado ha sido viable y si no es así tratar de hacer las modificaciones que sean necesarias y a tiempo, los planes de largo plazo sirven como punto de referencia para juzgar el comportamiento posterior del que se está llevando a cabo.

El planificador financiero debe ser cuidadoso en la adopción y manejo de estrategia seleccionada ya que de lo contrario no existe una teoría que conlleve a un óptimo plan financiero.

La planificación financiera se ocupa de estudiar los activos y los pasivos circulantes de una empresa.

Los activos actuales más importantes son: cuentas por cobrar, existencias o inventarios, tesorería y títulos negociables. Los pasivos más importantes son las cuentas por pagar y los préstamos bancarios a corto o largo plazo según el plan.

Para que una empresa funcione eficientemente debe tener capital invertido en instalaciones, maquinaria, inventarios etc. El costo total de estos activos son las llamadas necesidades acumuladas de capital de la empresa; éstas pueden

cubrirse con financiación a largo plazo de acuerdo a las variaciones financieras que se presenten en el período fiscal.

El plan de comunicación

Objetivos: Los objetivos del plan de comunicaciones tienen como propósito reforzar los objetivos específicos en el plan de mercadeo. Las empresas muchas veces experimentan un crecimiento estable en sus ventas, durante algunos meses, incluso años y nunca toman en consideración en evaluar la publicidad, con el propósito de evaluar su efectividad.

La estrategia creativa: La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo.

Medios Publicitarios: La estrategia de medios publicitarios definirá la forma de cómo usar el presupuesto publicitario con el fin de abarcar el mayor número de personas del grupo objetivo, de la manera más eficiente y efectiva. El plan de medios publicitarios detalla los medios específicos que habrán de utilizarse, durante qué meses, semanas, días u horarios, así como el tamaño y la duración de sus avisos y comerciales.

El Plan Creativo: La publicidad sólo puede lograr una cosa, inducir al grupo objetivo a que por una vez adquiera el bien o servicio. En efecto, la manera más rápida de tropezar con dificultades financieras es tener una buena campaña publicitaria que promueva una marca desastrosa, ya que las personas que lo compren lo harán una sola vez. La publicidad tendrá éxito en el grado en que cumpla con su objetivo. Los anuncios pueden ser muy graciosos, es posible que inclusive sean recordados, pero sino inducen a la compra el problema es grave. Después de la estrategia creativa, es importante preparar el plan creativo, este proporciona pormenores de los anuncios mismos cualquiera que sea el medio seleccionado.

Relaciones Públicas: En algunas ocasiones se ha definido a las relaciones públicas como la imagen pública de la empresa que comercializa, sin embargo las relaciones públicas representan más que una simple imagen. Además, las necesidades de relaciones públicas de una empresa podrían diferir considerablemente de las necesidades de otra. Los objetivos de las actividades en el campo de las relaciones públicas deben establecerse antes de preparar cualquier tipo de plan. Estos objetivos varían con relación al tipo de industria, a las políticas en la dirección, a la etapa en el ciclo de vida del producto, a la situación financiera, a los reglamentos gubernamentales y el estado de las comunicaciones. Los objetivos de las relaciones públicas deben ser lo posible, tan directos como lo es la acción de vender el producto o el servicio. Incrementar la moral de los

empleados o distribuidores pueden constituirse en un ejemplo de objetivo de las relaciones públicas.

Promoción de Ventas: La promoción de ventas es considerada como una actividad importante y eficaz. Es imposible contar con un objetivo para la promoción de ventas. Se debe determinar cómo va a encajar esta actividad con el plan global de mercadeo y qué es exactamente lo que se quiere lograr. Las diferentes actividades en el campo de la promoción de ventas, son las siguientes:

- Exposiciones
- Muestras gratis
- Cupones
- Rifas y concursos
- Rebajas
- Promoción autoliquidable
- Reembolsos
- Descuentos al comercio
- Exhibiciones en el punto de compra

1.5 PROSPECTIVA⁹

Consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro si no, que pretende construirlo, así anticipa la configuración de un futuro deseable; luego desde ese futuro imaginado, reflexiona sobre el presente con el fin de estudiar mejor la situación real, para actuar más eficazmente y orientar mejor nuestros planes.

La prospectiva se interesa especialmente en la evolución, el cambio y la dinámica de los sistemas sociales. Básicamente se relaciona con generar visiones alternativas de futuros deseados, hacer escenarios factibles y establecer los valores y las reglas de decisión para seleccionar y alcanzar futuros más deseables.

La prospectiva es un acto imaginativo de creación, luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para ese porvenir que se perfila como deseable. Así el propósito de la prospectiva es "preparar el camino" para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible en el mañana.

⁹ MIKLOS, Tomas. Planeación Prospectiva, Una Estrategia Para El Diseño del Futuro. México: Ed. Limusa. 1994. p. 30-35

Dentro de la planeación la prospectiva permite impulsar el diseño del futuro aportando elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección. Entre los propósitos importantes cabe mencionar los siguientes:

- a) Generar visiones alternativas de futuros deseados.
- b) Proporcionar impulsos para la acción.
- c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance.
- d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles.
- e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible.

Así mismo la prospectiva mantiene un amplio horizonte temporal ya que se interesa por eventos y situaciones de largo plazo, ello trae consigo la flexibilidad, ya que por tratarse de una visión a alcanzar en varios años, permite la elección de futuros alternativos.

Prospectiva como elemento clave de la planeación.

Toda decisión de planeación se lleva a cabo considerando el futuro, en realidad en función de éste, al adelantarse a sus efectos o consecuencias.

Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios necesarios para alcanzar una meta, se trata de trazar con premeditación un mejor camino desde el presente hacia el futuro. Para ello la prospectiva respecto a planeación exige las siguientes condiciones:

- La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes. (sistema de decisiones).
- La planeación es algo que lleva a cabo antes de efectuar una acción (toma anticipada de decisiones).
- La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados y que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (prospectiva y acción).

En la planeación el estilo prospectivo funciona cuando primero se determina el futuro deseado y se le diseña creativa y dinámicamente, sin considerar el pasado y el presente, esto se incorpora en un segundo paso para explorar los futuros factibles y seleccionar el más conveniente.

El diseño del futuro deseado orienta al planificador sobre la trascendencia y relevancia del mundo actual en su trabajo, así mismo saber lo que se quiere ayuda a conocer que información se necesita para la acción.

La prospectiva se concibe como un insumo básico para la planeación, ya que apoya el logro de los siguientes objetivos:

- Construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración de alternativas viables.
- Aportar elementos estratégicos a los procesos de planeación y de apoyo a la toma de decisiones.
- Impulsar la planeación abierta y creativa fundamentada en una visión compartida del futuro.
- Proporcionar el impulso requerido para transformar la potencialidad en capacidad.

1.6 MARKETING

En la actualidad el marketing es una herramienta que todo empresario debe conocer. Sin duda, todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo. Marketing no es otra cosa que la realización de intercambios entre un mínimo de dos partes de forma que se produzca un beneficio mutuo.

Todos hablan en alguna forma de Marketing. Sin embargo si se pide una definición, algunos dirían que es vender y otras publicidades, otras personas opinarían que el marketing es la distribución de productos, otros opinarían que es diseñar envases o embalajes etc. Por ende se podría afirmar que todos tienen razón, pero no de forma independiente ya que todas estas son tareas que se pueden desarrollar en marketing

Para algunos autores el Marketing se define como:

"Marketing es un sistema total de actividades mercantiles, encaminadas a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores potenciales".¹⁰

"Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de

¹⁰ STANTON, William J. Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill, 1996. p. 13

productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios".¹¹

El marketing estimula intercambios. Para que esto ocurra, tienen que existir 4 condiciones:

- Se requiere la participación de un mínimo de dos personas.
- Cada parte debe poner algo de valor que la otra parte desea poseer.
- Cada parte debe estar dispuesta a ceder su cosa de valor.
- Las partes tienen que tener la posibilidad de comunicarse entre sí.

De las definiciones anteriores se desprende que el marketing se centra en los deseos y necesidades del consumidor. Hacer lo que el consumidor desea en lugar de hacer lo que deseamos nosotros como empresa.

Sin embargo, el marketing es mucho más que un conjunto de técnicas. Es una filosofía o forma de trabajo que debe impregnar todas las actividades de la empresa.

Si el departamento de Marketing, encuentra deseos insatisfechos, desarrolla el producto que satisface estos deseos y lo comunica mediante una publicidad adecuada y a un precio óptimo, evidentemente, será mucho más fácil vender el producto.

Enfoques Empresariales Dentro del Marketing.

La mayoría de las empresas poseen una visión orientada a la venta. Es decir, fabrican el producto que desean y después deben forzar la compra. A este enfoque se le denomina Empresa Orientada al Producto o a la Producción (EOP).

Esta orientación practica unas políticas más agresivas hacia los consumidores obligándoles en cierto modo, a comprar productos o servicios que no han solicitado.

Los nuevos enfoques se encaminan hacia las Empresas Orientadas al Cliente o Consumidor (EOC). Esta visión se basa en:

- Encontrar deseos y no parar hasta satisfacerlos.

¹¹ NEWELL, Frederik. Las Nuevas Reglas del Marketing. México: McGraw Hill, 1997. p. 16

- Producir lo que se venderá en lugar de tratar de vender lo que se hace.
- Amar al cliente y no al producto.
- El cliente es el dueño.
- Convertir el dinero de nuestros clientes en valor, calidad y satisfacción.
- El cliente es el centro de nuestras actividades y todo lo que realizamos lo hacemos pensando en el.
- La venta se concentra en las necesidades del vendedor. El marketing se concentra en las necesidades del comprador.

Una empresa que realmente desea estar enfocada al consumidor, regularmente debe ofrecer el siguiente esquema:

- Necesidades del consumidor
- Estudio de mercado para conocerlas
- Plan de Marketing Previo
- Toma de decisiones
- Preparación de Productos
- Fabricación Piloto
- Prueba en mercado Piloto
- Modificaciones de la prueba
- Producción a gran escala
- Plan de Marketing definitivo
- Venta al consumidor
- Vuelta al principio (necesidades del consumidor)

Según este esquema se parte de la base de que el consumidor tiene una serie de necesidades (Fisiológicas, de seguridad, protección, sociales, de pertenencia, estima, autoestima, reconocimiento, estatus, autorrealización etc.). Para conocer qué necesidades no tiene cubiertas deberemos realizar un estudio de mercado que nos permita identificarlas.

Una vez identificadas se elabora un borrador del Plan de Marketing que contendrá información sobre qué producto, a qué precio, cómo distribuirlo y en que se basa la campaña de publicidad. Con este borrador se puede tomar decisiones sobre si podemos o no fabricarlo o comercializarlo.

Se empieza preparando los materiales y recursos necesarios en cuanto a personal, maquinaria etc. y producir unas primeras unidades de muestra. La prueba en mercado piloto puede consistir en un test de aceptación del producto en

diferentes establecimientos. A partir del test se realizará los cambios que el mercado dicte (envases, tamaños, colores, sabores).

Realizadas estas modificaciones se empieza la producción a gran escala y la elaboración del plan de marketing definitivo (Productos, Precios, Distribución y Publicidad) con la finalidad de iniciar la venta al consumidor. Pero aquí no se acaba todo ya que el marketing es un proceso continuo ya que en todo momento se evalúa si el producto continúa satisfaciendo las necesidades del consumidor y determinando en todo momento qué cambios habrá que realizar.

Actividades de marketing

Las posibles actividades o tareas que se suelen realizar en un departamento de marketing son:

Información de Marketing

- Elaborar y llevar a cabo experimentos de marketing.
- Observar y analizar el comportamiento del consumidor
- Elaborar encuestas
- Análisis de la información
- Realización de test de mercado
- Evaluación de las posibilidades de un mercado
- Políticas de Producto
- Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos
- Modificar o eliminar productos
- Creación de nombres y marcas comerciales
- Planear envases, diseños, formas, colores y diseños

Políticas de Precios

- Análisis de precios de la competencia
- Determinar estrategias de precios
- Fijar precios
- Políticas de descuentos, márgenes, comisiones
- Establecer términos y condiciones de venta

Políticas de distribución

- Analizar canales de distribución
- Seleccionar canales
- Establecer centros de distribución
- Analizar los sistemas de transporte y entrega

- Determinar localizaciones de plantas

Políticas de Promoción

- Fijar objetivos promocionales
- Determinar los tipos de promociones a realizar
- Seleccionar y programar medios de publicidad
- Desarrollar anuncios publicitarios
- Medir la eficacia de las campañas
- Determinar territorios y zonas de venta
- Llevar a cabo promociones
- Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda

Control de Marketing

- Establecer metas y objetivos
- Planear las actividades de marketing
- Evaluar y controlar todas las actividades de marketing

1.6.1 Factores que influyen en el marketing. ¿De qué depende que una determinada estrategia funcione?; Se dice que para que una estrategia de marketing tenga un resultado positivo deben coincidir las siguientes variables:

- VMCO (Variables Manejables a Corto Plazo)
- VNMCP (Variables No Manejables a Corto Plazo)

Las VMCP son todas aquellas sobre las que la empresa puede ejercer una acción directa. En general suelen ser las 4 P's, ya que podemos controlar nuestras políticas de productos, de precios de distribución y de publicidad.

Sin embargo, existen otras variables que difícilmente podemos controlar a corto plazo (VNMCP) y estas tienen más relación con el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Algunas de estas variables serían.

- Factores Políticos
- Factores Legales
- Factores Culturales
- Factores Económicos
- Factores Demográficos
- Recursos Naturales
- Estructura Socio-Económica

De esta forma tenemos, que para obtener un resultado positivo, además de las variables que podemos controlar, el resto de variables deben ser favorables.

1.7 MARKETING-MIX

Se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las "4 p's":

- Políticas de Producto
- Políticas de Precio
- Políticas de Distribución
- Políticas de Impulsión o Promoción

Existen ciertos autores como Lambin o Peeters opinan que se puede hablar de una quinta "P" denominada Venta Personal al considerar la importancia y dificultad de conseguir la venta de un producto.

El Marketing-mix consiste en la perfecta mezcla de las 4 P's de tal manera que formen un conjunto coordinado.

1.8 MARKETING DE SERVICIOS

Se entiende por servicios a todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Características de los Servicios.

Intangibilidad: Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior se deduce que la intangibilidad es las características definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable

como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

Inseparabilidad: Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona o del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea.

Heterogeneidad: Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Perecibilidad: Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de perecibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de demanda.

Propiedad: La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

La Estrategia de Marketing en el Sector Servicios.

Si bien es cierto que cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios. Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

- El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio. Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing. No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesto por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado. Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares.

Posicionamiento de los Servicios.

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

- Posicionamiento Actual (identificación): Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentra el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia. Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, ellas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara visión de cómo es percibido y como

está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

- **Posicionamiento Ideal:** Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista; el primero de ellos el posicionamiento Ideal del consumidor, consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece. En segundo lugar, el posicionamiento Ideal de la empresa, consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar y reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual.
- **Posicionamiento Deseado:** Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix. Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.

1.9 MARKETING MIX PARA SERVICIOS

La mezcla de marketing más conocida en la actualidad hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa. Estos elementos son: producto, precio, plaza y promoción (las cuatro P que provienen de Product, Place, Price y Promotion.)

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios.

La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)

Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no

considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

Con base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos (Personnel, Physical evidence y Process).

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente hay mucha superposición e interacción entre los diferentes componentes de una mezcla de marketing.

Por esta razón cada elemento de la mezcla es revisado con mayor profundidad así:

Producto.

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesita prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicio prestado.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

- El concepto de beneficio del consumidor: este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y sicólogos. A partir de la idea del beneficio para el consumidor es posible definir el concepto del servicio. La clarificación, elaboración y traducción del concepto de beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios; el primero de ellos consiste en que los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios

buscados por consumidores y usuarios. Pero los consumidores y usuarios pueden tener claridad o no respecto a lo que requieren, expresan o no expresan claramente en el anunciado de sus requerimientos. Pueden surgir dificultades debido a que no saben lo que esperan, a la inexperiencia de lo que se requiere o la inhabilidad para determinar su necesidad. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio y en tercer lugar, existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que el consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "servicio" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas.

- El concepto de servicio: Este concepto es la definición de los que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

La definición del concepto de servicio debe ir seguida de la traducción de dicho concepto en una oferta de servicio y en el diseño de un sistema de entrega del servicio; es decir, el concepto de servicio es el núcleo central de la oferta del mismo y generalmente se encuentra explicitado en el concepto de posicionamiento.

- La oferta del servicio: Este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada a la noción básica del concepto del servicio. La forma de la oferta del servicio se origina en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará. Estas decisiones están entrelazadas, no se pueden separar de las decisiones sobre el sistema de entrega del servicio y se derivan del concepto de servicio.
- El sistema de entrega del servicio: El nivel final de análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio. Como se dio anteriormente, el proceso de origen y entrega del servicio es un componente integral de este producto. A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de servicios estos dos elementos son inseparables.

Varios elementos son importantes en casi todos los sistemas de entrega del servicio, como la gente y los objetos físicos (o evidencia física). Con base en todo lo anterior es evidente que un producto de servicio constituye un fenómeno complejo. Consta de una serie de elementos cada uno de los cuales debe tener en cuenta el gerente de servicios al manejar su organización. El manejo de una organización de servicios requiere una clara comprensión de estos elementos y de las relaciones e interacciones entre ellos. La gerencia exitosa de una organización de servicios solamente se puede lograr mediante la integración sensata de los factores que comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y percepciones del consumidor. Esta es una tarea difícil, acrecentada por el hecho de que pocas organizaciones de servicios tienen solamente un servicio. La mayor parte de ellas ofrece una línea de servicios.

1.10 PROCESO EN EL MARKETING DE SERVICIOS¹²

Generalmente se dice que la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones necesitan trabajar conjuntamente si es necesario para satisfacer al cliente. Así pues, se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de marketing; la especificación del producto y el diseño del producto son también áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de marketing; de igual manera, toda el área de logística del mercadeo conjuga las funciones de la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones, debido a que ambas están interesadas por el transporte, entrega, niveles de inventario y servicio al cliente.

En las empresas de servicios la cooperación entre marketing y operaciones es vital. En este tipo de empresas el marketing es muy importante para dejárselo a los gerentes y las operaciones son muy importantes para dejárselas al gerente de operaciones. Esto se debe a que un componente importante de cualquier producto de servicio, desde el punto de vista del cliente, es cómo funciona el proceso de prestación de un servicio.

Los clientes de las empresas de servicios obtienen beneficios y satisfacciones de los propios servicios y de la forma como se prestan esos servicios. La forma en que operan dichos servicios es algo relevante. Los sistemas de servicios que operan eficiente y efectivamente, pueden dar a la gerencia de marketing un considerable apalancamiento y ventaja promocional. Es claro que la operación uniforme de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima. Es decir, existirán ventajas si se

¹² ARENAS, Luis Guillermo. El reto del mercadeo [online]. Disponible en internet <URL: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/concmerc.htm. Santafé de Bogotá. (Noviembre 2004). p. 20

funciona a tiempo, si no se exige demasiado a los clientes, o, entregan lo prometido.

Asegurar que los sistemas de servicios funcionen eficiente y efectivamente, tradicionalmente es una tarea del gerente de operaciones. En sistemas de servicios las consecuencias para el rendimiento operativo del marketing son tan importantes que las dos funciones tienen que cooperar. En servicios, el marketing tiene que participar en los aspectos operativos del rendimiento tanto como los gerentes de operaciones; es decir, con el "cómo" y con el "proceso de la prestación de un servicio.

El personal puede mitigar la descomposición del sistema, hasta cierto punto, prestando atención placentera y considerada a los problemas de los clientes.

Unas instalaciones físicas agradables pueden suavizar el contratiempo de esperar más tiempo del previsto. Pero no pueden compensar totalmente las ineficiencias y las fallas del sistema. Qué tan bien funcione el sistema general, sus procedimientos y políticas, la participación del cliente en el proceso, el grado de estandarización del sistema; todas estas son preocupaciones tanto de marketing como de operaciones.

La gerencia de operaciones no tiene que ver solamente con manufactura, las empresas de servicios están descubriendo cada vez más que las ideas y prácticas de la gerencia de operaciones ya son un insumo esencial para su control de costos, mejora del sistema y niveles de servicio al cliente.

Operaciones se define como un medio por el cual los insumos de recursos se combinan, reforman, transforman y se separan para crear resultados útiles (bienes y servicios). La gerencia de operaciones se refiere a la planeación, organización y control de este proceso de conversión de recursos. El concepto útil es importante; para efectos del proceso es agregar utilidad o valor por encima de todos los costos en los cuales se incurre para obtener insumos del sistema y emprender el proceso de transformación.

Los sistemas operativos de servicios pueden ser clasificados, esta clasificación puede ser de varias maneras las que están relacionadas con el tipo de proceso y con el grado de contacto. Según el tipo de proceso, los tres procesos aplicables a las empresas de servicios son:

- Operaciones en línea: En una operación en línea hay una secuencia organizada de operaciones o actividades. El servicio se produce siguiendo esta secuencia. El alto grado de interrelación entre los diferentes elementos de una operación de línea significa que el rendimiento general está limitado por el rendimiento en el eslabón más débil del sistema y pueden surgir demoras en la entrega del servicio completo. Igualmente tiende a ser un tipo de proceso

relativamente inflexible, aunque las tareas del proceso se puedan especializar y rutinizar dando un resultado más rápido. Este proceso es más conveniente en empresas de servicios con altos volúmenes de demanda continua de clases de servicios relativamente estándares.

- Operaciones combinadas: Una operación combinada produce una variedad de servicios que utilizan diferentes combinaciones y secuencias de actividades. Los servicios se pueden ajustar para satisfacer diversas necesidades de los clientes y ofrecer un servicio solicitado. Si bien la flexibilidad es una ventaja clave de este tipo de sistema, puede resultar más difícil de programar, más difícil de sustituir capital por mano de obra en el sistema y puede ser más difícil de calcular la capacidad del sistema.
- Operaciones intermitentes: Las operaciones intermitentes se refieren a los proyectos de servicios que son una vez o infrecuentemente repetidos. La escala de esos proyectos hace que su administración resulte una tarea compleja. Esos proyectos ofrecen un campo apropiado para la fácil transferencia de muchas técnicas de control y programación. La escala e infrecuencia de dichos proyectos los diferencia de las operaciones de línea y combinadas. Algunas de las dificultades de la gerencia de operaciones en los servicios consiste en aspectos como: establecer los objetivos, utilización de la capacidad, la participación de la gente en el proceso, el conflicto interfuncional, control de calidad y en la aplicación del concepto de sistema. Una explicación de cada uno de estos puntos es:
 - Establecer objetivos en los sistemas de servicios: En algunos sistemas de servicios no se pueden utilizar medidas convencionales como utilidades y retorno sobre la inversión, se ocupan métodos alternos. Por lo tanto, en los servicios sin ánimo de lucro y el sector de servicios sociales, puede ser difícil y complejo establecer objetivos, a nivel general y a nivel de unidad operativa. Normalmente los objetivos para este tipo de servicios tendrán que incorporar medidas del nivel y calidad del servicio que en algunas partes se suministran, y éstas plantean dificultades.
 - Utilización de la capacidad: La intangibilidad de los servicios significa que hay limitaciones para la creación de inventarios, aunque naturalmente la gente y sus habilidades se pueden inventariar por acumulación de trabajo, y las instalaciones se pueden inventariar para ofrecer capacidad extra en caso necesario. Generalmente en los servicios lo que no se usa o está inactivo se pierde y no se puede emplear para llenar ninguna sobrecarga que pueda haber en el futuro. Una decisión fundamental en la administración de un servicio es qué nivel de capacidad se suministrará. Demasiada hace la operación antieconómica; muy poca puede causar dificultades en la prestación del servicio y malestar en el cliente debido a la ineficiencia y pérdida de negocios.

La mayor parte de las organizaciones de servicios no puede tener algo así como una "existencia de servicios".

- Participación de la gente en el proceso del servicio: Como se dijo anteriormente, los clientes con frecuencia juzgan la calidad de un servicio y quedan satisfechos con él a través de la calidad de la relación de que disfrutan con los empleados del servicio. Evidentemente los modales de los empleados, la calidad de su capacitación y su conocimiento de los servicios disponibles son influencias importantes sobre dichas satisfacciones. Pero a la larga los empleados operan sistemas. Los empleados pueden hacer todo lo que les sea posible para ayudar a los clientes, pero no pueden compensar totalmente sistemas malos, ineficientes e injustos.

En la gerencia de operaciones hay transacción entre la gente y los sistemas. Quitar discreción a los empleados de un servicio que opera en un sistema puede tener buen sentido económico y dar como resultado un servicio más estandarizado. También puede significar servicio más económico, tal vez de una calidad más uniforme. Sin embargo, eso sólo se puede lograr a costa de la satisfacción del empleado. Las tareas que están rutinizadas y sistematizadas pueden ser menos exigentes intelectualmente y enriquecedoras para los empleados y pueden reducir su motivación. Esto a su vez puede producir una influencia perjudicial sobre la calidad de los servicios que ello ofrecen finalmente.

En los sistemas de alto contacto los clientes también participan en el proceso de prestación del servicio. El diseño del sistema del servicio debe tomar en cuenta sus reacciones y su motivación; es decir, los consumidores participan en el proceso de producción, por lo tanto, ellos también son un insumo para ésta.

- Conflicto organizacional en los sistemas de servicios: Ciertas clases de servicios requieren el manejo de numerosas unidades pequeñas, que pueden estar dispersas geográficamente. Las operaciones centrales pueden limitarse a operaciones estratégicas sobre cosas tales como escoger nuevos sitios para los servicios, planear futura capacidad, establecer políticas de personal y capacitación, controlar finanzas y compras. Pero en el sitio o nivel de sucursal los gerentes tienen que operar el sistema. Ellos tienen una función clave con responsabilidades en el marketing, operaciones y personal, lo cual convierte a la operación en el sitio del servicio en una función "gerencial general" de más significado. Existe una buena cantidad de influencia e interdependencia entre funciones que pueden conducir a problemas de conflictos cuando los gerentes tratan de equilibrar las necesidades de operaciones y marketing o de operaciones y personal. Se han identificado cuatro fuentes generales de

conflicto interfuncional entre marketing y operaciones cuando una empresa de servicios está introduciendo alguna innovación. Estas son:

Diferentes motivaciones para el cambio. Las diferentes funciones pueden tener diferentes motivos para el cambio, pudiendo ser por un desarrollo técnico, por un aumento en la participación de mercado, etc.

Ingresos versus orientación del costo. Los gerentes de operaciones tienden a preocuparse por la eficiencia y reducción de los costos, los gerentes de marketing por oportunidades para aumentar ventas e ingresos.

Diferentes horizontes de tiempo. El marketing puede adoptar una orientación a corto plazo que se concentre en intereses actuales y operaciones; una orientación a largo plazo para traer nueva tecnología y nuevos procedimientos operativos.

Ajuste percibido del nuevo servicio con operaciones existentes. Un nuevo servicio introducido por marketing puede ser incompatible y no ajustarse a los sistemas operativos existentes.

1.11 CONTROL DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS¹³

Una gran dificultad es el control de calidad en los servicios. Muchos principios de control de calidad aplicables a manufactura, se pueden aplicar también a los servicios. Algunos de estos incluyen:

- El control de calidad, el cual incluye a todo el mundo en una operación de servicio en tareas visibles y no visibles.
- La necesidad de utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos y ayudar con mejoras.
- El control de calidad puede mejorarse reemplazando gente con máquinas, especialmente en tareas de rutina.

Es posible establecer normas de control de calidad para procesos de entrega de servicios aunque su desarrollo y ejecución puedan ser más difíciles que en la manufactura. En parte muchos de los principios para mejorar la productividad en operaciones de servicio se aplican para mejorar la calidad. El empleo de mecanización, estudios de tiempo y movimiento, estandarización, especialización de la mano de obra, empleo de principios de línea de ensamble, mejor capacitación, más programación del trabajo y atención a la organización del trabajo son todos los principios que se pueden utilizar con ambos fines. La

¹³ Ibid., p. 35

tecnología en particular tiene sus usos, pero también sus limitaciones, puesto que generalmente es menos flexible que la gente.

El concepto de sistemas de servicios.

El concepto de sistemas se usa ampliamente en la gerencia de operaciones para moldear la naturaleza fundamental del proceso de conversión en manufactura (es decir, existe una secuencia lógica con insumos de materias primas que pasan a través de un proceso de conversión en el cual se aplican tecnologías, se agrega valor y se producen los bienes terminados). Sin embargo, la aplicación de este modelo es más difícil en algunos sistemas de servicios debido a que las distinciones entre insumos, conversiones y resultados son menos claras. Esto debido a la naturaleza transaccional en que muchos servicios pasan por alto ciertos pasos o los repiten. De igual manera pueden presentarse "conversiones no intentadas", es decir, que el cliente realice él mismo el servicio. Parte del problema consiste en que puede no ser tan fácil cerrar el núcleo técnico en un sistema de servicio como en un sistema de manufactura, porque las tareas que deben emprender y el flujo de trabajo pueden ser más inciertos. Aunque algunos sistemas de servicios pueden tratar de desarrollar menos sistemas abiertos mediante la cuidadosa selección de clientes, socialización y rutinización del proceso de producción, existe el peligro de que la satisfacción del cliente pueda decaer a medida que el proceso del servicio pase hacia un sistema de operación más cerrado.

Existen algunos servicios estándares donde este problema no puede ocurrir. Pero evidentemente con algunos servicios personales y solicitados existen peligros de adoptar rápidamente las herramientas y técnicas de la gerencia de operaciones sin tener en cuenta su impacto sobre el cliente.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo de la presente investigación está enfocado en la concepción de un plan estratégico de mercadeo para la distribuidora "TIENDA BUCANERO" de la ciudad de San Juan de Pasto para un periodo de tres años, el cual estará dirigido a la creación de políticas comerciales en esta área, ya que en la actualidad la empresa en cuestión no cuenta con ningún soporte técnico y sistemático que le permita encontrar el direccionamiento organizacional a corto y mediano plazo y mantener el posicionamiento dentro del mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto.

Por otra parte, bajo este mismo enfoque investigativo, generar para la organización una serie de iniciativas a largo plazo en el área de mercadeo que aseguren una mayor participación dentro del mercado, un incremento en las ventas y por ende una mayor rentabilidad.

3. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

En la actualidad "TIENDA BUCANERO " es una empresa nueva que enfoca todo su accionar en la prestación del servicio de distribución de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto. Por ello quiere seguir incursionando en este mercado de una manera direccionada y planificada con el uso de las herramientas brindadas por la planificación estratégica de mercadeo.

Tratando de retomar la experiencia conseguida en este medio por su antecesora la distribuidora "SUPERTIENDA BUCANERO" y dejando atrás el manejo empírico que se le da a la mayoría de empresas existentes en el medio se quiere conseguir un soporte en el área de mercadeo basado en una cultura organizativa que permita fundamentar el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa dentro del mercado de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto.

"TIENDA BUCANERO" al ser una empresa nominalmente nueva en el mercado, actualmente adolece de un direccionamiento en el área de mercadeo ya que, a pesar de haber iniciado su actividad comercial, los objetivos y metas planteados no son claros ya que la labor de distribución se lleva a cabo sin tener en cuenta factores como la competencia, participación en el mercado, desarrollo y crecimiento empresarial, etc. Esto se presenta porque la empresa posee problemas en los siguientes aspectos:

1. Cultura organizacional: Porque el personal y las directivas carecen por completo de una política empresarial. Existe a nivel organizacional un total desconocimiento de la misión, visión, credo empresarial, estrategias, objetivos etc. Lo cual se ve reflejado en el desempeño laboral de los trabajadores.
2. Mercadeo: Ausencia de una política de precios; desconocimiento de la participación en el mercado, nivel y calidad de servicio, satisfacción del cliente, manejo de promociones y producto.

Por lo anterior, se hace necesario que "TIENDA BUCANERO" pueda darle solución a cada uno de estos problemas, porque de seguir fuera de los parámetros de orden y planificación, la tendencia dentro del mercado a corto plazo es a perder participación y a largo plazo a desaparecer.

En ese orden de ideas, la presente investigación pretende implementar un plan estratégico que encamine los objetivos y metas de la empresa a corto y mediano plazo.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

4.1 PREGUNTA GENERAL

¿De qué manera un plan estratégico de mercadeo beneficiará a "TIENDA BUCANERO " en su proceso de direccionamiento comercial dentro del mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto?

4.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

¿Qué características debe contener un plan estratégico de mercadeo para solucionar la carencia de una cultura organizativa de la empresa "TIENDA BUCANERO"?

¿Cómo puede influir a corto plazo un plan estratégico de mercadeo en el desarrollo de la actividad económica de "TIENDA BUCANERO" dentro del mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de San Juan de Pasto?

5. JUSTIFICACIÓN

5.1 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Es de conocimiento que a nivel general las actividades y la toma de decisiones dentro del sector empresarial nariñense se desarrollan con un alto grado de empirismo, lo cual ha conllevado a que varias empresas del medio hayan desaparecido. Por tal razón con este trabajo de investigación se pretende llevar a cabo mediante la interrelación academia y medio empresarial una solución a uno de los problemas seculares de este sector; la ausencia de cultura organizacional.

Mediante la ejecución de un plan estratégico de mercadeo; tema central de este proyecto, se pretende que "TIENDA BUCANERO" salga de ese paradigma y empiece a concebir sus actividades comerciales dentro de un ámbito de orden y planificación tanto comercial como económica.

5.2 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

Este proyecto se considera económicamente importante para la Empresa "TIENDA BUCANERO"; por que de implementarse, la empresa va a lograr una mejor organización, una excelente gestión y un buen control de recursos. Esto a la postre permitirá conseguir un mayor bienestar empresarial, captar más clientes potenciales, mayor retribución de la inversión, crecimiento y competitividad en el mercado.

5.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Hoy en día se observa que la planificación en el área de mercadeo tiene gran importancia para la mayoría de las empresas y más aún cuando se trata de servicios especializados dentro del canal de distribución como es el caso de las ventas, atención al cliente, servicio posventa, cobertura de mercado etc. Bajo estas tendencias se hace necesario identificar los gustos, las expectativas y las necesidades del cliente; por esta razón, los planes estratégicos de mercadeo ofrecen la mejor alternativa para que las empresas enfoquen su accionar y sus políticas en la búsqueda de un mejor desempeño respecto a la competencia.

En se orden de ideas, el plan estratégico de mercadeo para "TIENDA BUCANERO" busca dar un marco sistemático sobre el cual la empresa pueda direccionar y ejecutar las actividades dentro del mercado. Además la pertinencia sobre el área de investigación hace que el estudio tenga una validez práctica por cuanto hace parte de la solución a una problemática del entorno regional en el área de mercadeo.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar e implementar un plan estratégico de mercadeo que beneficie a "TIENDA BUCANERO " en el proceso de direccionamiento comercial dentro del mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional que ayude a identificar las fortalezas y debilidades de "TIENDA BUCANERO", al igual que las oportunidades y amenazas para determinar estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos que posee actualmente la empresa.
- Obtener información actualizada del mercado, por medio de una encuesta como método de investigación que permita indagar sobre el nivel de servicio que presta en el momento "TIENDA BUCANERO" y el posicionamiento dentro del mercado de víveres y abarrotes de la ciudad San Juan de Pasto.
- Fijar objetivos y metas a corto y mediano plazo en el área de mercadeo que permitan controlar y coordinar cada una de las actividades desarrolladas por "TIENDA BUCANERO".
- Elaborar el plan anual de mercadeo con su respectivo presupuesto y responsables; garantizando así la funcionalidad del mismo.

7. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Cuadro 1. Matriz metodológica de categorización

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	PREGUNTAS ORIENTADORAS	TÉCNICA	FUENTE
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis situacional que ayude a identificar las fortalezas y debilidades de "TIENDA BUCANERO" al igual que las oportunidades y amenazas con el propósito de determinar estrategias que permitan optimizar el uso de los recursos que posee actualmente la empresa. 	<p align="center">DIAGNOSTICO INTERNO - EXTERNO DE LA EMPRESA</p>	<p>¿Cuál es la situación actual de la empresa dentro del mercado de Distribuidores de víveres y abarrotes de San Juan de Pasto?</p> <p>¿De qué manera la Empresa está desarrollando su actividad económica dentro del mercado en estudio?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Observación Directa</p>	<p>Establecimientos de comercio al por mayor y menor de víveres y abarrotes legalmente constituidos ante Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto</p>
<ul style="list-style-type: none"> Obtener información actualizada del mercado, por medio de una encuesta como método de investigación que permita indagar sobre el nivel de servicio que presta en el momento "TIENDA BUCANERO" y el posicionamiento dentro del mercado de víveres y abarrotes de la ciudad San Juan de Pasto. 	<p align="center">NIVEL DE SERVICIO Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA</p>	<p>¿Cuál es la imagen que refleja la empresa frente a sus Clientes actuales y potenciales?</p> <p>¿Qué porcentaje de mercado tiene la empresa en el momento?</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Establecimientos de comercio al por mayor y menor de víveres y abarrotes legalmente constituidos ante Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fijar objetivos y metas a corto y mediano plazo en el área de mercadeo que permitan controlar y coordinar cada una de las actividades desarrolladas por "TIENDA BUCANERO". 	<p align="center">PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO</p>	<p>¿Quién, Cómo, Cuando y dónde se va a implementar el plan estratégico de mercadeo?</p>	<p align="center">Observación Directa</p>	<p align="center">La empresa</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el plan anual de mercadeo con su respectivo presupuesto y responsables, garantizando así la funcionalidad del mismo. 	<p align="center">PLAN ANUAL DE MERCADEO</p>	<p>¿Cuáles son los recursos; financieros, humanos, físicos con que cuenta la empresa para llevar a cabo un plan anual de mercadeo?</p>	<p align="center">Observación Directa</p>	<p align="center">La empresa</p>

Fuente: Esta investigación

8. MARCO DE REFERENCIA

8.1 MARCO DE ANTECEDENTES

La Planeación Estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Uno de los representantes mas significativos y prácticamente fundador de esta doctrina fue Alfred Chandler (1962), el cual mostró como la estrategia depende del propósito de la empresa. Como particularidad, estableció que la estructura va primero que la estrategia. Establece que la estructura de la organización sigue a la estrategia. La estructura cumple con tres etapas de desarrollo entre las que se distinguen la unidad, la funcional y la multidivisional.

Chandler hace referencia a la integración Vertical en la etapa de unidad, en la que se busca ampliación del área de operación de una organización mediante la compra de un distribuidor o un proveedor que se traducirá en una más eficiente producción de productos primarios y una mejor oferta de servicios.

Este autor afirma que la organización funcional es un tipo de departamentalización en el que todos los involucrados en una actividad funcional están agrupados en una unidad y la empresa multinacional en la que una organización que se ha expandido en distintas industrias y que ha diversificado sus productos decide implementar un mecanismo de obtención de recursos mediante innovación en sus procesos. Para Chandler, primero las organizaciones son pequeñas (un producto, un solo lugar, una persona toma las decisiones) y a medida que la organización crece se crean nuevos retos para la misma. Chandler describió la innovación organizativa creada por la gran corporación.¹⁴

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederik Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados

¹⁴ CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure. Citado por MINTZBERG, H. El Management . Viaje al centro de las organizaciones. Barcelona: Alfa, 1990. p. 154

realizarían, el gerente pesara el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. En este enfoque existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En 1990, en "Scale and Scope", estudió como operan las corporaciones en EE.UU, Gran Bretaña y Alemania, demostrando que, tanto la estrategia como el management, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional.

En 2001, en "Inventing the Electronics Century", agrega la influencia del conocimiento y de las capacidades previas, como influyentes en el rol de la estrategia y del management al definir las actividades de la firma.

En la actualidad, los administradores como Bruce Henderson, pioneros del desarrollo de este concepto en los últimos tiempos y fundador del prestigioso Boston Consulting Group, definió la estrategia de una manera clásica basándose menos en la intuición o en la suerte y se apoyan de forma creciente en el análisis sistemático de la realidad y en el pronóstico de su evolución, de ahí que la planificación estratégica, al igual que las demás funciones administrativas, se ha convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa. Si una empresa se rige mediante una administración basada en intuiciones o expectativas de dudosa fiabilidad, será normal encontrarse, en ese caso, con frecuentes rectificaciones del rumbo empresarial; este tipo de gestión reactiva implica que el empresario espera al futuro; para que a medida que el futuro va haciéndose presente ir marcando las pautas de actuación de la empresa.

Sin embargo, las empresas de hoy día deben regirse por una gestión proactiva, por ello deben realizar y utilizar una planificación sistemática que sirva para definir sus objetivos y elaborar los cursos de acción con que alcanzarlos. En este tipo de gestión, las decisiones que se vayan tomando irán modelando las circunstancias en las que se va a desarrollar el futuro, ya que éste es consecuencia del presente y del pasado.

Este tipo de enfoques no sólo contribuyeron al éxito de las organizaciones, sino al desarrollo de países como Japón y Corea, donde el modelo de Planeación Estratégica asumido como una unidad dentro del total del mundo económico, les permitió conseguir los objetivos propuestos mediante el estudio de las condiciones externas y una evaluación de las condiciones internas. Planeando a largo plazo, hacia fuera y con un mercado interno libre, la concepción de una "estrategia" o política industrial para participar del mercado total permitió que los gobiernos asuman la responsabilidad de apoyar aquellos sectores definidos como necesarios para lograr el objetivo estratégico con investigación tecnológica, crédito, negociación política en los mercados internacionales, etc. dejando en plena libertad sin apoyo pero sin intervención el resto de las actividades económicas.

Así pues, la competencia natural se establece como oportunista en las interacciones de cada momento con el establecimiento de un sistema formal de planificación donde se pretende minimizar el riesgo natural de la actividad económico-empresarial y aprovechar eficientemente las bondades otorgadas por del entorno.

8.2 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, es conveniente realizar una breve conceptualización de los términos o palabras claves que orientan la interpretación de los resultados de la investigación con miras a dar respuesta a los objetivos planteados.

CICLO DE VIDA: Es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO: Actúa como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, complementar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

DISTRIBUCIÓN: Es el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución como intermediarios mayoristas, agentes, detallistas, internet entre otros.

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS: Son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

INVESTIGACIÓN DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO: Suministra información relacionada con el monitoreo del sistema de marketing, controlando el cumplimiento de los objetivos. El propósito es el de señalar la presencia de problemas u oportunidades potenciales.

Los objetivos son controlar e informar cambios:

En las mediciones del desempeño, tales como las ventas y participación de mercado, para determinar si los planes están logrando los objetivos deseados.

En los subobjetivos, tales como, niveles de conocimiento y comprensión, penetración de la distribución y nivel de precios, para determinar si el programa de marketing esta siendo implantado de acuerdo a los planes.

En las variables situacionales, como actividad competitiva, condiciones económicas y tendencias de la demanda, para determinar si el clima situacional se había previsto cuando se formularon los planes.

FACTORES DEL ENTORNO: Factores del entorno son aquellos de índole político, económico, social, tecnológico. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.

FODA: (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al

compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades, deben considerarse áreas como las siguientes:

Análisis de Recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Actividades. Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

Análisis de Riesgos. Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

Análisis de Portafolio. La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Se deben hacer preguntas como éstas:

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes.

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

Fortalezas Distintivas.

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.

Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, hay que tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Hay que considerar aspectos como los siguientes:

Análisis del Entorno

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

Grupos de interés. Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia. Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Se deben formular interrogantes como:

¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?

¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

¿La necesidad de reevaluar el diseño de la estrategia?

MERCADEO: Consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

MERCADEO ESTRATÉGICO: Es la función cuya finalidad es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas del mercado para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

PRECIO: Es el valor monetario que tiene un producto o servicio. Se dice que un precio debe tener calidad de concordancia, lo que significa que debe estar balanceada la transacción.

MEZCLA PROMOCIONAL: Se entiende como todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación mercadológica.

MERCADEO ESTRATÉGICO: A diferencia de un mercadeo operacional, el estratégico está ligado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio.

Mercadeo estratégico inicia con la definición de la misión y visión de la empresa. Este será el marco de referencia para proceder a establecer los lineamientos mercadológicos de largo plazo que a la vez permitirá el establecimiento de un plan de mercadeo y dentro de éste la mezcla de mercadeo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO DEL MERCADO (MEFE):
Es un instrumento que sirve para evaluar el medio externo en el que se desenvuelve una organización, detectando oportunidades y amenazas.

Los parámetros que se tienen en cuenta son los siguientes:

El peso relativo de cada factor varia de 0,0 = poco importante a 1,0 = muy importante, teniendo en cuenta que el total de la columna debe ser 1.

La clasificación de los factores para determinar si se presentan oportunidades y amenazas se realiza así:

- 1 = Amenaza Mayor
- 2 = Amenaza Menor
- 3 = Oportunidad Menor
- 4 = Oportunidad Mayor

La multiplicación del peso relativo asignado a cada factor por su respectiva clasificación dará como resultado un valor que indicará en que clasificación se encuentra cada factor.

La suma de la columna de los resultados parciales dará como resultado un valor total que determina en que clasificación se encuentra el componente del entorno objeto de análisis para la empresa.

Según lo anterior y al desarrollar la matriz, si el resultado total ponderado obtenido se encuentra sobre el promedio significa la empresa posee un entorno favorable para su desarrollo; por el contrario, si el resultado se encuentra por debajo del promedio el entorno que enfrenta la empresa es un entorno hostil, el cual dificulta el desarrollo de la misma.

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO: El análisis de la competencia es parte importante del diagnostico del entorno, por cuanto los competidores se consolidan como factores fundamentales para el análisis externo que debe realizar la empresa. El desarrollo de una estrategia competitiva permite alcanzar una posición favorable en el mercado.

Parámetros para tener en cuenta:

Se determinan factores claves de éxito, los cuales tienen valor asignando entre 0,0 (poco importante) y 1,0 (muy importante), de igual manera se fija un peso a cada competidor para indicar las fortalezas o debilidades de cada empresa con los siguientes valores:

- 1 = Debilidad Mayor
- 2 = Debilidad Menor
- 3 = Fortaleza Menor
- 4 = Fortaleza Mayor

Según lo anterior y al desarrollar la matriz, si el resultado total ponderado obtenido se encuentra sobre el promedio significa que es una empresa fuerte ante sus competidores; ya que, posee mayores fortalezas. Si el resultado se encuentra por debajo del promedio la empresa se presenta relativamente débil ante sus competidores por cuanto posee menos fortalezas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI): Resume las fortalezas y debilidades de la empresa en aquellos aspectos importantes de la misma.

Esta matriz ayuda a resolver los siguientes puntos:

- Cuales son las fortalezas y debilidades básicas de la empresa.
- Cual es la importancia relativa de cada fortaleza o debilidad con relación al desempeño global de la misma.
- Permite representar cada factor de acuerdo con su importancia así:

- 1 = Debilidad Mayor
- 2 = Debilidad Menor
- 3 = Fortaleza Menor
- 4 = Fortaleza mayor

- Da respuesta al total ponderado de la empresa y permite ver si ésta se encuentra por encima o por debajo del promedio de la industria.

Se determinan factores claves de éxito, los cuales tienen un valor asignado entre 0,0 (poco importante) y 1,0 (muy importante).

Según lo anterior y al desarrollar la matriz, si el resultado total ponderado obtenido se encuentra sobre el promedio significa que es una empresa fuerte ya que, posee mayores fortalezas. Si el resultado se encuentra por debajo del promedio la empresa se presenta relativamente débil.

MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS (B.C.G.): Esta matriz describe el portafolio de productos de una empresa; los productos de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes:

Participación en el mercado: sirve para ubicar las ventas de la empresa por cada producto.

Tasa de crecimiento en el mercado: indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o todavía por explotar (crecimiento alto).

Los productos pertenecientes al cuadrante nuevos o dilemas son: Aquellos que a corto plazo contribuyen al crecimiento de la empresa, pero, no a sus utilidades, ya que requieren inversiones en: investigación y desarrollo, producción y mercadeo.

Los productos estrella: Son aquellos con los cuales la empresa obtiene una alta participación relativa en el mercado y contribuyen al crecimiento de la misma.

Los productos vacas: Contribuyen a las utilidades de la empresa, pero su aporte al crecimiento es bajo.

Los productos pesos muertos o huesos: No contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad.

MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN: Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, los ejes de la matriz son:

Fortalezas financieras (FF)
Ventajas Competitivas (VC)
Estabilidad Ambiental (EA)
Fortaleza de la Industria (FI)

Para su ponderación se adjudica un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) para las fortalezas financieras y de la industria, se asigna -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables de las variables que constituyen la ventaja competitiva y la estabilidad ambiental.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA: Esta matriz es una herramienta que permite estrategias para una organización, consta de cuatro cuadrantes en los cuales se puede ubicar la empresa con las divisiones de la misma.

La matriz de la gran estrategia posee dos dimensiones evaluativas:

Posición Competitiva (eje Abscisas)
Crecimiento del Mercado (eje ordenadas)

MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE): Esta matriz se construye con base en resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores externos y de la matriz de evaluación de factores internos, para identificar los factores críticos se debe evaluar en consenso cuales deben ser incorporadas a la matriz interna - externa.

La matriz IE, muestra las diferentes divisiones de una organización, o la organización misma a través de una gráfica de nueve casillas. La matriz se basa en dos dimensiones claves, que son los resultados totales ponderados del factor interno en el eje de las abscisas (X) y los resultados totales ponderados del factor externo en el eje de las ordenadas (Y).

Sobre el eje X la matriz puede presentar los siguientes resultados:

- 1,0 - 1,99 = Posición interna débil
- 2,0 - 2,99 = Posición promedio
- 3,0 - 4,00 = Posición interna fuerte

Sobre el eje de las Y puede presentar como resultados:

- 1,0 - 1,99 = Bajo (empresa poco atractiva)
- 2,0 - 2,99 = Media
- 3,0 - 4,00 = Alto (empresa atractiva)

MATRIZ DIRECCIONAL DE POLÍTICAS: Es un modelo de portafolio que emplea nueve categorías, en los cuales los gerentes clasifican cada negocio en cada dimensión de acuerdo a dos dimensiones:

- **Atractivo Global del Mercado**, que permite una alta clasificación aún si el crecimiento de las ventas de la industria es bajo, cuando el tamaño, estabilidad o costos de competir son suficientemente positivos para que el mercado sea atractivo.
- **Fortaleza competitiva General**, refleja la capacidad de la empresa para competir exitosamente en el establecimiento o mantenimiento de la participación en el mercado.

En general, los productos que se clasifican en las categorías de mantenimiento o desafío pueden considerarse como dilemas y estrellas, aquellos que se encuentran sobre la diagonal serán comparables a las vacas lecheras y el resto pueden considerarse como perros (aquellos que se encuentran en la categoría de baja fortaleza del negocio / el bajo atractivo del mercado son los principales candidatos a eliminar).

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE): Esta matriz es la más actual de las técnicas analíticas de la formulación de estrategias. Es una técnica que entra en la etapa decisoria la cual permite evaluar cuantitativamente las estrategias. Claro está que requiere de decisiones subjetivas para las asignaciones de las ponderaciones como en todo el proceso estratégico descrito y debe usarse con prudencia.

La base de la MEFI y la MPC, en conjunción con la DOFA, la PEEA, la gran estrategia y otras más. Conceptualmente la MPC determina la atracción relativa de cada estrategia, dentro de un conjunto dado. En su calificación se utilizan los puntajes de atracción (PA), los puntajes totales de atracción (PTA) y la suma total de los puntajes de atracción.

Para construir la MPCE se siguen los siguientes pasos:

- Tomando como base la MEFE y la MEFI se hace una lista de las debilidades y fortalezas internas clave y de las amenazas y oportunidades externas.

Tomar las clasificaciones obtenidas de las matrices base y colocarlas en la columna del valor sopesado.

Analizar las matrices DOFA y PEEA y otras que se hayan utilizado, identificando estrategias alternativas. Luego se registran estas estrategias en la fila superior de la MPCE, agrupándolas en conjuntos si se considera adecuado.

Determinar los puntajes de atracción. Este se mide por el grado de relación que se encuentra en el factor interno o externo considerado y la acción directa que tenga la estrategia. A mayor relación mejor atracción y viceversa. Los puntajes son:

- 1 = La estrategia no es aceptable.
- 2 = La estrategia es posiblemente aceptable.
- 3 = La estrategia es probablemente aceptable.
- 4 = La estrategia es muy aceptable.

Se calculan los puntajes totales de atracción. Se multiplican las clasificaciones por los puntajes de atracción, entre mayor sea el puntaje total de atracción, igualmente será la estrategia una alternativa.

Calcular la suma total de porcentajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos resultados muestran las estrategias más atractivas en cada conjunto. Entre mas alto sea el puntaje, mas atractivas serán las estrategias.

ESTRATEGIA CORPORATIVA: Una estrategia corporativa es aquella que proporciona a una organización la dirección básica, estableciendo el producto general y el alcance del mercado que se va a seguir.

ESTRATEGIA CORPORATIVA DE PENETRACIÓN DEL MERCADO: Es un tipo básico de estrategia corporativa de crecimiento, que está orientada a incrementar las ventas de productos existentes en sus mercados actuales. Por lo general, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel de esfuerzo de marketing (como al incrementar la publicidad o la distribución) o mediante la reducción de precios.

Debido a que la penetración del mercado no requiere un cambio en los productos o mercados de una empresa, ésta es esencialmente una estrategia de statu quo. En tanto el rendimiento actual sea estable y el entorno respalde el crecimiento y suministre ganancias, una empresa podría seguir adherida a su negocio básico.

ESTRATEGIA CORPORATIVA DE CONSOLIDACIÓN: Es una estrategia corporativa de mantenimiento, que busca retener la cuota actual del mercado que una empresa posee, con el fin de continuar vigente en el negocio conquistado.

ESTRATEGIA CORPORATIVA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS: Es una estrategia de crecimiento que comprende el desarrollo de nuevos productos para los mercados existentes con el fin de:

- Satisfacer las cambiantes necesidades y deseos de los clientes.
- Enfrentar las nuevas ofertas de la competencia.
- Aprovechar la nueva tecnología
- Satisfacer a las necesidades de segmentos específicos del mercado.

Por lo general, esta estrategia involucra reemplazar o reformular los productos existentes, o ampliar la línea de productos. Usualmente, el desarrollo de productos es apropiado cuando las cambiantes necesidades y preferencias resultan en la emergencia de nuevos segmentos o cuando los cambios competitivos y tecnológicos motiven a las empresas a modificar su línea de productos.

ESTRATEGIAS DE MARKETING: Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto o línea de productos en un mercado objetivo dado.

ESTRATEGIA DE MARKETING DE DEMANDA PRIMARIA: Este tipo de estrategias están diseñadas para incrementar el nivel de demanda de una forma o clase de producto por parte de los no usuarios o de los usuarios actuales. Las estrategias diseñadas para incrementar el número de usuarios de la forma de

producto pueden favorecer tanto a los productos que se encuentren en la etapa introductoria del ciclo de vida de la forma de producto, como a los productos que se encuentran con grandes participaciones de mercado.

Existen dos métodos estratégicos fundamentales para estimular la demanda primaria: el incremento del número de usuarios y el incremento de la tasa de compra.

Estrategias para incrementar el número de Usuarios: Para incrementar el número de usuarios, la empresa debe aumentar la disposición o la capacidad de compra de los clientes hacia el producto o servicio.

Incremento de la disposición de compra: puede incrementarse a través de uno de los tres siguientes enfoques:

- Demostrando los beneficios ofrecidos por una forma de producto.
- Desarrollando nuevos productos con beneficios que serán mas atractivos para ciertos segmentos.
- Demostrando o promoviendo nuevos beneficios de productos existentes.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DE CAPTACIÓN: Son aquellas que se enfocan en la satisfacción de las necesidades de los clientes, basándose esencialmente en la forma en que el producto se posicione en el mercado. Es decir, la posición de un producto se refiere a cómo se percibe un producto con relación a la competencia en los atributos determinantes deseados por cada segmento.

Desde una perspectiva gerencial, una empresa tiene la siguiente opción estratégica básica:

Posición de confrontación directa

Con esta estrategia una empresa ofrece básicamente los mismos beneficios que los competidores, pero trata de superar a la competencia ya sea mediante calidad superior o mediante liderazgo de precios- costos, superando a la competencia en publicidad u ofrecer una mayor disponibilidad.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DE DEMANDA SELECTIVA: Las estrategias de demanda selectiva están orientadas a mejorar la posición competitiva de un producto, servicio o negocio. El punto fundamental de estas estrategias es la participación de mercado, puesto que se espera obtener ganancias en ventas a expensas de los competidores de la forma o clase de producto. Este tipo de estrategias pueden lograrse conservando los clientes existentes y manteniendo un nivel alto de satisfacción o captando nuevos clientes.

Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente

Estas estrategias se centran en mantener las persuasiones del cliente con respecto a la calidad superior del producto, por ejemplo, mediante el suministro de información o servicios adicionales que conduzcan al uso apropiado y efectivo del producto.

ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD: Es la evaluación de las ventas o las consecuencias que tendrá un estrategia de marketing sobre la participación de mercado. Específicamente, un análisis de productividad abarca la estimación de las relaciones entre precio o uno o más gastos de marketing (como los presupuestos publicitarios) y el volumen de ventas o participación de mercado de un determinado producto o línea de producto. Es decir, el cambio en las ventas que se genera como resultado de una variación en el programa de marketing, indican cuán productivo es ese programa de marketing.

La mayor parte de las empresas tratan de estimar la productividad utilizando diferentes enfoques, como el Análisis de las Relaciones Históricas, que consiste en recurrir a la experiencia histórica para estimar la sensibilidad de las ventas a diversos gastos, por medio de datos internos disponibles como por ejemplo, los incrementos en las ventas que han resultado de aumentos en los presupuestos publicitarios anteriores.

PROGRAMA DE PUBLICIDAD: La publicidad consiste en mensajes pagados, diseñados para informar o persuadir a los compradores o los usuarios sobre un producto, servicio, creencia o acción.

Los programas o campañas de publicidad son programas integrados y controlados de los métodos de comunicación y de los materiales orientados a presentar una organización y sus productos a los clientes potenciales; comunicar los atributos de los productos para satisfacer necesidades con el fin de facilitar las ventas y contribuir en esta forma, al rendimiento de las utilidades en el largo plazo.

Los elementos del programa de publicidad son:

Objetivos publicitarios que proporcionan guías para el desarrollo de la toma de decisiones sobre el mensaje y los medios.

Diseño del mensaje publicitario, que incluye dos elementos: los atractivos (afirmaciones básicas del texto) y el método de presentación que se utiliza para mostrar aquellos mensajes.

Programación de medios, por medio del cual se elige el tipo de medio que va a utilizarse (radio, televisión, etc.) y los vehículos específicos que se tendrán en cuenta.

- Mecanismos de control.
- Presupuesto
- Evaluación.

PROGRAMAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS: Es la selección que una compañía hace de un nivel general de precios para un producto, en relación con el nivel de precio que tiene los competidores. Los tipos generales de programas de precios son:

Precios de penetración: Es un programa diseñado para utilizar un precio bajo como la base principal para estimular la demanda. Cuando se utilizan estos programas, las firmas están intentando incrementar el grado de penetración de su producto en el mercado, bien sea estimulando la demanda primaria o aumentando la participación de mercado con el precio.

Precios de paridad: Establecer precio de paridad significa fijar un precio en niveles competitivos o cercanos. En efecto, los programas de precios de paridad intentan minimizar el resultado del papel del precio, de manera que los otros programas de marketing son responsables de desarrollar la estrategia de marketing.

Premium Price: Este programa establece un precio por encima de los niveles competitivos, el cual tendrá éxito si una empresa es capaz de diferenciar su producto en términos de mayor calidad, características superiores o servicios especiales.

PLAN DE MERCADEO: El proceso de desarrollar un plan de mercadeo debe ser similar al proceso cuando un niño empieza a dar sus primeros pasos. Se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del

negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas. Teniendo definido el marco de un plan de mercadeo, se procede a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle.

RESUMEN EJECUTIVO: Incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, incluye resumen del mercado, competencia, productos, DOFA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

ANÁLISIS DEL MERCADO: Es el proceso de describir cual es la situación del mercado en el momento del estudio, y debe claramente incluir el tamaño del mercado, su actividad hacia el crecimiento, cambios previsibles, segmentación del mercado y competencia y grupo objetivo incluyendo su demografía. Así mismo dentro el grupo objetivo también debe procederse con el análisis psicográficos para conocer las percepciones acerca de los beneficios y el valor del producto o servicio, en pocas palabras conocer por que compran o utilizan el producto o servicio.

Dentro del análisis de la competencia se debe tener en cuenta en adición a la competencia directa los sustitutos o competencia indirecta. Se debe proceder con un análisis DOFA y como se puede capitalizar las debilidades y amenazas. Continuando con el proceso de un plan de mercadeo se llega al análisis de un producto. Esta etapa es fundamental ya que permite conocer realmente lo que se tiene, debe incluir el producto y su uso, características, estructura de precios, canales de distribución, posición y posicionamiento en el mercado, promociones y comunicación, y empaque. Adicionalmente se debe proceder con el análisis de convertir cada una de las características en al menos dos beneficios, definir los objetivos de ventas concretamente y en forma que se puedan medir, establecer los niveles y metas que sean alcanzables pero a su vez que signifiquen un compromiso de trabajo, el cronograma de actividades para poder medir el avance del plan y desde luego las estimaciones de utilidades asociadas al plan.

Todo plan de mercadeo debe estar acompañado de los objetivos mercadológicos para esto se debe incluir en el plan los recursos necesarios para poder mantener estadísticas confiables que permitan delimitar las potencialidades que a su vez permitan definir el camino que se debe seguir para alcanzar los objetivos. Posicionamiento sería el siguiente paso dentro del plan, se debe incluir desde un posicionamiento de carácter amplio hasta llegar a una situación estrecha y de gran esfuerzo que nos permita tener una definición del posicionamiento en forma específica que se alcanza mediante la traducción de las características del producto a beneficios tangibles únicos para el producto o servicio sujeto del plan.

El plan de mercadeo debe permitir poder llegar a definir un posicionamiento de valor que es la mezcla del precio, canales de distribución que al final es una situación de percepción del consumidor.

MEZCLA DE MERCADEO: La mayoría de las decisiones operativas del mercadeo se pueden enmarcar dentro de los que se ha definido como las 4 p, sean estos productos como el producto físico incluido el servicio que se ofrezca como parte integral de éste, o el servicio ofrecido al consumidor. Decisiones de producto incluyen funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc. Precio que debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido. Promoción, entendido como las decisiones relacionadas con la comunicación orientada a la venta a los clientes potenciales. Este concepto contempla el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios. Distribución entendida como las decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio, geográficos, de valor. Como se puede ver la variable precio no es solo el ponerle a un producto un valor por transacción sino que está íntimamente ligado al posicionamiento y estrategia del producto o servicio ofrecido al cliente.

En el tema de distribución las decisiones de canales se pueden enmarcar dentro de utilizar canales directos o indirectos, sencillos o múltiples, múltiples, intermediarios por nivel cada uno asociado al segmento del mercado, ciclo de vida del producto. Los mayoristas o intermediarios se caracterizan por comprar grandes cantidades para venderlos en pequeñas cantidades a muchos clientes, los representantes son aquellos que trabajan en nombre de la empresa y por ello reciben una comisión, no mantienen inventarios, la empresa hace el proceso logístico. Detallistas son aquellos que están en la línea de fuego, son los que tienen contacto con el cliente consumidor del producto o servicio asociado a la creación de valor de su propia marca de establecimiento comercial.

Como se puede ver, la mezcla de mercadeo es el proceso por medio del cual se aterriza el mercadeo estratégico, los planes de mercadeo para así poder alcanzar los objetivos planteados. La mezcla de mercadeo no es más que las tácticas aplicadas para alcanzar los planes propuestos, que a su vez serían los objetivos de la estrategia comercial.

PLANEACIÓN: Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio mas apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una acción, es decir la planeación se anticipa a la toma de decisiones porque los Miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar una meta. Dentro de esta visión el estado futuro de una Empresa señala la dirección en que ésta se debe desplazar y trata de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada ya que, implica la convicción de que lo

que hacemos ahora puede influir en los aspectos venideros y modificarlos, de aquí el hecho de establecer una PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MERCADEO: El plan estratégico de mercadeo tiene esencialmente por objetivos expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción.

Para ser eficaz el plan de mercadeo se debe tener en cuenta:

- Estar lo suficientemente estandarizado para permitir una redacción, discusión y aprobación rápida.
- Prever las soluciones alternativas en función de la no realización de hipótesis consideradas y las acciones correctivas necesarias.
- Realizar regularmente, en las fechas previstas un examen sistemático y eventuales correcciones.
- Ser tratado como un instrumento de gestión, es decir, estricto en los objetivos fundamentales y las políticas básicas, y flexiblemente adaptable en las previsiones a corto plazo y la planificación de las cantidades.

El plan de mercadeo debe someterse a una serie de preguntas que permitan evaluar su efectividad:

Oportunidad: ¿El plan o el proyecto, representan una ventaja competitiva defendible?

Validez: ¿Las hipótesis sobre las que está construido el plan son realistas y cuál es la calidad de la información en la que se apoyan?

Factibilidad: ¿Tenemos los recursos financieros, humanos, el saber hacer (know how) y la voluntad de éxito necesarios?

Coherencia: Los elementos del plan, ¿Son coherentes entre sí desde el punto de vista interno y en relación con las características del entorno?

Vulnerabilidad: ¿Cuáles son los riesgos y los factores que van a determinar el éxito o el fracaso?

Flexibilidad: ¿En qué medida estamos atrapados por nuestras elecciones? ¿Podemos posponer la elección, reducir nuestros compromisos, reconvertirnos, diversificar, etc?

Rentabilidad: ¿Cuál es el atractivo financiero real del proyecto? ¿La rentabilidad esperada es compatible con los objetivos prioritarios de la empresa?

Estas preguntas deben aplicarse permanentemente a fin de permitir la revisión del plan.

Fases de la planeación estratégica de mercadeo

Formulación.

Partiendo de la definición de los objetivos de la empresa y la identificación del negocio en el cual nos encontramos, en esta etapa se emite un diagnóstico resultado del análisis de los entornos (macro y micro), siendo este la clave de la estrategia empresarial puesto que se debe tener dominio de un sector o de un segmento estratégico.

Es importante tener en cuenta dentro de la emisión del diagnóstico en el proceso de decisión estratégica, la filosofía corporativa de la empresa, es decir la misión, visión, políticas etc. Puesto que ellas son la delimitación del campo de acción que los dirigentes fijan a priori de la empresa con el fin de concentrar los recursos en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Estos aspectos son importantes como guías y disciplinas.

Una vez conocida y aceptada la filosofía corporativa de la empresa, se puede proceder al análisis del medio ambiente o análisis externo y el análisis de las capacidades de la empresa o análisis interno.

El análisis externo debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual especialmente la futura que podría satisfacer la empresa en el marco de su misión. Se trata de prever no solo la demanda cuantitativa a partir de variables tales como la demográfica, evolución del consumo, etc. Si no, también de predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios futuros, ligados algunas veces a tecnologías nuevas o nuevos modos de vida.

El análisis de las fortalezas y las debilidades de la empresa es interno, se procede evaluando las siguientes capacidades: Capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad de gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento etc.

Ejecución.

En esta etapa se formulan objetivos a futuro derivados del diagnóstico, además de políticas, metas, planes y recursos utilizables. Finalmente, se realiza un análisis competitivo y un análisis estratégico que permitan elaborar una estrategia óptima, es decir, a la vez deseable y realizable.

Evaluación.

Es importante que la empresa desarrolle e implemente indicadores de gestión ya que es importante permanecer continuamente haciendo mediciones si se quiere hacer crecer la empresa, ganar mercado, aplastar a la competencia y si no se implementan indicadores de gestión no se podrá saber si lo que se hace es correcto, si el producto es tan aceptado en el mercado como se cree y si cuenta con el respaldo del cliente externo e interno.

Para realizar un buen trabajo de gestión es importante que se tengan en cuenta algunos aspectos claves de la empresa:

El cliente externo es decir, su mercado objetivo y quienes compran sus productos.

- Clima organizacional.
- Objetivos financieros de la compañía y su presupuesto.

PLAN ANUAL DE MERCADEO: El plan de mercadeo se realiza una vez elaborado el plan estratégico de mercadeo, puesto que se trata con éste de prever la implementación de las estrategias que a través de un conjunto de acciones le den soporte y ejecución al plan de mercadeo. Estas acciones deben ir enmarcadas en un tiempo determinado e ir acompañadas de un presupuesto que las haga realizables.

La estructura habitual para desarrollar un plan anual de mercadeo incluye:

- Análisis de la situación
- Objetivos del plan anual de mercadeo
- Tácticas
- Acciones y programas de mercadeo mix
- Planificación temporal y presupuesto
- Seguimiento y control de resultados
- Evaluación mediante índices de gestión

El plan anual de mercadeo deberá ser establecido detalladamente en el tiempo, además se debe hacer un acompañamiento de dotación económica.

Estos planes sirven para tres propósitos básicos:

- Sirven como mecanismo de comunicación que indica con claridad al personal vinculado con la actividad de mercadeo cuáles son los objetivos y los programas planeados que se llevarán a cabo y sus diferentes actividades.
- Sirven como datos importantes de entrada para el proceso de asignación de recursos. Usualmente la alta gerencia revisa cada plan anual dentro de la organización, evalúa los recursos corporativos disponibles y aprueba o modifica los presupuestos con base en la valoración de las necesidades de cada departamento de trabajo.
- Sirve como mecanismo de control ya que, establece estándares de desempeño con los cuales se puede evaluar el progreso de la unidad organizacional. Puede ser útil hacer revisiones periódicas entre desempeño Vs. Evaluación, a fin de hacer las modificaciones oportunas al plan.

Tipos de planes anuales de mercadeo.

Las organizaciones pueden tener uno o varios planes anuales de mercadeo; ya que, el alcance de cada plan anual no es el mismo para todas las dependencias. Básicamente, el número de planes y su alcance depende de la diversidad de productos y mercados de la firma y de la estructura organizacional.

Plan anual de mercadeo a nivel de negocios.

Con frecuencia, una organización con un solo producto o una sola línea de productos altamente relacionados vende a través de una fuerza de ventas responsable únicamente de ese producto o línea. En este caso se desarrolla un plan anual de mercadeo único para este negocio en particular (sea el negocio una empresa completa, una división o alguna otra unidad estratégica).

Planes anuales por producto o departamento.

Las empresas organizadas por línea de producto pueden requerir de planes separados para cada producto, en estas situaciones, el número de programas que se incluyen en el alcance de los planes es limitado. En este caso si se utiliza una fuerza de ventas común

REVISIÓN DEL NEGOCIO: Es el proceso que sirve para poder poner en orden las variables mercadológicas hay que tener claro el concepto de negocio y las características de los productos o servicios que se tienen en el contexto de la competencia.

REVISIÓN DEL MERCADO: Es fundamental conocer el tamaño del mercado objetivo, su estructura, competidores, estacionalidades, necesidades no satisfechas hará que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.

8.3 MARCO LEGAL

El código de comercio es por excelencia el documento donde se estipulan toda la normatividad en cuanto a relaciones de tipo comercial con proveedores, clientes, empleados, entes jurídicos y comerciales. En su nombre las cámaras de comercio de las diferentes ciudades mediante las atribuciones otorgadas por la ley, certifican todas aquellas actividades comerciales y en especial las de COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR DE VÍVERES Y ABARROTOS en conformidad con el Decreto 2150 de 1995 y la autorización impartida por la Superintendencia de Industria y Comercio.

A su vez dentro de un marco de legalidad "TIENDA BUCANERO" como persona natural se configura ante la DIAN como una persona jurídica responsable de los impuestos de declaración de renta y reteiva bajo un régimen común.

Ante el municipio la empresa como tal posee registro de industria y comercio, uso de suelos, sanidad, Sayco & Asimpro y bomberos con la especificación de ser una distribuidora de "víveres y abarrotos".

9. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

9.1 TIPO DE ESTUDIO

Para la presente investigación el tipo de estudio se enmarca en el aspecto EXPLORATORIO ya que el proceso de toma de decisiones, la identificación de problemas y oportunidades evita una descripción formal, basándose sobre todo en aspectos como:

- La búsqueda de fuentes primarias y secundarias.
- Entrevistas a expertos en el tema.
- Recopilación de historias y /o casos.

Además, la Investigación Exploratoria es adecuada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones ya que usualmente es diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. El diseño se caracteriza por la capacidad de ser flexible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles.

Desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones, es adecuada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido claramente, puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción.

En este tipo de investigación los objetivos incluyen:

- La identificación de problemas u oportunidades.
- El desarrollo de una formulación más precisa de un problema u oportunidad vagamente identificada.
- La obtención de una perspectiva con relación a la extensión de las variables que operan en una situación.
- El establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia potencial de diversos problemas u oportunidades.
- El logro de una perspectiva de la gerencia y del investigador, con respecto al tipo de situación problema.
- La identificación y formulación de cursos alternativos de acción.

- La recolección de información sobre los problemas asociados con la realización de la investigación concluyente.

El enfoque utilizado es el INDUCTIVO, dado el empleo de la encuesta como uno de los instrumentos de recolección de datos el estudio. Además guarda un enfoque CONCLUYENTE por que requiere de un análisis mas profundo para poder obtener los resultados precisos a cerca de la veracidad de la problemática planteada y CAUSA – EFECTO, por que se intenta implementar una serie de acciones y recomendaciones.

9.2 COBERTURA DEL ESTUDIO

TIEMPO: Para el presente trabajo de investigación se ha recolectado información con anterioridad; el tiempo estipulado para su finalización es de seis meses.

ESPACIO: La investigación se contextualiza en el entorno regional y municipal (departamento de Nariño, ciudad San Juan de Pasto).

VARIABLES: Las variables ha utilizar dentro de la investigación son de tipo:

Demográfico (edad, sexo etc.)

Económico (oferta y demanda actual- potencial, indicadores económicos etc.)

Culturales (gustos, preferencias, tendencias etc.)

Sociales (nivel educativo, estratificación, etc.)

Políticas (impuestos, precios, regulaciones, etc.)

Jurídicas (leyes, decretos, etc.)

9.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra y el número de encuestas a aplicar, se tomo como base una población de 1.052¹⁵ establecimientos de comercio al por mayor y menor de víveres y abarrotes legalmente constituidos ante Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto; y para la muestra se aplica un procedimiento Probabilístico con Muestreo Aleatorio Simple Estadístico.

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

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

¹⁵ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Establecimientos de víveres y abarrotes. San Juan de Pasto, Noviembre 2006.

n = muestras
N = población
e = margen de error
P = probabilidad de éxito
Q = probabilidad de fracaso
Z = margen de confiabilidad

Para esta muestra:

e= 5% P= 0.5
z= 95% Q= 0.5
N = 1052

$$n = \frac{1052 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(1052 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

Lo anterior permite determinar un número de 282 encuestas a aplicar entre clientes actuales y potenciales en la ciudad de San Juan de Pasto.

9.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la recolección de datos se hará uso de los siguientes instrumentos de recolección:

OBSERVACIÓN PARTICIPANTE: la observación participante es una técnica que realiza el investigador y consiste en una aproximación a la realidad desde su propio actuar en la cotidianidad y en la interrelación con su entorno. Esta técnica tiene como finalidad dar a conocer las apreciaciones que la gente tiene de su realidad, concepciones y valores de su contexto.

Su objetivo principal es la descripción de las características de grupos sociales y los elementos de la cultura, por medio del registro de las acciones que realizan los integrantes de la comunidad objeto de estudio.

En el campo del marketing puede obtenerse información valiosa para una situación de decisión observando el comportamiento presente o los resultados del comportamiento pasado. Los métodos de observación permiten el registro del comportamiento en el momento en que sucede, eliminando los errores asociados con la evocación del comportamiento. Igualmente, es posible recoger relatos, anécdotas y mitos que resulten de los correspondientes diálogos cotidianos con las personas que integran la población de la presente investigación.

En la aplicación de la Observación Participante, los investigadores tienen la oportunidad de contrastar si existen diferencias entre la información suministrada

por las diferentes personas y sus propios comportamientos. Lo cual permitirá verificar si los participantes hacen lo que creen hacer.

Para el caso de esta investigación se registrará las observaciones en notas de campo, grabaciones, fotos u otro recurso que permita documentar la situación social a estudiar.

LA ENCUESTA: es un procedimiento utilizado dentro de una investigación para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población o universo de forma que las conclusiones que se obtengan puedan generalizarse al conjunto de la población siguiendo los principios básicos de la inferencia estadística, ya que la encuesta se basa en el método inductivo, es decir, a partir de un número suficiente de datos podemos obtener conclusiones a nivel general. A través de las encuestas se puede recoger gran cantidad de datos tales como actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento (pasado, presente y pretendido), así como los datos de clasificación relativos a medidas de carácter demográfico y socio - económico.

La captación de información a través de las encuestas se realiza con la colaboración expresa de los individuos encuestados y utilizando un cuestionario estructurado como instrumento para la recolección de la información.

9.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

9.5.1 Fuentes de Información Primarias. Están representadas por el levantamiento y procesamiento de la información escogida a través de los métodos de recolección de datos, en este caso de investigación una encuesta aplicada a la muestra de la población en estudio; (Establecimientos de comercio al por mayor y menor de víveres y abarrotes legalmente constituidos ante Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto) y que se constituirán en los elementos primordiales para el desarrollo de la presente investigación.

9.5.2 Fuentes de Información Secundarias. Como fuentes secundarias se utilizarán todo tipo de documentos, textos e información relacionada con el tema. El acceso a este tipo de información se tiene por medio de:

Bibliotecas como: Universidad de Nariño, Universidad Mariana, Banco de la República, entre otras.

Los datos y documentos internos de la empresa, como inventarios, portafolio de servicios, catalogo de productos etc.

Base de datos de clientes actuales y potenciales.

Base de datos de proveedores.

Información y documentos de internet.

9.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el análisis de la información obtenida se procederá a la tabulación de datos extraídos de las encuestas a realizarse con ayuda de hojas de cálculo como Microsoft Excel y programas como Stathgraphics, teniendo como referencia las diferentes medidas estadísticas.

La información será presentada en forma escrita acompañada con gráficos de acuerdo con las características de la misma.

Se emplearán herramientas brindadas por la planeación estratégica como el uso de estas matrices: MEFE, MEFI, MPC, DOFA, PEEA, BOSTON, MATRIZ DE SEGMENTACIÓN entre otras.

Así mismo, para la consolidación de los documentos se tendrá en cuenta las actividades establecidas en el cronograma de trabajo con el fin de rendir informes al Asesor y a los Jurados de este trabajo de investigación.

10. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

10.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

NIT:	891.223.885-1
RAZÓN JURÍDICA:	DAVID Y DAVID & CIA
NOMBRE COMERCIAL:	TIENDA BUCANERO
DIRECCIÓN:	CALLE 17 No 19-40

La empresa BUCANERO nace en la ciudad de Tumaco (Nariño) en el año de 1963, concebida inicialmente como un gran establecimiento en el comercio de víveres y abarrotes; su nombre se debe al desembarcadero “EL BUCANERO” ubicado en la calle del comercio de la ciudad de Tumaco.

Además, de dedicarse al comercio de víveres y abarrotes en la ciudad de Tumaco, estaba incorporada como pieza clave a la compañía NACIONAL DE CHOCOLATES, para la cual recolectaba cacao para su posterior envío. Para 1970 se crearon tres sucursales más en la misma ciudad con diferente nombre: Viña 1, Viña 2 y Avícola teniendo un resultado excelente en el mismo mercado.

En 1980 el señor Bolívar David Martínez decide vender los negocios de la ciudad de Tumaco y trasladar su actividad a la ciudad de Pasto. En esta ciudad abre dos negocios con el mismo nombre de “BUCANERO”; el primero un supermercado y el segundo un granero, el cual posteriormente fue liquidado.

Hasta ese momento “BUCANERO” fue una empresa concebida ante la DIAN como gran contribuyente, dedicando su actividad comercial a la distribución y comercialización de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, Ipiales y Túquerres. Su portafolio de productos correspondía a la comercialización de alimentos procesados, granos, artículos de aseo personal y del hogar, licores al por mayor y menor. Cabe anotar que BUCANERO desde el año de 1980 hasta el año 2000 fue un distribuidor muy importante dentro del departamento de Nariño para las compañías NACIONAL DE CHOCOLATES y NESTLE DE COLOMBIA S.A.

Hoy en día, la empresa “BUCANERO” como tal no se encuentra registrada en el comercio y legalmente desapareció. La empresa hoy existente en el mercado de víveres y abarrotes tiene nuevo propietario y cuenta con nuevo NIT.

Con sede en la misma dirección, la empresa recibe el nombre de “TIENDA BUCANERO SAN JUAN DE PASTO”, según matrícula del 28 de Junio del año 2005. Su NIT actual es 59,814,208-3; especificando su actividad comercial como el comercio al por menor de víveres y abarrotes.

Recibiendo de la administración anterior todo el legado comercial, el buen nombre de la empresa y su reconocimiento en el mercado de la ciudad de Pasto; TIENDA BUCANERO SAN JUAN DE PASTO cuenta con la distribución exclusiva de los productos elaborados por la Fabrica de velas ESTRELLA S.A, la distribución compartida de los productos de Nestlé de Colombia S.A, Colgate Palmolive, Lloreda Grasas, Productos Familia, Disa, Varta, Fonandes, Newell, Stanford, Productos el Cid, Arroz Flor Huila, Arroz Roa, Eterna, Pampa Ltda., Quala S.A, entre otros.

Es menester dar claridad que para el presente trabajo de investigación la empresa llevada a estudio se denominará **“TIENDA BUCANERO”**. Ello permitirá identificar con más claridad el escenario de análisis al cual se suscribe el presente proyecto.

10.2 MISIÓN Y VISIÓN

La cultura corporativa es un aspecto fundamental en el trabajo de la imagen corporativa de la organización, ya que los productos, servicios, conducta de los miembros de la empresa, esta influenciado y determinado por la conducta de la organización. Si la filosofía corporativa representa lo que la organización quiere ser, la cultura corporativa es aquello que la organización realmente es en este momento. Por ello, se puede decir, que el análisis y la comprensión de la cultura corporativa de una compañía es un elemento básico para poder llevar adelante una estrategia de imagen corporativa.

Lamentablemente TIENDA BUCANERO desde su concepción nunca contó con la planificación de una empresa estructurada con base a una cultura y una filosofía corporativa como tal ya que su génesis fue la iniciativa de negocio de un emprendedor junto a su familia. Por ende, esta empresa como tal carece en cierto modo de los principios básicos de la organización, de las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas.

Por ello, la falta de una concepción global de organización establecida para alcanzar los objetivos, dificulta en cierta manera lo que la empresa quiere ser, sin darle sentido a quien es, a lo que hace, a como lo hace, y a donde quiere llegar. De ahí que la ausencia de estos tres pilares básicos como son la misión corporativa, los valores corporativos, y la visión corporativa hacen que la propuesta investigativa para el desarrollo de un plan estratégico tenga más validez y permita definir el ser y deber ser de la empresa.

10.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El diseño de la estructura organizativa, con su organigrama y la descripción de puestos de trabajo han de servir como base para la aplicación de las políticas de gestión y dirección de los recursos humanos en una empresa. Para ello, es

fundamental el exhaustivo conocimiento de la organización y de cada uno de los puestos, con el objetivo de conseguir ejecutar eficaz y eficientemente los procesos de la empresa y la consecución de los objetivos marcados.

Sin embargo, TIENDA BUCANERO sin llegar a tener la exhaustividad requerida para este tipo de diseño, cuenta con una organización incipiente basada más en sus necesidades iniciales de su creación y funcionamiento.

Los siguientes son sus niveles jerárquicos:

A. PERSONAL ADMINISTRATIVO

- **Gerente:** encargado del manejo de la toda la empresa, la parte funcional, negociaciones con proveedores, la parte financiera y contrato del personal administrativo.
- **Subgerente de ventas:** encargado del proceso de ventas, el punto de venta y del personal que labora en esta sección. Además tiene a su cargo la liquidación de facturas, el despacho de mercancía.
- **Subgerente de mercadeo:** encargado del manejo del personal de ventas externo, su contratación y evaluación. Tiene funciones en el manejo de cartera, la organización de eventos comerciales de las empresas proveedoras.
- **Revisor fiscal externo:** encargado de revisar todas las operaciones comerciales que se realizan al interior de la empresa y que su contabilidad sea llevada de la mejor manera en concordancia con las normas aceptadas por la ley.
- **Contador:** Encargado de organizar, revisar y presentar informes, balances y resultados al revisor fiscal.

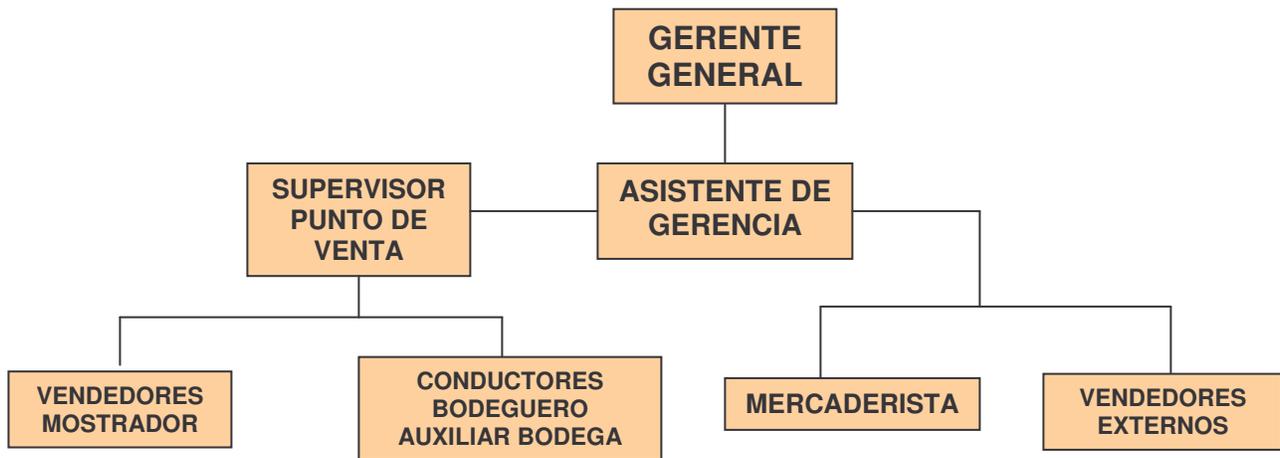
B. PERSONAL OPERATIVO

- **Supervisor punto de venta:** tiene a su cargo el grupo de vendedores de mostrador del punto venta de TIENDA BUCANERO.
- **Vendedores de mostrador:** tienen a su cargo la atención de los clientes en el punto de venta ubicado en las instalaciones de TIENDA BUCANERO.
- **Vendedores externos:** encargados de las ventas externas mediante el mecanismo de preventa, donde inicialmente ofrecen la mercancía a los clientes, toman el respectivo pedido y posteriormente realizan el envío de la misma.

- **Mercaderista:** realizar todo el proceso de merchandising, la organización de estanterías, góndolas y vitrinas. De la misma manera se encarga de la revisión del estado de la mercancía, esto es: estado, fecha de vencimiento, averías, rotación, inventario, etc. y así elaborar un informe detallado para los proveedores.
- **Conductores:** encargados del manejo de los vehículos de transporte de mercancía.
- **Bodeguero:** encargado del cuidado y administración del espacio donde se almacenan las mercancías.
- **Auxiliar de bodega:** encargado del manejo de la báscula, el pesaje y empaque de granos.

10.4 ORGANIGRAMA

Figura 1. Organigrama TIENDA BUCANERO



Fuente: Archivo Tienda Bucanero

11. ANÁLISIS SITUACIONAL

11.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa es la forma cómo las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes áreas empresariales, por tanto en su análisis se priorizaran las siguientes variables:

- **Estilo de Dirección.** Dirección puede definirse como el proceso de trabajar con y a través de individuos y grupos, más otra serie de recursos, para alcanzar los objetivos organizativos.¹⁶

Teniendo como base la definición de dirección anterior, se puede decir que la administración de TIENDA BUCANERO esta muy lejos de ese enfoque, ya que el estilo de dirección es demasiado rígido, basado más en el empirismo de sus gestores que en los elementos técnicos fruto de la adecuada preparación profesional.

Sin esquemas técnicos de dirección que le permitan al gerente dominar y conocer adecuadamente los diferentes métodos y estilos de dirección de acuerdo a las normas y la práctica actuales, se observa la aplicación de un estilo de dirección paternalista.

Para la toma de decisiones en algunas situaciones hay cierta flexibilidad ya que se tiene en cuenta las expectativas de los vendedores y funcionarios, todo bajo ciertos parámetros de obediencia; pero en aspectos de gran relevancia para la organización como la fijación de precios, descuentos, promociones, etc. la decisión es unilateral y tomada exclusivamente por la gerencia.

En conclusión se puede decir que es más un estilo de jefatura paternalista que de liderazgo, donde existe un cierto grado de motivación y participación para los empleados.

- **Toma de Decisiones.** La toma de decisiones es central en la actividad humana. Se puede afirmar que la humanidad ha alcanzado su nivel de desarrollo actual gracias a su capacidad para imaginar formas alternativas de acción, predecir sus posibles consecuencias y elegir entre ellas. Sin embargo, en un mundo cada vez mas globalizado, es de vital importancia tomar las mejores decisiones lo más rápido posible. Por ello, se hacen necesarias nuevas técnicas y herramientas

¹⁶ SALLENAVE, Jean Paul. GERENCIA ESTRATÉGICA. Barcelona: Ed. Norma, 1997. Pág. 35

computacionales y de dirección que permitan tomar decisiones efectivas en un ambiente cada vez más competitivo.¹⁷

En este orden de ideas, es necesario que adicional a las habilidades y destrezas administrativas se tenga en cuenta la participación consensuada de cada miembro al interior de una organización en la toma de decisiones y no dejar al azar cualquier eventualidad que lleve al traste todos los esfuerzos y recursos de una empresa en la consecución de sus metas. Empero, Para la gerencia de TIENDA BUCANERO parece ser que esta no es la tendencia en su política organizativa ya que la mayor parte de las decisiones de trascendencia para la empresa son tomadas de manera unilateral por la gerencia, dejando de lado las posibilidades de innovación, la implementación de estrategias y la solución de problemas con la participación de los demás integrantes de la organización.

Adicionalmente, no se considera al empleado como una fuerza vital dentro de la empresa, sino que por el contrario es una carga para ella, lo que a la postre desencadena en una falta de compromiso y pertenencia con la empresa misma.

- **Sistema de Recompensas y Sanciones.** El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la forma de administración.¹⁸

Esas creencias y expectativas reales o imaginarias influyen no sólo en las actitudes sino también en las normas o estándares de trabajo definidas como aceptables, a través de los cuales evalúa a sus integrantes. Por ende, se torna preocupante que al interior de TIENDA BUCANERO a pesar de tener algunos aspectos de motivación con incentivos, bonos de compras, etc., para sus empleados, no se ha otorgado importancia alguna a la estructuración de un esquema técnico de reconocimiento del desempeño como tampoco de sanciones por el incumplimiento con las labores asignadas a cada funcionario. De allí que se presenten percances en el normal desarrollo de la actividades.

Un ejemplo de lo necesario que resulta un esquema de este tipo, es el poco reconocimiento que las directivas tienen para el buen desempeño del personal en cada área de trabajo. Todo esto deja ver el empirismo con el que se está manejando la mayor parte de las actividades. En conclusión no hay un sistema de recompensas y sanciones que estimule o corrija los errores del esfuerzo individual de cada trabajador.

¹⁷ REVISTA VIRTUAL LIDERAZGO Y MERCADEO. La toma de decisiones [online]. Disponible en internet <URL: www.liderazgoymercadeo.com. Agosto 20 del 2006. p.10

¹⁸ MARKIDES, Constantinos. EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO. Barcelona: Ed. Norma, 2000. p. 125

- **Direccionamiento estratégico.** El direccionamiento estratégico define la Institución, su misión y visión, el objetivo sectorial en el que se enmarca, los objetivos de entidad y las políticas que la rigen, es decir, son un conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento se da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.¹⁹

Como se puede observar, este tipo de direccionamiento requiere de una serie de actividades técnicamente estructuradas en un plan integral de planeación que involucre a cada uno de los componentes de la organización. Pero lastimosamente TIENDA BUCANERO adolece de un planteamiento formal de estrategias; no hay una misión, una visión, unos valores corporativos y unos objetivos organizacionales que permitan guiar a la empresa en su entorno de acción. Tan grande es la falencia en este aspecto, que el presente estudio es el que pretende dar la solución a esta problemática y concebir la carta de navegación para esta empresa.

- **Comunicación.** La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto.

Según Kreps (1990) la define como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma.²⁰

Para el caso en cuestión, al interior de la administración de TIENDA BUCANERO el modelo empleado por esta no tiene nada que ver con lo planteado por Kreps; por que ella maneja un tipo de comunicación necesaria más no suficiente, limitada básicamente a las relaciones laborales desarrolladas por cada individuo o a las escasas reuniones de trabajo donde se tratan temas de forma aislada.

En síntesis, no hay un sistema comunicativo estructurado, programático y eficiente que permita a los funcionarios expresar inquietudes, proponer alternativas de solución a contingencias y generar un clima de implicación e integración que incremente la motivación y la misma productividad.

¹⁹ VALDIVIESO J., Renato. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 1994. p. 48

²⁰ MORALES SERRANO Francisca. LA COMUNICACIÓN INTERNA. Herramientas estratégicas de gestión para las empresas. Barcelona. 2001. Pág. 2

11.2 MEDICIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO

Pasto cuenta con 405.684 habitantes y con un total de 1052 establecimientos de comercio entre mayoristas, minoristas, tiendas, graneros y supermercados de los cuales TIENDA BUCANERO atiende al 12% de estos establecimientos.

Contando con que el sector comercio al cual atiende la empresa está en continuo crecimiento, es de esperar que las ventas tengan un comportamiento estable en el mercado. Para el primer semestre del 2006, TIENDA BUCANERO ha totalizado un monto en ventas de sus productos de \$67.111.352 pesos, con un promedio mensual de 11.185.225 vendidos.

Teniendo en cuenta que el factor de crecimiento mensual en ventas es de más del 100%, esto deja ver que la actividad desarrollada por la empresa ha sido significativa en el mercado de víveres y abarros en la ciudad de Pasto.

Tabla 1. Comportamiento de ventas de Tienda Bucanero primer semestre del 2006

COMPORTAMIENTO VENTAS			
MES	VENTA	PROMEDIO	FACTOR PROMEDIO DE CRECIMIENTO
Enero	\$ 7.516.240	\$ 11.185.225	1,000000008
Febrero	\$ 8.870.195		
Marzo	\$ 20.285.444		
Abril	\$ 8.154.644		
Mayo	\$ 9.279.257		
Junio	\$ 13.005.572		
TOTAL	\$ 67.111.352		

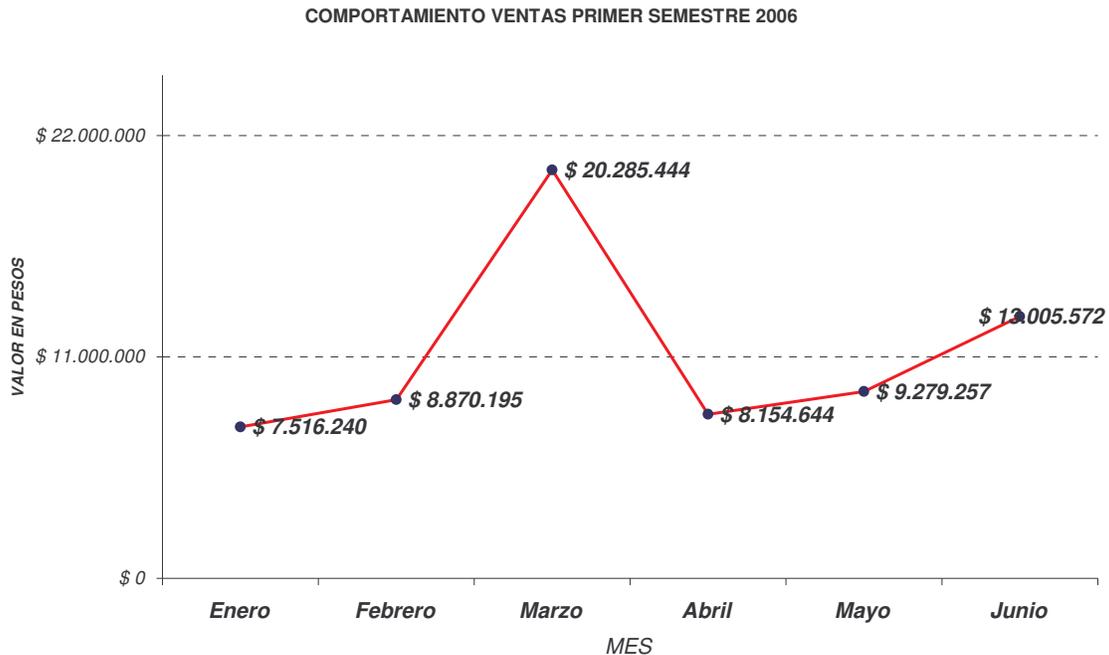
Fuente: Esta Investigación.

Es de destacar que para el mes de marzo del mismo año se tuvo un incremento por encima del 200%. Esta situación atípica muestra como en ocasiones las disparidades y coyunturas del mercado benefician la actividad de TIENDA BUCANERO. Sin embargo, a pesar del incremento periódico en las ventas; la mayoría de ellas están por debajo del promedio mensual; tal como lo muestra la figura No 2, dejando ver una desviación de \$4.853.156 por encima o por debajo del promedio mensual que es \$11.000.000 de pesos.

Todo lo anterior deja entrever que la demanda de los productos de TIENDA BUCANERO esta asegurada; no obstante es menester hacer el seguimiento de la misma, toda vez que las ventas pueden verse afectadas por una parte en la presencia favorable de nuevos establecimientos como locales comerciales, tienda y graneros en la mayoría de los sectores de la ciudad y por otra en la presencia

desfavorable en la llegada de competidores fuertes como supermercados de cadenas nacionales o extranjeros.

Figura 2. Comportamiento de las ventas de Tienda Bucanero primer semestre del 2006



Fuente: Esta Investigación.

11.3 NATURALEZA DE LA DEMANDA

La compra organizacional puede ser definida como el proceso de decisión en el que las organizaciones llegan a la conclusión de la necesidad de compra de un producto o un servicio, por lo que ellas identificarán, evaluarán y elegirán a una marca y a un proveedor entre diferentes alternativas. La toma de decisión de compra implica un proceso más o menos largo que dará como resultado la elección de un producto, de la cantidad de compra, de un proveedor y de las condiciones de pago.

El comportamiento de compra viene determinado por el tipo de compra que se realice. Para el caso en estudio los principales clientes de TIENDA BUCANERO están compuestos por los mayoristas, minoristas, tiendas, graneros y supermercados de la ciudad de Pasto. Ellos basan su actitud de compra de acuerdo al servicio y fidelidad de compra del servicio de distribución que la empresa les ha ofrecido por años; adicionalmente es necesario tener en cuenta que este mismo servicio lleva integrado una serie de agregados para los clientes

actuales como descuentos, créditos, entre otros; con el propósito de asegurar la recompra directa, la recompra modificada y la compra nueva.

Por otra parte, TIENDA BUCANERO posee un punto de venta en su cede principal como una unidad estratégica de negocio; esta le permite atender a clientes que demandan un volumen menor de productos. Estas personas basan su compra en el verdadero interés de adquirir productos alta calidad o de marca. Además, la ubicación estratégica en el centro de la ciudad le permite tener acceso a todo tipo de clientes con diferentes gustos, deseos y niveles de compra. En menor proporción se realizan compras por impulso ya que esta U.E.N, es muy diferente a un supermercado; por lo cual el cliente demanda lo que en verdad a él interesa.

11.4 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.²¹

La finalidad de la segmentación de mercado es dividir en partes definibles, mensurables y alcanzables, tanto los mercados reales como los potenciales. Lo que requiere de un perfil completo del grupo clientes que TIENDA BUCANERO si posee.

Existen diversos métodos de segmentación del mercado que se usan con frecuencia y que se definen para la empresa en cuestión, así:

11.4.1 Segmentación Geográfica. Es importante determinar la región a la cual está dirigida la actividad de servicio de distribución de TIENDA BUCANERO y que para el caso en estudio la región más adecuada se circunscribe a la ciudad de Pasto, en especial por que de ella se conocen las necesidades de acuerdo a la localización de sus habitantes por razones económicas, culturales, climáticas, etc., lo mismo que sus costumbres sociales, sus valores, actitudes y preferencias de compra de acuerdo a las zonas urbanas, comunas, barrios, zonas residenciales y comerciales.

- Tamaño de la ciudad. Pasto cuenta con 405.684 habitantes, concentra el 24% de la población del departamento y el mayor movimiento comercial del mismo.
- Actualmente los vendedores externos de Tienda Bucanero trabajan en zonas geográficas delimitas por concepto propio de gerencia así:

²¹ NEWELL, Frederik. Las Nuevas Reglas del Marketing. México: Mc Graw Hill, 1997. p. 52

Zona 1 – Almacén. Corresponde a la zona de bodega de Tienda Bucanero y punto de venta ubicado en la calle 17.

Zona 4 Límites. Norte carrera 25, al oriente calle 18, glorieta Champagnat y calle 16, al sur y occidente zonas libres. Los barrios que comprende esta zona son: Tamasagra, Nueva Granada, San Carlos, Santa Clara, San Martín, Caicedo, José Navarrete, Sumatambo, Granada, La Vega, El Progreso, San Sebastián, San Miguel, La Violetas, La Rosa, Mijitayo, Niza, Bachué, Las Lunas, Chambú.

Zona 5 Límites. Al norte zona libre, sur carrera 25, oriente calle 18 hasta la glorieta de las banderas, Avenida Gualcacuy hasta salida al aeropuerto y occidente territorio libre. Los barrios que comprende esta zona son: Pandiaco, San Pedro, San Vicente, El Dorado, Panorámico, Los Rosales, San Felipe, San Ignacio, Maridiaz, Santa Ana, Mijitayo, San Juan de Dios, Las Acacias.

Zona 6 Límites: Norte zona libre, al sur carrera 14, calle 18 y avenida 9ª; oriente territorio libre y occidente calle 18 hasta la glorieta de las banderas, Avenida Gualcacuy hasta salida al aeropuerto. Los barrios que comprende esta zona son: El Recuerdo, El Olivo, Alambra, Javeriano, Navarrete, Centro, El Corralito, Aquine, Alcazares, El Paraiso, Sindagua, Corazón de Jesús, Villa del Norte, Aranda, Las Cuadras, Versailles, Zarama, Morasurco, Palermo.

Zona 7 Límites: Norte carrera 9ª, calle 18 hasta carrera 14, occidente Glorieta Champagnat y calle 16, Sur y Oriente zona libre. Los barrios que comprende esta zona son: Santacruz, Los Elíseos, Laureano Gómez, Villa Flor 1 y II, La Florida, La Minga, Miraflores, Bernal, El Mercedario, Santa Bárbara, Santa Mónica, Fátima, Terminal, Porvenir, Caicedonia, Las Brisas, Pucalpa, Las Mercedes, Salomón, Cantarana, La Victoria, Villa Recreo, La Carolina, Betania, Villa Alejandría, Potrerillo, Lorenzo de Aldana.

La segmentación realizada por la administración de TIENDA BUCANERO tiene las siguientes características por cada zona:

Cuadro 2. Clientes por zona de venta

ZONA	AUTOSERVICIOS	MAYORISTAS	TIENDAS	INSTITUCIONES	OTROS	TOTAL
1	5	2	20	14	17	58
4	7	14	37	3	0	61
5	5	0	43	5	1	54
6	0	8	33	4	0	45
7	2	19	49	1	0	71
TOTAL	19	43	182	27	18	289

Fuente: Esta investigación

Es importante resaltar que en esta distribución se encuentran inactivos un total de 105 clientes; 54 en la zona 1, 15 en la zona 2, 4 en la zona 5, 14 en la zona 6 y 3 en la zona 7.

11.4.2 Segmentación por Tamaño. Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares.

Para la presente investigación se toma como base la cantidad de entidades de comercio legalmente constituidos y registrados ante Cámara de Comercio. Con un total de 1052 establecimientos de comercio entre mayoristas, minoristas, tiendas, graneros y supermercados, es el segmento al cual está dirigida la actividad de TIENDA BUCANERO, de ellos la empresa visita aproximadamente al 12%.

11.4.3 Segmentación por Actividad. En los mercados corporativos las necesidades de los consumidores y empresas clientes cambian en función de la actividad que desarrollan esas empresas. Es de gran utilidad una clasificación uniforme de todas las actividades económicas.

Para el estudio en cuestión se toma el segmento de Productos alimenticios, bebidas y tabacos

11.4.4 Segmentación Demográfica. Está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad.

En este estudio la variable más relevante para caracterizar al segmento al cual va dirigida la actividad es el ingreso, toda vez que al ser el servicio de distribución y venta de víveres y abarrotes el negocio central de la empresa, el mismo está dirigido hacia las personas o entidades con un poder adquisitivo y de ingreso estable. Por lo general son los comerciantes o personas legalmente constituidas como tal ante cámara de comercio y la DIAN.

Cabe anotar que los productos distribuidos y comercializados por TIENDA BUCANERO se constituyen en artículos esenciales de consumo, por lo tanto las variables como género, edad y escolaridad son de cierto modo importantes para el punto de venta. El cual como U.E.N dirige su accionar hacia el comercio al por mayor y al detal.

11.4.5 Criterios comportamentales y Sicográficos. Este tipo de criterios se relacionan con el comportamiento de compra influenciada por elementos culturales trascendentes que conforman la idiosincrasia de la región donde se desenvuelve la actividad económica de TIENDA BUCANERO.

En este tipo de criterios se tienen en cuenta el origen étnico, la religión, escolaridad, ciclo de vida familiar entre otros. Pero sin dejar de ser importantes para al empresa tiene mayor relevancia factores como la fidelidad de sus clientes actuales y la satisfacción de los mismos. Por ende, la lealtad de los clientes como factor externo sirve de apoyo a la empresa cuando otras empresas quieren entrar a competir en el mercado con productos o servicios similares. Esto es de gran relevancia, toda vez que son los mismos clientes de TIENDA BUCANERO quienes se niegan a ser atendidos por otras empresas, creando así un vínculo de confianza que es prácticamente impenetrable por la competencia.

11.5 SÍNTESIS DE LA SEGMENTACIÓN

El mercado objetivo al cual están dirigidos todos los esfuerzos de Tienda Bucanero básicamente está ubicado en la zona urbana de la ciudad de Pasto con una población promedio de 400.000 habitantes. Para el tipo de servicio ofertado por la empresa se define un mercado especial bajo los parámetros del tipo de actividad y tamaño del establecimiento de comercio, el cual está compuesto por un total de 1052 establecimientos entre mayoristas, minoristas, tiendas, graneros y supermercados. Para ello, la empresa define como prioridad la segmentación geográfica por zonificación realizada bajo parámetros propios de la administración.

Existen algunos aspectos que guardan alguna relevancia en cuanto variables como género, edad y escolaridad para el punto de venta de la calle 17, el cual funciona como U.E.N hacia el comercio al por mayor y al detal. Así mismo hay aspectos que poca importancia tienen para el mercado de víveres y abarrotes de Pasto como son los factores religiosos, étnicos y familiares.

Para complementar la segmentación realizada se recomienda en el futuro inmediato realizar una evaluación al sistema de zonificación elaborado por la administración, sin desconocer los buenos resultados logrados con este sistema hasta el momento, lo que se quiere es tener un mayor y profundo conocimiento acerca del mercado al cual debe dirigirse la actividad económica de Tienda Bucanero. Este diagnóstico permitirá optimizar el sistema y depurar las fallas para así tener mejores resultados en el proceso de segmentación.

11.6 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

TIENDA BUCANERO debe conocer las condiciones de la demanda, la estructura y estrategias de mercadeo de la competencia; de esta manera se facilitara encontrar posibles oportunidades y amenazas, que a la postre facilitará tomar decisiones estratégicas. Es importante mencionar que la empresa en cuestión se encuentra establecida en Pasto desde hace varios años, lo cual la coloca en una buena posición dentro del mercado de distribuidores y venta de víveres y abarrotes de la ciudad; a su vez la empresa cuenta con un buen renombre comercial; el reconocimiento de una empresa seria en su accionar, competitiva, con buena

trayectoria en la distribución de productos alta calidad y marcas reconocidas en el sector alimenticio; lo cual le ha hecho merecedora de una buena imagen en el mercado.

Con ese antecedente, el análisis a desarrollar se basa en cuatro variables de gran importancia para el plan estratégico de mercadeo así:

11.6.1 De Producto y/o Servicio. Partiendo del principio de que los servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores y que sus características de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad cobran gran importancia en un proceso de investigación de las necesidades sociales como los servicios de distribución. Es ahí donde la percepción del cliente final hacia variables como calidad, eficacia, eficiencia, el justo precio, la gestión de las instalaciones y el equipamiento deja ver el grado de satisfacción que el usuario final tiene hacia la prestación de un servicio tan especializado como el de la distribución.

Por lo expuesto, se hace necesario aclarar que el análisis o evaluación se hará desde el punto de vista de una empresa distribuidora, con esto se quiere recalcar que al estar dentro de la estructura de un canal de distribución el servicio que presta TIENDA BUCANERO a esta estructura es la base para dicho análisis.

Como es sabido, en la economía de hoy, la mayoría de los productores no vende sus bienes en forma directa a los usuarios finales. Entre ellos y los usuarios se encuentran un sinnúmero de intermediarios que desempeñan varias funciones y ostentan diversos nombres:

- Intermediarios comercializadores: mayoristas y detallistas, compran, adquieren los derechos y vuelven a vender la mercancía.
- Intermediarios agentes: corredores, representantes de los fabricantes y agentes de ventas, buscan clientes y pueden negociar a nombre del productor pero no adquieren los derechos de los bienes.
- Facilitadores: compañías de transportes, almacenes, bancos y agencias de publicidad, ayudan en la distribución pero no adquieren los derechos de los bienes, ni negocian compras o ventas.

TIENDA BUCANERO como intermediario comercializador maneja un amplio portafolio de productos, los cuales en su gran mayoría corresponde a bienes de consumo masivo y de la canasta familiar. Además, cuenta con cierta exclusividad en la distribución de algunos productos de marca; esto le da a la empresa la posibilidad de manejar algunas garantías en relación a sus competidores más

inmediatos como son: la Distribuidora Comercial Abraham Delgado S.A, Comercial de Sur S.A y Comercializadora Tropipasto.

Por otra parte, TIENDA BUCANERO realiza ventas y distribución específicas sobre pedido según las exigencias de cada cliente esto le permite tener una actualización continua de su inventario y una rotación periódica de su portafolio de productos. Para el cliente este tipo de propuestas es benéfico ya que le brinda la posibilidad de adquirir la mercancía que necesita. Para lograrlo TIENDA BUCANERO hace la solicitud de la mercancía a sus proveedores en los montos y volúmenes necesarios para así darle cumplimiento y plena satisfacción a las necesidades de cada cliente de forma individual.

11.6.2 De Precio. De manera general se puede afirmar que el mercado de distribuidores y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto ha permitido a las empresas constituidas en él establecer precios según las necesidades. Teniendo en cuenta que los proveedores son una parte esencial en el ajuste del precio del producto, las distribuidoras por lo general manejan un cierto rango de precios parecidos en productos de igual línea; empero, los precios para las líneas exclusivas van determinadas por las políticas administrativas de cada empresa con base a los listados entregados por las empresas proveedoras que son quienes en algunos casos estipulan el incremento o porcentaje de rentabilidad, descuentos, márgenes de ganancia, etc.

Para TIENDA BUCANERO, los precios para el mercado deben estar ajustados a las políticas de negociación con sus proveedores; con ese precio se debe marcar en el mercado, a excepción de bonificaciones u ofertas que le permitan manejar el precio, las sanciones de los proveedores a cualquier tipo de decisión unilateral, no se hace esperar. Ejemplos de ello se mira en la negativa de despacho de mercancía por un tiempo determinado.

Los precios de venta están marcados por un margen de utilidad en base a los a las políticas de los proveedores, precios de la competencia y el mercado. Los porcentajes utilizados son:

Tabla 2. Porcentajes de utilidad en producto

PORCENTAJE	PRESENTACIÓN DE PRODUCTO
7%	Caja, Bulto o Pacas
9%	Docenas o Display
12%	Unidad

Fuente: Esta Investigación

Por otra parte en el evento en que los proveedores entreguen ofertas, bonificaciones y descuentos financieros, estos son trasladados a los productos para el respectivo ajuste de precio. El traslado de la bonificación o descuento autorizado por al empresa proveedora se hace con la respectiva nota crédito y su diferencial para descontar.

Como parte positiva del buen funcionamiento de esta política por parte de los proveedores se ha visto reflejado en las compras que TIENDA BUCANERO ha hecho en las dos líneas de producto más fuertes en su portafolio. Ellas tuvieron el siguiente comportamiento:

Para el periodo de Marzo a Septiembre del 2006 las compras promedio de la línea COLGATE estuvieron en \$31.882.796 por mes y en un total de \$223.179.569 en los siete meses.

Cuadro 3. Compras mensuales de la línea COLGATE

COMPRAS LÍNEA COLGATE 2006		
MES	VENTA TOTAL	PROMEDIO
Marzo	\$ 53,709,219	\$ 31,882,796
Abril	\$ 30,678,832	
Mayo	\$ 28,106,831	
Junio	\$ 32,163,549	
Julio	\$ 22,222,412	
Agosto	\$ 17,365,865	
Septiembre	\$ 38,932,861	
TOTAL	\$ 223,179,569	

Fuente: Esta investigación

Para el periodo de Enero a Septiembre del 2006 las compras promedio de la línea UNILEVER estuvieron en \$34.186.556 por mes y en un total de \$307.679.001 para los nueve meses.

Cuadro 4. Compras mensuales de la línea UNILEVER

COMPRAS LÍNEA UNILEVER 2006		
MES	VENTA TOTAL	PROMEDIO
Enero	\$ 65,870,447	\$ 34,186,556
Febrero	\$ 29,175,028	
Marzo	\$ 60,007,633	
Abril	\$ 21,612,989	
Mayo	\$ 35,116,847	
Junio	\$ 4,081,611	
Julio	\$ 18,721,490	
Agosto	\$ 33,261,493	
Septiembre	\$ 39,831,463	
TOTAL	\$ 307,679,001	

Fuente: Esta investigación

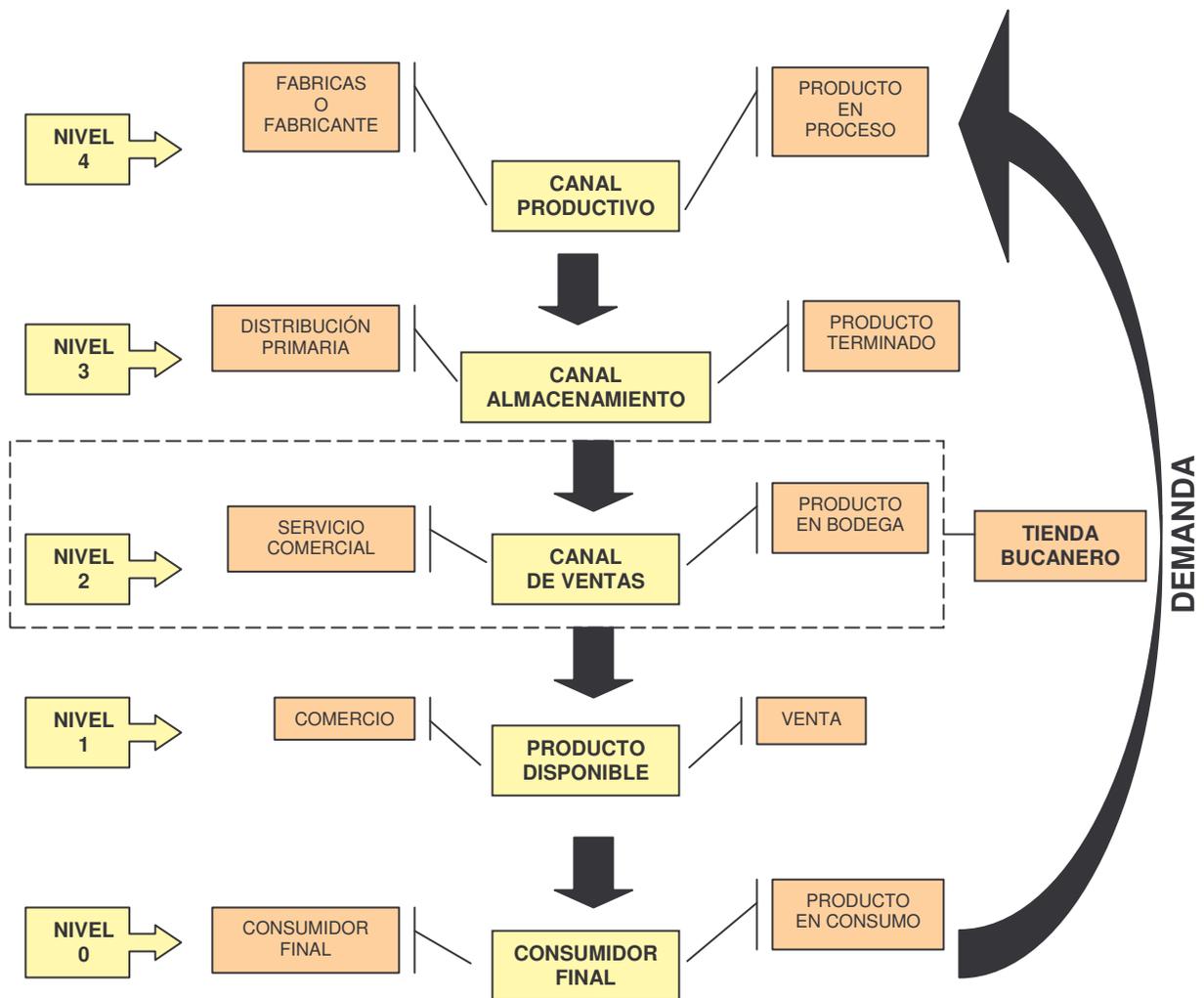
Como se puede observar en los dos cuadros anteriores, el promedio en compras para las dos líneas es muy similar; lo que a la postre deja entrever el éxito de la política de negociación entre TIENDA BUCANERO y sus proveedores.

11.6.3 De Distribución. TIENDA BUCANERO como intermediario de mercadeo se constituyen un canal de distribución donde el objetivo final es hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo. Los intermediarios de mercadeo, por medio de sus contactos, experiencia, especialización y escala de operación, ofrecen a las empresas productoras más de lo que en realidad puede lograr por sí misma.

La empresa como intermediario comercializador dirige su accionar al mercado de productos que satisfacen necesidades básicas. Pertenece al canal de distribución secundario ya que con su actividad llega a comerciantes mayoristas, minoristas, graneros, supermercados y en contadas ocasiones a consumidores finales como familias, empresas e instituciones.

De igual manera sirve de intermediario entre el productor y el cliente final; esto lo hace por medio del almacenamiento de productos que los clientes demandan, el servicio al cliente por medio de la fuerza de ventas, el transporte y entrega del producto en el sitio destinado y las facilidades de pago empleando el crédito como herramienta. De igual manera realiza labores de mercadeo como el merchandising y la venta personalizada.

Figura 3. Concepto de canal de ventas y distribución para mercados masivos



Fuente: Esta Investigación.

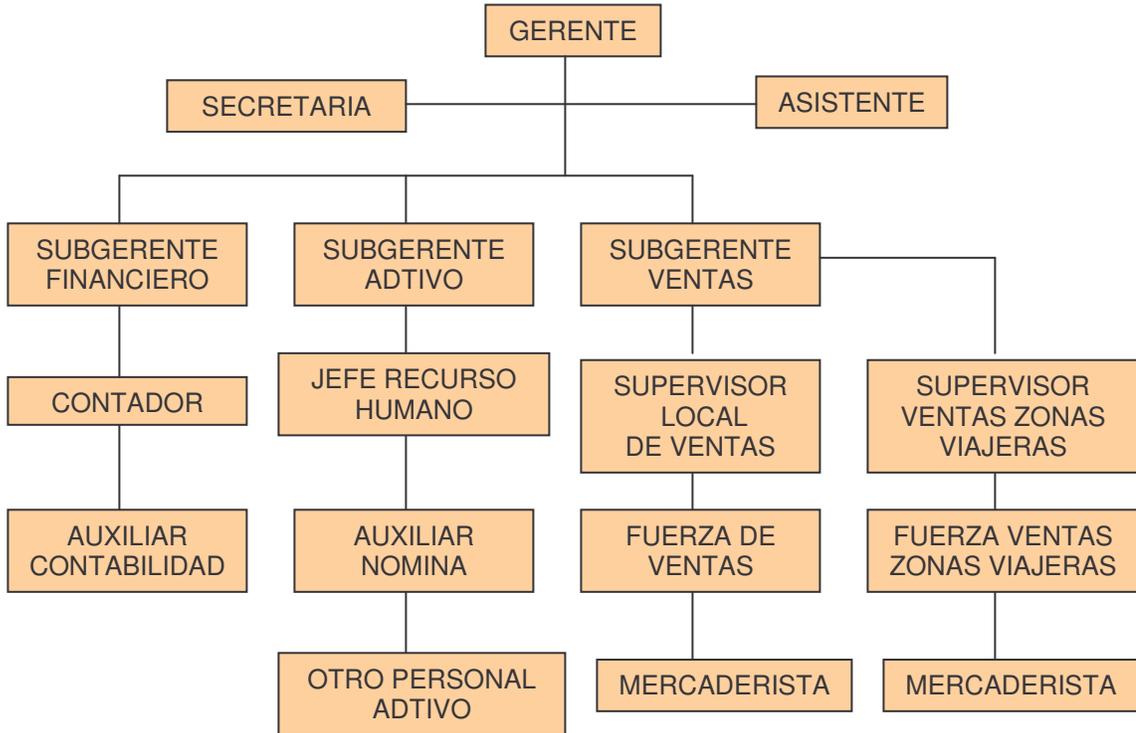
TIENDA BUCANERO como parte de un canal de distribución secundaria tiene una serie de funciones para llegar al cliente, entre las más destacadas están:

- El transporte. Esta actividad es necesaria puesto que le permite colocar los productos que tiene almacenados en sus bodegas hasta el sitio donde se va a comercializar y en algunos casos hasta el lugar de consumo.
- Actividades de merchandising e impulso. Esta actividad se hace mediante la exhibición del producto en el punto de venta de la empresa o del cliente que vende el producto; esta labor es desarrollada por un mercaderista.

- Fraccionamiento de la mercancía. Es una actividad tendiente de alistamiento de la mercancía para comercializar en fracciones de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Almacenamiento de la mercancía. Actividad de mantenimiento del stock de mercancías en almacén o bodega de manera ordenada y catalogada, lista para transportar o comercializar.
- Contactos comerciales. Esta actividad es de gran importancia ya que permite a la empresa desarrollar acercamiento con los proveedores y clientes potenciales para determinar el tipo de productos a comercializar.
- Información a clientes. Acercamientos con los clientes actuales y potenciales para ponerles al corriente a las bondades de un producto o del servicio que la empresa presta. De igual manera informa provee información a proveedores sobre la demanda, las necesidades del mercado y la competencia.

Para ayudar a fijar las tareas de cada funcionario y su departamento con base al canal de distribución al cual pertenece TIENDA BUCANERO, a continuación se presenta un organigrama estándar facilitando la gestión de los puestos de trabajo y que gráficamente condensa así:

Figura 4. Organigrama estándar de la distribución secundaria



Fuente: Esta Investigación

11.6.4 De Comunicación. La publicidad que utiliza la empresa esta basada en la fuerza de ventas ya que esta funciona como el nexo personal de la empresa con los clientes. Las ventas de persona a persona son también la herramienta más efectiva que la empresa tiene como información en las etapas del proceso de compra a proveedores. De ella se obtienen aspectos positivos como la educación del comprador, la negociación y las etapas de cierre de tratos.

Por otra parte, es muy importante para TIENDA BUCANERO considerar con todo cuidado dónde y cuándo utilizar representantes de ventas para facilitar la labor de comercialización, ya que el representante de ventas es la empresa misma para muchos de sus clientes que, a su vez, trae la información de inteligencia muy necesaria acerca del cliente.

Entre las muchas labores realizadas por la fuerza de ventas de TIENDA BUCANERO están:

- La Prospección: buscan y cultivan nuevos clientes.
- La Distribución: deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre clientes potenciales y clientes actuales.

- La Comunicación: comunican hábilmente información acerca de los productos y servicios de la empresa.
- Las Ventas: conocen el arte de la venta; acercamiento, presentación, respuesta a objeciones y cierre de ventas.
- El Servicio: proporcionan varios servicios a los clientes; consultoría, asistencia técnica, diseño de financiamientos, y agilizar los envíos.
- La Recopilación de información: realizan sondeos de mercado y trabajo de reconocimiento e información de los clientes.
- La Asignación: deciden a cuáles clientes asignar los productos durante períodos de escasez de los mismos.

Adicionalmente, TIENDA BUCANERO trabaja mucho con el merchandising y el impulso de los productos que distribuye, así de esta manera genera un cierto lazo de comunicación con sus clientes actuales y potenciales al realizar una presentación más activa del producto o servicio. Para lograr esto las herramientas más empleadas son:

- La ubicación preferente de producto. Se trata de situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor como en estantes a la altura de los ojos y las zonas cercanas a las cajas.
- Pilas y exposiciones masivas de producto. Con el fin de dar sensación de abundancia y provocar un positivo efecto en los compradores.
- Cubetas. Contenedores descubiertos y desordenados dando sensación de ganga.
- Mástiles. Carteles rígidos sostenidos por un asta en los que se anuncian ofertas o productos.
- Carteles. Mensajes anunciadores que se cuelgan en las paredes, el mobiliario o el techo del establecimiento.
- Publicidad en punto de venta. Expositores o presentadores de producto de carácter permanente o temporal.
- Demostraciones y degustaciones. Con el propósito de incrementar de ventas.

- Animación en punto de venta. Acciones promocionales que se celebran en un establecimiento durante un tiempo determinado con motivo de un acontecimiento particular.

Sin embargo, es preocupante que en la actualidad la empresa no cuente con un esquema estratégico de publicidad para medios. La empresa no pauta en medios radiales, televisivos o escritos. Este aspecto es una gran falencia para la empresa ya que la mayoría de sus competidores tienen publicidad en todos los medios de comunicación de la ciudad.

11.6.5 Etapa del Ciclo de Vida. El Ciclo de Vida es el proceso mediante el cual los productos o servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van desde su concepción hasta su desaparición por otros más actualizados y más adecuados desde la perspectiva del cliente. Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida: etapa previa; introducción; crecimiento; madurez; declinación; desaparición y retiro.

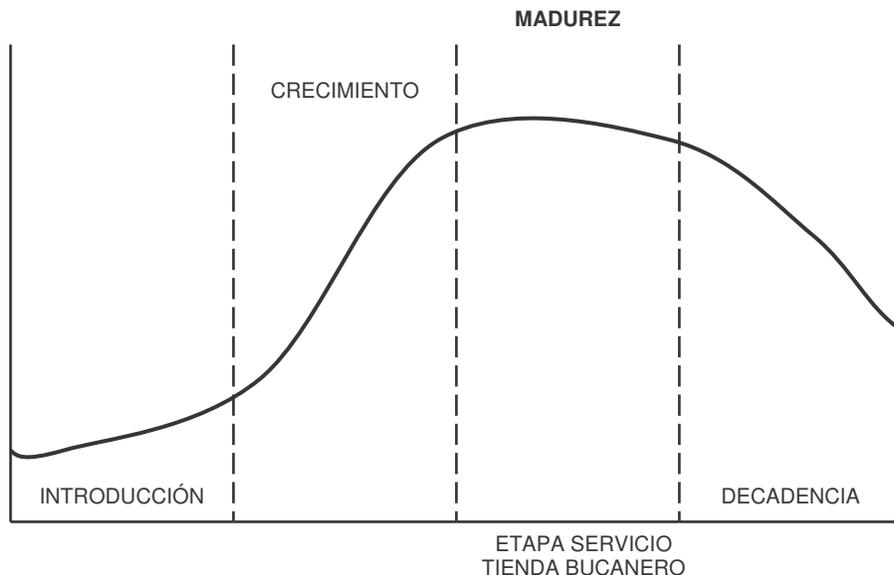
Si bien es cierto que TIENDA BUCANERO nominalmente es una empresa nueva; en el contexto comercial de San Juan de Pasto, ella cuenta con un gran legado comercial, el buen nombre y el reconocimiento de una empresa distribuidora de trayectoria; patrimonio que fue recibido de la administración anterior.

En consecuencia de lo anterior se podría decir que la etapa en la cual se encuentra el servicio de TIENDA BUCANERO es la de **MADUREZ** ya que al ser una empresa con más de 37 años de permanencia en el mercado su servicio ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de evolución en el mercado.

Otros puntos claves que reflejan con mayor claridad que la empresa podría estar en esta etapa son:

- A. La empresa tiene un nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento.
- B. Finalización de la tendencia de crecimiento de ventas, con niveles máximos de contribución y rentabilidad final firmes y estabilizados.
- C. Se podría decir que hay altos índices de fidelización de clientes.
- D. Extensión amplia y casi total de líneas o variedades de productos, con marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento.
- E. Se ve una elevada rotación de inventarios en la empresa y su punto de venta.

Figura 5. Etapa del ciclo de vida del servicio Tienda Bucanero



Fuente: Esta investigación.

11.7 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA

Corresponde a la determinación de los aspectos positivos o fortalezas y de las deficiencias o debilidades al interior de la organización. A continuación se presenta el análisis de las capacidades internas de TIENDA BUCANERO, donde se destacan los siguientes factores:

11.7.1 Capacidad Directiva

- **Planes de Acción.** El desarrollo de la mayoría de las actividades dentro de la organización corresponden a las necesidades diarias; sin embargo, la empresa como tal no cuenta con un plan estratégico técnicamente institucionalizado para el desarrollo de las tareas en el propósito de conseguir los objetivos planteados.

Los ejemplos de ello son muy variados.

No existe un área de mercadeo formalmente constituida la cual pueda organizar las actividades correspondientes a su injerencia, esto en muchas ocasiones deja que la información de mercado se maneje al azar por otras personas o dependencias.

No hay un presupuesto para el desarrollo de actividades como promociones, ofertas, publicidad, etc.

No hay una agenda de actividades para desarrollar contactos con proveedores y clientes con el propósito de obtener información actualizada de ventas, compras, crecimiento, presupuesto, que le faciliten a la empresa realizar proyecciones de demanda real y acertada.

No existe un plan técnico de asignación de precios, y si estos existen no se hacen con base a parámetros técnicamente definidos como el mercado, competencia, etc.

No hay conocimiento real de la competencia,

No hay estudios de mercado o un sistema de investigación de mercado que permita dirigir las acciones empresariales y en el cual se base la planeación estratégica.

No hay indicadores de rendimiento, logro y gestión que le permita a la empresa tener un conocimiento real de lo que se esta haciendo.

Todo lo anterior influye de manera negativa en la empresa por cuanto no hay un direccionamiento claro en la mayoría de las actividades al interior de la misma, por lo tanto se puede considerar esta variable como una debilidad de alto impacto.

- **Estructura Organizacional.** La empresa cuenta con un organigrama que responde a las necesidades básicas especificando ciertas líneas de autoridad; sin embargo, este no corresponde a la realidad actual de la empresa. Situaciones como el desconocimiento de la jerarquía por parte del personal ocasiona deficiencias en el control de tareas asignadas y asignación del grado de responsabilidad en las funciones.

Después del gerente; el asistente de gerencia, el supervisor de ventas y el jefe de mercadeo son quienes poseen mayor jerarquía y autoridad, pues algunas actividades como manejo de personal son realizadas por alguno de ellos.

A pesar de presentar ciertas deficiencias, la actual estructura ha funcionado hasta este tiempo y no ha influido en el pleno desarrollo de las actividades, por ende, se considera esta variable como una debilidad menor.

- **Herramientas Administrativas.** En este aspecto TIENDA BUCANERO tiene como herramienta un programa de salud ocupacional desarrollado en el mes de mayo del 2003 con el cual la empresa busca mejorar la condiciones de salud mental y física de sus trabajadores; en él se tienen estipuladas acciones básicas tendientes a cumplir los objetivos propuesto en medicina preventiva de

trabajo, higiene y seguridad industrial. Sin embargo, existen ciertos vacíos en aspectos como:

Un manual de procesos y procedimientos. No existe un documento base que sirva como guía metodológica y como herramienta práctica para establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos en las distintas áreas de la empresa.

Un reglamento interno de trabajo. Falta la concepción de una herramienta documental que brinde la información consistente, necesaria y suficiente para facilitar las labores a todos los funcionarios.

Un manual de funciones. No se ha concebido una base documental que sirva de guía para el personal actual o nuevo en el desarrollo de actividades, asignación de niveles de responsabilidad e indicadores de resultados.

No obstante, Para TIENDA BUCANERO la falta de estas herramientas no ha entorpecido el desarrollo de las actividades diarias por lo cual se puede concluir que esta variable es una debilidad de bajo impacto.

- **Liderazgo.** No se puede hablar de un liderazgo dentro de la empresa. Lo que existe es una figura de patronazgo que por unanimidad tiene la facultad de asignar y subordinar funciones o actividades. A pesar de la confianza que le brinda a todos sus empleados en la comunicación cordial y directa sigue conservando su imagen imponente. Sin embargo, se puede decir que en esta persona que hace las veces de líder muestra cierto grado de colaboración con los empleados y personas fuera de la organización, brinda la confianza y autonomía en la toma de decisiones; por ello no ha entorpecido las labores al interior de la organización por lo cual se concluye que esta variable es una debilidad de bajo impacto.
- **Comunicación.** La comunicación es directa, pues no sufre distorsiones en la medida en que no se requieren intermediarios para llevar a cabo el proceso de comunicación. Tanto a nivel de los empleados como a nivel administrativo recurren a su nivel jerárquico alto más inmediato en el evento de toma de decisiones de importancia para la empresa. Por ello se considera esta variable como una fortaleza de alto impacto para la organización, toda vez que el intercambio de información entre los diferentes miembros de la organización es vital para su desarrollo interno y su desempeño en el mercado.
- **Control.** En este aspecto hay grandes dificultades ya que la empresa no tiene un sistema para elaboración de su presupuesto anual, lo cual no permite optimizar los recursos disponibles. De esta manera no hay un control en gastos e ingresos. Por otra parte no se han definido parámetros que permitan evaluar

el desempeño a través de indicadores de gestión y la mayoría de veces se hace de manera cualitativa. De lo anterior se deduce que esta variable es una debilidad de alto impacto para la organización.

11.7.2 Capacidad Competitiva

- **Conocimiento de la competencia.** En la empresa no se conoce realmente a los competidores y tampoco hasta la actualidad se han desarrollado sistemas que permita analizar las estrategias, fortalezas y debilidades de la competencia. Tampoco se han realizado estudios de mercado que permitan formular e implementar estrategias para competir en el mercado. Su incidencia en la organización es considerable, pues el conocimiento del mercado y la competencia permite identificar las posibles amenazas y oportunidades para que la empresa pueda desarrollar y emprender acciones tendientes a mejorar su desempeño en el mismo, por lo tanto se considera esta variable como una debilidad de alto impacto para TIENDA BUCANERO.
- **Publicidad.** La empresa basa su publicidad en su fuerza de ventas y en el contacto que esta tiene con sus clientes. Sin embargo, es preocupante ver que en la actualidad la empresa no cuenta con un esquema estratégico de publicidad para medios. La empresa no pauta en medios radiales, televisivos o escritos y menos tiene destinado un presupuesto para este tipo de herramientas. Por todo ello, esta variable es una gran falencia para la empresa y su impacto es alto para la misma.
- **Investigación de Mercados.** La investigación de mercados permite acceder a información vital para la empresa en cuanto al medio donde desarrolla todo su potencial como distribuidora, permitiéndole emprender acciones que conlleven a mantener o aumentar su competitividad; sin embargo, la empresa no tiene ni realiza ningún estudio de mercado, no hay asignación presupuestal para este tipo de herramientas. Tampoco cuenta con un área para tal fin, ni con el personal profesional idóneo que a través de su trabajo investigativo obtenga la información pertinente, suficiente y oportuna para la toma de decisiones y aplicación de estrategias competitivas y de mercadeo tendientes a mejorar el desempeño de la empresa en el mercado. A pesar de que esta variable es una falencia para la empresa, su impacto no ha sido tan letal en ella, siendo una debilidad de medio impacto para la organización.
- **Servicios Adicionales.** Con el propósito de satisfacer las expectativas de los clientes actuales y potenciales TIENDA BUCANERO cuenta con una fuerza de ventas externas que lleva directamente la mercancía al cliente; además cuenta con sistemas de crédito, descuentos y logística que le facilita dar un buen servicio. No obstante, es necesario optimizar este tipo de estrategias para que la empresa se pueda diferenciar de su competencia. Un ejemplo de ello es la

solución ágil en la atención de averías de productos, en rotación de productos despachados a los clientes, mejoramiento en el transporte y manipulación de mercancías despachadas, líneas de crédito y oportunidad de pago para clientes especiales, etc. Como se puede ver los servicios adicionales son necesarios para conseguir la fidelidad en los clientes actuales y cautivar a los potenciales, por ello esta variable es una fortaleza de alto impacto para la empresa.

- **Instalaciones.** Las edificaciones donde actualmente desarrolla sus actividades TIENDA BUCANERO son alquiladas; con un área de 36 metros de largo por 20 metros de ancho, la edificación consta de un local donde funciona el punto de venta y siete bloques más que son las bodegas de la distribuidora. La edificación cuenta con rampa de acceso para cargue y descargue de vehículos pequeños como camionetas, camperos, etc.

Las bodegas ubicadas en la parte superior son utilizadas para almacenar mercancía de bajo peso como: galletería, aromáticos y papelería. La mercancía pesada como aceites, comestibles y granos se almacena en la planta subsiguiente. Las oficinas con ubicación contigua al punto de venta permiten tener un gran panorama visual y un gran control de la entrada y salida de clientes.

Su ubicación en pleno centro de la ciudad es estratégica, ello ha incidido positivamente en el éxito del negocio, por cuanto es el sector comercial más concurrido y visitado de la ciudad; por ende esta variable se considera como una fortaleza de alto impacto para la organización.

- **Precio.** El precio es una variable que puede atraer o no al cliente y su impacto en la organización es alto. Para TIENDA BUCANERO los precios están basados en la competencia y el mercado. La utilidad está marcada en algunas ocasiones por las ofertas, bonificaciones y descuentos otorgados por los proveedores ya que estos se trasladan directamente al precio del producto que se distribuye. Pero a manera general los precios ofrecidos son competitivos y casi similares a los de la competencia, su diferencia esta en los beneficios adicionales como descuentos y créditos que la empresa tiene con los clientes especiales. De lo anterior se concluye que esta variable es una fortaleza de alto impacto para la empresa.
- **Posicionamiento.** Como resultado de la amplia trayectoria en el mercado de distribuidores y venta de víveres y abarrotes, el reconocimiento y la fidelidad de sus clientes el nivel de posicionamiento en el mercado es bueno; sin embargo, a pesar de los buenos resultados alcanzados se requiere implementar estrategias publicitarias, mejorar la gestión administrativa y realizar una buena planeación estratégica de mercadeo para mejorar el posicionamiento

alcanzado. Por ello esta variable es una fortaleza de medio impacto para la organización.

11.7.3 Capacidad Financiera

- **Programas Contables.** En el área de cartera la empresa cuenta con un módulo del paquete contable “ORIÓN”, en el cual se consigna toda la información referente a clientes entre ella el NIT, dirección, teléfono, cupo de crédito, días de crédito, días de vencimiento, días de mora y zona. Con este modulo se puede dar un manejo al movimiento de cartera, siendo muy objetivo por que permite evaluar al cliente en cuanto a las compras y el pago y al vendedor en el manejo del cupo asignado.

Para otras áreas la empresa cuenta con el paquete contable denominado “ADMINISTRADOR” el cual facilita el manejo de costos, inventarios, facturación, cartera, proveedores, cuentas por pagar, cuentas por cobrar. Al ser un paquete contable nuevo este debe ser alimentado con toda la información del año 2006 para que en los años subsiguientes brinde una información necesaria para la evaluación de las actividades desarrolladas. Teniendo en cuenta el beneficio en el uso de este tipo de tecnología en la contabilidad de la organización, se concluye que este factor es una fortaleza de alto impacto para la misma.

- **Manejo del Sistema Contable.** El conocimiento acerca del sistema contable por la mayoría del personal hace que la empresa pueda obtener la información suficiente para emprender acciones de desempeño, control y evaluación tendientes a promover el desarrollo de la organización.

Por lo que se sabe el manejo de la información financiera esta a cargo del contador, revisor fiscal y la gerencia. Los informes financieros son entregados de manera oportuna por el revisor fiscal, siendo éste un funcionario externo a la empresa. Se hace necesario inducir al personal de ventas y bodega al manejo del paquete contable “ADMINISTRADOR” para familiarizarse con él. A modo general se puede decir que hay un buen manejo de esta herramienta, por lo cual se toma a esta variable como una fortaleza de alto impacto para la empresa.

- **Crecimiento Empresarial.** TIENDA BUCANERO desde su inicio en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto ha mantenido su estructura corporativa. La empresa no ha evolucionado logística ni estructuralmente a pesar de su tiempo en el medio. Esto se debe a la concepción de empresa como una máquina para producir dinero dejando aparte el conocimiento colectivamente para crecer. Más aún, hay un desconocimiento por parte de su administración de que la empresa es un

sistema vivo y una comunidad humana, razón por la cual no se está prestando la debida atención a los individuos que la conforman, a sus motivaciones y a las interacciones que se dan entre ellos para generar valor constante. Una muestra de ello es que no hay reinversión de capital, se llevan a cabo las mismas negociaciones año tras año, no hay sucursales, ni ampliación, ni diversificación del negocio. Pese a ello la empresa sigue manteniéndose en el mercado, por lo cual se puede concluir que esta variable es una debilidad menor.

- **Sistema Presupuestal.** A pesar de que existe una liquidez financiera y la mayor parte de transacciones se llevan a cabo mediante el empleo de dinero en efectivo; la empresa no tiene una planeación presupuesta para cada año. No hay presupuesto para gastos varios y contingentes; no hay presupuesto para mercadeo, no hay asignación presupuestal para publicidad. Además el dinero proveniente de las utilidades del negocio no se reinvierte en el mismo. No hay un control real por parte del área de contabilidad en los relacionados a cartera, presupuesto, nómina, etc.; es más este tipo de manejo se deja a personas ajenas a esta área.

Este tipo de falencias no permiten una asignación adecuada de los recursos y genera un descontrol total en otras actividades conexas a esta. Por ende, se puede concluir que esta variable es una debilidad de alto impacto para la organización.

- **Liquidez.** TIENDA BUCANERO ha tratado de generar una cierta política en el manejo del capital en efectivo. Desde la creación de impuestos a las transacciones bancarias la empresa optó por manejar dinero en efectivo para pagos y otro tipo de egresos; ello ayudo considerablemente al mejoramiento de las finanzas, toda vez que los volúmenes de pagos manejados mensualmente son grandes, lo cual le ha permitido a la empresa ahorrarse y ganar el diferencial de intermediación e impuestos que cobran la banca y el gobierno. Existe liquidez en caja producto de la venta diaria del punto de venta; también se maneja efectivo para la realización de negociaciones especiales. Sin embargo, el manejar efectivo ha llevado a la empresa a correr el riesgo de robos, hurtos, y demás y sin un sistema de seguridad que brinde las garantías necesarias, este tipo de política se ve sujeta a las amenazas del entorno. A pesar de ello, se considera esta variable como una fortaleza de mediano impacto.
- **Gastos.** A grosso modo el promedio mensual de gastos de TIENDA BUCANERO en el año 2006 asciende a un monto de \$4.478.362 millones de pesos; claro que sin relacionar entre ellos los gastos en nómina y parafiscales.

Estos se muestran discriminados por mes en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Gastos mensuales TIENDA BUCANERO

MES	MONTO	PROMEDIO
ENERO	\$ 2.164.543	\$ 4.478.362
FEBRERO	\$ 2.405.310	
MARZO	\$ 8.125.081	
ABRIL	\$ 12.286.193	
MAYO	\$ 2.798.672	
JUNIO	\$ 3.033.973	
JULIO	\$ 3.347.422	
AGOSTO	\$ 2.814.202	
SEPTIEMBRE	\$ 3.329.864	
TOTAL	\$ 40.305.260	

Fuente. Esta Investigación

Por otra parte, los gastos operacionales de administración a junio 30 del 2006 ascendieron a \$23.923.265 millones de pesos que comparativamente han sido menores a los ingresos operacionales obtenidos en el mismo periodo en el año 2005. Ver anexo A.

Lo anterior muestra claramente que los resultados de las actividades llevadas a cabo por la empresa en el mercado de venta y distribución de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto han sido buenas; no obstante, ello puede ser susceptiblemente mejorado con la incorporación de un esquema estratégico que le permita a la empresa direccionar de una mejor manera su actividad. Por ende dado que los resultados conseguidos por la organización han sido buenos; pese a la falencia mencionada, esta variable se considera una fortaleza de alto impacto.

11.7.4 Capacidad del Talento Humano

- **Capacitación.** La capacitación de todos los empleados de toda organización debe ser constante, acorde a las necesidades de la empresa y que facilite el desarrollo de las potencialidades de cada individuo siendo crucial para la competitividad de la organización. Sin embargo, al interior de TIENDA BUCANERO no existe una política organizacional que permita la capacitación del personal; problemas como desconocimiento en el manejo de herramientas informáticas por parte de los funcionarios de bodega, mercaderistas y los vendedores externos e internos son una pequeña muestra de esta falencia. La mayoría de los empleados tiene un nivel básico de estudios. Los mayores niveles educativos se presentan en la parte gerencial donde se observa los niveles técnicos y profesionales. Sin programas tendientes al desarrollo personal y profesional los empleados, desfavoreciendo la eficiencia y eficacia de los individuos al interior de la organización hace que esta variable se

convierta en una falencia y su impacto medio, pero a pesar de ello las actividades no se han paralizado.

- **Experiencia.** Para la asignación de funciones se exige una experiencia mínima dependiendo de la naturaleza del cargo. TIENDA BUCANERO en este caso posee un personal con un grado de experiencia alto en el campo del comercio al por mayor y menor. La trayectoria y antigüedad en la empresa es de más de seis años en promedio. Esto a la postre facilita el desarrollo de algunos procesos y resolución eficaz de problemas por lo que se considera una fortaleza de medio impacto.
- **Motivación.** Este es un factor que incide directamente en el desarrollo interno de la empresa, por cuanto la satisfacción laboral de cada trabajador se ve reflejada en su desempeño. La empresa cuenta con algunos incentivos laborales materializados en bonos para compras en determinados establecimientos comerciales. Estos incentivos son otorgados por la empresa con el propósito de motivar al empleado para que consiga un mayor volumen de ventas. A pesar de ello, la empresa necesita un esquema motivacional estructurado como política organizacional que reconozca el esfuerzo personal. Por todo ello esta variable es una debilidad para la empresa y su impacto es medio.
- **Remuneración.** La empresa ofrece a todos sus trabajadores un sueldo acorde con las funciones, las prestaciones sociales legales, seguridad social y demás.

Los salarios que actualmente devengan los funcionarios son:

- Para el personal de bodega, mercaderistas y vendedores internos el salario mínimo mensual legal vigente.
- Asistente de gerencia; uno y medio salario mínimo mensual vigente.
- Vendedores externos no tienen salarios básico; a ellos se les paga un porcentaje de comisión por venta del 0.5% y 0.5% por recuperación de cartera; la comisión se paga por todos los productos que se comercializan.

Empero, el impacto en el desarrollo de las actividades está relacionado con la motivación y la satisfacción de los funcionarios. Por lo tanto se considera esta variable como una fortaleza de medio impacto.

- **Clima Organizacional.** Un excelente clima organizacional, brinda las condiciones para que los empleados se sientan a gusto en su trabajo lo cual se ve reflejado en la productividad y competitividad de una empresa. Sin embargo, TIENDA BUCANERO está fuera de esta realidad, ya que el ambiente o clima

que se vive al interior de la organización no es el más óptimo, puesto que los empleados casi nunca expresan sus inquietudes de manera abierta y objetiva ante la gerencia. En su gran mayoría la participación se hace de manera aislada e individual con el ánimo de cuestionar o criticar problemas en lugar de contribuir de manera concertada y conjunta a conseguir soluciones. Por su parte la gerencia concede poco valor al diálogo y la participación de los empleados en la toma de decisiones; todo se hace de manera unilateral y centralizada.

De manera general se puede decir que no hay el ánimo en participar en proyectos, generar planes de acción conjunta. Hay una apatía generalizada y ello va en detrimento del bienestar empresarial, por lo cual esta variable se convierte en una debilidad de mediano impacto para la organización.

11.7.5 Capacidad Tecnológica

- **Aplicación de Tecnología.** El uso de la tecnología permite tener mayor nivel de control y competitividad en tanto contribuye a mejorar y agilizar los procesos. Se puede decir que al interior de la organización se hace buena aplicación de la tecnología puesta a disposición del personal como lo demuestran las diferentes herramientas contables como son los programas “ORIÓN” y “ADMINISTRADOR” esto ha posibilitado tener mejoras en el control de las actividades financieras y contables en la empresa. Sin embargo, hace falta capacitación del personal de bodega, mostrador y ventas; así mismo se ve necesaria la inversión en tecnología para otros campos como la seguridad, bienestar organizacional, logística, mercadeo, comunicaciones, etc. Por lo cual se concluye que esta variable es una fortaleza menor para la organización.
- **Acceso a Nuevas Tecnologías.** Acceder a nuevas tecnologías brinda la posibilidad de optimizar cada proceso al interior de la empresa, mejorando la competitividad y por ende ofrecer un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales en el mercado. En materia tecnológica la gama para elegir es amplia, pero a pesar de ello la empresa tiene falencias en materia de comunicaciones, seguridad, logística entre otras; un ejemplo de ello es la falta de un portal en internet o una página web empresarial que le permita utilizar la internet como una opción más para mercadear el portafolio de productos y servicios que posee. Ya que la empresa de un modo u otro ha hecho uso de algún tipo de tecnología para la mejora de sus actividades se puede considerar esta variable como una fortaleza de bajo impacto en la empresa.
- **Conocimientos, Capacidades y Destrezas.** A modo general se puede decir que la mayoría del personal conoce las funciones inherentes al cargo, no obstante existen dificultades en la utilización de algunas herramientas esenciales para mejorar el desempeño, lo cual representa un inconveniente

para la empresa toda vez que del nivel de desempeño del empleado es de donde la empresa toma fuerza para mejorar su competitividad en el mercado. Por lo tanto, se requiere un sistema de contingencias para minimizar esta falencia y otras situaciones conexas con el desempeño laboral. De ello se concluye que esta variable es una debilidad, pero como no ha traído consecuencias graves para el desarrollo de las actividades su impacto es bajo.

11.8 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Una vez analizadas las FORTALEZAS y DEBILIDADES que afectan el desarrollo de todas las actividades llevadas a cabo por Tienda Bucanero, se cualifica a cada una de ellas como alta, media o baja y se sintetiza su impacto en la siguiente matriz.

Cuadro 6. Matriz de impacto de la Capacidad Interna para TIENDA BUCANERO.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
• Planes de Acción				X			X		
• Estructura Organizacional						X			X
• Herramientas Administrativas					X				X
• Liderazgo						X			X
• Comunicación	X						X		
• Control				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
• Conocimiento de la Competencia				X			X		
• Publicidad				X			X		
• Investigación de Mercados				X				X	
• Servicios Adicionales	X						X		
• Instalaciones		X					X		
• Precio	X						X		
• Posicionamiento	X							X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
• Programas Contables		X					X		
• Manejo del Sistema Contable	X						X		
• Crecimiento Empresarial				X					X
• Liquidez		X						X	
• Sistema Presupuestal				X				X	
• Gastos			X				X		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
• Capacitación					X			X	
• Experiencia		X						X	

• Motivación				X				X	
• Remuneración	X							X	
• Clima Organizacional					X			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
• Aplicación de la tecnología		X							X
• Acceso a Nueva Tecnología			X						X
• Conocimiento, capacidad, Destreza					X			X	

FUENTE: Esta investigación.

11.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

Se elabora a partir de la matriz de impacto de la capacidad interna, de donde se extraen las debilidades y fortalezas más importantes, las cuales se ponderan con valores entre 0,0 ninguna importancia, y 1,0 total importancia; la suma total debe ser 1,0. Se califica cada variable de 1 a 4 según la siguiente escala:

- Debilidad Mayor 1
- Debilidad Menor 2
- Fortaleza Menor 3
- Fortalezas Mayor 4

Al multiplicar la calificación con la ponderación de cada una de las variables se obtiene el resultado que oscilara entre 1,0 y 4.0.

Cuadro 7. Matriz de evaluación de factores Internos MEFI para TIENDA BUCANERO.

FACTOR INTERNO CLAVE	Ponderación	Calificación	Resultado
• Planes de Acción	0,08	1	0,08
• Comunicación	0,02	4	0,08
• Control	0,07	1	0,07
• Conocimiento de la Competencia	0,09	1	0,09
• Publicidad	0,08	1	0,08
• Investigación de Mercados	0,06	2	0,12
• Servicios Adicionales	0,08	4	0,32
• Instalaciones	0,05	3	0,15
• Precio	0,09	4	0,36
• Posicionamiento	0,09	4	0,36
• Crecimiento Empresarial	0,09	1	0,09
• Sistema Presupuestal	0,08	2	0,16
• Gastos	0,06	3	0,18
• Capacitación	0,01	2	0,02
• Aplicación de la tecnología	0,03	3	0,09
• Conocimiento, Capacidad, Destrezas	0,02	3	0,06
TOTAL	1		2,31

Fuente. Esta Investigación

El resultado ponderado de los factores internos es de 2,31; un tanto por debajo del promedio, esto demuestra que TIENDA BUCANERO posee muchas falencias al interior de la empresa; sobre todo a nivel competitivo, esto representa grandes desventajas en la prestación del servicio; sin embargo, existen alguna fortalezas de gran influencia que facilitan en cierto modo el desarrollo de las actividades. Por esta razón la rápida conversión de las actuales debilidades en fortalezas futuras es un requisito indispensable para garantizar mejores resultados en el futuro mediato.

Para realizar esta conversión de debilidades en fortalezas es necesario la realización inmediata de estudios de diagnostico, evaluación y control en cada una de las áreas donde se presentan problemas. Para ello es importante contar con la participación activa de cada uno de los miembros al interior de la organización. Esto a la postre ayudará a elaborar un plan integral que permita dirigir todas las acciones en concordancia con la misión y visión corporativas, sabiendo así a ciencia cierta lo que realmente se está haciendo.

11.10 TENDENCIAS DEL MACROENTORNO

Se han seleccionado las principales variables que inciden en las diferentes actividades que realiza la empresa "TIENDA BUCANERO".

En el entorno económico se analizó:

- Inflación
- Poder Adquisitivo
- Desempleo
- Ingreso
- PIB
- Tasa de interés
- Impuestos
- Tasa de cambio
- Economía informal y contrabando

En el entorno tecnológico:

- Automatización de procesos
- Inversión en tecnología
- Telecomunicaciones
- Costo a la tecnología

En el entorno competitivo:

- Publicidad
- Crecimiento
- Precios
- Servicios adicionales y sustitutos
- Tecnología e instalaciones
- Poder de negociación de los consumidores
- Poder de negociación de los proveedores

En el entorno demográfico y sociocultural:

- Educación
- Pobreza
- Orden público
- Desarrollo social
- Tendencia al consumo
- Población

En el entorno político legal:

- Gobierno
- Política
- Información tributaria
- Comercio exterior
- Entes de vigilancia y control

Cada uno de estos aspectos relacionados con el macroentorno ha permitido conocer cuales son las reales oportunidades que TIENDA BUCANERO debe aprovechar y así mismo establecer cuales son las principales amenazas, que es necesario contrarrestar mediante una adecuada planeación estratégica.

11.10.1 Entorno Económico

- **Inflación.** San Juan de Pasto registró una variación del índice de precios al consumidor para el 2005 fue de 5.44%, con 0,82 puntos porcentuales por debajo a la registrada en el año 2001 cuando alcanzó 6.26%.²²

Para el tercer trimestre del año 2006, Pasto es una de las ciudades colombianas con uno de los indicadores de precios al consumidor más bajos. Con un 0.21%, la variación de precios de la canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares según grupos de gasto se distribuyó así:

Tabla 3. Variación IPC por sectores Agosto del 2006

GRUPO	VARIACIÓN MENSUAL	PONDERACIÓN
Alimentos	0.92%	26.51
Transporte y comunicaciones	0.52%	16.11
Vivienda	0.50%	21.96
Educación	0.37%	4.80
Gastos varios	0.25%	8.82
Vestuario	0.07%	11.02
Salud	-0.07%	3.49
Cultura, diversión y esparcimientos	-4.20%	7.31

Fuente: informe mensual DANE, Septiembre 01 del 2006.

Según esta tendencia, el panorama es positivo dado que las ventajas que se tienen en el consumo de bienes componentes de la canasta familiar hacen de

²² COLOMBIA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). informe mensual, Septiembre 01 del 2006. p.10

Pasto una de las ciudades más baratas para mercar este tipo de bienes. Para TIENDA BUCANERO esto de gran relevancia, toda vez que la demanda de bienes componentes de la canasta familiar hace parte de su portafolio de productos distribuidos a todos sus clientes; por lo tanto, es de suponer que su impacto a largo plazo es el mantenimiento de esta demanda. De este modo se puede considerar esta variable como una oportunidad mayor con gran impacto para la organización.

- **Poder Adquisitivo.** El poder adquisitivo es la capacidad o cantidad neta de dinero disponible, de un grupo social para adquirir bienes y servicios. Colombia ha venido presentando cambios económicos que afectan cada vez de forma más negativa la estabilidad financiera de la nación; a pesar de que la inflación ha venido sosteniéndose en un nivel aceptable, la economía sigue reflejando la pérdida del poder adquisitivo de la moneda en un 6.40%²³. Esto hace que la gente pueda comprar menos bienes y servicios con el mismo dinero y a pesar de que haya un incremento del salario mínimo de un 6,98% el nivel de vida sigue bajando.

Por ende, en la medida en que la contracción de la capacidad de compra de la mayoría de los colombianos y en particular de los nariñenses impacte de manera negativa a toda la actividad comercial provocando una disminución en las ventas en una forma significativa para este sector de la economía, es de suponer que esta variable se convierta en una amenaza mayor de alto impacto para TIENDA BUCANERO.

- **Desempleo**²⁴. Según los resultados de la encuesta continua de hogares, en la ciudad de San Juan de Pasto, la tasa de desempleo registrada en el tercer trimestre de 2001 fue de 18,6%, superior en 2,1 puntos porcentuales con relación a la registrada en igual periodo del año 2000 ubicada en 16,5%.

Para el segundo trimestre año 2006 frente a las trece principales ciudades del país la tasa de desempleo de Pasto ocupó el segundo lugar después de Ibagué con un 16,6 por ciento en contraste con ciudades con menor desocupación como Bogotá con 11,1 por ciento. Cabe anotar que la tasa de desocupación a nivel nacional es del 10,5 por ciento para el mismo trimestre, lo que a la larga muestra la problemática del empleo en la ciudad de Pasto.

A pesar que los indicadores van en descenso, el panorama a largo plazo no es muy alentador ya que dicha reducción no obedece a la generación de más puestos de trabajo, sino a situaciones coyunturales como el subempleo que ha continuado con su tendencia alcista y a la falta de poder de compra de los

²³ COLOMBIA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). informe mensual, mayo del 2006. p.2

²⁴ INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DE NARIÑO, II trimestre de 2006. p.16

colombianos en general. Una muestra de ello, es que para el periodo julio a septiembre del 2006 el subempleo en Colombia se ubico en una cifra sin antecedentes 39,8%, superior en 7,5 puntos porcentuales con relación a la tasa registrada en igual periodo del año 2000 (32,3%).

Para Tienda Bucanero esto no es benéfico dado que la demanda de la gran mayoría de productos de consumo popular obedece a los niveles de ingreso que tienen en su gran mayoría los consumidores; siendo que las condiciones en las cuales se están desarrollando las actividades laborales de los pastusos no son las más favorables para su manutención. Este aspecto es una amenaza a largo plazo ya que el ingreso del trabajador pastuso está dedicado en su gran mayoría a la satisfacción sus necesidades básicas, teniendo que sacrificar el consumo de algunos bienes o servicios que pueden ser parte del portafolio de productos distribuidos por TIENDA BUCANERO.

- **Ingreso.** De los 18 millones de trabajadores que hay en el país, la tercera parte gana menos de un salario mínimo. Así lo establece un estudio realizado por el Centro de Investigación para el Desarrollo de la Universidad Nacional, según el cual 10 millones de colombianos se dedican a trabajos independientes, y de ellos 2 millones trabajan en empleos domésticos o familiares.

Por su parte los empleados familiares no ganan dinero, pero sí cuentan en la reducción de las cifras de desempleo del país. El mismo estudio demostró que una familia de cuatro personas vive en condiciones de indigencia cuando uno de sus integrantes gana un salario mínimo mensual legal. Sin embargo, los trabajadores independientes que no ganan ni un salario mínimo, no tienen para mantener a una familia de cuatro personas y resulta necesario que otro integrante de la familia trabaje para alcanzar, al menos, el índice de indigencia. El estudio concluye que se ha incrementado la actividad independiente o el auto empleo, lo que ha generado que los ingresos totales de los colombianos se hayan disminuido en los últimos años.²⁵

La Encuesta Continua de Hogares realizada por el DANE durante el segundo trimestre del año 2006 mostró que la tasa de desempleo descendió de 15,2% el año anterior a 12,5% en el presente año, el número total de personas desocupadas, pasó de 77 mil en el 2005 a 63 mil en el año 2006.

La tasa global de participación que expresa la presión de la población sobre el mercado laboral, continuó con su tendencia decreciente de los últimos cuatro años. Este indicador que está compuesto por las personas que están trabajando o buscando trabajo (PEA), sobre las que están en edad de trabajar

²⁵ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Centro de Investigación para el Desarrollo. Informe de investigación, Bogotá 2006. p.12

(PET), se caracterizó por el descenso de 0,7% en la población económicamente activa (PEA) frente al segundo trimestre de 2005.

Al comparar el resultado por ciudades de la tasa global de participación, se encontró que el Área Metropolitana de Bucaramanga ocupó el séptimo puesto en el país, escalafón encabezado por Ibagué, seguido por Bogotá, Cali, Montería, Pasto y Villavicencio.

En cuanto a la población ocupada, su número creció en 10 mil personas frente al año 2005, siendo el comercio, la industria y los servicios comunales, los sectores que absorbieron la mayor parte de la mano de obra, con una participación en conjunto de 78,7%. Las actividades que presentaron crecimientos fueron el transporte, la construcción, la industria y el comercio, con variaciones de 24,6%, 8,9%, 3,5%, y 0,1%, respectivamente. Los que decrecieron fueron los servicios financieros con 7,3%, los servicios comunales con 2,7% y los servicios inmobiliarios con 2,4%. En cuanto al crecimiento del subempleo las ciudades mayor índice están lideradas por Montería, seguida por Ibagué, Cali, Barranquilla, Bogotá, Pasto y Cúcuta.²⁶

Si bien es cierto que los porcentajes de desocupación tienden a disminuir, el ingreso real de la población económicamente activa solo permite acceder de forma restringida a la demanda de bienes de consumo, por lo tanto es de suponer que esta tendencia es una oportunidad para Tienda Bucanero, toda vez que el ingreso impactaría en la demanda de dichos bienes, pero como lo muestran las cifras el salario devengado es un salario que no alcanza a ser ni si quiera el mínimo legal vigente, lo cual repercutiría de manera evidente en la demanda de ciertos bienes o en el volumen de los mismos. Por ello la contracción de la demanda a causa del ingreso es un factor de amenaza a largo plazo para el desarrollo de la actividad comercial de TIENDA BUCANERO.

- **PIB.** Nariño es considerado como uno de los departamentos de menor desarrollo relativo al contexto nacional. El Producto Interno Bruto de Nariño es de \$3.783.085 millones, de los cuales el sector agrícola es la actividad económica que más contribuye al PIB departamental con el 20.24% (\$ 765.833 millones), el sector pecuario 10.4% (\$392.880 millones), silvicultura 3.3% (\$124.357 millones), pesca 1.8 % (\$71.060. millones) y la industria 5% (\$188.763 millones)²⁷. La participación del departamento en el PIB nacional no ha superado el promedio del 1.7% en términos reales; de manera contundente se puede observar que el sector de mayor participación es el primario, pero sin

²⁶ COLOMBIA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). informe mensual, Septiembre 01 del 2006. p.10

²⁷ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Cuentas Económicas de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas.2006. p.10

valor agregado, lo cual lo hace vulnerable al nivel de precios, política cambiaria, comercio exterior, etc.

En cuanto al PIB municipal a 1991 se estimó en \$170.479 millones de pesos, de los cuales el sector terciario aporta el 81.87% seguido por el secundario en 15.18% y el primario con 2.95%; para el año 2003 cada sector tubo una participación porcentual del 58, 7 y 35 por ciento respectivamente. La composición por rama económica estuvo así:

Tabla 4. Composición PIB de Pasto por actividad económica

ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN %
Servicios del estado	28,0
Comercio, Restaurantes y Hoteles	21,9
Financiera	13,6
Industria Manufacturera	4,5
Agropecuario	28,8
Construcción	3,2
TOTAL	100

Fuente: Plan visión Nariño 2030

Teniendo en cuenta que la actividad del comercio tiene una participación que ocupa el segundo renglón dentro de las actividades económicas al interior del municipio, es de suponer que el consumo como componente que aporta al crecimiento de este renglón sea una buena oportunidad para sostener y ampliar ala actividad que TIENDA BUCANERO desarrolla en dicho sector; sin embargo, dadas las condiciones de bajo crecimiento económico a nivel departamental en cada sector y su reducción comparativa año tras año, su impacto es bajo en las ventas y distribución de ciertos productos de consumo popular.

- **Tasas de interés.** El Banco de la República implementa la política monetaria modificando las tasas de interés la cuales suministran y retiran liquidez de la economía. Estas tasas de intervención son el instrumento de la política monetaria. A través de ellas, el Banco de la República afecta las tasas de interés de mercado. En el último mes, el comportamiento de los mercados locales y externos ha estado determinado por los incrementos en las tasas de interés. De un lado, por primera vez en tres años, a finales del mes de abril del 2006 el Banco de la República incrementó su tasa de intervención de 6 por ciento a 6.25 por ciento²⁸, anticipándose a un posible aumento de la inflación en el año 2007.

²⁸ COLOMBIA BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe económico, Junio del 2006. p.20

En ese orden de ideas, lo más normal es que un aumento progresivo en las tasas de interés como se mira en el panorama económico implica un real problema para los deudores con sus obligaciones financieras teniendo que desplazar más capital de compra o inversión al pago de estas obligaciones. Esta situación como tal perjudica el accionar de las empresas dedicadas al comercio de bienes o servicios, toda vez que los clientes pueden llegar a restringir el consumo de ciertos artículos y la posibilidad de inversión; lo cual impactaría negativamente en la demanda en el corto plazo. Esto permite concluir que esta variable es una amenaza menor de medio impacto para una empresa como TIENDA BUCANERO.

Tabla 5. Tasas de interés en Colombia

EFFECTIVO ANUAL	TASA INTERÉS
DTF 90 días	6,50%
Tasa interbancaria	6,76%
TBS 90 días	6,46%

Fuente: Banco de la República, 13 de Septiembre 2006

- **Impuestos.** Con el fin de incrementar los ingresos de la nación cada gobierno ha idealizado en su periodo de mandato una reforma tributaria que le facilite en el mediano plazo el flujo de ingresos esperado; por ende se puede decir que la proliferación de reformas es una constante en el panorama económico del país. A manera de colofón se puede decir que en los últimos quince años se ha llevado a cabo una serie de reformas que para cada gobierno de turno fue la solución a muchos de los problemas económicos de la nación en su momento; a saber:
 - Ley 44 de 1990: faculta a los contribuyentes del predial para realizar los avalúos catastrales.
 - Ley 49 de 1990: admistía tributaria para capitales extranjeros, tasa IVA al 12% y reducción.
 - Ley 6 de 1992: sobretasa en renta de 25%, IVA general sube al 14%, 25% y 30% dependiendo del bien.
 - Ley 100 de 1993: incremento del 10% en los impuestos de nómina.
 - Ley 174 de 1994: establecer renta presuntiva del 1.5%.

- Ley 223 de 1995: Aumento de la tasa de impuesto de renta al 35%, aumento de la tasa del IVA al 16% incluyendo a insumos y materiales para la construcción.
- Decreto 2330 y 2331 de 1998: impuesto a las transacciones financieras (2x1000) por el mecanismo de emergencia económica.
- Ley 488 de 1998: pago de renta para las cajas de compensación familiar y fondos de empleados de asociaciones, eliminación renta presuntiva sobre patrimonio bruto, IVA 15%, sobretasa a la gasolina y ACPM.
- Ley 633 de 2000: para efectos del impuesto sobre la renta, se presume que la renta líquida del contribuyente no es inferior a la cifra que resulte mayor entre el 6% de su patrimonio líquido o 1% de su patrimonio bruto. IVA vuelve a 16%, aplicable a los servicios, (exceptuando los excluidos).
- Decreto 1838 del 2002: impuesto para preservar la seguridad democrática.
- Ley 788 del 2002: sobretasa 10% al impuesto de renta para el año 2003. Creó tarifas diferenciales del IVA: 2%, 7% para los bienes y servicios gravados.
- Ley 863 del 2003: extendió la sobretasa al impuesto de renta hasta 2007. Creó el impuesto del 0,3% a patrimonios superiores a \$3000 millones (2004) vigente durante los próximos 3 años. Determinó una devolución de 2 puntos del IVA para compras con tarjeta de crédito o débito, de bienes o servicios a la tarifa del 16% y, a partir del 1 de enero de 2005 para adquirir bienes y servicios con tarifa del 10%. Excluyó nuevos bienes del impuesto del IVA e incluyó otros a la tarifa del 7%.
- De aprobarse como fue presentado al Congreso, el nuevo estatuto tributario eliminaría hasta la última medida de incentivo fiscal existente en el país para la cultura. Con la reforma dejarían de existir incentivos en renta e IVA establecidos desde 1993 para el sector editorial, las empresas de la cadena gráfica y editora y las librerías, que han permitido al país ubicarse como la cuarta industria en América Latina y que en cierto modo lo han convertido en un centro de difusión del libro y de conocimiento.

Como se puede ver este tipo de reformas periódicas ha ocasionado graves inconvenientes a la economía del país y sus ciudadanos ya que su efecto inmediato se ve en la reducción del dinero destinado a la inversión por una parte y la restricción al consumo por otra. Teniendo en cuenta que esta variable afecta el bolsillo del consumidor y por consiguiente reduce la demanda de ciertos bienes de primera necesidad, para TIENDA BUCANERO la situación bajo este panorama no es demasiado alentador ya que es una amenaza menor

de medio impacto para la comercialización y venta de los productos de su portafolio de servicios y productos así como la inversión privada en el sector donde la empresa desarrolla sus actividades.

- **Tasa de Cambio.** La estrategia de política monetaria ha sido implantada dentro de un régimen de flexibilidad cambiaria, sujeto a unas reglas de intervención con las cuales se han buscado los siguientes objetivos:
 - Mantener un nivel adecuado de reservas internacionales que reduzcan la vulnerabilidad de la economía frente a choques externos, tanto de cuenta corriente como de capital.
 - Limitar la volatilidad excesiva de la tasa de cambio en horizontes cortos.
 - Moderar apreciaciones o depreciaciones excesivas que pongan en peligro el logro de las metas de inflación futuras, y la estabilidad externa y financiera de la economía.

Durante el octavo mes de 2006, el peso colombiano mantuvo la tendencia revaluacionista de julio. La Tasa Representativa del Mercado (TRM) cerró agosto en \$2,396.63. Esta cifra representó una reducción de \$29.37 frente al cierre de julio cuando fue de \$2,426. En términos porcentuales, la revaluación alcanzó el 1,21%. En los últimos doce meses, el comportamiento de la TRM evidenció crecimiento. Así, la devaluación entre agosto de 2005 y el mismo mes de 2006 alcanzó un cuatro por ciento. Es decir, \$92.33. Sin embargo, comparado 2004 y el presente año, se observa una revaluación estuvo en \$2,551.43 (-\$154.8 y 6,06%)²⁹.

Como se puede ver esta tendencia revaluacionista afecta de manera sustancial las exportaciones, las importaciones, las tasas de interés entre otras. Si el dólar esta perdiendo poder frente al peso lo más normal es que haya una afluencia de mercancías extranjeras hacia el país. Dado que por cada peso se pueden adquirir más dólares y comprar en el exterior, el consumo de bienes y servicios dentro del país se ve afectado al desplazar el consumo de bienes o servicios de producción nacional por bienes o servicios de origen extranjero. Por otra parte para los empresarios se hace más fácil cumplir con el servicio de la deuda adquirida con proveedores extranjeros teniendo como efecto secundario un menor endeudamiento y mejor flujo de capital para inversión y gasto.

Por tal razón al ser una variable que en cierta manera puede tener impacto directo sobre la economía y sus agentes, se puede considerar esta como una amenaza menor de impacto medio para TIENDA BUCANERO.

²⁹ Ibíd., p.12

- **Economía informal y contrabando.** Sin duda, uno de los fenómenos que más afecta a la economía del país es el contrabando y el comercio desleal. Además, se podría decir que ningún sector se ha escapado a la mano de este mal. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha hecho sus cálculos al respecto. Estima que la totalidad del contrabando esta cercano a los 3.000 millones de dólares.³⁰

En el caso del departamento este fenómeno se presenta con mayor frecuencia dada las condiciones geográficas de vecindad y frontera con el país del Ecuador. Este fenómeno ha empeorado el panorama económico de la región, causa de ello es el incremento en la tasa de desempleo en la mayoría de las ciudades del departamento y por consiguiente el aumento en los niveles de pobreza, violencia y negocios informales como práctica económica de supervivencia. Este tipo de escenario posibilita el ingreso de mercancías de bajo costo y mala calidad, desplazando de manera tajante a la producción nacional y su comercio. Por ende al ser un problema secular de las zonas de frontera es evidente que esta problemática se convierte en una amenaza mayor de gran impacto para la economía no sólo regional sino nacional.

11.10.2 Entorno Tecnológico

- **Automatización de procesos.** La apertura ha mostrado que a pesar de existir en el país un elevado número de industrias y empresas en los campos de la producción y distribución, la gran mayoría no está en capacidad de competir en los mercados internacionales, tanto en cantidad como en calidad. La explicación salta a la vista cuando se observa y analiza su infraestructura empleada para desarrollar su actividad económica ya que la misma está formada por una amplia gama de tecnologías obsoletas, la mayoría de ellas con una alta participación manual en sus procesos. Como resultado, su rendimiento es mínimo y no hay homogeneidad en los bienes producidos o comercializados.

Se puede contar con los dedos de las manos las empresas nacionales que cuentan con una excelente infraestructura logística y tecnológica dentro de sus procesos. Sin embargo, lo anterior no debe ser una razón para permanecer en el actual estado de atraso. Existen soluciones viables para que cada uno de los grupos o niveles tecnológicos y aprovechando sus propias máquinas y equipos implanten una automatización acorde a sus condiciones y de la misma manera formar el recurso humano capaz de diseñar y dirigir esta labor.

Los avances en investigación y desarrollo en todos los campos de la ciencia van provocando cambios acelerados en la tecnología en aras de ofrecer a los

³⁰ COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Informe económico, Bogotá Junio 2006. p.3

consumidores una mejor calidad de vida. El tener la posibilidad de escoger la mejor opción entre una amplia gama de tecnologías para mejorar todos los procesos internos hace posible tener ventajas en el mercado al aumentar la eficacia de las actividades desarrolladas, medir la rentabilidad de las mismas y obtener la información suficiente acerca del cliente quien en cierta forma es el mas directo beneficiado de todo el proceso.

Un ejemplo en el campo del mercadeo es el software desarrollado por diferentes empresas, el cual permite optimizar todas las operaciones y actividades de marketing; es el caso de "Microsoft Business Solutions Exapta"³¹ desarrollado por Microsoft que facilita la planificación, ejecución y análisis de las campañas, pues pone a disposición toda la información de marketing importante.

En este orden de ideas se puede afirmar de forma categórica que esta variable es una oportunidad mayor de impacto alto para la mayoría de las empresas existentes en el mercado y más aún para TIENDA BUCANERO por que la tecnología necesaria para desarrollar sus actividades está a su alcance.

- **Inversión en tecnología.** Actualmente, Colombia carece de una cultura científica y tecnológica por la falta de financiamiento permanente y estable del sector público, la debilidad del sistema, la insuficiencia de promoción del sector privado y la escasez de vínculo entre las universidades y las empresas. La costumbre general es comprar la tecnología ya inventada, que en muchas ocasiones es ofrecida por la misma competencia en el mercado internacional. Este tipo de prácticas son una evidente desventaja para el empresario, toda vez que su sistema productivo esta sujeto a los caprichos e intereses económicos de los proveedores de este tipo de tecnologías.

La inversión privada en ciencia y tecnología en el país oscila entre el 15 y el 20 por ciento del total, rango bajo si se tiene en cuenta que en economías latinoamericanas como las de México y Brasil este porcentaje ascendió en 2003 a 29,2 y 39,8 respectivamente. En la actualidad, sólo el 41 por ciento de los empresarios considera que participar en redes de innovación tecnológica es importante para la competitividad.³²

Teniendo en cuenta las debilidades que afronta el país en materia de ciencia y tecnología, se hace necesario que en los próximos años la inversión privada alcance el 50 por ciento de la financiación total de esta actividad, involucrando en ello a entidades estatales como Colciencias y el Conpes en el desarrollo de

³¹ MICROSOFT. Solución real para los negocios [online]. Disponible en internet < URL: www.microsoft.com. Bogotá, junio 2006. p.2

³² COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Comunicado de prensa, Bogotá Septiembre 21 del 2005. p.12

políticas de financiamiento compartido para la adquisición de tecnología apropiada, equipos científicos y programas de capacitación y centros de excelencia.

No obstante, a la situación existente a nivel nacional; las mismas condiciones del mercado y a las características de los procesos llevados a cabo por empresa como TIENDA BUCANERO, la tecnología primordial para su actividad es de fácil acceso, siempre y cuando la misma organización posea los recursos para obtenerla de los proveedores. Por ello esta variable es una oportunidad mayor de alto impacto para la organización.

- **Telecomunicaciones.** El negocio de las telecomunicaciones nunca se detiene. En los próximos años las tendencias identificadas en años anteriores se mantienen, manifestándose con mayor intensidad. Los grandes temas giran alrededor de banda ancha, voz y video (Televisión) sobre protocolo IP y comunicaciones móviles, sin embargo, los servicios prestados son diferentes, generalmente más sofisticados y exigentes con las redes que los soportan. Esto hace que las relaciones entre los interesados, operadores de redes, controladores de contenidos, reguladores y clientes, se estén modificando en forma dramática.

La industria de telecomunicaciones colombiana no es ajena a esta situación. Los grandes operadores globales están invirtiendo en el país y el efecto que están teniendo es muy significativo. Por ejemplo, para la empresa Telefónica de España el 45% de sus ventas provienen de América Latina. Con la renta proveniente de sus más de 18 millones de líneas fijas de monopolios establecidos en 6 países, ha apalancado sus 10 líneas de negocio entre las que se encuentra Energía (operador de cable submarino), Terra (portal de internet) y Telefónica B2B. Esto muestra claramente la tendencia de los operadores globales a diversificar su portafolio de servicios a todo lo relacionado con información, contenido y conectividad³³.

Este mercado nunca se detiene y cada vez son más grandes los esfuerzos por masificar sus portafolios de servicios y productos. El desarrollo y especialización cada día son más altos, sobre todo en paquetes tecnológicos ajustados a las necesidades de las empresas, dadas las exigencias de estas por ajustar todo su accionar con base a la comunicación interna, externa, la actualización de datos y demás. Por ende, para empresas como TIENDA BUCANERO esta variable es una oportunidad mayor de gran impacto ya que podría en cierta manera beneficiar todos sus procesos al interior y fuera de la empresa.

³³ COLOMBIA COMISIÓN REGULADORA DE TELECOMUNICACIONES. Política para el desarrollo de las telecomunicaciones de Colombia, Bogotá 29 Enero de 2001. p.10

- **Costo de acceso a la tecnología.** La inversión en ciencia y tecnología es fundamental para el crecimiento sostenido de una empresa independiente cual sea la actividad a que se dedique. Es una inversión que mejora rendimientos, reduce costos y permite un manejo cada vez más sostenible del medio en el cual se encuentra.

Así las cosas, el acceso a la mejor tecnología incide significativamente sobre la competitividad y por tanto es una herramienta fundamental en el proceso de apertura de nuevos mercados. Es por esto que la adquisición de tecnología en la mayoría de los casos conlleva a las organizaciones a invertir fuertes cantidades de dinero por cuanto la tecnología misma no viene por si sola, sino que se hace evidente incluir los costos de asesoría técnicas, capacitación de personal, reestructuración de procesos e infraestructura y demás. Por ejemplo, el costo de la tecnología y del acceso a Internet para los habitantes de los países en desarrollo es el más elevado y no guarda ninguna relación con el nivel de ingresos. En Colombia el costo de los servicios de acceso a Internet representa alrededor del 8.5% de los ingresos del estrato mas bajo de la población mientras que el gasto que estas mismas personas destinan como porción de sus ingresos para pagar un servicio tan esencial como el agua potable es del 4%³⁴.

Como es evidente la ventaja en costos de inversión tecnológica otorgada por proveedores nacionales y extranjeros a la mayoría de las organizaciones existentes en el mercado, esta variable se debe considerar como una amenaza de mediano impacto para Tienda Bucanero, ya que si la empresa no accede a estas bondades en el corto plazo; la empresa como tal puede perder competitividad frente a sus potenciales competidores, quienes si pueden tener la capacidad para acceder a este tipo de ventajas que brinda el medio.

11.10.3 Entorno Competitivo

- **Publicidad.** La publicidad es una disciplina científica cuyo objetivo es persuadir al público meta con un mensaje comercial para que tome la decisión de compra de un producto o servicio que una determinada organización ofrece.³⁵

Es un hecho incuestionable que la publicidad forma parte del universo socio-cultural. Es imposible ignorarla, está en todas partes. Caminando por las calles o al volante de un vehículo, escuchando la radio, viendo la televisión o visitando el internet. La publicidad es un servicio dirigido al consumidor,

³⁴ COLOMBIA MINISTERIO DE COMUNICACIONES. Comunicado de prensa, Bogotá diciembre 12 del 2003. p.15

³⁵ GLOSARIO DE MERCADEO. Glosario y términos de mercadeo [online]. Disponible en internet <URL: www.mercadeo.com/glosario.htm. p.5

elaborado y llevado al conocimiento del público por una agencia de publicidad y pagado por el anunciante.

Una característica importante en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto es la poca diferenciación en los productos y servicios ofertados, por lo cual los gastos en publicidad deben ser mayores para tratar de cautivar la atención de los clientes potenciales. Por todo ello empresas como Distribuidora Comercial Abraham Delgado S.A, Comercial de Sur S.A, Comercializadora Tropipasto, entre otras han implementado en sus actividades comerciales un tipo de publicidad acorde a sus potencialidades económicas y estratégicas.

Como uno de los más fuertes competidores en este aspecto se encuentra la distribuidora comercial Abraham Delgado, dicha empresa hace un generoso despliegue de propaganda, merchandising y publicidad en los diferentes medios escritos, visuales y radiales de la ciudad, lo cual le ha permitido tener un buen reconocimiento entre sus actuales y potenciales clientes. Adicionalmente gracias al prestigio y antigüedad conseguidos por sus dos supermercados lo convierte automáticamente en un gran competidor, ya que estas dos unidades estratégicas de negocio se convierten en una fuente inagotable de información directa con el consumidor para obtener de él datos importantes para la toma de decisiones en la parte de mercadeo. En concordancia con ello se puede afirmar que esta variable es una amenaza, pero a pesar de ser tan importante es menor y de mediano impacto para TIENDA BUCANERO.

- **Crecimiento.** Según Michel Porter (1980) en su modelo de las cinco fuerzas, siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.³⁶

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad

³⁶ PORTER, Michel. Estrategia Competitiva. Técnicas para analizar industrias y competidores. 1980. Material fotocopiado. p.10

superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. La entrada de Compaq al mercado de las computadoras personales y la entrada de Wal-Mart al mercado de las tiendas de descuento serían dos ejemplos conocidos en la práctica. Por consiguiente, el estratega tiene que identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes. En este orden de ideas, siempre que exista la posibilidad de que nuevos competidores entren al mercado, se hará necesario tener una herramienta que permita identificar a los nuevos competidores, vigilar sus estrategias, contraatacar cuando se requiera y capitalizar todos los esfuerzos y oportunidades existentes.

A nivel local, para las empresas distribuidoras como Tropicasto, Distrilar, Comercial del Sur y Distribuidora Comercial Abraham Delgado y TIENDA BUCANERO que han incursionado al mercado de víveres y abarrotes, existe la gran amenaza en la entrada de nuevos competidores con gran poder como son los hipermercados como ALKOSTO, ÉXITO entre otros. Esto muestra que la tendencia del mercado de bienes de consumo va en crecimiento y que el comportamiento del consumidor pastuso está dirigido hacia ese tipo de establecimientos. Por otra parte la llegada de este tipo de empresas con portafolios de servicios en la parte de distribución en víveres y abarrotes hace de ellos un tipo de competencia difícil de equiparar dado el nivel de capital y experiencia; por ello se concluye que esta variable como tal es una amenaza mayor de alto impacto para TIENDA BUCANERO.

- **Precios.** Todas las organizaciones con fines de lucro y muchas sin fines de lucro ponen precio a sus productos o servicios. Tradicionalmente el precio ha operado como principal determinante de la decisión de compra. Esto sigue siendo válido en los países más pobres, entre los grupos más pobres y en el caso de productos básicos uniformes.

“Aunque factores distintos del precio se han vuelto más importantes para la conducta del comprador en las últimas décadas, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa”.³⁷

Según las tendencias del mercado de distribuidores y venta de víveres y abarrotes de Pasto, la gran mayoría de empresas ubicadas en este sector ofrecen precios relativamente iguales, ya que los mismos son fijados con base a las políticas empresariales entre proveedores y distribuidores en concordancia con una lista única de precios. La ventaja del nivel de precio para los clientes radica en los descuentos, plazos, créditos y garantías que cada empresa tenga para cada cliente. Esto en cierta forma representa una oportunidad menor de

³⁷ GUILTIMAN, Joseph. Gerencia de Marketing. Bogotá: Ed. Limusa, 1999. p. 25

impacto alto para TIENDA BUCANERO, por cuanto es la política interna de cada empresa con respecto a sus clientes actuales el parámetro de pago mayor o menor de un producto o servicio determinado.

- **Servicios adicionales y sustitutos.** Una empresa sólo tendrá éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede topar con contraataques por represalia, por ejemplo bajar los precios, mejorar la calidad aumentar las características, ofrecer más servicios, ofrecer garantías y aumentar la publicidad.³⁸

Para el caso en estudio, los distribuidores poseen un cierto grado de similitud en el servicio que prestan para los productores o proveedores ya que estos son los que eligen que canal es necesario de acuerdo a las características de sus clientes, productos o mercados. Pero la situación cambia cuando es el distribuidor quien tiene que prestar el servicio al cliente. El cautivar la atención y mantener la fidelidad de sus clientes actuales o potenciales depende en mucho de las estrategias de mercadeo. La mayoría manejan como estrategia clave la distribución exclusiva de una línea de productos; por ejemplo, la empresa Distrilar maneja dos líneas exclusivas, Nacional de Chocolates y Casa Luker. Esto en cierta manera le asegura un cierto grado de diferenciación con su competencia.

Por otra parte, la presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.³⁹

De cierto modo, en el mercado de servicios de distribución de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, el papel de las empresas de este ramo esta en el reducir las disparidades existentes entre los lugares, los momentos y los modos de consumo, para la creación de utilidades de lugar, tiempo y satisfacción de necesidades, lo cual constituye en un valor añadido de la distribución. Esto ha posibilitado que las mismas empresas reales creen sus sucursales virtuales permitiendo la aparición de servicios sustitutos de distribución más efectivos como la internet o los mercados en línea a los cuales esta acudiendo la mayoría de la gente dadas las condiciones de efectividad en

³⁸ PORTER, Michel. Op. Cit. p. 12.

³⁹ *Ibíd.*, p. 22

el servicio a muy bajo costo. Por este hecho si las empresas del ramo no se insertan con efectividad a esta tendencia de mercadeo global y en particular si Tienda Bucanero no lo hace a mediano plazo se puede deducir que esta variable se convierte en una amenaza menor de medio impacto para la empresa.

- **Tecnología e instalaciones.** La inversión privada en ciencia y tecnología en el país oscila entre el 15 y el 20 por ciento del total.⁴⁰ El acceso a la mejor tecnología incide significativamente sobre la competitividad y por tanto es una herramienta fundamental en el proceso de apertura de nuevos mercados. A nivel local actualmente encontramos que la competencia lucha por lograr incremento de la productividad buscando el posicionamiento en el mercado mediante la adopción o adaptación de tecnologías en comunicación, procesos y desarrollo del talento humano que sumados a la calidad de los productos distribuidos, posicionamiento geográfico y la diferenciación estratégica en el mercadeo permiten tener un diferencial competitivo con los contendores en el mercado.

La gran mayoría de las empresas ubicada en el ramo de la venta y distribución de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, en especial los competidores más fuertes de TIENDA BUCANERO como Tropipasto, Distrilar, Comercial del Sur y Distribuidora Comercial Abraham Delgado poseen buena infraestructura comercial tanto en instalaciones como en logística. Cabe resaltar la gran inversión en centros de mercado realizados por la distribuidora Abraham Delgado, donde sus dos supermercados ofrecen una localización favorable en el centro y norte de la ciudad, además de contar con una excelente presentación, distribución y aseo.

En este sentido, se puede concluir que esta variable es una amenaza para Tienda Bucanero, ya que de cierta manera la empresa posee un cierto grado de desventaja con relación a los competidores más fuertes en el mercado.

- **Poder de negociación de los consumidores.** Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es

⁴⁰ MICROSOFT. Solución real para los negocios [online]. Disponible en internet <URL: www.microsoft.com. Bogotá junio 2006. p.3

frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.⁴¹

Para TIENDA BUCANERO, en el mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto existe un sector muy reducido de clientes leales a una sola distribuidora, sobre todo si las empresas que se mueven en este medio tienen como referencia que el cliente es parte vital en su accionar en el proceso de ventas. Por ello el poder de negociación del cliente es alto. En este orden de ideas si los rivales ofrecen grandes garantías y servicios complementarios o especiales para ganarse la lealtad del cliente el poder de esta variable sobre la empresa es grande. Así mismo se debe tener en cuenta que el poder de negociación depende en mucho ya que el producto o servicio ofertado es estándar y no tiene ningún diferencial, en esta situación el poder del cliente para negociar los precios de venta es considerable. Por ser así, esta variable tiene gran incidencia en la organización, pues la variedad de clientes que la mayoría de distribuidoras manejan son selectos y no es muy extensa, por lo que se considera una amenaza menor de impacto medio para la organización.

- **Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.⁴²

Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas. Para el caso en estudio, los proveedores pueden convertirse en una amenaza cuando están en capacidad de imponer precios sin llegar a ningún tipo de concesión, lo cual puede afectar el consumo y la rotación de inventarios. Pero cuando hay un buen poder de negociación es una buena oportunidad ya que permite la posibilidad de conseguir descuentos, créditos, exigir calidad, recibir seguridad y estabilidad en la continuidad de la provisión de los diferentes productos.

En el contexto del municipio de Pasto, los vínculos entre proveedores y distribuidores está fundamentado en base a ciertos vínculos de confiabilidad y afectividad conseguidos por los años de relaciones comerciales, de tal manera que hay un cierto compromiso entre proveedores y distribuidores que brindan mejores opciones comerciales a las dos partes. Esto a la postre, es una ventaja para la empresa distribuidora que logre afianzar dichos vínculos y

⁴¹ *Ibíd.*, p. 18

⁴² *Ibíd.*, p. 25

conseguir con ello mejores concesiones y garantías de sus proveedores, brindándole con ello ciertas prerrogativas en el mercado, por tal razón para TIENDA BUCANERO esta variable se convierte en una oportunidad de alto impacto para la empresa.

11.10.4 Entorno Demográfico y Sociocultural

- **Educación.** La Constitución de 1991 define a la educación como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social. Establece la libertad de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra; garantiza igualmente la autonomía universitaria y la calidad del servicio educativo. Empero, a esta máxima constitucional Colombia tiene en promedio, una tasa de analfabetismo del 13% del total de la población escolar y Nariño sobrepasa ese porcentaje con un 19.5%.⁴³

El departamento de Nariño viene registrando altas tasas de analfabetismo en el área urbana, donde el registro muestra cerca de 60.000 iletrados, y en el sector rural la situación es aún más crítica, pues sobrepasa a los 180.000 iletrados; hecho que se agrava más con la prevalencia de las escuelas incompletas y de multigrado donde un solo docente atiende más de dos grados: Sus egresados muy pronto se convierten en analfabetas funcionales, que sitúan al departamento de Nariño, muy por encima del promedio de analfabetismo nacional.

Por otra parte en la capital del departamento a pesar de ser una de las más grandes, el panorama muestra un índice de analfabetismo del 6.4%, que corresponde a un total de 36.744 personas que no poseen educación. Sin embargo, se están haciendo grandes esfuerzos a nivel local para mejorar esto y una muestra de ello es que a nivel departamental se crearon 40.985 nuevos cupos oficiales (13% de incremento) y creció la matrícula total en 38.099 estudiantes (11%), generando aumento de cobertura bruta de 6 puntos porcentuales. En Pasto se crearon 6.333 nuevos cupos oficiales (9%) y se incrementó la matrícula total en 6.563 estudiantes (7%), generando aumento de cobertura bruta de 2 puntos porcentuales.

Como se puede ver el municipio ha asumido nuevas responsabilidades y competencias en cuanto a la prestación del servicio educativo y es aquí donde se presentan las oportunidades para generar propuestas para capacitar al talento humano de la región a nivel educativo medio y superior, por ende se puede decir que esta es una oportunidad mayor de medio impacto para TIENDA BUCANERO ya que es posible contar con un buen talento humano o disponer del servicio de personal preparado para desarrollar actividades

⁴³ COLOMBIA MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Resumen ejecutivo. Bogotá, Marzo 2006. p.10

propias de su actividad económica; así la educación como tal no sea un determinante primordial para la demanda de los productos comercializados por la empresa.

- **Pobreza.** En Colombia la pobreza se deriva ante todo de la caída de los ingresos de los estratos más pobres, la inequidad en la distribución del ingreso continúa siendo alta, es así como el 20% de la población más rica recibe el 62% de los ingresos laborales, mientras que el 20% más pobre recibe sólo el 3%. La inequidad también se ve reflejada en el acceso y goce de los derechos a la educación, a la salud, al empleo y a la vivienda, entre otros⁴⁴.

A nivel departamental, de la población total (1.719.162 habitantes), el 53% presentan necesidades básicas insatisfechas y 27,4% se encuentran en situación de miseria. Por ejemplo, las mujeres que representan el 49% de la población total, el 13% se encuentra en situación de extrema pobreza, con baja cobertura en el sistema educativo y con problemas de salud sexual y reproductiva.⁴⁵

Para la ciudad de Pasto las condiciones tampoco tienen un panorama demasiado bueno, a pesar de que es una de las ciudades que no posee cinturones de miseria la problemática del desplazamiento ocasionado por el conflicto interno ha agravado la situación de pobreza en la ciudad. Por todo lo anterior esta situación es una amenaza menor de mediano impacto para TIENDA BUCANERO, ya que de esta depende mucho la estabilidad social del medio donde desarrolla la empresa toda su actividad económica.

- **Orden público.** Esta es una variable que presenta gran impacto a nivel nacional y regional dadas las condiciones de violencia en que se encuentra sumido el país a causa del conflicto interno, en consecuencia la mayor parte de la población se encuentra inmersa en un cierto grado de temor e incertidumbre por el miedo a desarrollar ciertas actividades cotidianas como viajar por carretera, cultivar la tierra, comprar, vender, etc. Pese a este factor, el gobierno se ha dado a la tarea de crear un mejor ambiente gracias a la política de seguridad democrática, la cual ha sido determinante para generar condiciones más favorables para invertir en el país.

Ello es evidente en la sostenida recuperación de los niveles de inversión, cuyo crecimiento en términos reales superó el 25% en el 2005. Hoy la formación

⁴⁴ COLOMBIA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). informe mensual, mayo del 2006. p.10

⁴⁵ COLOMBIA GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de desarrollo de Nariño 2004-2007. Pasto, Mayo del 2004. p.5

bruta de capital fijo alcanza niveles equivalentes al 22.3% del producto interno bruto, mientras que hace cuatro años tan sólo representaba el 15%.⁴⁶

Empero de esta política de seguridad, en el departamento se está aumentando el homicidio con armas de fuego por vendettas y sicariato. También tiene el mayor índice de suicidios del país. En Nariño, hasta octubre del 2.004 hubo 355 muertos, este año (2006) van 552. Semanalmente hay de 15 a 20 muertos, principalmente en Tumaco, Pasto e Ipiales⁴⁷. A esta situación de inseguridad, se le debe agregar el incremento de la presencia guerrillera en el área rural, la presencia paramilitar en las áreas urbanas, la expulsión y recepción de desplazados.

Como se puede ver esta variable cada vez tiene un impacto más trascendental para la población en general y para las entidades comerciales en particular, por cuanto en la gran mayoría de las ocasiones es la población civil y sus actividades cotidianas las que resultan afectadas en los atentados, hostigamientos, vendettas, etc., perpetrados por terroristas o delincuentes comunes. Por lo tanto se concluye que esta variable es una amenaza mayor de alto impacto para la organización.

- **Desarrollo social.** A modo general el desarrollo social en el departamento es uno de los más precarios en el país, sólo como una muestra de ello basta hacer un análisis de algunos factores claves que determinan el nivel de desarrollo que un departamento como Nariño tiene en comparación a otros en el país.

Infraestructura: El Departamento de Nariño cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6.530 kilómetros, con una amplia cobertura en la zona Andina, para la intercomunicación de sus principales centros urbanos con la región central del departamento y el resto del país. Sin embargo, dicha comunicación es insuficiente porque cuenta solamente con una vía que comunica al departamento de Nariño con el resto del país, siendo necesario gestionar recursos para ejecutar proyectos de infraestructura que integren a Nariño con los países del sur, así como la integración regional con el Putumayo y el Amazonas disminuyendo el riesgo del aislamiento económico y político de Nariño.

Agua potable y saneamiento: El sistema de abastecimiento, alcantarillado y recolección de residuos sólidos corresponden al 69,85% del total de viviendas. La situación es crítica en la zona rural por cuanto sólo el 53,05% tiene sistema

⁴⁶ VELÁSQUEZ Saúl. Colombia, perspectivas económicas 2006. Material fotocopiado. p.30

⁴⁷ COLOMBIA MINISTERIO DEL INTERIOR Y DE JUSTICIA, DIRECCIÓN NACIONAL DE ESTUPEFACIENTES. El Narcotráfico en las Relaciones Fronterizas de Colombia. Bogotá, Mayo 2006. p.133

de abastecimiento de agua, en la zona urbana la cobertura es del 91,92%, recibiendo agua potable sólo el 78%. Con relación a la disposición de excretas, en el departamento el 68,08% posee conexión de alcantarillado o algún sistema de eliminación de residuos. En el área urbana lo posee el 84,58% y en el área rural el 44,32%. Respecto al servicio de aseo el panorama es preocupante, por cuanto sólo el 41,61% posee recolección de residuos sólidos, siendo el área rural la más afectada con el 16,25%, en el área urbana la cobertura esta por el orden del 72,76%.⁴⁸

Comunicación: En cuanto al servicio de telefonía en el departamento se realiza a través de fibra óptica en las principales ciudades, de radio en las zonas rurales y mediante satélite en regiones apartadas como las de la Costa Pacífica.

Es evidente que esta variable a pesar de no influir de manera directa a las actividades desarrolladas por TIENDA BUCANERO, tienen impacto en el entorno en cual ella se mueve, toda vez que afecta de manera potencial a sus actuales o potenciales clientes. Por ende se puede decir que esta situación como tal es una amenaza menor de bajo impacto para la organización.

- **Tendencia al consumo.** La reactivación del consumo de los hogares, el comercio al detal y el turismo hace que el panorama económico para las empresas sea el mejor. Sin embargo, en medio de esta creciente se hace necesario tener en cuenta las exigencias de los consumidores ya que estas son cada vez mayores, pues siempre aspiran a productos y servicios de mejor calidad y cuyo costo sea relativamente bajo.

En el mercado se encuentran muchos ejemplos de ello, las preferencias por bienes y servicios que no deterioren el medio ambiente, que no tengan peligro para su consumo, manipulación, etc. Como una muestra de ello, se puede recurrir a los innumerables informes de las firmas consultoras que miden siempre la tendencia del consumo. Por ejemplo la última medición del estudio Monitor, de YanHaas, muestra que del total de la población en Colombia el 34% afirma tener preferencia por productos de compañías que hacen un esfuerzo por proteger el ambiente. Así mismo, el 60% afirma que su preferencia por una marca se vería afectada si la empresa no se preocupa por este tema. El 78% asegura que al comprar un producto, tiene en cuenta si el fabricante protege el ambiente.⁴⁹

⁴⁸ COLOMBIA GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan De Desarrollo De Nariño 2004-2007. San Juan de Pasto, 2004. p.172

⁴⁹ REVISTA DINERO. "Inversión Rentable" Lunes 18 de Septiembre de 2006 [online]. Tomado desde internet <URL: <http://www.dinero.com>. p.2

Para decirlo de una manera más fácil, la tendencia al consumo tiene gran relevancia para TIENDA BUCANERO ya que de la satisfacción de los clientes actuales y potenciales con relación a sus productos y servicios consumidos hacen posible su permanencia en el mercado, por ende se considera esta como una amenaza de alto impacto para la organización.

- **Tendencia al ahorro.** En Colombia las personas no tienen capacidad para ahorrar, pues la mayoría de sus ingresos los debe destinar a sufragar los gastos de manutención, en cierta manera la disminución en el poder adquisitivo de los salarios, el aumento o la creación de nuevos impuestos con las diferentes reformas tributarias, y otro tipo de coyunturas económicas hacen que la mayor parte de las familias colombianas destinen menos parte de sus ingresos al ahorro.

Por decirlo de otro modo, más del 57 por ciento de los colombianos se encuentra impedido para destinar una parte de sus ingresos a conformar un ahorro ya que sólo quienes poseen un grado de riqueza y aquellos que tienen entre 35 y 45 años de edad cuentan con alguna capacidad para tal fin.

En el país los bajos índices en el ahorro se presentan por la desconfianza que tienen los usuarios frente a los bancos, sumado al impuesto del 4 por mil que desincentiva esta práctica y los elevados costos del sistema financiero. El ahorro medio de los colombianos es muy bajo; de 55.627 pesos que se ahorraban en 1997 se pasó a 30.728 en 2003. De los 6,5 millones de hogares que no ahorran destinan 35 por ciento de sus ingresos al pago de alimentación y 20 por ciento al pago de arriendo y vivienda, siendo este el segundo rubro en el cual más gastan las familias. De igual forma, el 42,27 por ciento de los mismos, es decir, 4,5 millones de hogares con altos ingresos ahorran 25 por ciento de los mismos.⁵⁰

A nivel departamental las captaciones realizadas por el sistema financiero, en Nariño durante el primer semestre de 2005, presentaron un saldo favorable, al alcanzar un total de \$861.297 millones, lo que significó un crecimiento moderado de 3,9% frente a las captaciones que se registraron durante el año 2004.⁵¹ Los depósitos en cuenta corriente bancaria (11,8%), las cuentas de ahorro especial (8,0%) y los depósitos de ahorro (2,3%), fueron las cuentas que presentaron movimiento positivo en los seis meses analizados, fenómeno compatible con el buen comportamiento observado en las mismas cuentas a nivel nacional.

⁵⁰ UNIVERSIDAD DE LOS ANDES Y GRUPO SKANDIA COLOMBIA. Tendencia del ahorro en Colombia [online]. Tomado del periódico La República Martes 19 de septiembre 2006. < URL:www.larepublica.com.co. p.3

⁵¹ INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DEPARTAMENTO DE NARIÑO 2005. Monto captaciones nominales-operaciones pasivas. p. 33

A pesar de tener un cierto grado de crecimiento en el ahorro, es necesario aclarar que la gran mayoría de quienes emplean el sistema financiero para este propósito son las empresas o personas que tienen un poder adquisitivo alto. Por ende dada la situación en la cual la gran mayoría de consumidores destina su ingreso para lo necesario, se podría entender que los rubros para recreación, esparcimiento y consumo de cierto tipo de bienes y/o servicios son bastantes restringidos. En ese orden de ideas es de esperar que esta tendencia se presente como una amenaza menor de mediano impacto para la empresa.

- **Población.** Son sorprendentes los grandes cambios que se han registrado en nuestro país en pocos años. La población se quintuplicó pasando de 8.5 millones a mediados de los años 30 a los cerca de 42 millones que somos hoy en día.

Por su parte, Nariño con una extensión de 33.265 km² y una población estimada por el DANE para 2005 de 1'775.973 habitantes, es básicamente rural, pues el 56% de su población vive en el campo. Pasto, con 405.684 habitantes, concentra el 24% de la población. Los principales centros urbanos son además de Pasto, Tumaco, Ipiales, Túquerres, La Unión, Samaniego, Sandoná y La Cruz. El 5% de su población es indígena y el 18% es de origen afro-colombiano.⁵²

Pasto es hoy el resultado de su interrelación con el entorno regional como epicentro de la vida social, económica, cultural y política del departamento de Nariño con el resto del país. Condicionada por un modelo de crecimiento económico nacional que concentra los mayores recursos y los mejores esfuerzos, únicamente en los llamados "polos de desarrollo"; el municipio según datos del DANE contaba con una población total de 424.283 habitantes⁵³ distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 6. Población municipio de Pasto - Proyección 2000 – 2005

SECTOR	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Urbano	340.474	348.650	356.867	365.121	373.405	381.712
Rural	40.626	41.055	41.466	41.855	42.224	42.571
TOTAL	381.100	389.705	398.333	406.976	415.629	424.283

Fuente: DANE.

⁵² COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Departamento de Nariño; situación económica, social, financiera y sectorial 2005. p.10

⁵³ COLOMBIA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Informe indicadores de población por ciudades. Bogotá, 2006. p.5

Tabla 7. Grupos poblacionales por sexo municipio de Pasto 2002

GRUPOS POBLACIONALES	NUMERO	PORCENTAJE
Hombres	184.935	46.7%
Mujeres	211.072	53.3%

Fuente: Alcaldía municipal de Pasto

Tabla 8. Grupos poblacionales por edades municipio de Pasto 2002

GRUPOS POBLACIONALES	NUMERO	PORCENTAJE
Menores de 1 año	7888	2%
Menores de 5 años	41581	10.5%
Menores de 15 años	131870	33.3%
De 5 a 19 años	131.870	33.3%
De 15 a 59 años	236.020	59.6%
De 60 y más	28.512	7.2%

Fuente: Alcaldía municipal de Pasto

Lo anterior sugiere que la demanda potencial de productos y servicios que ofrece TIENDA BUCANERO se puede mantener relativamente constante, por lo cual se considera una oportunidad, pero es menor y de bajo impacto teniendo en cuenta el crecimiento en ingresos de la población y del mercado objetivo al cual va dirigido las actividades de distribución y venta es inferior que la población total.

11.10.5 Entorno Político Legal

- **Gobierno.** Los colombianos y extranjeros miran con gran optimismo la situación del país en sus diferentes frentes, y no hay duda que ese sentimiento generalizado se lo debe a la tranquilidad que le trae a la economía del país la baja incertidumbre en el cambio de gobierno. La reelección por un periodo más de gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez permite que la economía tenga mayores niveles de inversión extranjera y por consiguiente de progreso basado en una capacidad de trabajo sorprendente, un estilo franco y un lenguaje directo en la política de gobierno trayendo consigo la recuperación de la confianza.

El nuevo período presidencial con un direccionamiento de largo plazo como el que el gobierno ha propuesto en su Visión Colombia 2019 y con la ventaja de contar con un plan de desarrollo que sólo requerirá de ajustes marginales, facilita que la economía del país en cierto modo siga avanzando en sin los contratiempos que contrae el cambio de mandato. Los últimos datos disponibles indican que en el segundo trimestre de 2005 la economía presentó

el mayor incremento anual de los últimos siete años, con un crecimiento de 5,3%.⁵⁴

La inversión, con un crecimiento por encima del 20%, fue el componente de la demanda interna que más jalonó el dinamismo de la economía; y las exportaciones continuaron su tendencia al alza. Como resultado de este buen desempeño económico general. Adicionalmente, 2005 se ha convertido en el año de las inversiones extranjeras en Colombia. Durante este año se han presentado las inversiones de mayor importancia en el país desde 1997, lo que constituye una muestra de la creciente competitividad del país.

En este orden de ideas se puede decir que este factor beneficia de manera general a la economía del país ya que mejora la confianza para la inversión y de forma particular el consumo. De aquí que este tipo de situaciones favorables sean una oportunidad menor de bajo impacto para TIENDA BUCANERO y su actividad económica como empresa.

- **Política.** En toda la nación de manera general las políticas de austeridad en el gasto público y la fusión o eliminación de entidades que se creen ineficientes persisten en este gobierno. Políticas de reestructuración y privatización siguen su curso como un requerimiento político internacional impuesto por los entes financieros internacionales como el FMI y el BID con el propósito de sanear las finanzas y cumplir con el servicio de la deuda externa.

Sin embargo, Políticas como la de Seguridad Democrática han sido determinantes para generar condiciones más favorables para invertir en el país. Ello es evidente en la sostenida recuperación de los niveles de inversión, cuyo crecimiento en términos reales superó el 25% en el 2005. Hoy la formación bruta de capital fijo alcanza niveles equivalentes al 22.3% del producto interno bruto, mientras que hace cuatro años tan sólo representaba el 15%.⁵⁵ Si bien en materia fiscal hay hechos positivos, el objetivo de sanear las finanzas públicas es sin duda uno de los mayores desafíos para el gobierno. Por ello es necesario que el conjunto de reformas estructurales se encamine a solucionar de raíz el desequilibrio fiscal.

De acuerdo con los resultados del último Informe de competitividad mundial para 2005, elaborado por el International Institute for Management Development (IMD, por su sigla en inglés), Colombia también cuenta con una gran estabilidad política, fundamentada en el consenso nacional con respecto a la orientación general de las políticas del Gobierno. Este tipo de situaciones hacen ver un panorama bueno para la mayoría de empresas en el país; sin

⁵⁴ COLOMBIA BANCO DE LA REPÚBLICA. Colombia, un vistazo a la economía. Bogotá, Cuarto trimestre del 2005. p.2

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 3

embargo, bajo ciertas condiciones coyunturales de desempleo ocasionadas por las políticas de gobierno hacen de esta variable una oportunidad menor de bajo impacto para TIENDA BUCANERO, toda vez que ello afecta de manera directa al consumo de bienes y servicios que la empresa posee en su portafolio de productos.

- **Información tributaria.** La reforma tributaria radicada ante el Congreso de la República tiene un propósito central muy loable al buscar que la economía colombiana sea más competitiva. La propuesta que se ha empezado a discutir establece en el país los principios básicos de un buen sistema tributario en términos de simplicidad, transparencia y equidad, y promueve especialmente el crecimiento, generando condiciones favorables para una mayor dinámica de la economía.

Son varios los elementos positivos a destacar en la propuesta de reforma. La reducción de la tasa de tributación primero al 34% para disminuirla en un punto anual hasta el 32%. La eliminación del sesgo contra la inversión al permitir la deducción fiscal de los gastos de inversión en el mismo período. Igualmente la simplicidad que se introduce al estatuto tributario derogando un número significativo de normas, haciéndolo más claro y entendible, lo que le permitirá a la DIAN mejorar su gestión y ser más eficiente en la lucha contra la evasión. Igualmente convenientes son la eliminación del impuesto de timbre y de la renta presuntiva.

Lastimosamente hoy en día el sistema de información tributaria de recaudo fiscal a grosso modo es el resultado de elementos muy antitécnicos, costosos por su variedad y facilitadores de evasión y elusión, constituyéndose en verdaderas barreras fiscales que impiden una lucha frontal contra la pobreza porque en lugar de promover el ahorro solo son instrumentos negativos de equilibrio fiscal. Esto va en el detrimento del bienestar social y económico del país y en particular del consumidor toda vez que el gobierno para subsanar este problema y otros conexos debe echar mano al bolsillo de los colombianos, perjudicando sus finanzas y su consumo. De ahí que esta variable sea una amenaza para la empresa, pero es menor debido al bajo impacto para la organización.

- **Comercio exterior**⁵⁶. Adicionalmente, después de un año y nueve meses de negociaciones, Colombia y Estados Unidos llegaron a un acuerdo sobre lo que será el Tratado de Libre Comercio (TLC), el cual prolonga las preferencias actualmente estipuladas por el Aptdea que finalizan en diciembre del 2006, extiende los beneficios al 99% de los bienes y servicios colombianos, brinda

⁵⁶ COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES. Resumen del comportamiento de los indicadores en Julio 2006. p.12

reglas claras de juego y nuevos mecanismos de resolución de controversias, así como acceso al mercado más grande del mundo.

También, desde el 30 de diciembre de 2005, Colombia cuenta con una nueva Ley de zonas francas, la cual fue modificada para estimular la inversión nacional y extranjera, pues ésta crea un marco único y moderno para la atracción de inversiones y la generación de empleo en las zonas francas del país, mediante la adopción de incentivos tributarios para quienes decidan establecer sus empresas en estas áreas.

La persistente revaluación del peso, ha empezado a poner en riesgo un dinámico sector exportador, que en 2005, sin embargo, incrementó sus exportaciones en un 26%. Las exportaciones totales de Colombia en enero-mayo de 2006 registraron un crecimiento del 22 por ciento en comparación con el mismo periodo de 2005. Las ventas en el exterior ascendieron a 9503 millones de dólares. En este periodo de 2006, las ventas externas destinadas a los países de la Comunidad Andina decrecieron en un 6 por ciento con respecto al 2005.

Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones colombianas, presentando un valor FOB de 3 996 millones de dólares, seguido por los países de la Comunidad Andina. La Unión Europea representa el tercer mercado de destino. Las importaciones de Colombia desde el Mundo durante enero-mayo del 2006 se incrementaron en 9 por ciento con respecto al mismo período del año anterior. A nivel intracomunitario las compras colombianas registraron un aumento de 26 por ciento. A nivel extracomunitario, las compras del mercado de México tuvieron un incremento de 54 por ciento.

Por otra parte, las exportaciones no tradicionales para del departamento de Nariño durante el segundo semestre de 2005 llegaron a US \$22.625 miles de valor FOB, reportando una desaceleración de 0.70% respecto al resultado registrado en idéntico semestre de 2004. Este comportamiento fue el resultado de una disminución en el volumen de ventas hechas por el departamento al exterior, en la mayoría de los sectores económicos, a excepción del pesquero. En consecuencia, las mayores disminuciones en las compras se efectuaron en: los sectores agropecuario (74.33%), minero (38.26%) e industrial (0.98%).⁵⁷

Durante el segundo semestre de 2005, las compras hechas por el departamento de Nariño al exterior ascendieron a US\$ 117.847 miles valor CIF, lo que representó un incremento de 95.57% respecto del segundo semestre de 2004. Por sectores económicos, el primario (agropecuario, silvicultura y caza) registró compras en el exterior por valor de US\$ 25.544

⁵⁷ INFORME DE COYUNTURA ECONÓMICA REGIONAL DEPARTAMENTO DE NARIÑO 2005. Comportamiento del sector externo. p. 31.

miles valor CIF, lo que conllevó a un incremento de 40.06%, mientras el sector industrial presentó un total de U\$ 91.924 miles con un crecimiento de 120.66%.⁵⁸

Como se puede ver la predisposición a importar más que a exportar bienes o servicios en el departamento es una tendencia totalmente contraria a la que se está desarrollando a nivel nacional. Esto a la postre tiene innumerables repercusiones en la economía local toda vez que la producción nacional se ve desplazada por bienes importados. En cierta manera para TIENDA BUCANERO esto podría ser favorable siempre y cuando la empresa contara en su portafolio de productos con la distribución de bienes importados, pero como la mayor parte de los bienes que comercializa son de producción nacional, por lo cual convierte automáticamente a esta variable en una amenaza mayor de gran impacto para la organización.

- **Entes de vigilancia y control.** Para el caso de TIENDA BUCANERO las entidades encargadas de regular las acciones y funcionamiento de la mayoría de empresas del sector comercio en cuanto a la calidad en la prestación del servicio y velar por la transparencia en cada una de las actividades desarrolladas son en su orden:

Departamento Administrativo de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN en todo aquello que tiene que ver con la parte tributaria.

La Superintendencia de Industria y Comercio, quien se encarga de velar por las disposiciones sobre prácticas comerciales restrictivas y competencia desleal, velar por la observancia de las disposiciones sobre protección del consumidor, fomentar la calidad en los bienes y servicios, etc.

La Cámara de Comercio de Pasto, quien tiene que ver con toda la parte de conformación de sociedad y desarrollo de la actividad comercial de la empresa.

La Alcaldía Municipal de Pasto, con todo lo que hace referencia al uso de suelos y diversos impuestos con base a los esquemas de ordenamiento territorial del municipio.

De ellas dependen las diferentes certificaciones del establecimiento con base a las normas o leyes vigentes en el país. Teniendo en cuenta que son varias las entidades que vigilan el tipo de actividad desarrollada y que dichas actividades no se verán afectadas mientras se sigan los parámetros exigidos por la ley y los trámites burocráticos, se concluye que este factor es una oportunidad menor y de bajo impacto para la empresa ya que de la claridad de la norma y

⁵⁸ Ibid., p. 34

del buen uso de quien la aplica depende en mucho la facilidad en que una empresa pueda desarrollar todas las actividades sin contratiempos.

11.11 MATRIZ DE IMPACTO POAM

Una vez analizadas las variables del entorno (oportunidades y amenazas) que afectan al desarrollo de todas las actividades llevadas a cabo por TIENDA BUCANERO, se hace necesario cualificar su impacto de alto, medio o bajo para la organización. Para ello se hace uso de la matriz de impacto de oportunidades y amenazas.

Cuadro 8. Matriz de impacto POAM para TIENDA BUCANERO

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO									
• Inflación	X						X		
• Poder Adquisitivo				X			X		
• Desempleo				X			X		
• Ingreso				X			X		
• PIB		X							X
• Tasa de interés				X			X		
• Impuestos					X			X	
• Tasa de cambio					X			X	
• Economía informal y contrabando				X			X		
ENTORNO TECNOLÓGICO									
• Automatización de procesos	X						X		
• Inversión en tecnología	X						X		
• Telecomunicaciones	X						X		
• Costo a la tecnología						X		X	
ENTORNO COMPETITIVO									
• Publicidad					X			X	
• Crecimiento				X				X	
• Precios		X					X		
• Servicios adicionales					X			X	
• Tecnología e instalaciones					X			X	
• Poder negociación consumidores				X				X	
• Poder negociación proveedores	X						X		
ENTORNO DEMOGRÁFICO									
• Educación	X							X	
• Pobreza					X			X	
• Orden público				X			X		
• Desarrollo social					X				X

• Tendencia al consumo					X		X		
• Tendencia al Ahorro					X			X	
• Población		X							X
ENTORNO POLÍTICO									
• Gobierno		X							X
• Política		X							X
• Información tributaria					X				X
• Comercio exterior				X			X		
• Entes de vigilancia y control		X							X

Fuente. Esta investigación.

11.12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE

Con los datos de la matriz de impacto POAM, se elabora esta matriz donde se evalúan y ponderan las oportunidades y amenazas más relevantes. Los factores claves del entorno se ponderan de cero (0,0) a uno (1,0) de modo que al sumar los valores se obtenga el cien por ciento (100%) o uno (1). Luego de ello se califica cada una de las variables de uno (1) a cuatro (4) de acuerdo a la siguiente escala de valores:

- Amenaza Importante 1
- Amenaza Menor 2
- Oportunidad Menor 3
- Oportunidad Mayor 4

Al multiplicar la calificación con la ponderación de cada una de las variables se obtiene el resultado que oscilara entre 1,0 y 4.0.

Cuadro 9. Matriz de evolución de factores externos MEFE para TIENDA BUCANERO.

FACTOR EXTERNO CLAVE	Ponderación	Calificación	Resultado
Índice de Precios	0,05	4	0,20
Poder adquisitivo	0,06	1	0,06
Empleo	0,08	1	0,08
Ingreso	0,08	1	0,08
Tasas de interés	0,05	2	0,10
Impuestos	0,06	2	0,12
Economía informal	0,05	1	0,05
Automatización de procesos	0,03	4	0,12
Inversión en tecnología	0,03	4	0,12
Educación	0,07	1	0,07
Crecimiento Mercado	0,05	3	0,15
Precios competencia	0,02	2	0,04
Servicios adicionales y sustitutos	0,04	2	0,08
Poder negociación consumidores	0,05	4	0,20
Poder negociación proveedores	0,03	4	0,15
Pobreza	0,04	2	0,08
Orden público	0,06	1	0,06
Tendencia al consumo	0,02	2	0,04
Población	0,02	3	0,06
Gobierno	0,04	3	0,12
Política	0,05	3	0,15
Comercio exterior	0,02	1	0,02
TOTAL	1		2,12

Fuente. Esta Investigación

El resultado total de esta matriz de evaluación de factores externos es de 2,12; considerablemente inferior al promedio de 2,50; lo cual sugiere, que las fuerzas negativas del entorno son relativamente más superiores que las bondades otorgadas por el mismo. Ello incide sustancialmente en el desarrollo de ciertas actividades para la organización; en este orden de ideas, el trabajo de la misma está en intentar minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar de la mejor manera las oportunidades brindadas por el entorno en aras de alcanzar la competitividad deseada, crecer y fortalecerse en el mercado mediante la concepción de un plan estratégico acorde a las potencialidades de la empresa y las bondades del medio donde se desarrolla su actividad económica.

11.13 PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

11.13.1 Fuerzas competitivas del sector – Modelo de Porter. Existen importantes determinantes para el desempeño organizacional, entre los que se destacan el ambiente industrial en el cual compete una empresa y los innumerables cambios en el mercado donde desarrolla toda su actividad. Parte de ello conduce a que la empresa entienda y comprenda las fuerzas que maneja la competencia en el sector de lo contrario es difícil tratar de aplicar estrategias que se ajusten a este ambiente y conseguir así una cierta ventaja.

Para tratar analizar las fuerzas del ambiente donde la empresa desarrolla su actividad económica e identificar las oportunidades y amenazas que enfrentará la misma, se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; no obstante es menester explicar que estas fuerzas pueden cambiar con el paso del tiempo debido a ciertos factores que se encuentran fuera de control directo por parte de la organización.

A. Rivalidad entre las empresas que compiten. Esta es la más poderosa de las cinco fuerzas ya que las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Para TIENDA BUCANERO las empresas rivales más representativas en el medio son: Distribuidora Comercial Abraham Delgado, Comercial del Sur, Distrilar y Tropipasto.

Las características generales de cada una de estas empresas son las siguientes:

- **DISTRIBUIDORA COMERCIAL ABRAHAM DELGADO Y COMERCIAL DEL SUR.** Con su gerente general la señora Cristina Delgado, estas dos empresas distribuidoras comparten ciertas directrices similares en su actividad comercial.

Atienden a clientes en 17 poblaciones incluida la ciudad de Pasto; para este fin cuentan siete vendedores externos y cuatro para el punto de venta o mostrador, manejan todos los canales de distribución y venta, fijan sus precios por política empresarial con base a una lista única de precios dotada por sus proveedores.

Estas dos empresas durante el año 2006 han crecido en conjunto un 32%, se caracterizan por prestar un servicio de entrega de 48 horas bajo el sistema de preventa, el despacho mínimo es de \$5.000 pesos con pago de contado. Poseen una gran fortaleza al reinvertir las utilidades conseguidas en el ejercicio comercial en el negocio y especializarse en el manejo de distribución tienda a tienda (T.A.T) lo que les permite llegar de manera efectiva a cada cliente otorgando un cupo de crédito a las 36 horas, situación esta que les permite adaptar toda su infraestructura y personal a este tipo de distribución.

Realizan constantemente negociaciones con sus proveedores buscando el beneficio mutuo de las partes, manejan un buen sistema control financiero soportado por la plataforma contable SIIGO.

- **DISTRILAR.** Administradora general la señora Liliana Lara, encargada de la parte financiera y mercadeo, manejo del personal de venta y negociaciones empresariales.

Distrilar es una distribuidora de renombre dedicada al comercio de víveres y abarrotes, comercializa marcas líderes de gran rotación en el mercado con precios cómodos y competitivos. Cuenta con cuatro vendedores en el punto de venta, cinco para la línea NABISCO (dulces), cinco para la línea ITALO y siete vendedores externos.

Maneja dos líneas exclusivas; Nacional de Chocolates y Casa Luker sobre las cuales tiene la facultad de otorgar descuentos de marginación competitiva lo cual le genera altas utilidades. Para ello cuenta con una fuerza de ventas especializada, grandes incentivos para sus empleados en el propósito de lograr en mercado activo entre clientes, empresa y vendedores. Casa Luker le maquila café marca “CAFÉ CAFÉ” brindándole apoyo a la marca y respaldo comercial para abrir mercado. De la misma manera esta empresa es especialista en el manejo del sistema de ventas T.A.T, afianzándolo con ventas a graneros, supermercados y mayoristas.

Es bueno resaltar que para la distribución de las marcas exclusivas la empresa no maneja clientes mayoristas; pero en las líneas compartidas trabaja todo el mercado de clientes de la ciudad de Pasto y todas las poblaciones de Nariño. El servicio de entrega es de 48 horas en la ciudad con un monto de despacho mínimo de \$3.000 pesos de contado.

Manejan un buen sistema control financiero soportado por la plataforma contable SIIGO, el cual les permite tener información instantánea para la toma de decisiones estratégicas de mercadeo y ventas. Se catalogan como excelentes, activos, diplomáticos y con gran poder de negociación en el mercado.

- **TROPIPASTO.** Administrador general el señor Giovanni Rodríguez, encargado de de la parte financiera y de mercadeo.

Cadena de distribuidores a nivel nacional hacen presencia en ciudades capitales importantes del país. Trabajan con todos los canales de distribución, con mayoristas, minoristas y tenderos. Cuenta con 15 vendedores; siete para

poblaciones, siete para la ciudad de Pasto y uno más de oficina que se encarga de manejar el telemercadeo.

Posee un cupo de crédito alto, plazos de pago de 30 días con cheque o efectivo; para la ciudad de Pasto tiene un tiempo de entrega de 36 horas como máximo con un despacho mínimos de \$6.000 pesos de contado. Manejan otras zonas geográficas de acuerdo a una demarcación específica.

Respecto a las negociaciones con proveedores ellos colocan todas las pautas y mecanismos de negocio, manejan un buen sistema control financiero y sistemático soportado por la plataforma IUNIX, es un soporte integral compuesto por un paquete comercial de inventarios, facturación, estadísticas, caja y estados de cuenta.

Tropipasto es uno de los principales competidores ya que por ser una distribuidora de cadena nacional tiene la posibilidad de otorgar mayores descuentos, ofertas y bonificaciones a sus clientes. Aunque trata de mantenerse al margen de las listas de precios que maneja el mercado, en ciertas ocasiones manejan sus propias promociones, lo que le da una mayor posibilidad para atraer clientes. Esta distribuidora maneja una buena política organizacional ya que otorga mayores y mejores estímulos a sus empleados en concordancia con sus funciones, lo que permite conseguir un excelente clima organizacional y por ende mayor sentido de apropiación y compromiso en pro de sus objetivos organizacionales en el mercado.

Como se puede ver el nivel competitivo en el mercado de distribución y venta víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto es de muy alto grado, toda vez que las empresas establecidas en este sector pueden igualar o incluso superar a Tienda BUCANERO en tamaño y capacidad, lo cual les permite tener ciertas ventajas competitivas en precios, garantías, publicidad, mejora de la calidad y características de los servicios y productos ofertados.

B. Entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a competir en el mercado mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

A nivel local, para las empresas distribuidoras como Tropipasto, Distrilar, Comercial del Sur y Distribuidora Comercial Abraham Delgado y Tienda Bucanero que han incursionado al mercado de víveres y abarrotes, existe la gran amenaza en la entrada de nuevos competidores con gran poder como son los hipermercados como Alcosto, Éxito entre otros. Esto muestra que la tendencia del mercado de de bienes consumo va en crecimiento y que el comportamiento del

consumidor pastuso estará dirigido por el mejor servicio y atención a sus necesidades.

Por otra parte la llegada de este tipo de empresas con portafolios de servicios en la parte de distribución en víveres y abarrotes hace de ellos un tipo de competencia difícil de equiparar dado su competitividad en el nivel de capital, experiencia, servicio, precios, garantías y publicidad.

C. Desarrollo Potencial de Productos o Servicios Sustitutos. Se constituyen en los productos o servicios de las industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización pueda cobrar y su rentabilidad.

Se puede afirmar que el papel de las empresas del ramo de distribución y venta de víveres y abarrotes en cualquier lugar está en reducir las disparidades existentes entre los lugares, los momentos y los modos de consumo, para la creación de utilidades de lugar, tiempo y satisfacción de necesidades. Todo ello ha posibilitado que las mismas u otras empresas creen sucursales virtuales haciendo el uso de herramientas tan eficaces como la internet o los mercados en línea posibilitando el desarrollo potencial de servicios sustitutos de distribución más efectivos, con valor añadido y con condiciones de efectividad en el servicio a muy bajo costo.

D. Poder de Negociación de los Proveedores. Se consideran una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio, reducir la calidad de los productos y las concesiones de beneficio a los distribuidores afectando la rentabilidad, el consumo y la rotación de inventarios.

En el contexto del municipio de Pasto, los vínculos entre proveedores y distribuidores esta fundamentado en base a ciertos vínculos de confiabilidad y afectividad conseguidos por los años de relaciones comerciales, de tal manera que hay un cierto grado de compromiso mejorando las opciones comerciales a las dos partes, ayudándose mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

E. Poder de Negociación de los Consumidores. Los compradores pueden considerarse una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. Por otra parte de manera alternativa los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

El mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto tiene un común denominador; la lealtad de los clientes hacia una sola distribuidora en particular, esto se ha convertido en parte vital en el proceso de distribución y ventas. Por ello se puede afirmar que el poder de negociación del cliente es alto.

En ese orden de ideas si los rivales ofrecen grandes garantías y servicios complementarios o especiales para quebrantar esa la lealtad del cliente el poder de esta variable sobre la empresa es grande. Así mismo se debe tener en cuenta que el poder de negociación depende en mucho del producto o servicio ofertado, en este caso la mayoría de productos manejados por los distribuidores en el mercado de Pasto, son estándar y no tienen ningún diferencial, en esta situación el poder del cliente para negociar los precios de venta es considerable.

11.13.2 Evaluación de la competencia. Como se mencionó anteriormente, los principales competidores de Tienda Bucanero son:

- Distribuidora Comercial Abraham Delgado
- Comercializadora del Sur
- Distrilar
- Tropipasto

Cabe destacar que la calidad y el nivel de los competidores es excelente; de aquí que los factores claves de éxito para que una empresa pueda competir en el mercado en mención son los siguientes:

A. Cubrimiento del Mercado. Hace referencia al proceso que tiene cada empresa para llegar a los clientes ya sean tiendas, graneros o supermercados, la zonificación o segmentación que se realiza con el fin de tratar de abarcar grandes o varias zonas geográficas, trabajar en ellas mediante el servicio de ventas; sabiendo así que competidor es el que visita mayor número de zonas ya sea a nivel urbano o rural.

B. Competencia en Precio. El precio es un factor muy relevante a la hora de realizar el proceso o decisión de compra por parte de los clientes; sin embargo, en el plano de determinación de los precios, las decisiones tendrán un efecto directo sobre la empresa.

En la actualidad constantemente la empresa está cayendo en el error de asignar precios demasiado bajos a los productos que ella comercializa, todo con el fin de que la venta sea mucho más efectiva al hacer más atractivo el producto barato al cliente. El no estimar el costo real de la mercancía, el trabajar los precios sobre cálculos superficiales; todo con el propósito de vender volúmenes esta provocando un desequilibrio de los precios en el mercado.

C. Servicio al Cliente. El servicio al cliente no sólo comprende la logística que tiene creada cada empresa para llegar al cliente; sino también son las expectativas que ha creado el cliente entorno a la empresa misma frente a variables como: el servicio de venta, atención, transporte, surtido, comunicación, información, etc. Por esta razón, el servicio al cliente es lo que el mismo piensa, lo cual cambia constantemente ya que los clientes a través del tiempo van evolucionando en sus expectativas con respecto al nivel de servicio ofertado por las empresas existentes en el medio.

Teniendo como base un sondeo previo a esta investigación realizado a veinte personas propietarias de locales comerciales en venta de productos alimenticios de primera necesidad, se obtuvo la siguiente información:

Los resultados a la pregunta ¿Qué significa y Que características tiene el servicio al cliente? Deja ver lo siguiente:

- Que debe existir un mejor contacto entre ejecutivos de venta y clientes.
- Necesidad de una persona especializada para ayudar en la organización de la mercancía, rotación en bodega y faltantes.
- Que los precios de venta no sean excesivamente altos y que el portafolio de productos que se oferta no sea tan caro.
- Que debe tenerse en cuenta más promociones.
- Ser un poco más laxos en los plazos de pago.
- Que se debe tener más puntualidad en la entrega de la mercancía.
- Que exista la posibilidad de adquirir la mercancía por cantidad menores sin que haya una variación de precio.
- Que se de una atención oportuna en reclamaciones por averías, defectos, faltantes, etc en mercancía.
- La necesidad de mejorar sistemas de comunicación para vendedores y clientes.
- Optimizar los sistemas de transporte, manipulación y manejo de mercancías.

D. Capacidad Financiera. Es una variable de gran importancia para este tipo de negocio, pues de ella depende el desarrollo de cada una de las actividades de la organización en el medio donde se desenvuelve. Por ende, un sistema financiero sólido es uno de los pilares sobre los cuales se apoya la sustentabilidad organizacional en una forma eficiente y efectiva permitiendo implementar políticas claras y bien comprendidas. Además permite procedimientos de registro y reporte exactos de todas las transacciones financieras facilitando tomar oportunamente buenas decisiones con respecto al uso de los recursos de la organización. Debido a la posible desventaja con relación a sus competidores más inmediatos TIENDA BUCANERO está tratando de mejorar en este aspecto, haciendo un uso racional de las herramientas suministradas por el entorno en cuanto a la aplicación de paquetes contables y soportes técnicos para el buen uso de la información.

E. Publicidad. Esta herramienta permite mostrar los beneficios del producto o servicio, logrando posicionarlos de manera más efectiva en la mente del consumidor y a su vez convirtiéndose en una estrategia para incrementar la participación en el mercado. Se evalúa la intensidad de la publicidad, los tipos de publicidad utilizadas en los medios auditivos, visuales y escritos; así como la cobertura, frecuencia, capital invertido y resultados obtenidos. Para TIENDA BUCANERO esta variable es una de sus grandes falencias; toda vez que la empresa de ninguna manera está invirtiendo capital en este tipo de estrategias en contraposición a lo hecho por la competencia en el mercado.

F. Poder de Negociación con los proveedores. La posibilidad de poder negociar directamente con los proveedores sin hacer uso de intermediarios que generen un costo mayor en la mercancía facilita el control sobre los precios de los productos distribuidos; además, gracias a los lazos de confiabilidad establecidos durante años de trabajo conjunto hacen de esta variable un elemento clave para la competitividad de la empresa en el mercado. Por todo ello, para el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, las diferentes alianzas estratégicas conseguidas entre proveedores y distribuidores basadas en el apoyo comercial, financiero y la distribución de líneas exclusivas de productos hacen de esta variable un gran diferencial que posibilita una mayor competitividad en el mercado.

G. Lealtad de los Clientes. En el mundo actual, las relaciones unívocas han sido erosionadas y reemplazadas con relaciones más polígamas con clientes que son más propensos a ser infieles. No obstante, en el mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto existe una cierta excepción a esa regla ya que se encuentra un cierto grado de compromiso establecido entre el cliente y el servicio prestado por una empresa distribuidora en particular. Esta variable a pesar de ser un factor externo a las empresas distribuidoras de bienes de consumo, se ha convertido en un auténtico apoyo estratégico al no permitir que la competencia pueda permear el nicho de mercado alcanzado. Este tipo de lazos de fidelidad se notan cuando un cliente se niega a ser atendido por otra empresa diferente, así esta le ofrezca mejores opciones y condiciones de venta.

H. Instalaciones. Para el negocio de distribución y venta de víveres y abarrotes esta variable cobra gran importancia, pues de la estructura, distribución, amplitud, ubicación de las instalaciones depende que el trabajo tenga un buen resultado. Las instalaciones deben suplir todas las necesidades de la empresa y de la misma manera deben ser base fundamental en el servicio al cliente. Para los potenciales competidores de TIENDA BUCANERO esta variable se convierte en una falencia a superar ya que las instalaciones de la empresa tienen una excelente ubicación en pleno centro comercial de la ciudad.

11.14 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

Los rivales se constituyen como variables vitales para el éxito o fracaso de un negocio, así, el análisis de la competencia, es una parte importante del diagnóstico externo. Para construir esta matriz se eligen las variables claves de éxito a evaluar tanto en la organización objeto de estudio, como en los rivales más representativos, luego se les asigna una ponderación para indicar su importancia en el éxito del sector; posteriormente a cada competidor se califica como debilidad o fortaleza de 1 a 4 las variables escogidas, según el estado actual; y por último se multiplica la ponderación por la calificación de cada rival, que al sumar dará el resultado total. El mayor ponderado será el competidor más fuerte.

Es necesario aclarar en cuanto a la interpretación de los resultados que el sólo hecho de que una empresa obtenga una calificación mayor y otra menor en una matriz del perfil competitivo, no quiere decir que una empresa sea mejor o peor que otra. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito no es obtener una única cifra mágica, sino más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones. De ahí que la responsabilidad fundamental consiste en que los estrategas de la empresa desarrollen un sistema eficaz de auditoría externa utilizando la tecnología de la información para elaborar un sistema de inteligencia sobre la competencia que funcione bien.

Cuadro 10. Matriz de Perfil Competitivo MPC para TIENDA BUCANERO.

Factores Claves De Éxito	Ponderación		Tienda Bucanero		Distribuidora Abraham Delgado		Distribuidora del Sur		Distritlar		Tropipasto	
	Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.
Cubrimiento del Mercado	1	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Competencia en Precio	3	0,45	1	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Servicio al Cliente	4	0,64	3	0,48	2	0,32	2	0,32	2	0,32	3	0,48
Capacidad Financiera	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Publicidad	1	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Negociación Proveedores	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Lealtad de Clientes	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Instalaciones	3	0,30	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
TOTAL	1	2,66		2,58		2,49		2,69		2,69		3,12

Fuente. Esta Investigación.

Tienda Bucanero	Distribuidora Abraham Delgado	Distribuidora del Sur	Distritlar	Tropipasto
El perfil competitivo de la empresa se encuentra en una buena posición con relación a su competencia; ubicándose en una tercer lugar después de Tropipasto y Distritlar; la variable con mayor peso para la empresa es el servicio al cliente; sin embargo existen grandes debilidades publicitarias que no le permiten participar con mayor impacto en el mercado.	El perfil competitivo de esta empresa fue de 2,58 solo unos puntos por debajo de sus competidores más fuertes; en contraposición a Tienda Bucanero la variable de mayor peso esta en la publicidad que esta empresa despliega en el mercado, no obstante hay algunos factores que no le favorecen en mucho para lograr igualar a sus competidores	Esta empresa es la que obtuvo el menor nivel competitivo; 2,49, aunque no muy por debajo de las expectativas del mercado; esta empresa posee más debilidades que fortalezas; ello limita la posibilidad de competir con más fuerza y alcanzar los niveles de éxito que tiene las empresas líderes.	Su situación no difiere mucho en relación a Tienda Bucanero; el perfil competitivo fue 2,69, internamente posee algunas ventajas en la parte financiera, publicitaria y participación en el mercado; lo que le hace un competidor de cuidado en el mercado.	Como podría esperarse esta empresa obtuvo el perfil competitivo más alto 3,12; lo que demuestra las fortalezas de una empresa de carácter nacional con una organización, planificación y recursos necesarios para ser líder en el mercado. Todo ello hace a esta empresa el competidor más fuerte para Tienda Bucanero gracias al aprovechamiento de las bondades del mercado con base a sus ventajas competitivas.

11.14.1 Conclusiones sobre el perfil de competitividad de la empresa. La tabla anterior muestra como el “Servicio al Cliente” y la “Lealtad del cliente” son los factores críticos de mayor importancia para el éxito de las empresas en este medio, como señalan el peso ponderado de 16,5 y 17% respectivamente. Para TIENDA BUCANERO el “Servicio al Cliente” es superior, como lo destaca la calificación de 4. Según los resultados el competidor más fuerte para Tienda Bucanero es la empresa Tropipasto con un resultado de 3,12, esto debido a las grandes fortalezas en los factores de éxito para el mercado en cual se encuentra compitiendo. Por otra parte, el competidor más débil es la empresa Distribuidora del Sur con un resultado de 2,49; aclarando que este resultado no esta muy desfasado en relación a la mayoría de competidores, así que sigue siendo una empresa de cuidado toda vez que cuenta con una participación en el mercado y que de convertir sus debilidades en ventajas puede llegar a cambiar el panorama actual del mercado. Con una calificación de 2,69 por encima del promedio la empresa Distrilar al igual que Tienda Bucanero hacen de sus fortalezas importantes herramientas para alcanzar la competitividad y el éxito en el mercado; no obstante es de resaltar que la empresa Distrilar posee más ventajas que la ubican en el segundo lugar y hacen de ella una competencia de cuidado dado el potencial con el que cuenta en publicidad, negociación y lealtad de clientes.

11.15 MATRIZ DOFA

Esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización. Además está diseñada para facilitar al estratega encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades **DO**, **FO**, **FA** y **DA**. Para la construcción de esta matriz se extractan los factores claves de las matrices MEFE, MEFI y MPC y a continuación se someten a comparación para formular estrategias funcionales.

Cuadro 11. Matriz DOFA para la empresa TIENDA BUCANERO

TIENDA BUCANERO	Fortalezas	Debilidades
		1. Comunicación 2. Servicios Adicionales 3. Instalaciones 4. Precio 5. Posicionamiento 6. Aplicación Tecnología 7. Gastos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Inflación 2. Automatización procesos 3. Inversión en tecnología 4. Poder negociación consumidores 5. Poder negociación proveedores 6. Crecimiento mercado 7. Política	1. F1,F5,O3 2. F1,O4 3. F1,O5 4. F2,O6 5. F3,O6 6. F4,O4,O5,O6 7. F6,O3,O5,O6 8. F7,O3	1. D1,D3,D6,O6,O4,O5 2. D2,D7,O4,O5 3. D4,O6 4. D5,O7
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Desempleo 2. Ingreso 3. Economía Informal 4. Orden Público 5. Comercio exterior 6. Impuestos 7. Precios competencia	1. F1,A7 2. F2,A3,A5 3. F3, A7 4. F5,F6,A4 5. F7,A1,A6	1. D1,A1,A2 2. D1,A3,A5 3. D4, A3,A5,A7

Fuente. Esta Investigación

A. Estrategias FO (Maxi – Maxi). Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

1. F1, F5, O3. Incorporar la tecnología de las telecomunicaciones (Internet, Intranet, etc) a cada área funcional de la empresa y de esta hacia fuera con los proveedores y clientes, permitiendo con ello un mejor desempeño empresarial en los procesos de distribución y venta al conseguir otros nichos de mercado.
2. F1, O4. Mejorar los lazos de comunicación entre la empresa y sus clientes actuales mediante la creación de un sistema de atención más efectivo para la fuerza de ventas, lo cual posibilite un flujo efectivo de información de doble vía buscando la solución a problemas en el servicio.

3. F1, O5. De la misma manera que con los clientes se debe crear un sistema de comunicación de doble vía EMPRESA – PROVEEDOR permitiendo obtener toda la información necesaria en cuanto a producto, demanda, mercado, condiciones de negociación, cantidades, inventarios, etc con lo cual se pueda llegar de manera más efectiva al cliente sin demoras en el servicio y daños en los productos y por otro lado determinar los niveles de precios, descuentos y promociones en producto.
4. F2, O6. Forjar una buena imagen de servicio que le permita cautivar nuevos clientes aprovechando el reconocimiento empresarial en los servicios adicionales de atención post-venta.
5. F3, O6. Concebir estrategias publicitarias y de merchandising que resalten el servicio y productos distribuidos por la empresa aprovechando la ubicación de las locaciones de Tienda Bucanero. Para ello se hace necesario asignar el presupuesto, el personal y la logística necesarios para aumentar el volumen de ventas de los productos distribuidos por la empresa.
6. F4, O4, O5, O6. Afianzar los lazos comerciales entre la empresa, clientes y proveedores (Alianzas estratégicas) mediante la concepción de una cultura organizacional de pertenencia del servicio basada en la atención eficaz y oportuna a cada requerimiento hecha ellos. Ello permitirá lograr más beneficios en precios, descuentos, promociones, cupos, etc que harán de Tienda Bucanero una empresa de mayor competitividad en el mercado.
7. F6, O3, O5, O6. Aprovechando las ventajas del entorno en el fácil acceso a la tecnología se debe incorporar y actualizar continuamente las plataformas contables, comunicativas y logísticas que permitan mejorar los procesos, la toma de decisiones y los vínculos comunicativos de la empresa con proveedores y clientes; obteniendo de esta manera la información necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y el mercado en general.
8. F7, O3. Realizar planes programáticos de reinversión de los rubros generados por el beneficio operativo de la empresa y su reducción en los gastos en aspectos críticos como logística, tecnología, infraestructura, publicidad, etc; permitiendo que la empresa minimice las falencias y logre tener mayor competitividad en el mercado.

B. Estrategias DO (Mini – Maxi). Estrategia de desarrollo para superar debilidades, a fin de aprovechar oportunidades.

1. D1, D3, D6, O6. Planear, diseñar y realizar una investigación de mercados cuyos resultados permitan conocer las necesidades del cliente actual, atraer

los clientes potenciales y así utilizar esta información para el beneficio de la organización.

2. D2, D4, D7, O4, O5. Diseñar e implementar un sistema presupuestal anual que le permita a la empresa tener un control de los rubros asignados a cada actividad.
3. D4, O6. Diseñar e implementar un presupuesto anual para desarrollar y ejecutar estrategias de mercado y publicidad enfocada a los clientes actuales y potenciales en el mercado.
4. D5, O7. Estudiar y aprovechar las oportunidades brindadas por la política del gobierno actual en el apoyo, desarrollo y fomento a las pequeñas y medianas empresas buscan el crecimiento y expansión en el mercado.

C. Estrategias FA (Maxi – Mini). Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.

1. F1, A7. Establecer un sistema de comunicación eficaz entre cada una de las áreas de la empresa y su fuerza de ventas obteniendo un mayor y mejor flujo de información acerca del comportamiento del mercado, la competencia y las necesidades de cada cliente.
2. F2, A3, A5. Estudiar la manera de atraer y sostener a los clientes potenciales y actuales a través de la generación e implementación de nuevas políticas de servicio basadas en las extensiones de crédito, extensión en plazos de pago, concesiones, beneficios, servicios adicionales, etc.
3. F4, A7. Desarrollar estrategias competitivas de precio que le permitan a la empresa conseguir mayores volúmenes de venta y mayores niveles participación en el mercado.
4. F5, F6, A4. Establecer alianzas estratégicas entre las empresas del sector comercio y los entes de seguridad para hacer frente común a la inseguridad existente en el medio; esto mediante la implementación de sistemas tecnológicos de comunicación y seguridad.
5. F7, A1, A6. Generar planes de reinversión empresarial mediante la optimización de los recursos generados en el ahorro en el gasto permitiéndole a la empresa conseguir mayores niveles de crecimiento en el mercado y sacar provecho de las prebendas y exoneración de impuestos otorgados por el gobierno al generar posibilidades de empleo.

D. Estrategias DA (Mini – Mini). Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas

1. D1, A1, A2. Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo que contribuyan a resolver contingencias que entorpezcan las labores cotidianas.
2. D1, A3, A5. Diseñar programas de capacitación a corto y mediano plazo para el personal en temas relacionados con mercadeo y ventas permitiéndole a la empresa asegurar un excelente servicio al cliente y mantener su lealtad.
3. D4, A3, A5, A7. Crear estrategias publicitarias y de promoción para fechas y temporadas especiales que le permitan conseguir un aumento en el volumen de ventas.

11.16 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

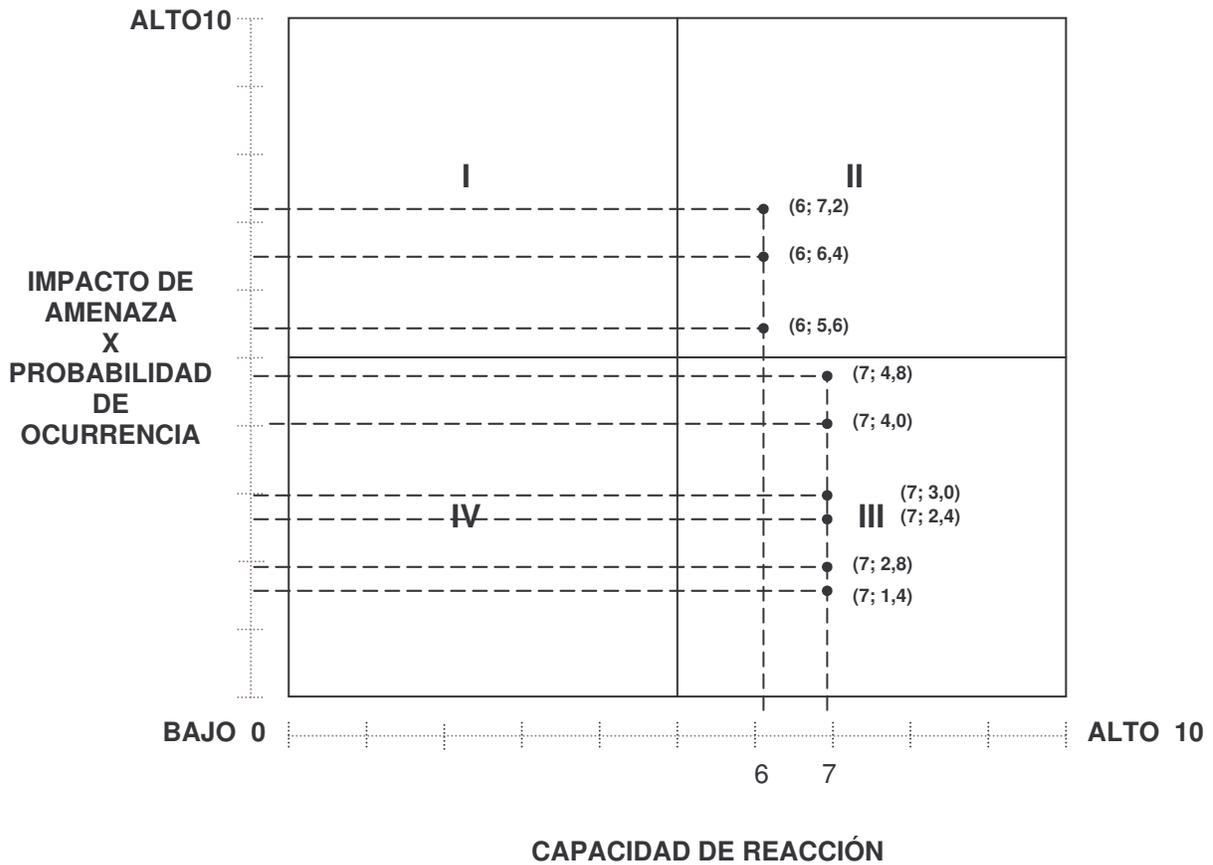
Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto y medir la habilidad de la organización para reaccionar ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

Cuadro 12. Análisis de vulnerabilidad para Tienda Bucanero

Puntual	Amenaza	Consecuencia	Impacto	Prob. De Ocurrencia 0-1	Capacidad Reacción 0-10	Grado de vulnerabilidad
1. Publicidad	No hay estrategias publicitarias e inversión en publicidad. Aumento de publicidad por parte de la competencia	Reducción de la demanda, baja el volumen de ventas y la participación en el mercado	8	0,7	6	II
2. Precio	Competencia desleal en precio, Dumping, precios no competitivos, precios bajo de la competencia	Contracción de la demanda, pérdida de clientes, baja competitividad	7	0,4	7	III
3. Servicios Complementarios	Insatisfacción del cliente, Competencia implementa nuevos servicios, Baja innovación en servicios complementarios.	Baja demanda del servicio, insatisfacción de clientes, pérdida de participación en el mercado.	8	0,6	7	III
4. Tecnología	Obsolescencia, Altos costos de acceso, incompatibilidad con los procesos, subutilización.	Problemas en desarrollo de procesos, ineficiencia, ineficacia y mala prestación del servicio.	7	0,2	7	III

5. Infraestructura	Deterioro por uso, no renovación y adecuación, destrucción por efecto del tiempo, desastres naturales o terrorismo, mejora planta física de la competencia, baja capacidad, otros contingentes conexos al POT y contrataciones con particulares.	Perdida de inversión en instalaciones, trastornos logísticos, problemas en el servicio.	6	0,5	7	III
6. Planeación	Carencia de planeación y planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	Improvisación, inoperancia e incompetencia organizacional, pérdida de participación o muerte en el mercado	9	0,8	6	II
7. Comunicación	Procesos comunicativos ineficientes, distorsiones falta de fluidez y reciprocidad.	Conflictos entre clientes externos e internos, desinformación, mala prestación o precariedad en el servicio.	6	0,4	7	III
8. Liquidez	Falta de ingresos, y planeación presupuestal, aumento del gasto, inversión infructuosa e inoperante, bajo flujo de caja, cartera morosa e irrecuperable.	Faltantes en presupuesto, inestabilidad financiera, morosidad, pasivos impagables, quiebra.	8	0,3	7	III
9. Crecimiento de la competencia	Ingreso de nuevos y mejores empresas al mercado, incremento de de servicios sustitutos y complementarios.	Perdida de participación en el mercado, reducción en los ingresos por conceptos de ventas, mayor eficiencia en el servicio.	8	0,8	6	II
10. Posicionamiento	Incremento volumen de ventas de la competencia y su participación en el mercado, pérdida de competitividad y fidelidad de clientes.	Disminución de la demanda, pérdida de proveedores y clientes, estancamiento o extinción del mercado.	8	0,5	7	III

Figura 6. Análisis de vulnerabilidad – cuadrantes para TIENDA BUCANERO



I. INDEFENSA II. EN PELIGRO III. PREPARADA IV. VULNERABLE

Fuente: Esta investigación

La Distribuidora Tienda Bucanero se encuentra ubicada en cuadrante III (Preparada) por que los puntales en precio, servicios complementarios, tecnológicos, infraestructura, comunicaciones, liquidez y posicionamiento se encuentran en dicho cuadrante, lo cual indica que la empresa esta relativamente preparada para reaccionar. No obstante se hace necesario tener en cuenta variables de gran trascendencia para la empresa como los esquemas publicitarios para atraer mas clientes; Una planeación estratégica que le permita tener un direccionamiento en el mercado y conseguir los objetivos deseados y el crecimiento de la competencia que cada día es mayor el nivel de competitividad e ingreso de nuevos competidores en el mercado.

Para el peligro que representan estas tres variables para la organización se hace necesario que las directivas emprendan acciones que mejoren el comportamiento de la organización frente a sus competidores; mediante la concepción de planes estratégicos, estudios de mercado y campañas publicitarias.

12. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

12.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

La planeación estratégica de mercadeo para la empresa TIENDA BUCANERO, es posible realizarla en un plazo de dos años, desarrollando las actividades y estrategias planteadas en su totalidad.

12.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base en la matriz DOFA desarrollada para la organización, los objetivos estratégicos se podrían condensar en los siguientes puntos:

- Como principal iniciativa definir una misión, una visión, unos valores corporativos y unos objetivos organizacionales con base en propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales que permitan orientar a la organización hacia el futuro en su entorno de acción.
- Incorporar la tecnología de las telecomunicaciones (Internet, Intranet, etc) a cada área funcional de la empresa y de esta hacia fuera con los proveedores y clientes, permitiendo con ello un mejor desempeño empresarial en los procesos de distribución y venta al conseguir otros nichos de mercado.
- Concebir estrategias publicitarias y de merchandising que resalten el servicio y productos distribuidos por la empresa aprovechando la ubicación de las locaciones de TIENDA BUCANERO. Para ello se hace necesario asignar el presupuesto, el personal y la logística necesarios para aumentar el volumen de ventas de los productos distribuidos por la empresa.
- Programar planes de reinversión de los rubros generados por el beneficio operativo de la empresa y su reducción en los gastos en aspectos críticos como logística, tecnología, infraestructura, publicidad, etc; permitiendo que la empresa minimice las falencias y logre tener mayor competitividad en el mercado.
- Planear, diseñar y realizar una investigación de mercados cuyos resultados permitan conocer las necesidades del cliente actual, atraer los clientes potenciales y así utilizar esta información para el beneficio de la organización.
- Diseñar e implementar un presupuesto anual para desarrollar y ejecutar estrategias de mercadeo y publicidad enfocada a los clientes actuales y potenciales en el mercado.

- Estudiar la manera de atraer y sostener a los clientes potenciales y actuales a través de la generación e implementación de nuevas políticas de servicio basadas en las extensiones de crédito, extensión en plazos de pago, concesiones, beneficios, servicios adicionales, etc.
- Diseñar programas de capacitación a corto y mediano plazo para personal en temas relacionados con mercadeo y ventas permitiéndole a la empresa asegurar un excelente servicio al cliente y mantener su lealtad.

12.3 OBJETIVOS DE MERCADEO

Con los siguientes objetivos se pretende contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la empresa en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto mediante actividades de investigación que permitan identificar diferentes oportunidades en este sector, de esta manera permitir que la empresa logre en primera instancia un mejor perfil competitivo y organizacional a nivel local.

Los objetivos planteados son los siguientes:

- Realizar una adecuada mezcla de marketing, que se ajuste a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, para implementarse a partir del segundo semestre del año 2007.
- Alcanzar un incremento de atención en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto; pasando del 12% al 14% al finalizar el año 2008.
- Realizar una mezcla promocional y publicitaria acorde a la capacidad e intereses del mercado de TIENDA BUCANERO, para el segundo semestre del 2007.

13. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

13.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN - PEEA

Esta matriz es una herramienta importante para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa y supone cuatro dimensiones: Fortaleza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad Ambiental y Fuerza de la Industria, determinando la posición estratégica global y así conocer en que perfil se encuentra; en uno Agresivo, en uno Conservador, en uno Competitivo y/o Defensivo. Los factores elegidos en cada dimensión se califican así:

- Fortaleza Financiera y Fuerza de la Industria: entre +1 el peor y +6 el mejor.
- Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental: entre -1 el mejor y -6 el peor.

A. Posición estratégica interna

Cuadro 13. Fortalezas Financiera (F.F)

FACTOR	CALIFICACIÓN
Liquidez	+6
Programas contables	+5
Manejo sistema contable	+5
Crecimiento empresarial	+2
Sistema presupuestal	+2
Gastos	+4
TOTAL	+24
PROMEDIO	+4

Fuente: esta investigación

Cuadro 14. Ventaja Competitiva (V.C)

FACTOR	CALIFICACIÓN
Conocimiento de la competencia	-4
Publicidad	-6
Investigación de mercados	-5
Servicios adicionales	-1
Instalaciones	-2
Precio	-2
Posicionamiento	-2
TOTAL	-22
PROMEDIO	-3,14

Fuente: esta investigación

B. Posición estratégica externa

Cuadro 15. Estabilidad Ambiental (E.A)

FACTOR	CALIFICACIÓN
Presión competitiva	-2
Desempleo	-5
Economía informal y contrabando	-6
Orden Publico	-4
Comercio exterior	-2
Tasas de interés	-2
TOTAL	-21
PROMEDIO	-3,5

Fuente: esta investigación

Cuadro 16. Fuerza de la Industria (F.I)

FACTOR	CALIFICACIÓN
Potencial de crecimiento	+3
Normatividad	+4
Nivel tecnológico	+3
Estabilidad financiera	+5
Potencial de utilidades	+4
Facilidad de entrada al mercado	+4
TOTAL	+23
PROMEDIO	+3,83

Fuente: esta investigación

El vector direccional de la matriz PEEA viene dado por las sumas de los componentes de los ejes X e Y de la siguiente manera:

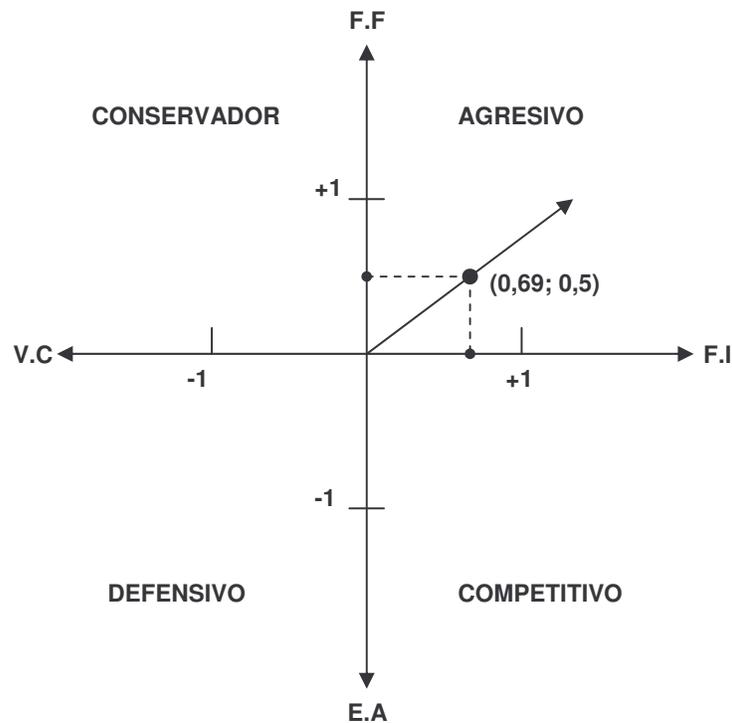
- Coordenada eje X: $V.C + F.I =$ Punto eje X
- Coordenada eje Y: $E.A + F.F =$ Punto eje Y

Con los valores resultantes de cada variable el valor de la coordenada es:

- Coordenada eje X: $(-3,14) + (+3,83) = 0,69$
- Coordenada eje Y: $(-3,50) + (+4,00) = 0,50$

Coordenada de intersección (0,69; 0,50); gráficamente se mira de la siguiente forma:

Figura 7. Matriz de Posición Estratégica y Acción – PEEA para TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta investigación

13.1.1 Análisis principales factores Matriz PEEA

Fortaleza Financiera. TIENDA BUCANERO cuenta con los recursos económicos y el flujo de efectivo para realizar mejoras e incrementar su nivel de servicio y competitividad; de igual manera gracias al manejo del gasto su capacidad de reinversión es alto, lo cual le permite apalancar financieramente sus actividades en el corto plazo; ello se mira en la calificación resultante de 4,0

Ventaja Competitiva. Esta se obtiene básicamente de los servicios adicionales, las instalaciones y el precio de los productos distribuidos por la empresa y la lealtad de los clientes actuales; esto representa una importante ventaja en el medio donde la empresa desarrolla todas sus actividades. No obstante hay ciertas variables como la economía informal, el contrabando y el desempleo que inciden de manera significativa el accionar de la empresa.

Estabilidad Ambiental. Existen algunos factores que no representan una amenaza para la organización, puesto que sus cambios no tienen mayor incidencia para TIENDA BUCANERO logre tener una cierta estabilidad en el ambiente en que se desenvuelve.

Fuerza de la Industria. En este aspecto TIENDA BUCANERO obtiene una calificación de 3,83 gracias al potencial de crecimiento, trayectoria y reconocimiento conseguido en todos estos años de permanencia en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto, ello le hace una empresa firme para competir y ampliar nivel de participación en el mercado; claro que para ello se hace necesario el direccionamiento estratégico que le permita guiar su accionar en este mercado tan competido.

En conclusión, después de realizados los análisis pertinentes a la matriz PEEA TIENDA BUCANERO se encuentra ubicada en el cuadrante uno “**Posición agresiva**”; esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental, la empresa disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. Las estrategias de mercadeo que debe utilizar son la penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de servicios y la integración hacia delante o hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados y concéntrica.

Las estrategias corporativas más óptimas a seguir serían el desarrollo de servicios adicionales para el nicho de mercado y la diversificación de conglomerados y concéntrica para lograr mayor posicionamiento en el mercado y un incremento en el flujo de recursos para la empresa.

13.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales, esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas; la primera de ellas es la Posición Competitiva y la segunda el crecimiento del Mercado. Esta matriz supone cuatro cuadrantes donde la organización después de evaluar la dos variables se puede ubicar.

Tomando como base los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC = 2,66) y la variable de posición estratégica interna Ventaja Competitiva (V.C = 3,14) de la matriz PEE; Se puede concluir que TIENDA BUCANERO posee una buena posición estratégica de 2,9; valor obtenido de sumar los resultados de la matriz MPC y la variable V.C y sacar su promedio.

Para conocer el crecimiento del mercado, se tomó como base los 1052 establecimientos de comercio de víveres y abarrotes registrados en la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto y más específicamente el número de

establecimientos nuevos matriculados por cada año a partir del año 2000 hasta el año 2006.

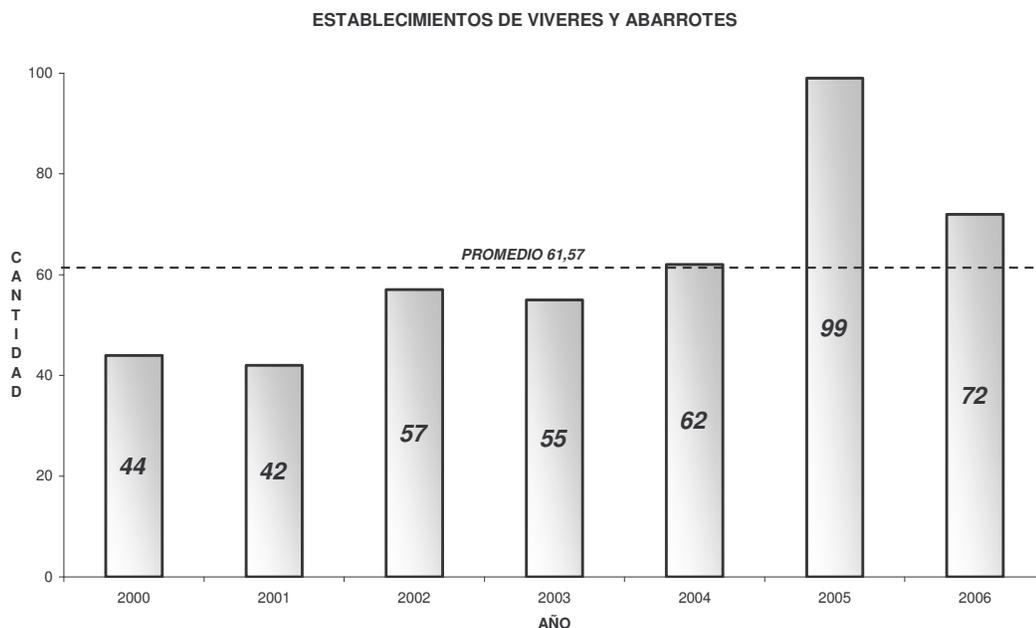
Cuadro 17. Cantidad de establecimientos de víveres y abarrotes creados por año en la ciudad de San Juan de Pasto

AÑO	CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS
2000	44
2001	42
2002	57
2003	55
2004	62
2005	99
*2006	72
TOTAL	431
PROMEDIO	61,57

* Número de establecimientos a mayo del 2006

Fuente: Cámara de Comercio de Pasto.

Figura 8. Establecimientos de víveres y abarrotes creados en San Juan de Pasto



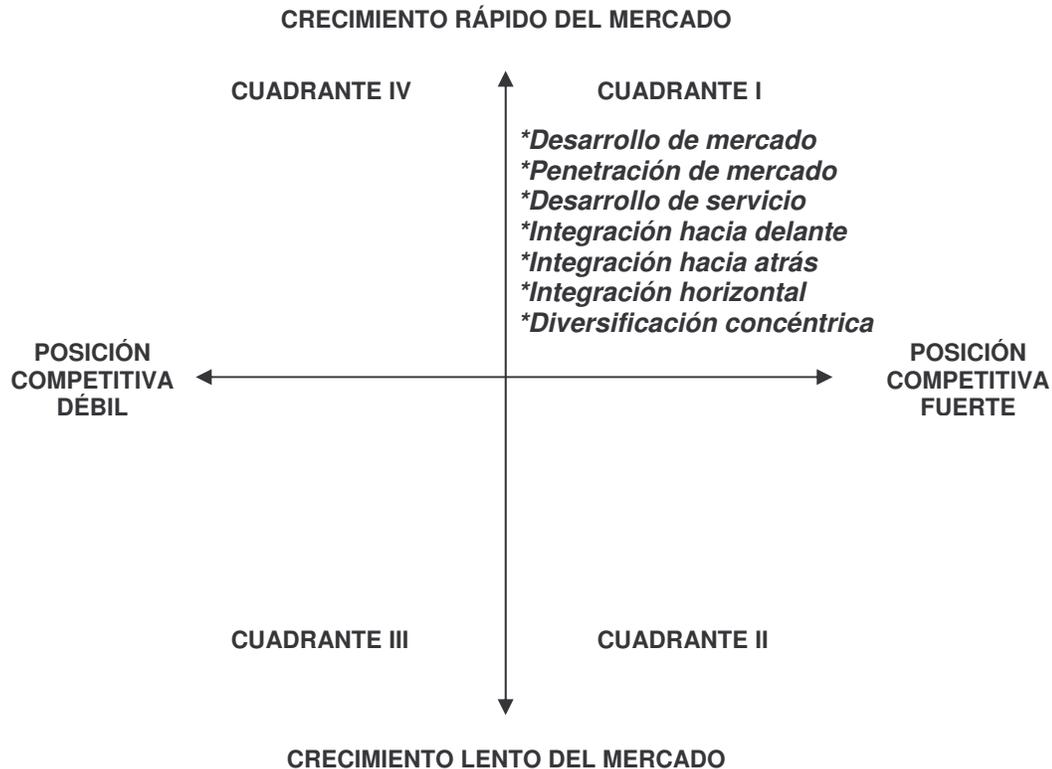
Fuente: Esta investigación

Como se puede observar hay un promedio de 62 establecimientos creados por año, lo cual a la clara muestra el crecimiento que el mercado de víveres y abarrotes de Pasto para los seis años evaluado; por lo tanto, en el mediano plazo se nota un

crecimiento sostenido de este mercado, más aun si al mes de mayo del 2006, la cifra de estos establecimientos esta sobre el promedio de los seis años tomados como referencia.

De lo anterior se deduce que TIENDA BUCANERO se ubica en el cuadrante 1; por tanto se aconseja las siguientes estrategias:

Figura 9. Matriz de la Gran Estrategia para TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta investigación

13.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Es también conocida como análisis de portafolio de productos o cartera de negocios, se utiliza para describir la situación de las diferentes líneas de productos o servicios de una empresa o negocio, con el fin de formular estrategias para la misma. Se trata de definir la tasa de crecimiento del mercado y de establecer la posición competitiva en relación con el competidor más fuerte en el mercado.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

En esta matriz, Los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como estrellas, generalmente teniendo los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado.

Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

Los productos vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en un sector de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación del producto o servicio.

Para definir el cuadrante sobre el cual se ubica el servicio ofertado por TIENDA BUCANERO se necesita evaluar las dos variables sobre las cuales se soporta la matriz del Grupo Consultor de Boston o BCG por sus siglas en inglés.

Para TIENDA BUCANERO, el competidor más fuerte del sector de distribución y venta de víveres y abarrotes en el mercado de Pasto es la empresa de distribución a nivel nacional TROPASTO dadas las condiciones de fortaleza en la parte financiera y logística que le han permitido alcanzar un porcentaje del 20% de participación sobre el mercado.

Por su parte TIENDA BUCANERO tiene una participación del 12% sobre el mercado; porcentaje logrado por el trabajo de más de 35 años de permanencia en el sector; esto le ha llevado a obtener un sitio de privilegio gracias a su servicio, fidelidad y reconocimiento por parte de sus clientes actuales.

En este orden de ideas la participación relativa de la empresa frente a su competidor más fuerte está dada por la siguiente relación:

$$X = \frac{0,12}{0,20} = 0,6 \quad \text{La participación relativa de TIENDA BUCANERO es 60\%}$$

Por otra parte, el crecimiento del mercado de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto ha venido en auge, teniendo como base el número de establecimientos nuevos matriculados por cada año en la Cámara de Comercio de Pasto a partir del año 2003 se puede obtener las siguientes relaciones:

Cuadro 18. Porcentaje de variación del mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto

AÑO	2005	2004	2003	% Variación 1	% Variación 2
NUMERO	99	62	55	37,37%	11,30%

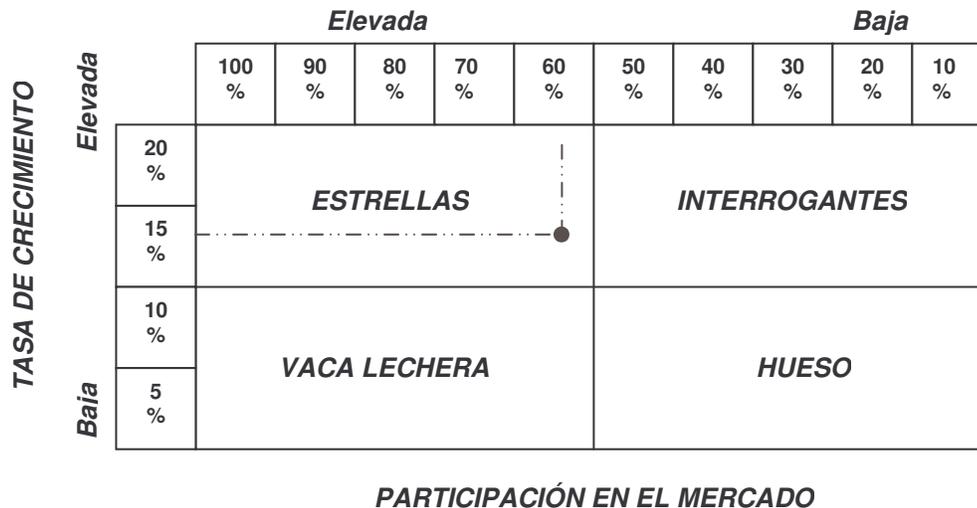
Fuente: Esta investigación.

- Porcentaje de variación = Año presente menos año anterior sobre año presente
- Porcentaje de variación 1 = Año 2005 – Año 2004 sobre Año 2005
- Porcentaje de variación 2 = Año 2004 – Año 2003 sobre Año 2004
- Porcentaje de variación promedio = Porcentaje variación 1 menos porcentaje variación 2 sobre el numero de variaciones tomada a consideración.

$$\% \text{ de variación promedio} = 37,37 - 11,30 = 26,07/2 = 13,035\%$$

Este 13% es el incremento promedio que el mercado de víveres y abarrotes tiene en la ciudad de Pasto. Por lo gráficamente la matriz BCG seria la siguiente:

Figura 10. Matriz de Boston para TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta investigación

Según la matriz BCG, el servicio de TIENDA BUCANERO se encuentra ubicado en el cuadrante dos, destinado para los productos **ESTRELLA**; Los negocios ubicados en este cuadrante representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Dada la considerable participación relativa del mercado y la tasa elevada de crecimiento para el mismo, TIENDA BUCANERO debe tener como objetivo captar bastantes inversiones o reinvertir en el negocio para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. En este orden de ideas, la empresa puede considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto o servicio y las empresas de riesgo compartido. No obstante se debe considerar que si bien el resultado de la matriz BCG muestra al servicio ofertado por la empresa como un servicio estrella, en el mediano plazo la tendencia es al cambio de categoría, convirtiéndose en VACA LECHERA; mas aun si el ciclo de vida muestra que la empresa ha alcanzado un alto grado de madurez en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto.

Por otro lado, se hace necesario tener en cuenta la U.E.N ubicada en la calle 17 No 19-40, el cual como punto de venta dirige su accionar hacia el comercio al por mayor y al detal. De modo general se podría considerar a esta parte del negocio como un producto INTERROGANTE en el portafolio de servicios ofrecido por la empresa; toda vez que el centro de la actividad de la misma es la distribución en el sector de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto.

13.4 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL - MPD

Esta matriz utiliza para catalogar las actividades empresariales entre aquellas que prestan buenas perspectivas y las que no; en ella se tienen en cuenta dos variables, el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la empresa.

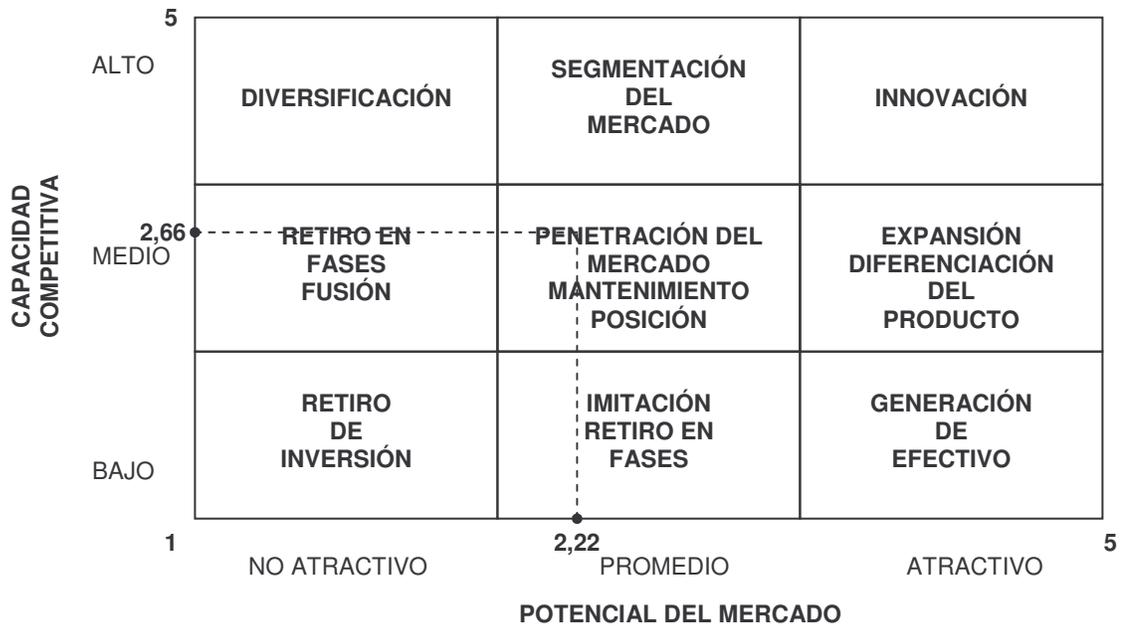
Para su construcción se toma el puntaje obtenido de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la empresa, que es 2,66 y en lo referente a la actividad el mercado o potencial del mercado se tiene en cuenta los siguientes factores como los más relevantes para este análisis. Estos factores se calificaron de 1 a 5; siendo 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

Cuadro 19. Factores Matriz MPD para TIENDA BUCANERO

FACTOR	CALIFICACIÓN
Presencia competitiva	2
Crecimiento del mercado	4
Precios de la competencia	2
Desempleo	1
Ingreso	2
Economía informal y Contrabando	2
Impuestos	2
Servicios adicionales y sustitutos	3
Comercio exterior	2
TOTAL	20
PROMEDIO	2,22

Fuente: Esta investigación

Figura 11. Matriz de Política Direccional para TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta investigación

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz de Política Direccional se observa que la capacidad competitiva de la empresa con relación al potencial del mercado se encuentra en una fase media. En esta etapa las estrategias a implementar por parte de la organización son la penetración de mercado y el mantenimiento de la posición en el mercado.

13.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA - IE

Se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de la matriz MEFI en el eje de las X y totales ponderados de la MEFE en el eje de las Y; los resultados se evalúan según las siguientes escalas:

En el eje de las X, resultado del factor interno.

- Resultado en el rango de 1,0 a 1,99 indica una posición interna débil.
- Resultado en el rango de 2,0 a 2,99 indica una posición interna promedio.
- Resultado en el rango de 3,0 a 4,0 indica una posición interna fuerte.

En el eje de las Y, resultado del factor externo

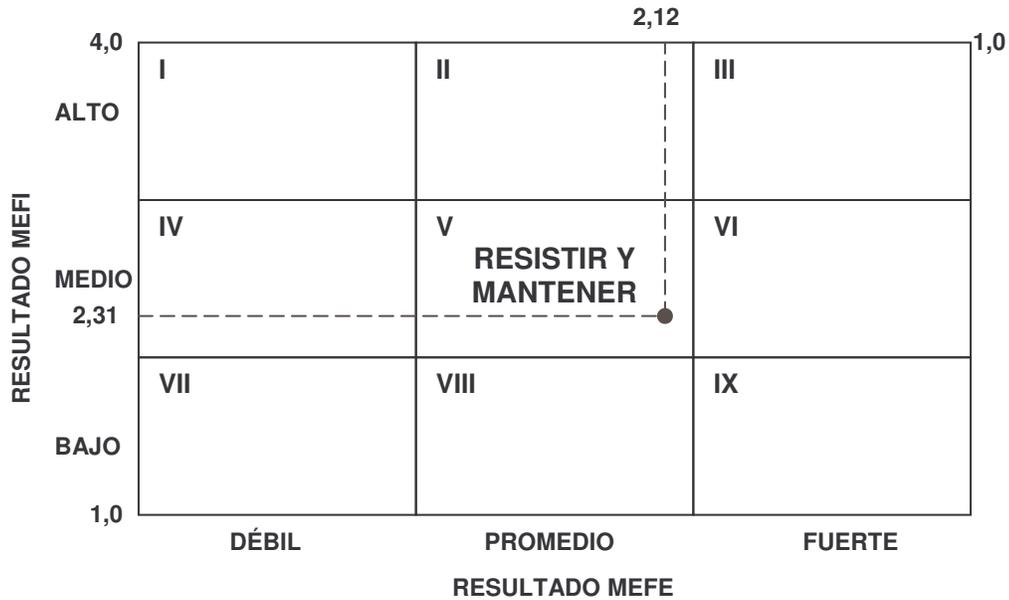
- Resultado en el rango de 1,0 a 1,99 indica una posición externa baja.
- Resultado en el rango de 2,0 a 2,99 indica una posición externa media.
- Resultado en el rango de 3,0 a 4,0 indica una posición externa alta.

Esta matriz, posee nueve casillas que se pueden dividir en tres espacios con diferentes implicaciones estratégicas así:

- Para las casillas I, II o IV la recomendación es “Crezca y Desarróllese”.
- Para las casillas III, V o VII la recomendación es “Resista”.
- Para las casillas VI, VIII o IX la recomendación es “Coseche o Elimine”

En este orden de ideas, los resultados obtenidos en la MEFI y MEFE para TIENDA BUCANERO fueron de 2,31 y 2,12 respectivamente, lo que permite obtener como resultado la siguiente matriz:

Figura 12. Matriz Interna – Externa para TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta Investigación

La empresa se ubica en la casilla V, por tanto debe desarrollar estrategias para “Resistir y Mantener”; así las estrategias más convenientes son:

- Penetración de mercado. La cual se refiere a una estrategia dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados actuales. Por lo general la penetración del mercado se logra mediante el incremento del esfuerzo de marketing que en el caso de TIENDA BUCANERO podría ser mediante el aumento en publicidad, Ampliación del servicio de distribución y en últimas con la reducción de precios parte que es muy compleja dadas las políticas de negociación con las empresas proveedoras.
- Desarrollo de Servicio. Para ello se deben tener en cuenta la creación de modo de servicio al cliente con el propósito de satisfacer las cambiantes necesidades y deseos del mismo; de igual manera hacer énfasis en manera de compensar nuevas ofertas competitivas, tomar ventajas de la tecnología existente en el mercado y satisfacer las necesidades de segmentos de mercados específicos.

13.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos

analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. Es la última etapa del proceso de formulación estratégica, pues se deciden las estrategias a formular en la organización. En la construcción de esta matriz se utiliza información de las matrices MPC, MEFI, MEFE, DOFA, PEEA, BCG, La Gran Estrategia e IE.

De la MEFI y la MEFE se toman las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, calificándolas de 1 a 4. De la DOFA, PEEA, la Gran Estrategia e IE se extraen las estrategias alternativas y se establecen los puntajes de atracción de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 no es atractiva
- 2 es algo atractiva
- 3 es bastante atractiva
- 4 es muy atractiva.

A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa de la estrategia es mejor la atracción. Por el contrario a menor relación de estos factores es menor la atracción. Si el factor no se relaciona, no se asigna puntaje.

Posteriormente se procede a multiplicar las calificaciones por los puntajes, sumando los resultados para obtener los puntajes totales de atracción; entre más alto el puntaje total, más atractivas son las estrategias.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias.

Según los resultados de la matriz MCPE (cuadro No 20) las estrategias más atractivas en su orden son:

- Penetración del Mercado con 175 puntos
- Desarrollo del Servicio con 173 puntos
- Diversificación del Conglomerado con 171 puntos
- Diversificación Concéntrica 170 puntos
- La Diversificación Horizontal con 169 puntos
- Desarrollo del Mercado con 168 puntos

Cuadro 20. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica MCPE para TIENDA BUCANERO

FACTOR CLAVE	ALTERNATIVA ESTRATÉGICA												
	Peso	Desarrollo del Servicio		Diversificación Horizontal		Desarrollo de Mercado		Diversificación en conglomerado		Penetración del Mercado		Diversificación Concéntrica	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS													
Planes de acción	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1
Comunicación	4	3	3	12	3	3	12	3	12	2	8	2	8
Control	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
Publicidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Investigación de mercados	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2
Servicios Adicionales	4	4	3	12	3	3	12	4	16	4	16	4	16
Instalaciones	3	3	3	9	3	3	9	3	9	4	12	3	9
Precio	4	4	4	16	4	4	16	4	16	4	16	3	12
Posicionamiento	4	3	3	12	3	3	12	3	12	3	12	3	12
Crecimiento empresarial	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2
Sistema presupuestal	2	2	2	4	2	1	2	2	4	2	4	2	4
Gastos	3	4	4	12	4	4	12	3	9	3	9	3	9
Capacitación	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4
Aplicación de Tecnología	3	3	3	9	3	3	9	3	9	3	9	3	9
FACTORES EXTERNOS													
Ingreso	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
Desempleo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Impuestos	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	2	4
Economía informal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inversión en tecnología	4	3	3	12	3	3	12	3	12	3	12	4	16
Crecimiento del mercado	3	3	4	12	4	3	9	4	12	4	12	4	12
Precios de la competencia	2	2	3	6	3	3	6	3	6	3	6	3	6
Servicios adicionales y sustitutos	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	1	2
Poder negociación consumidores	4	4	4	16	4	4	16	3	12	4	16	4	16
Poder negociación proveedores	4	4	3	12	3	3	12	4	16	4	16	4	16
Comercio exterior	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
Orden Público	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL													
		173		169		168		171		175		170	

Fuente: Esta investigación.

14. ANÁLISIS DE ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN OBJETIVO

Las encuestas son el instrumento más utilizado en la investigación cuantitativa, por cuanto permiten acceder a un número grande de personas que conforman la población objeto de estudio y que constituyen la muestra. Este concepto no solamente cubre la recolección sino el almacenamiento, procesamiento e interpretación y análisis de los datos; porque si se quiere conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo mas directo y simple, es preguntándoles a ellas, por consiguiente, es un procedimiento con el cual se puede obtener información, con una buena aproximación a la realidad.

Con ese propósito y en cumplimiento al segundo objetivo específico planteado para el presente trabajo investigativo, se aplicó una encuesta a la población objetivo compuesta por los 1052 establecimientos de comercio al por mayor y menor de víveres y abarrotes legalmente constituidos ante Cámara de Comercio de la ciudad de San Juan de Pasto. Teniendo en cuenta que la muestra corresponde a 282 establecimientos, la intención es indagar sobre el nivel de servicio que presta en el momento "TIENDA BUCANERO" y el posicionamiento dentro del mercado de víveres y abarrotes.

En ese orden de ideas, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

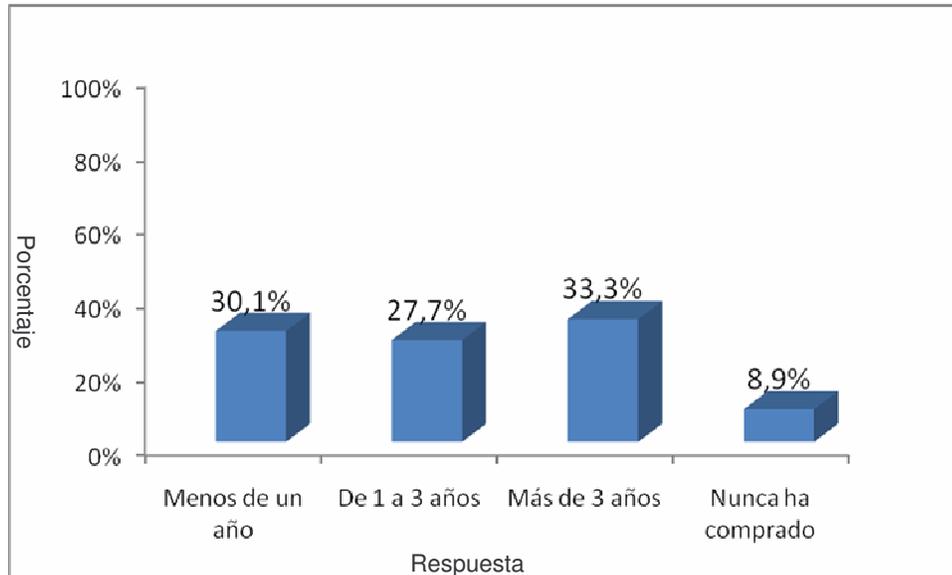
Frente al interrogante: ¿Cuánto tiempo lleva usted comprando los productos distribuidos por la distribuidora de víveres y abarrotes "TIENDA BUCANERO"?, se obtuvo la siguiente información.

Cuadro 21. Tiempo de estar comprando a TIENDA BUCANERO

ITEM	RESPUESTA	%
Menos de un año	85	30,1%
De 1 a 3 años	78	27,7%
Más de 3 años	94	33,3%
Nunca ha comprado	25	8,9%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 13. Tiempo de estar comprando a TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta investigación

Como se puede apreciar en la grafica, el mayor porcentaje (33,3%) de las respuestas dadas por la población encuestada, hace referencia a que lleva más de tres años comprando a TIENDA BUCANERO; esto lleva a pensar que el reconocimiento de la empresa en el mercado es bastante alto y que la madurez del servicio en los 37 años de trabajo y el buen nombre en el mercado de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, es el mejor legado para la nueva administración.

Por otra parte, el resultado como tal deja entrever en cierta forma la gran fidelidad de la mayoría de los clientes con la empresa. Esto a la postre, permitirá afianzar las estrategias de marketing en la penetración de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos servicios en beneficio de los actuales y potenciales clientes.

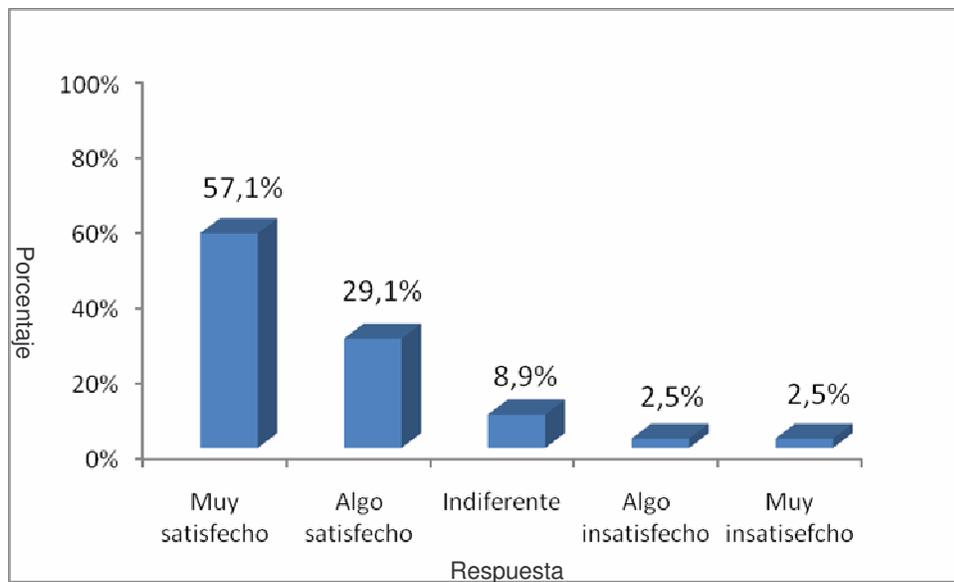
En cuanto a la pregunta: en general ¿qué tan satisfecho está con el servicio ofrecido por la distribuidora de víveres y abarrotes “TIENDA BUCANERO”?; los resultado fueron los siguientes:

Cuadro 22. Satisfacción del cliente con el servicio de TIENDA BUCANERO

ÍTEM	RESPUESTA	%
Muy satisfecho	161	57,1%
Algo satisfecho	82	29,1%
Indiferente	25	8,9%
Algo insatisfecho	7	2,5%
Muy insatisfecho	7	2,5%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 14. Satisfacción del cliente con el servicio de TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta Investigación

Los resultados muestran como el 57,1% de los clientes se encuentra más que satisfecho por el servicio de distribución ofrecido por TIENDA BUCANERO; esto a grosso modo demuestra que la empresa si está llegando a sus usuarios con un servicio de calidad, la eficiencia y eficacia necesarios. No obstante, si bien el porcentaje es amplio, la empresa debe seguir trabajando en la concepción de estrategias necesarias para llegar de manera más óptima a ese 33% restante mediante el desarrollo de nuevos tipos de servicio con valor agregado que permitan expandir el mercado servido y ampliar la distribución mediante la

efectividad en los despachos, la buena manipulación y transporte de los productos que llegan a los clientes o en el mejor de los casos el apoyo promocional de los mismos.

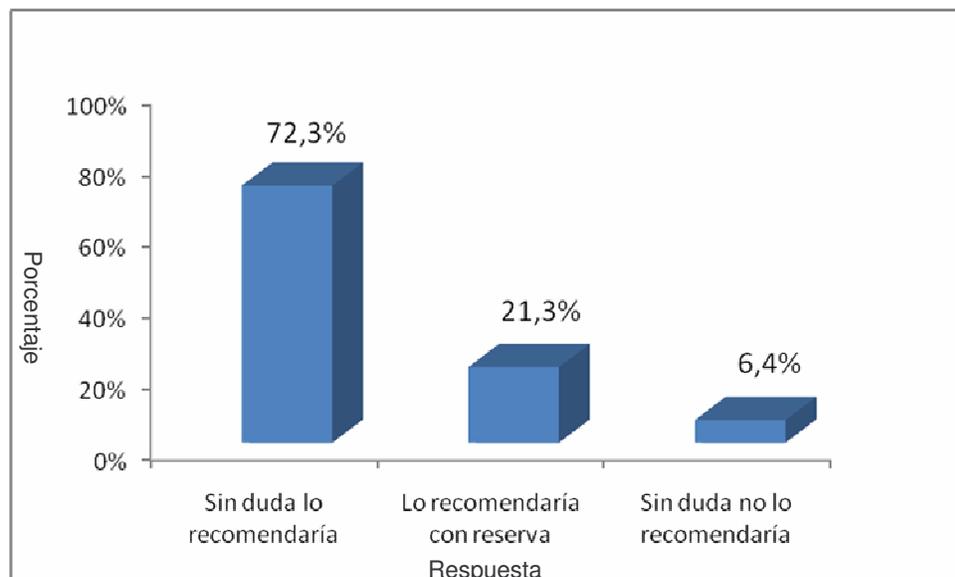
Con respecto a la pregunta: ¿Recomendaría a “TIENDA BUCANERO” a un amigo que buscase un servicio de distribución y venta de víveres y abarrotes?; los encuestados respondieron.

Cuadro 23. Recomendación de TIENDA BUCANERO

ITEM	RESPUESTA	%
Sin duda lo recomendaría	204	72,3%
Lo recomendaría con reserva	60	21,3%
Sin duda no lo recomendaría	18	6,4%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación.

Figura 15. Recomendación de TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta Investigación

Los resultados son evidentes, más del 70% de la población encuestada recomendaría a TIENDA BUCANERO, en el evento de que alguien necesitase del servicio de distribución y/o venta de víveres y abarrotes. Este resultado a la postre demuestra el alto grado de confianza que la mayoría del mercado le tiene al

servicio ofrecido por la empresa; características como el precio, la atención y la seriedad de sus negociaciones han hecho que la empresa tenga su sitio en el mercado, demostrando una vez más el buen posicionamiento en comparación con sus competidores más cercanos.

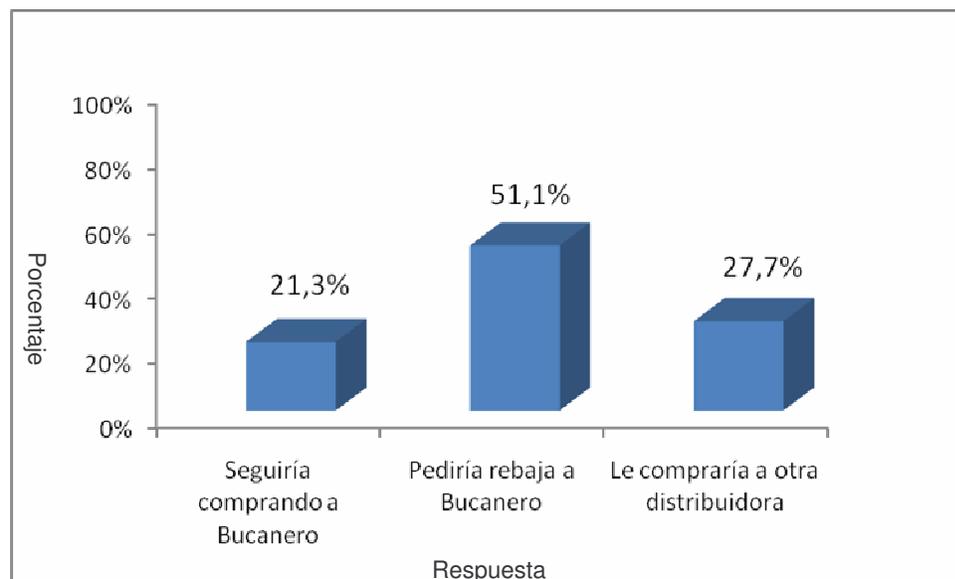
Con respecto al cuarto interrogante donde se le pregunta a la población objetivo ¿Si el precio de los productos distribuidos por “TIENDA BUCANERO” son relativamente más altos que los de otra empresa distribuidora de víveres y abarrotes; cual sería su decisión?; los resultados fueron:

Cuadro 24. Decisión del cliente en relación a la variación en el precio de TIENDA BUCANERO

ITEM	RESPUESTA	%
Seguiría comprando a Bucanero	60	21,3%
Pediría rebaja a Bucanero	144	51,1%
Le compraría a otra distribuidora	78	27,7%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 16. Decisión del cliente en relación a la variación en el precio de TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta Investigación

El precio es uno de los factores más relevantes en la decisión de compra de los clientes y por los resultados arrojados se observa que en el evento de presentarse un cambio en el precio de los productos distribuidos por TIENDA BUCANERO existe un alto porcentaje de usuarios del servicio que están dispuestos a seguir negociando con la empresa (72,4% en total). Este resultado demuestra como la empresa ha ganado con el tiempo la fidelidad de ciertos clientes en el mercado y que los nexos alcanzados hasta el momento con los usuarios de su servicio son tan fuertes que no son tan fáciles de permear por la competencia, así ésta lo intente bajando sus precios.

Sin embargo, los resultados también muestran que la empresa debe trabajar en estrategias y programas de atención a clientes actuales y potenciales ya que hay un porcentaje bastante significativo (27,7%) que estaría dispuesto a cambiar de distribuidora en el evento de que su competencia ofrezca un mejor precio. Por ello es necesario establecer una política corporativa para afianzar los nexos conseguidos por años con los clientes más leales, con visitas, reuniones y comunicados personalizados donde se les informe sobre las prebendas y beneficios otorgados por la firma en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, cupones, acompañamiento y servicios complementarios. Esta información y su retroalimentación, favorecerá el mejoramiento del servicio y el diseño y desarrollo de nuevos servicios que satisfagan realmente los gustos, preferencias, necesidades y expectativas del cliente.

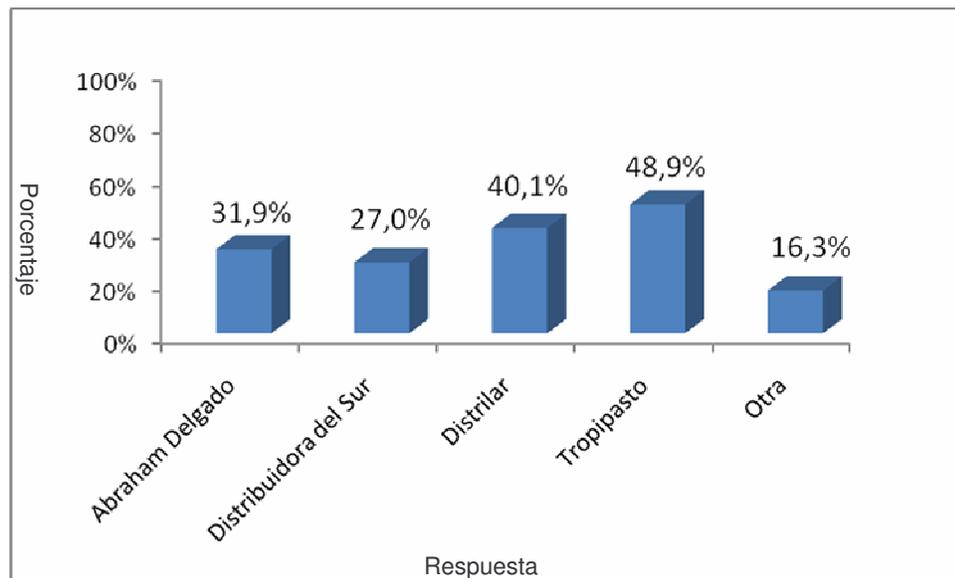
Frente al interrogante: ¿A qué otra distribuidora de víveres y abarrotes usted le ha comprado algún producto por más de un año?; los resultados obtenidos fueron.

Cuadro 25. Compras a otras distribuidoras por más de un año.

DISTRIBUIDORA	RESPUESTA	%
Abraham Delgado	90	31,9%
Distribuidora del Sur	76	27,0%
Distrilar	113	40,1%
Tropipasto	138	48,9%
Otra	46	16,3%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 17. Compras a otras distribuidoras por más de un año



Fuente: Esta Investigación

Esta pregunta toma gran importancia, por cuanto en ella se evalúa cual de los competidores más inmediatos es el de más cuidado para TIENDA BUCANERO. Los resultados dejan ver que la distribuidora “TROPIPASTO” es uno de los competidores más fuertes con los cuales se comparte el mercado de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto con un 48,9%, seguida por DISTRILAR, ABRAHAM DELGADO y DISTRIBUIDORA DEL SUR con 40,1%, 31,9% y 27% respectivamente. De igual manera, la encuesta muestra como hay un porcentaje significativo (16,3%) de nuevos competidores en este mercado entre los cuales se pueden nombrar a CORBETA, SURTINAR, HORIZONTE, GRANERO GUERRERO, DISTRTIENDAS, demostrando que hay que pelear con más rivales el pedazo de torta del mercado.

Todo lo anterior hace pensar que el trabajo de TIENDA BUCANERO está en planear y repensar su accionar en el mercado haciendo uso de la planeación estratégica; ello le permitirá a la empresa encontrar el rumbo claro y preciso y de la misma manera hacer frente a los innumerables contratiempos presentados por el entorno.

Ahora bien en relación al sexto interrogante: ¿A la hora de comprar a una distribuidora de víveres y abarrotes, qué importancia se le da a aspectos como el precio, el servicio, atención y la confianza?; los resultados fueron los siguientes.

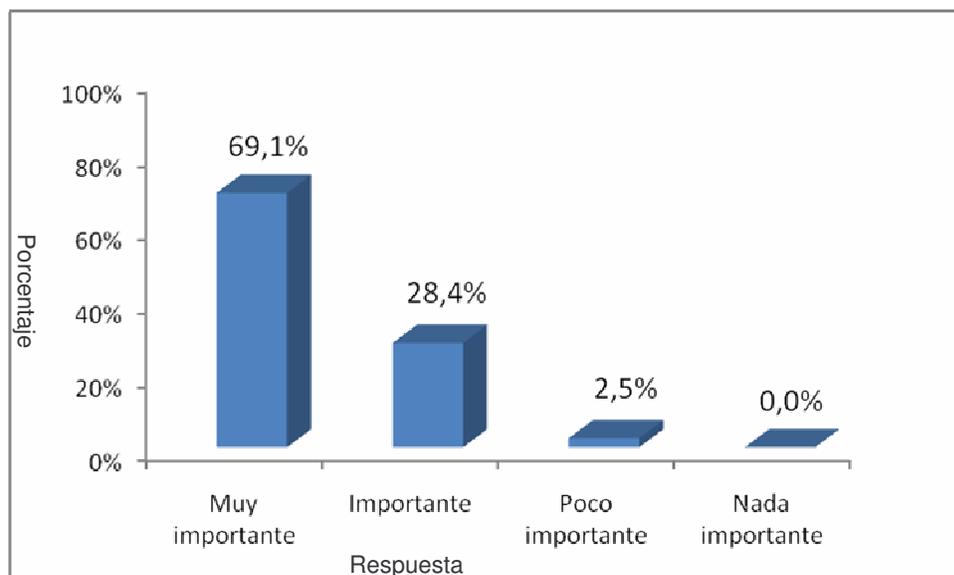
Cuadro 26. Importancia otorgada por el usuario al Precio

Es necesario aclarar que la variable precio aquí citada tiene la siguiente connotación para el encuestado: * PRECIO: Valor de los productos distribuidos por cada una de las distribuidoras

PRECIO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy importante	195	69,1%
Importante	80	28,4%
Poco importante	7	2,5%
Nada importante	0	0,0%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 18. Importancia otorgada por el usuario al Precio



Fuente: Esta Investigación

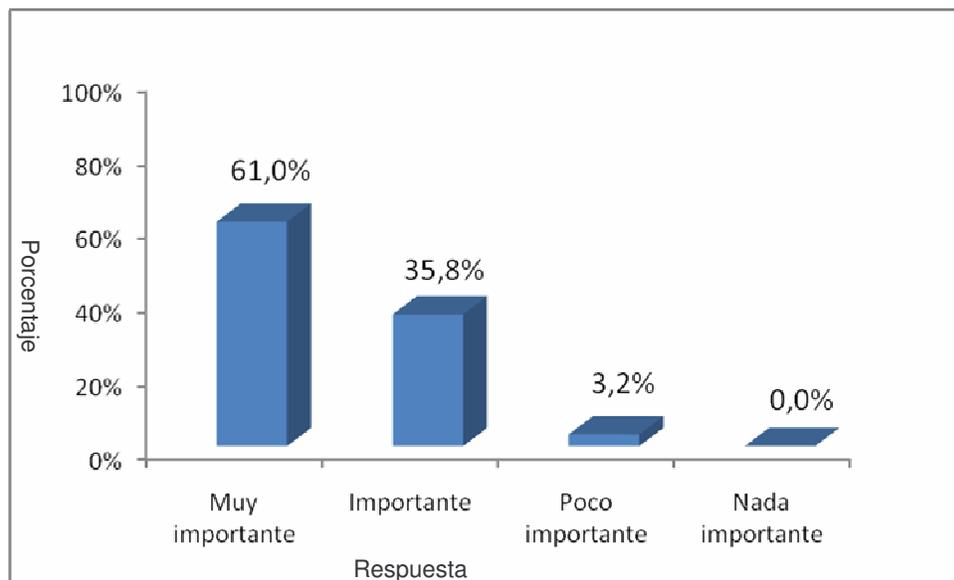
Cuadro 27. Importancia otorgada por el usuario al Servicio

La variable Servicio aquí citada tiene la siguiente connotación para el encuestado:
*SERVICIO: Puntualidad en entrega de pedidos, entrega de pedidos en buen estado, atención oportuna a reclamos, mejora en los créditos y tiempos de pago.

SERVICIO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy importante	172	61,0%
Importante	101	35,8%
Poco importante	9	3,2%
Nada importante	0	0,0%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 19. Importancia otorgada por el usuario al Servicio



Fuente: Esta Investigación

Cuadro 28. Importancia otorgada por el usuario a la Atención

La variable Atención aquí citada tiene la siguiente connotación para el encuestado:
*ATENCIÓN: En todo momento el trato del personal ha sido amable, buena asesoría de los vendedores, buen registro en los pedidos, satisfacción en la atención de quejas y reclamos, respuesta satisfactoria sus necesidades.

ATENCIÓN		
ÍTEM	RESPUESTA	%
Muy importante	162	57,4%
Importante	108	38,3%
Poco importante	12	4,3%
Nada importante	0	0,0%
TOTAL	282	100%

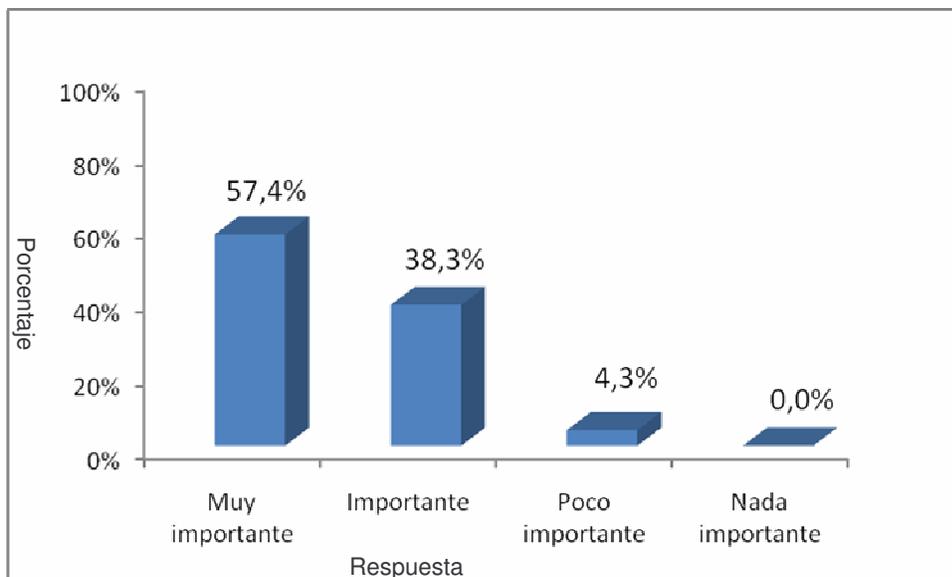
Fuente:

Esta

Investigación

Figura 20. Importancia otorgada por el usuario a la Atención

Importancia



Fuente: Esta Investigación

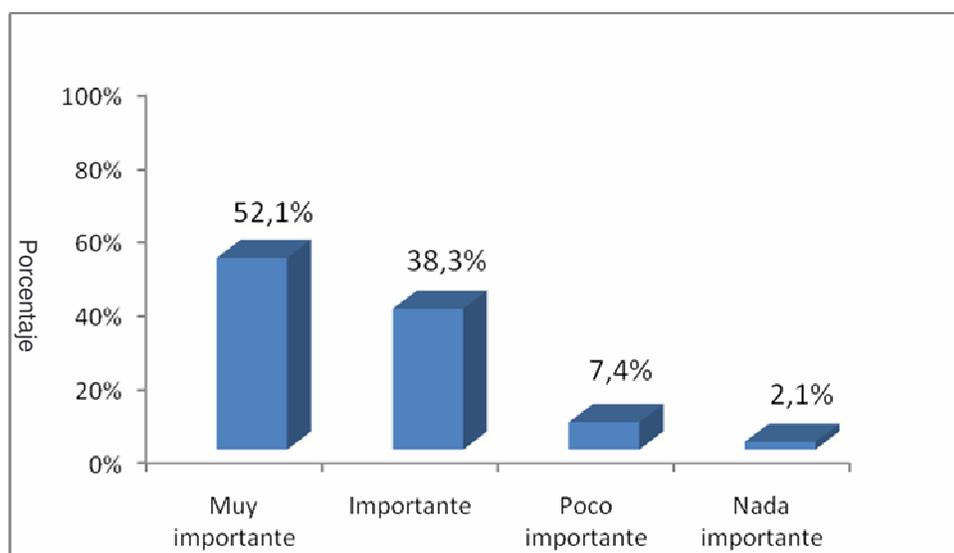
Cuadro 29. Importancia otorgada por el usuario a la Confianza

La variable Confianza aquí citada tiene la siguiente connotación para el encuestado: *CONFIANZA: Tiempos de entrega ajustados a su necesidad, entrega de pedidos en buen estado, entrega de pedidos en las cantidades completas, garantías en acuerdos de pago, control y cambio de productos vencidos y/o averiados.

CONFIANZA		
ÍTEM	RESPUESTA	%
Muy importante	147	52,1%
Importante	108	38,3%
Poco importante	21	7,4%
Nada importante	6	2,1%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta investigación

Figura 21. Importancia otorgada por el usuario a la Confianza



Fuente: Esta Investigación

Como se puede observar en los resultados de cada una de las variables mencionadas la mayoría de los porcentajes se encuentran en alto grado de importancia para tomar la decisión de compra; ello permite afirmar que la concepción de un plan estratégico de mercadeo y un buena mezcla de marketing hace la diferencia en el propósito de satisfacer y necesidades de los clientes. Este tipo de direccionamiento es el que a la postre permitirá optimizar los recursos de la empresa y diferenciarse de la competencia al tener como base un marketing de frecuencia para estimular el aumento de las compras de la mayoría de clientes de la empresa.

Por otra parte cada una de estas variables de modo general coadyuva a conseguir la lealtad de un cliente que sigue demandando bienes o servicios en la misma fuente a través del tiempo. En este punto, la satisfacción del cliente es el principal motivo de la lealtad y para lograr mantener el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio con un alto grado de valor, cada una de las empresas distribuidoras debe mejorar de manera continua el servicio a través de programas como:

- La capacitación de la fuerza de ventas en temas relacionados con mercadeo, servicio al cliente, ventas, relaciones interpersonales, charlas motivacionales toda vez que el personal de ventas es la línea de frente de la empresa y es quien tiene el contacto directo con el cliente.
- Poner los productos a disposición en el mercado objetivo con más frecuencia para conseguir efectividad en los despachos, la presentación o el apoyo promocional. A medida que cada empresa crezca, el aumento del capital puede permitirle desplazarse hacia nuevos mercados geográficos, para lo cual se hace necesario las instalaciones y publicidad requeridas para triunfar.

- Hacer esfuerzos promocionales extensivos y transmitir a los clientes actuales y potenciales imágenes de eficiencia, eficacia, solidez y responsabilidad a través de la línea de frente o la publicidad.

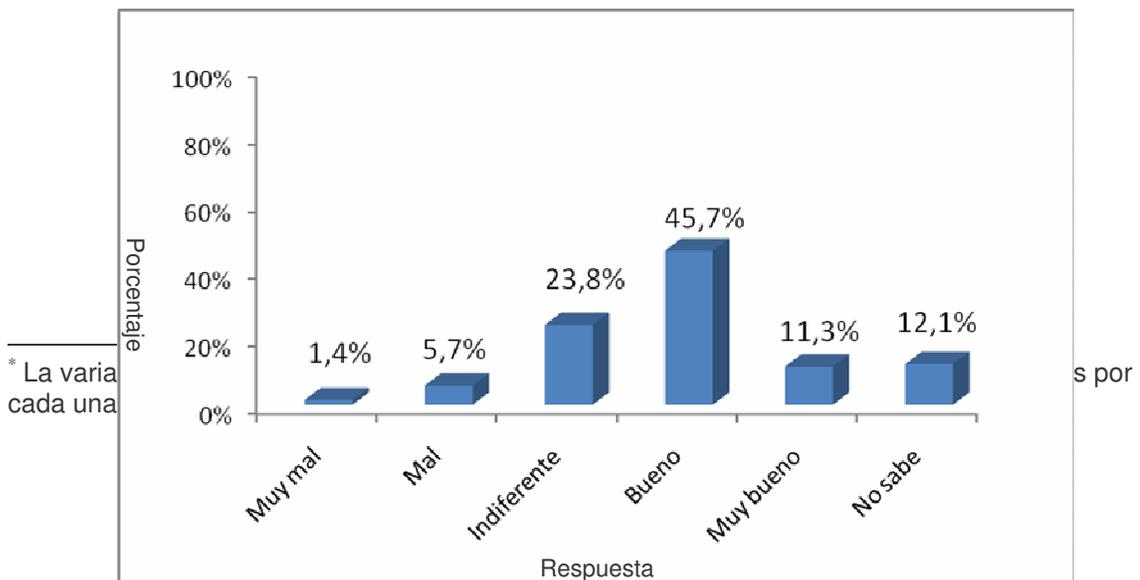
Con respecto al séptimo interrogante y los subsiguientes se tomó como base las empresas distribuidoras más representativas en competitividad en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto, de acuerdo a ello las respuestas dadas por los encuestados a la pregunta ¿Califique a las siguientes distribuidoras de víveres y abarrotes en cuanto a PRECIO*?; el resultado fue el siguiente:

Cuadro 30. Cualificación de la distribuidora Abraham Delgado en cuanto a Precio

ABRAHAM DELGADO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	4	1,4%
Mal	16	5,7%
Indiferente	67	23,8%
Bueno	129	45,7%
Muy bueno	32	11,3%
No sabe	34	12,1%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 22. Cualificación de la distribuidora Abraham Delgado en cuanto a Precio



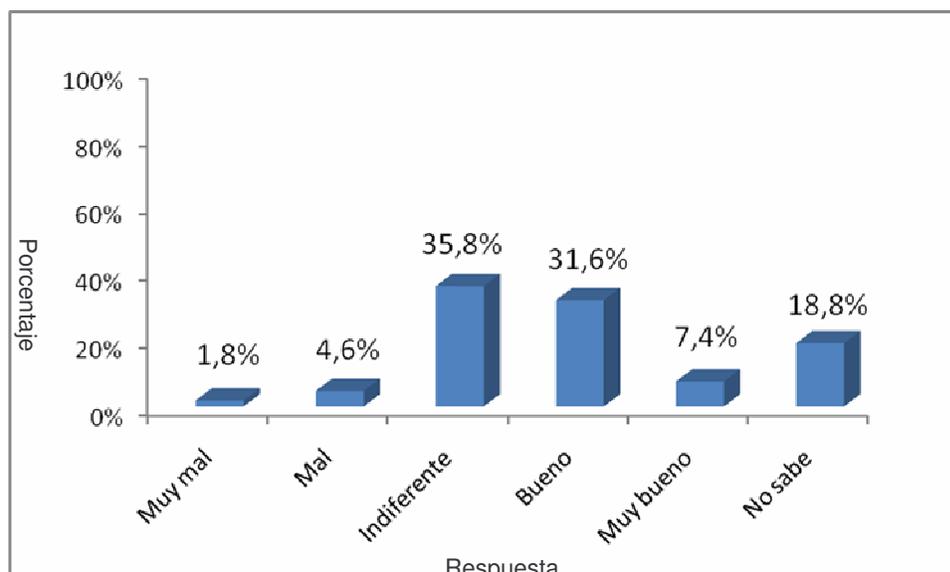
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 31. Cualificación de Distribuidora del Sur en cuanto a Precio

DISTRIBUIDORA DEL SUR		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	5	1,8%
Mal	13	4,6%
Indiferente	101	35,8%
Bueno	89	31,6%
Muy bueno	21	7,4%
No sabe	53	18,8%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 23. Cualificación de Distribuidora del Sur en cuanto a Precio



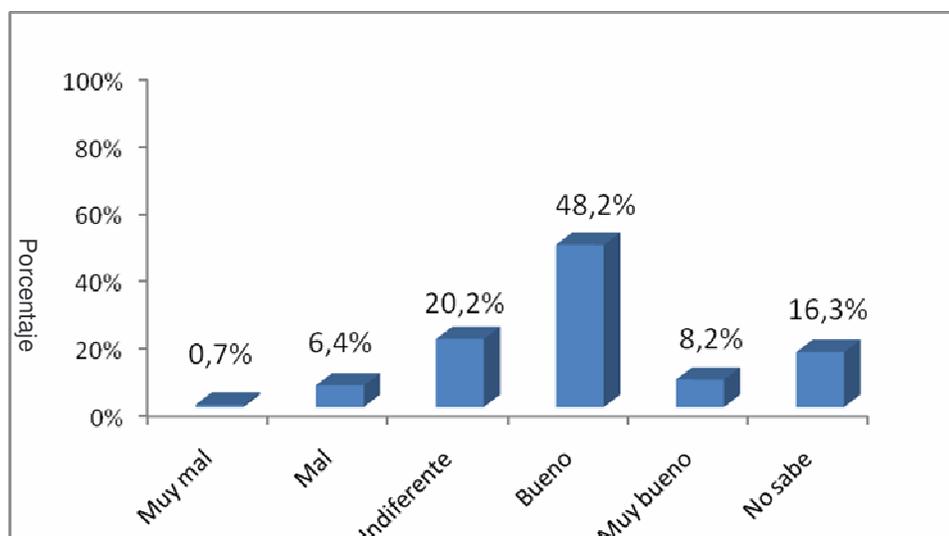
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 32. Cualificación de Distrilar cuanto a Precio

DISTRILAR		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	2	0,7%
Mal	18	6,4%
Indiferente	57	20,2%
Bueno	136	48,2%
Muy bueno	23	8,2%
No sabe	46	16,3%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 24. Cualificación de Distrilar en cuanto a Precio



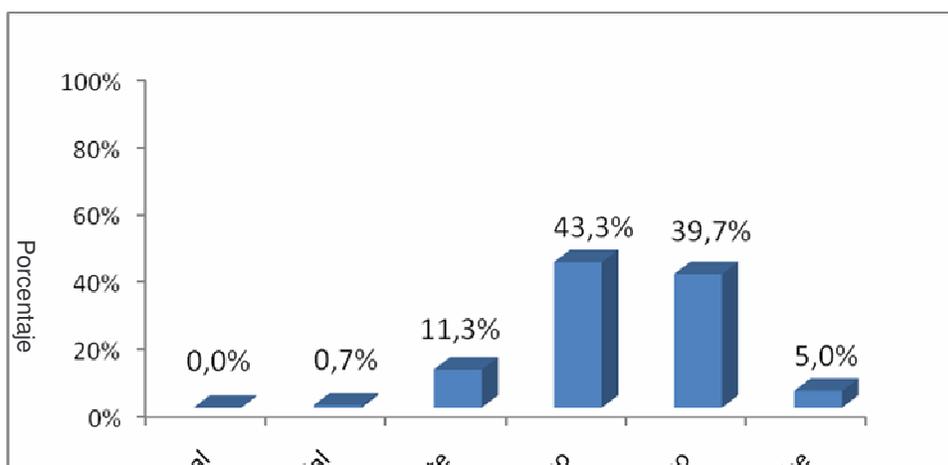
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 33. Cualificación de Tropipasto en cuanto a Precio

TROPIPASTO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	0	0,0%
Mal	2	0,7%
Indiferente	32	11,3%
Bueno	122	43,3%
Muy bueno	112	39,7%
No sabe	14	5,0%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 25. Cualificación de Tropipasto en cuanto a Precio



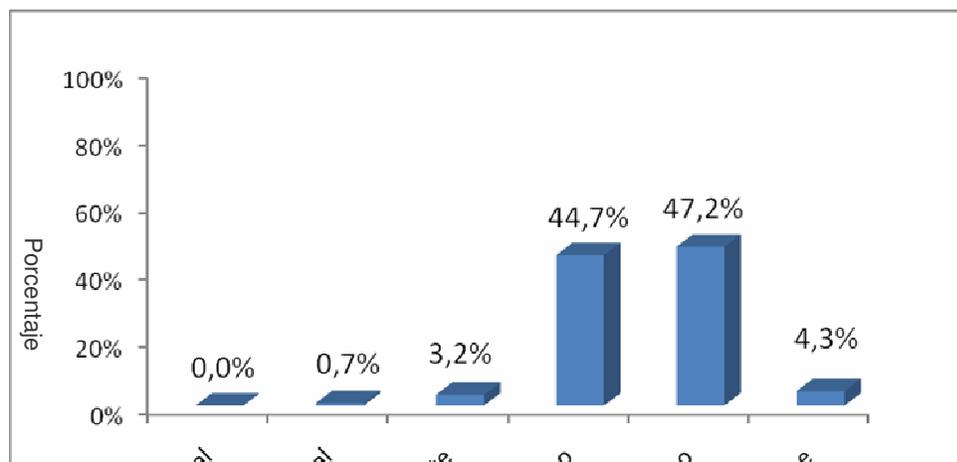
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 34. Cualificación de Tienda Bucanero en cuanto a Precio

TIENDA BUCANERO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	0	0,0%
Mal	2	0,7%
Indiferente	9	3,2%
Bueno	126	44,7%
Muy bueno	133	47,2%
No sabe	12	4,3%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 26. Cualificación de Tienda Bucanero en cuanto a Precio



Fuente: Esta Investigación

Comparativamente los resultados de la encuesta dejan ver como la competitividad en precios de los productos distribuidos por TIENDA BUCANERO en relación a los de su competencia más inmediata es una de sus mejores fortalezas. El hecho de que la mayoría de los usuarios del servicio (47,2%) califique el precio como “MUY BUENO” permite afirmar que las política de precios establecidas entre TIENDA BUCANERO y sus proveedores es un nexo de confianza en el negocio, que como bondad, es extendida a los clientes mediante los descuentos, cupos especiales, créditos, cuotas, extensión de plazos, cupones, acompañamiento y servicios complementarios.

En síntesis, el resultado es suficiente para comprobar una vez más que TIENDA BUCANERO es una de las distribuidoras de víveres y abarrotes que goza del reconocimiento en el mercado en cuanto a precios se refiere. No obstante, de tener esta ventaja es menester que su parte administrativa trabaje con base a objetivos claros y concisos; esto le permitirá lograr un mejor sitio y por que no penetrar a otros mercados con igual éxito.

A la pregunta: ¿Califique a las siguientes distribuidoras de víveres y abarrotes en cuanto a SERVICIO**?; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 35. Cualificación de la distribuidora Abraham Delgado en cuanto a Servicio

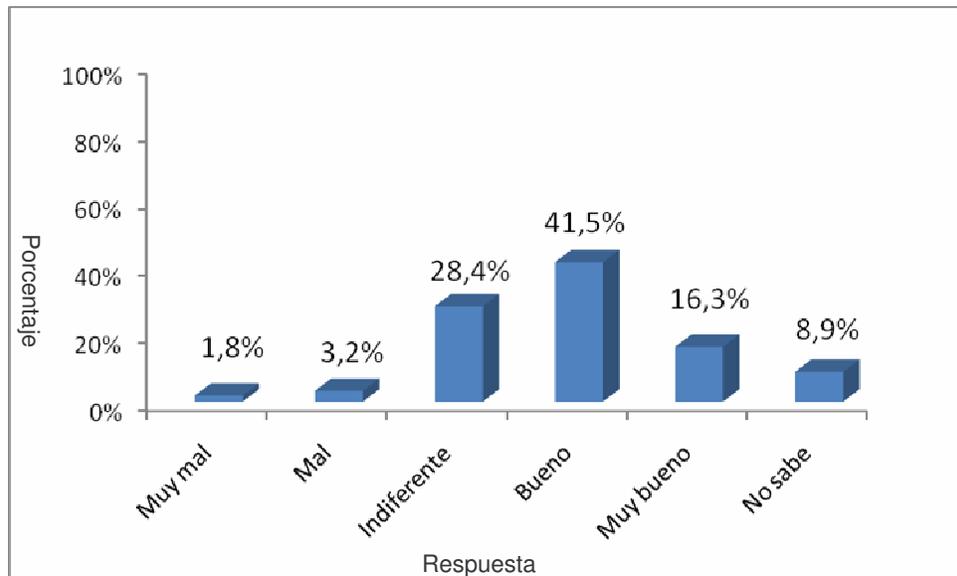
ABRAHAM DELGADO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	5	1,8%
Mal	9	3,2%
Indiferente	80	28,4%
Bueno	117	41,5%
Muy bueno	46	16,3%

** La variable servicio aquí citada se define como puntualidad en entrega de pedidos, entrega de pedidos en buen estado, atención oportuna a reclamos, mejora en los créditos y tiempos de pago.

No sabe	25	8,9%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 27. Cualificación de la distribuidora Abraham Delgado en cuanto a Servicio



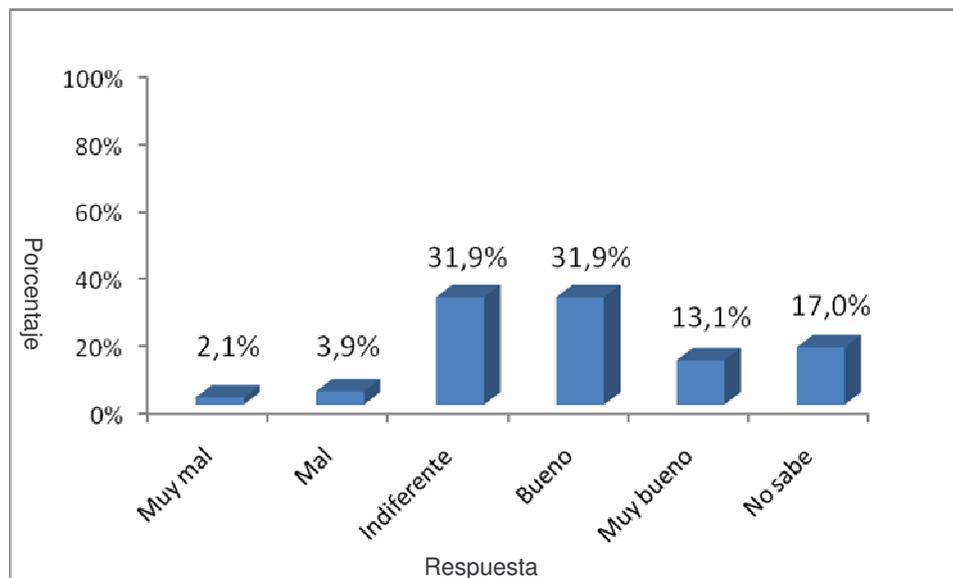
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 36. Cualificación de Distribuidora del Sur en cuanto a Servicio

DISTRIBUIDORA DEL SUR		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	6	2,1%
Mal	11	3,9%
Indiferente	90	31,9%
Bueno	90	31,9%
Muy bueno	37	13,1%
No sabe	48	17,0%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 28. Cualificación de Distribuidora del Sur en cuanto a Servicio



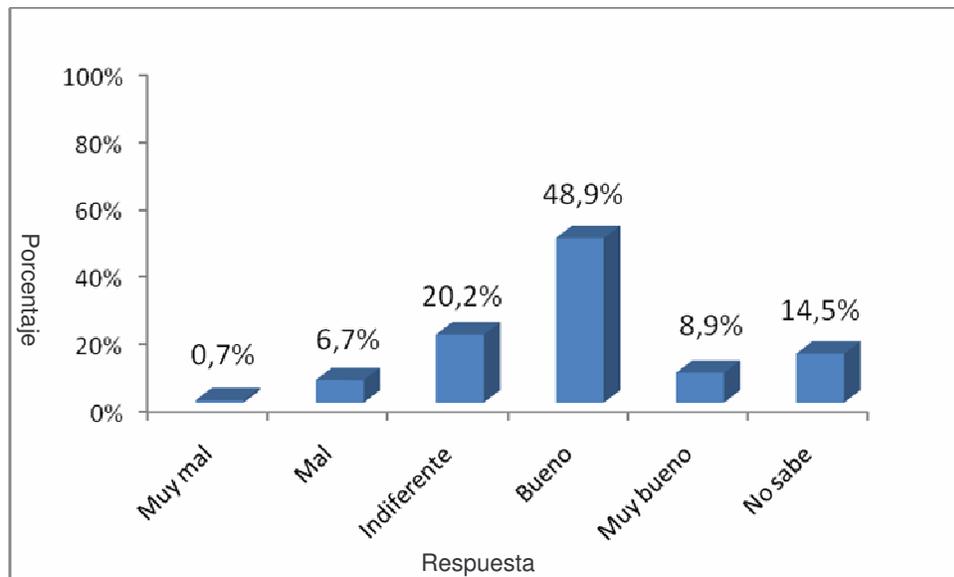
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 37. Cualificación de Distrilar cuanto a Servicio

DISTRILAR		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	2	0,7%
Mal	19	6,7%
Indiferente	57	20,2%
Bueno	138	48,9%
Muy bueno	25	8,9%
No sabe	41	14,5%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 29. Cualificación de Distrilar cuanto a Servicio



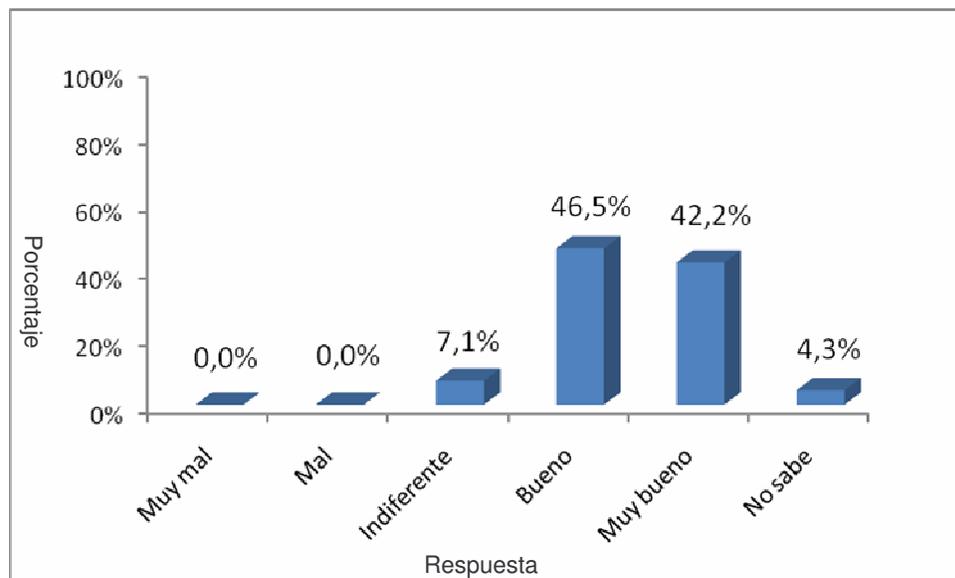
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 38. Cualificación de Tropipasto en cuanto a Servicio

TROIPIASTO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	0	0,0%
Mal	0	0,0%
Indiferente	20	7,1%
Bueno	131	46,5%
Muy bueno	119	42,2%
No sabe	12	4,3%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 30. Cualificación de Tropipasto en cuanto a Servicio



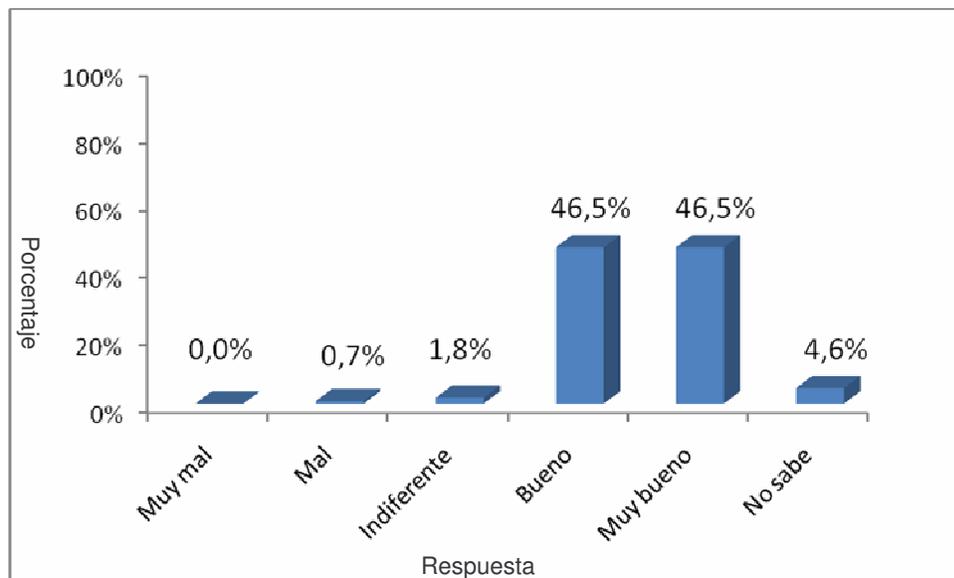
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 39. Cualificación de Tienda Bucanero en cuanto a Servicio

TIENDA BUCANERO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	0	0,0%
Mal	2	0,7%
Indiferente	5	1,8%
Bueno	131	46,5%
Muy bueno	131	46,5%
No sabe	13	4,6%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 31. Cualificación de Tienda Bucanero en cuanto a Servicio



Fuente: Esta Investigación

En el conglomerado de las respuestas dadas por la población encuestada se puede observar que tanto TIENDA BUCANERO y la TROPIPASTO, son las distribuidoras con mejor calificación en servicio. Se nota en ambos casos poca dispersión en las respuestas, centrando el mayor porcentaje de respuesta en catalogar el servicio como bueno y muy bueno. En los dos casos los porcentajes son similares 46,5% para la cualificación de bueno y sólo una pequeña diferencia en la cualificación de muy bueno 46, 5% para TIENDA BUCANERO y 42,2% para TROPIPASTO.

Este comportamiento se puede interpretar como el cumplimiento de promesa hecha al cliente, representado en la entregar correcta y oportuna del servicio acordado que para los clientes tiene mucha importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio. En ese orden de ideas lo que el resultado deja entrever es que el cumplimiento de promesa es uno de los factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar a una empresa distribuidora en especial.

Para TIENDA BUCANERO, esto es muy importante por que en ello se demuestra el posicionamiento alcanzado en más de 30 años de servicio y la confianza a todo el andamiaje empleado para poner los productos en el sitio y lugar correcto donde quiere el cliente.

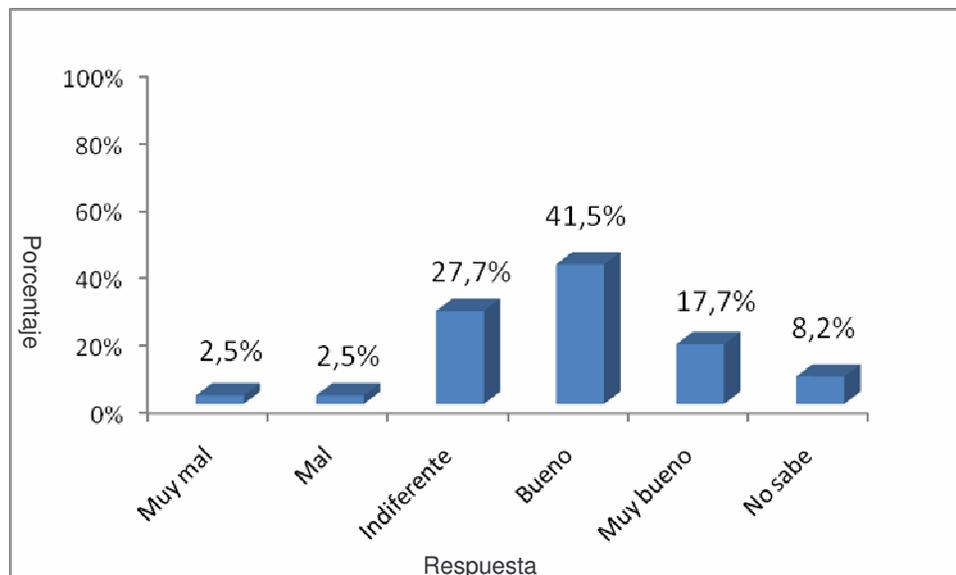
A la pregunta: ¿Califique a las siguientes distribuidoras de víveres y abarrotes en cuanto a la ATENCIÓN***?; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Cuadro 40. Cualificación de la distribuidora Abraham Delgado en cuanto a Atención

ABRAHAM DELGADO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	7	2,5%
Mal	7	2,5%
Indiferente	78	27,7%
Bueno	117	41,5%
Muy bueno	50	17,7%
No sabe	23	8,2%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 32. Cualificación de la distribuidora Abraham Delgado en cuanto a Atención



Fuente: Esta Investigación

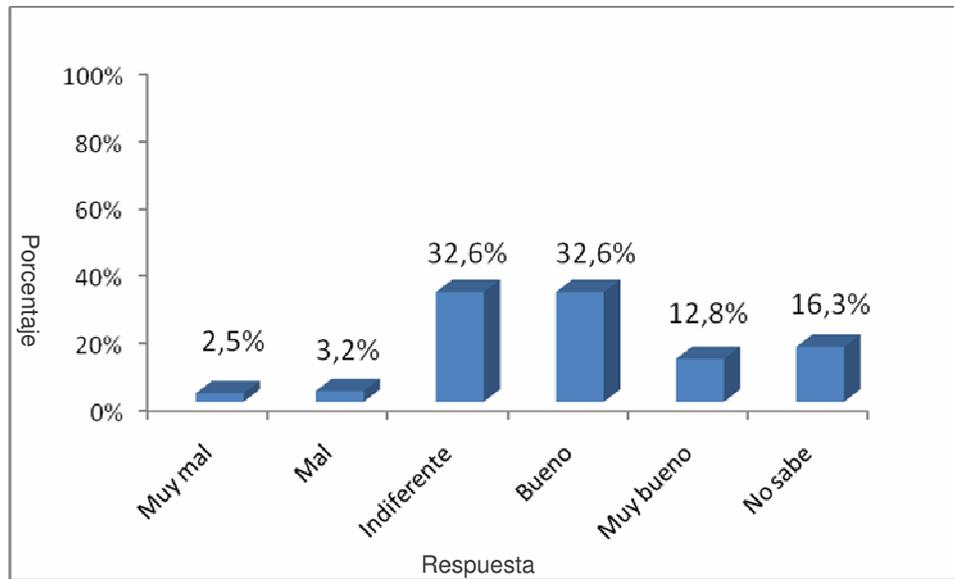
*** La variable atención hace referencia a que en todo momento el trato amable del personal de ventas, buena asesoría de los vendedores, buen registro en los pedidos, satisfacción en la atención de quejas y reclamos, respuesta satisfactoria las necesidades del cliente.

Cuadro 41. Cualificación de Distribuidora del Sur en cuanto a Atención

DISTRIBUIDORA DEL SUR		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	7	2,5%
Mal	9	3,2%
Indiferente	92	32,6%
Bueno	92	32,6%
Muy bueno	36	12,8%
No sabe	46	16,3%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 33. Cualificación de Distribuidora del Sur en cuanto a Atención



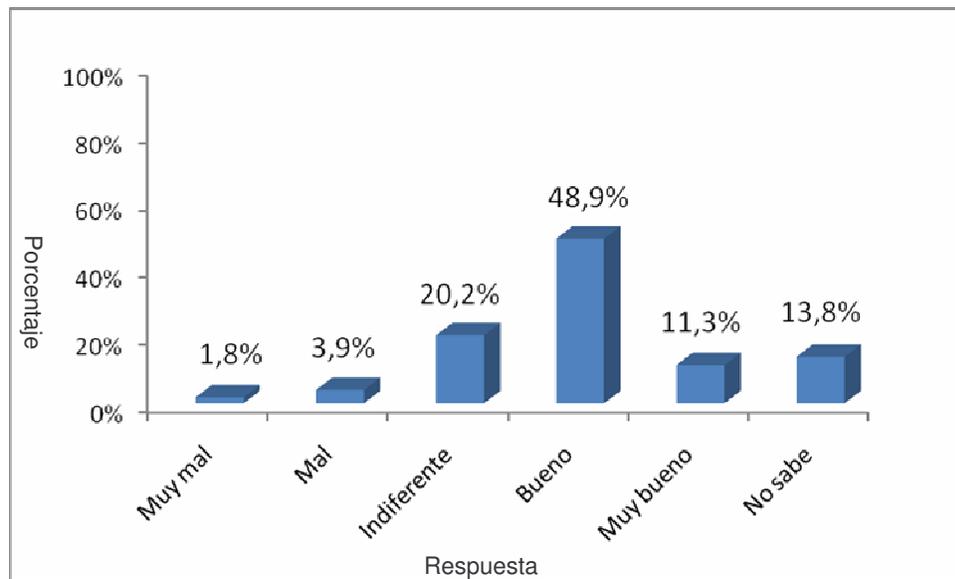
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 42. Cualificación de Distrital cuanto a Atención

DISTRILAR		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	5	1,8%
Mal	11	3,9%
Indiferente	57	20,2%
Bueno	138	48,9%
Muy bueno	32	11,3%
No sabe	39	13,8%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 34. Cualificación de Distrital cuanto a Atención



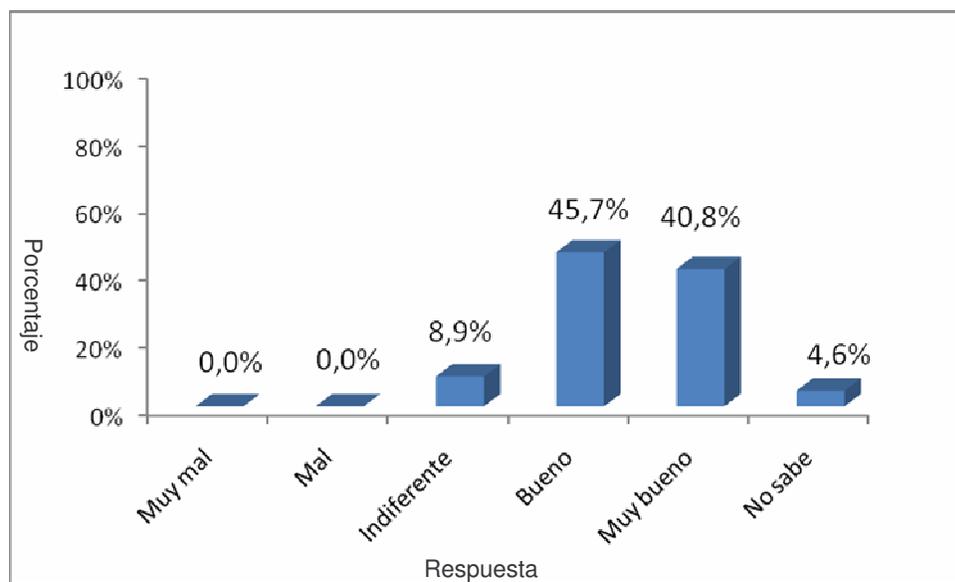
Fuente: Esta investigación

Cuadro 43. Cualificación de Tropipasto en cuanto a Atención

TROPIPASTO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	0	0,0%
Mal	0	0,0%
Indiferente	25	8,9%
Bueno	129	45,7%
Muy bueno	115	40,8%
No sabe	13	4,6%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 35. Cualificación de Tropipasto en cuanto a Atención



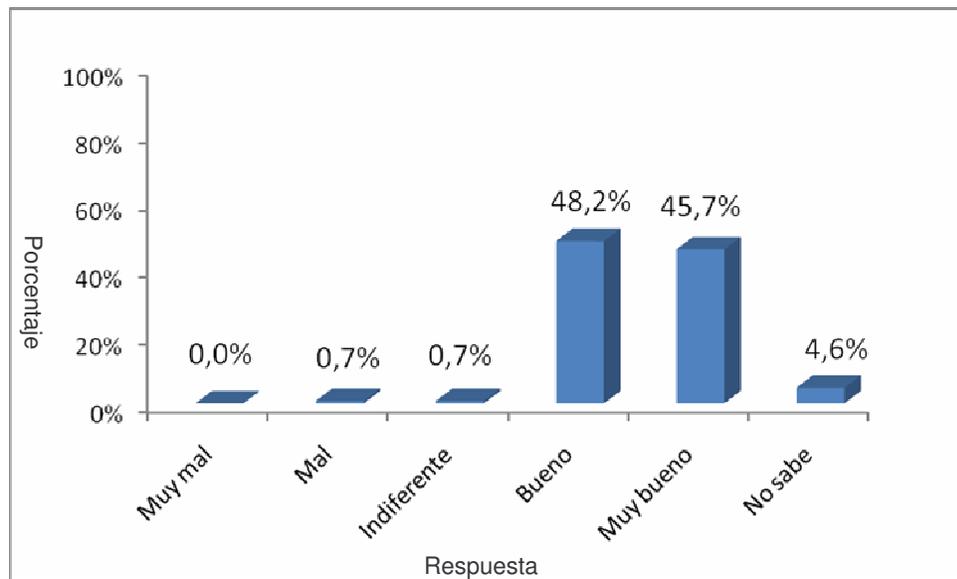
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 44. Cualificación de Tienda Bucanero en cuanto a Atención

TIENDA BUCANERO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	0	0,0%
Mal	2	0,7%
Indiferente	2	0,7%
Bueno	136	48,2%
Muy bueno	129	45,7%
No sabe	13	4,6%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 36. Cualificación de Tienda Bucanero en cuanto a Atención



Fuente: Esta Investigación

Una vez más la tendencia de la respuestas de los encuestados se centra en cualificar a la mayoría de las empresas traídas a colación como buena la atención prestada a sus usuarios del servicio de distribución y venta de víveres y abarrotes. No obstante, esta tendencia se encuentra más marcada para las empresas TIENDA BUCANERO y TROPICASTO donde se pondera su atención no como buena, sino como muy buena en un 40,8% y un 45,7% respectivamente. Ello significa que el cliente refiere su respuesta a la importancia que posee la calidad de atención en la satisfacción que provee cada una de estas empresas a sus gustos y deseos.

Este aspecto tan interesante puede ser fruto no sólo de las actitudes y acciones de los representantes de venta, exclusivamente, sino de todos los representantes de las diferentes áreas que integran la organización y que, en alguna oportunidad han entrado en contacto directo con las oportunidades potenciales del mercado y con sus clientes.

Para TIENDA BUCANERO, este “momento de la verdad” se ha convertido en una de sus mejores fortalezas, la cual ha sido uno de los escalones indispensables para diferenciarse de sus competidores en el mercado.

Por último a la pregunta: ¿Califique a las siguientes distribuidoras de víveres y abarrotes en cuanto a CONFIANZA****?; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

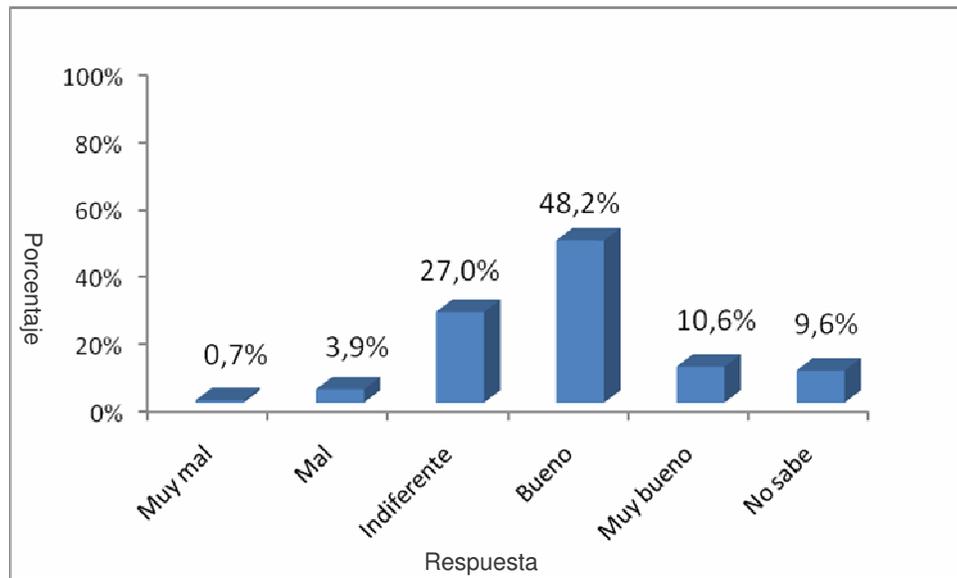
Cuadro 45. Cualificación de la distribuidora Abraham Delgado en cuanto a Confianza

ABRAHAM DELGADO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	2	0,7%
Mal	11	3,9%
Indiferente	76	27,0%
Bueno	136	48,2%
Muy bueno	30	10,6%
No sabe	27	9,6%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

**** La variable confianza hace referencia a los tiempos de entrega ajustados a la necesidad, entrega de pedidos en buen estado, entrega de pedidos en las cantidades completas, garantías en acuerdos de pago, control y cambio de productos vencidos y/o averiados.

Figura 37. Cualificación de la distribuidora Abraham Delgado en cuanto a Confianza



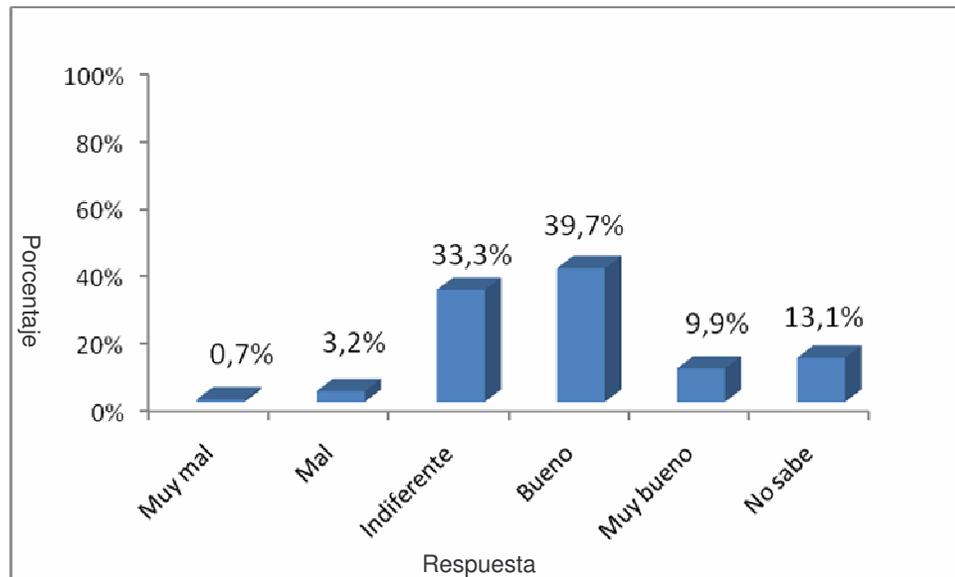
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 46. Cualificación de Distribuidora del Sur en cuanto a Confianza

DISTRIBUIDORA DEL SUR		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	2	0,7%
Mal	9	3,2%
Indiferente	94	33,3%
Bueno	112	39,7%
Muy bueno	28	9,9%
No sabe	37	13,1%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 38. Cualificación de Distribuidora del Sur en cuanto a Confianza



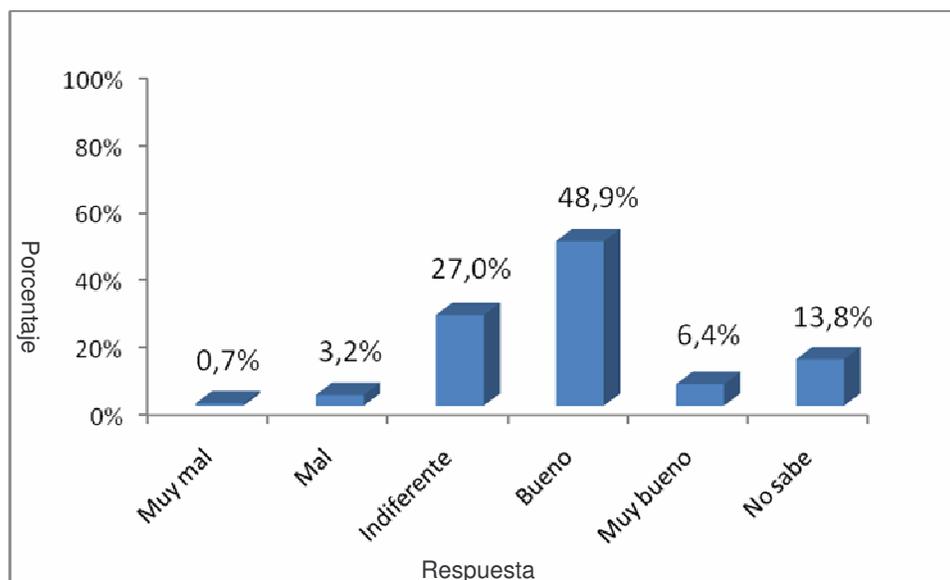
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 47. Cualificación de Distrilar cuanto a Confianza

DISTRILAR		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	2	0,7%
Mal	9	3,2%
Indiferente	76	27,0%
Bueno	138	48,9%
Muy bueno	18	6,4%
No sabe	39	13,8%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 39. Cualificación de Distrilar cuanto a Confianza



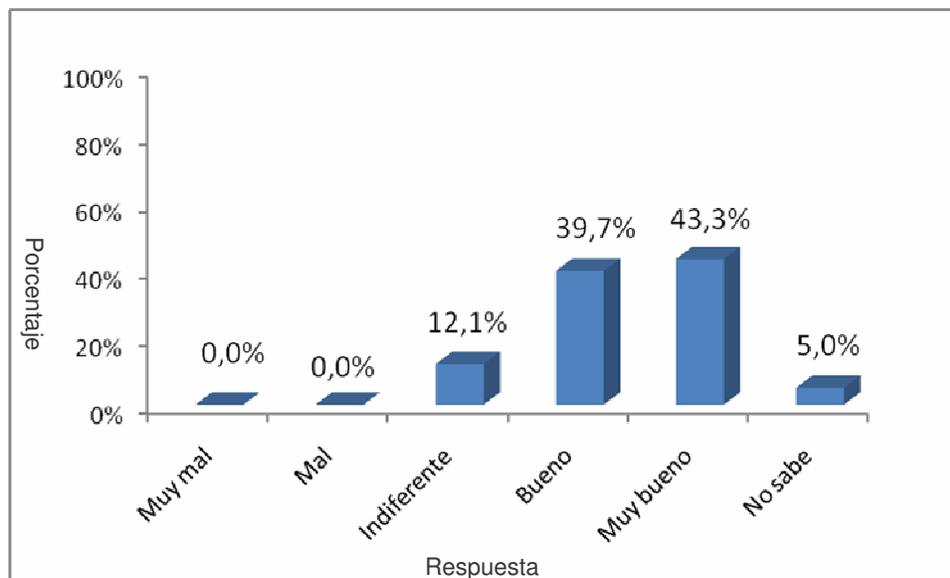
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 48. Cualificación de Tropipasto en cuanto a Confianza

TROIPIASTO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	0	0,0%
Mal	0	0,0%
Indiferente	34	12,1%
Bueno	112	39,7%
Muy bueno	122	43,3%
No sabe	14	5,0%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 40. Cualificación de Tropipasto en cuanto a Confianza



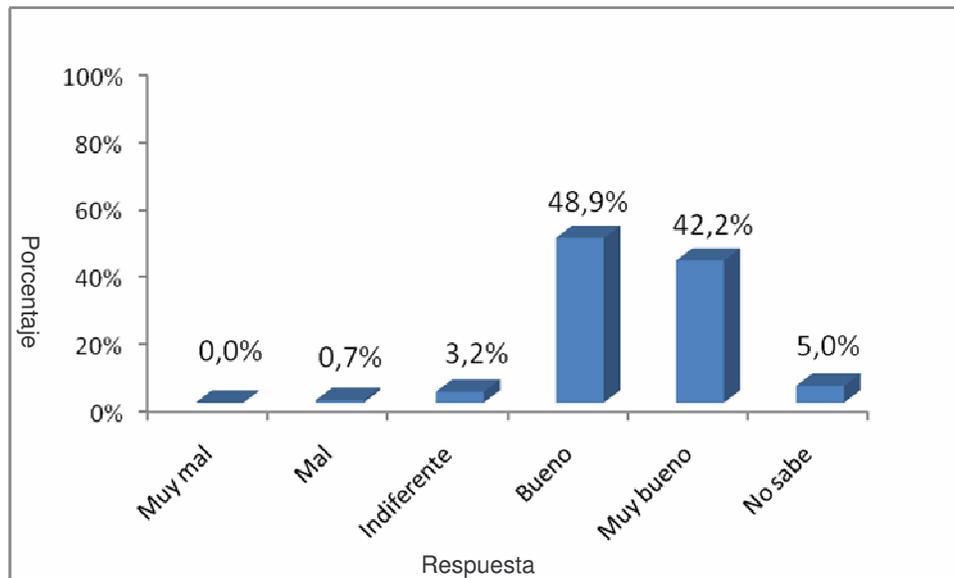
Fuente: Esta Investigación

Cuadro 49. Cualificación de Tienda Bucanero en cuanto a Confianza

TIENDA BUCANERO		
ITEM	RESPUESTA	%
Muy mal	0	0,0%
Mal	2	0,7%
Indiferente	9	3,2%
Bueno	138	48,9%
Muy bueno	119	42,2%
No sabe	14	5,0%
TOTAL	282	100%

Fuente: Esta Investigación

Figura 41. Cualificación de Tienda Bucanero en cuanto a Confianza



Fuente: Esta Investigación

Para la mayoría de los encuestados concuerdan en que su grado de confianza con la mayoría de las distribuidoras de víveres y abarrotes es bueno; sin embargo, los porcentajes de TIENDA BUCANERO y TROPIPASTO son los más altos. El 39,7% del mercado deja ver su grado de confianza con TROPIPASTO como bueno y el 43,3% como muy bueno, en verdad son porcentajes muy altos, demostrando la gran presencia de esta empresa en el mercado.

Para TIENDA BUCANERO, el 48,9% califica su grado de confianza como bueno y el 42,2% lo califica como muy bueno. Esta actitud hacia el servicio ofrecido por la empresa es percibida por los clientes en la actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Por lo que se aprecia, el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que se le pida orientación.

15. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias grosso modo son los medios por los cuales una empresa u organización pretende alcanzar sus objetivos requiriendo para ello una reflexión a corto, mediano y largo plazo. Para el caso de TIENDA BUCANERO después de haber desarrollado todo el análisis estratégico se recomiendan las siguientes estrategias:

A. Penetración del mercado. Es la estrategia por la cual una firma expande sus esfuerzos de mercadeo para incrementar las ventas de los productos o servicios existentes en sus mercados actuales. Típicamente, la penetración del mercado se logra mediante el incremento del nivel del esfuerzo de mercadeo, o mediante la disminución de precios. Aunque esto es particularmente apropiado en mercados de alto crecimiento, aún en mercados de bajo crecimiento la penetración puede ser apropiada si una empresa estima que puede mejorar su participación en el mercado aprovechando alguna ventaja competitiva.

Para el caso de TIENDA BUCANERO, este esfuerzo de mercadeo se puede llevar a cabo mediante la utilización de herramientas publicitarias en los medios de comunicación local como emisoras de alta audiencia, periódicos de alta circulación a nivel local, páginas amarillas, canales de televisión regionales e internet; complementándolas con actividades de merchandising y el patrocinio de eventos.

Desplegando una campaña publicitaria masiva, creativa e innovadora que cautive a los clientes potenciales y mantenga el nivel de reconocimiento y confianza de los clientes actuales, la empresa obtendrá un mayor beneficio económico y organizacional en el mercado local.

Adicionalmente, se hace necesario que la empresa haga uso de tácticas que logren estimular la demanda primaria y selectiva del servicio con herramientas como precios especiales, descuentos dirigidos y créditos blandos a los clientes actuales en ciertas épocas del año como Semana Santa y Navidad. Esto le permitirá en el mediano plazo aumentar de manera indirecta la capacidad de compra de los clientes, manteniendo su fidelidad y de paso conseguir con ellos un tipo de publicidad indirecta en el mercado al ser voceros de las prebendas brindadas por la empresa.

No falta aclarar que este tipo de estrategia debe estar enfocada hacia el mercado objetivo donde TIENDA BUCANERO desarrolla su actividad de distribución de víveres y abarrotes.

B. Desarrollo del servicio. Esta estrategia comprende el desarrollo de nuevos servicios para los mercados existentes con el fin de revivir el crecimiento de las ventas, satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de los clientes, enfrentar las nuevas ofertas de la competencia, aprovechar la nueva tecnología y satisfacer las necesidades de segmentos específicos del mercado. Típicamente esta estrategia involucra reemplazar o reformular los servicios existentes, o expandir la línea de servicio.

Para TIENDA BUCANERO de modo general el punto de partida para el desarrollo de un servicio debe estar enfocado en dos factores básicos:

- El primero es el objetivo de satisfacer deseos y necesidades del consumidor final.
- Y el segundo está en generar ideas de nuevos servicios. Tales ideas pueden provenir del propio personal como consecuencia de su trato diario con consumidores o de la observación de la competencia.

La evaluación del servicio, a su vez, deberá pasar por la respuesta a tres aspectos básicos:

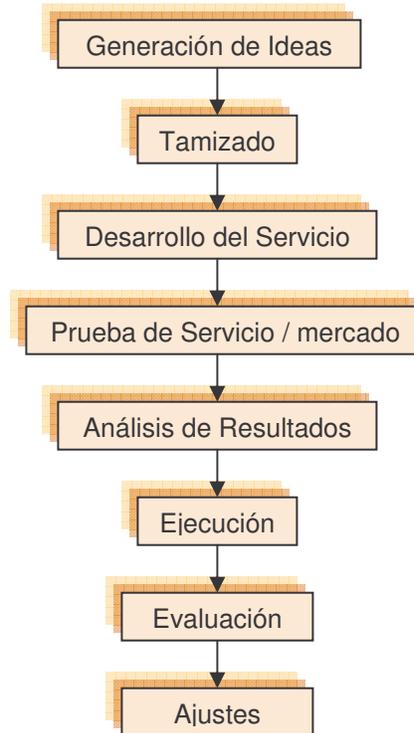
- Relación con los objetivos de la institución.
- Relación con la satisfacción de clientes.
- Problemas que pueda crear el nuevo servicio.

En este contexto, se puede desarrollar nuevos tipos de servicio con valor agregado que permitan expandir el mercado servido y ampliar la distribución mediante la efectividad en los despachos, la buena manipulación y transporte de los productos que llegan a los clientes o en el mejor de los casos el apoyo promocional de los mismos. Esto le permitirá a la empresa obtener una posición más fuerte para confrontación directa con sus posibles competidores en el mercado.

Para ello se hace necesario hacer un esfuerzo superior de marketing en términos del estudio e investigación de mercados, calidad del servicio, selección y capacitación del personal de ventas, disponibilidad presupuestal y reconocimiento del servicio en el mercado.

Una alternativa para generar este tipo de estrategia se puede observar en el siguiente esquema de proceso de desarrollo de un nuevo servicio.

Figura 42. Esquema de para el desarrollo de servicio



Fuente: Esta investigación

C. Diversificación del conglomerado y Horizontal. La primera estrategia es la forma más pragmática de diluir el riesgo y consiste en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados aprovechando las oportunidades de crecimiento u oportunidades de estabilización de ventas sin considerar ninguno de los efectos sinérgicos. La segunda Consiste en añadir productos o servicios no relacionados a los clientes actuales

Una posibilidad para que la empresa pueda llevar a cabo estos dos tipos de estrategias es la concepción, desarrollo e implementación de una marca o línea de productos propios con el nombre de “BUCANERO” para la gama de cereales y granos. Lo cierto es que este tipo de estrategia conllevaría a una gran inversión por parte de la empresa en infraestructura, capital humano y financiero. Por ello este tipo de estrategia sería una opción a largo plazo. No obstante, para llevarla a cabo, se podría seguir un proceso similar al expuesto en la figura 13, teniendo en cuenta que en lugar de un servicio lo que se quiere generar es un producto y marca propios para el mercado.

Otra opción es la diversificación de los actuales servicios complementarios mediante el aprovechamiento de las fortalezas empresariales en ofrecer servicios innovadores que permitan atraer nuevos clientes y satisfacer a los actuales.

D. Diversificación Concéntrica. Consiste en la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados.

De hecho TIENDA BUCANERO tiene en su U.E.N de la calle 17 No 19-40 una alternativa para diversificar el negocio principal. Este tipo de distribución minorista difiere en mucho del negocio principal de la empresa debido al alcance de las líneas de producto que sirven, el tipo de esfuerzo de búsqueda del consumidor que abastece y el nivel de servicio que ofrece.

Dependiendo del mercado objetivo de la empresa lo importante es aprovechar con este negocio todas las ventajas otorgadas por la ubicación estratégica de las instalaciones en el epicentro comercial de la ciudad de Pasto mediante el servicio personal y una buena imagen de calidad.

Para ello se hace necesario dotar a este punto de venta de las locaciones, infraestructura, personal, tecnología y publicidad necesarios para que en el mediano plazo se convierta en una parte importante del negocio.

E. Desarrollo de Mercado. Esta estrategia representa un esfuerzo para llevar los productos actuales a nuevos mercados. Típicamente, la alta gerencia empleará esta estrategia cuando los mercados existentes están paralizados, y cuando el incremento de la participación en el mercado sea difícil debido a que dichas participaciones son ya muy altas, o porque los competidores son muy poderosos.

Esta estrategia puede realizarse mediante la identificación de nuevos usos, nuevos mercados geográficos o nuevos canales para alcanzar nuevos usuarios. Esto se puede lograr invadiendo mercados en otras regiones geográficas por medio de una expansión regional, consiguiendo más clientes a través de campañas publicitarias llamativas, involucrando diferentes medios de comunicación de cobertura regional como prensa, radio, televisión e internet. Significa que los medios de la gama de comercialización de la empresa se orientan a la creación de un nuevo mercado o a la ampliación del volumen del mercado ya existente. La idea principal de esta estrategia consiste en obtener una posición ventajosa respecto a la competencia en el desarrollo de un nuevo mercado.

De alguna manera TIENDA BUCANERO en los últimos años no solamente ha dedicado su accionar al mercado de la ciudad de Pasto, sino que ha mirado en los potenciales mercados de ciudades como Ipiales y Túquerres una oportunidad para incrementar las ventas.

De todo lo anterior se puede concluir que las estrategias más convenientes para TIENDA BUCANERO para competir en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto son la penetración de mercado, desarrollo del servicio y la diversificación concéntrica.

15.1 ESTRATEGIAS NATURALES PARA TIENDA BUCANERO

Para el desarrollo de este tipo de análisis se hace necesario tener en cuenta el ciclo de vida de la industria (Sector) donde la empresa enfoca todo su esfuerzo. En ese sentido se hace un análisis del comportamiento que tiene dicho sector desde el momento mismo en el que TIENDA BUCANERO apareció en el sector de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto. Para esto se tuvo en cuenta la base de datos de la Cámara de Comercio de Pasto de donde se extractaron las empresas con un monto de activos superior a diez millones de pesos, creadas desde el año de 1972 hasta el año 2006 y que potencialmente son los mayores competidores para la empresa.

Cuadro 50. Empresas distribuidoras creadas por año con monto en activos superior a diez millones de pesos

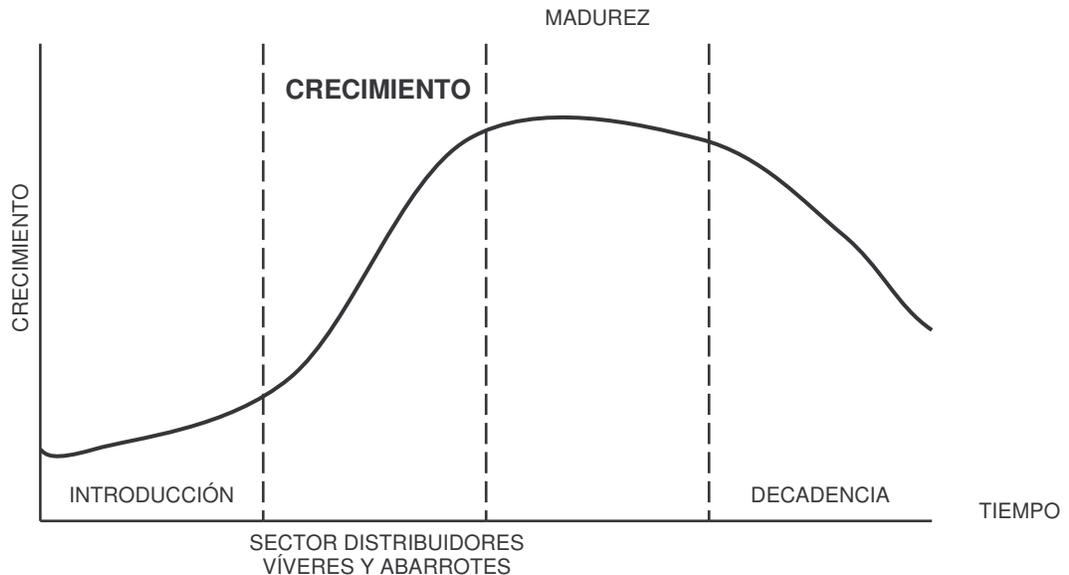
Rangos	Periodo	Empresas	Acumulado	% crecimiento
1972-1976	1	4	4	0%
1977-1981	2	4	8	50,0%
1982-1986	3	0	8	0%
1987-1991	4	2	10	20,0%
1992-1996	5	8	18	44,4%
1997-2001	6	19	37	51,4%
2002-2006	7	16	53	30,2%
Total		53		
Promedio		7,571428571	28%	

Fuente: Esta investigación

Según el análisis este sector tiene un panorama prometedor, toda vez que el número de empresas creadas ha venido en crecimiento a un promedio de mas del siete (7) empresas por cada quinquenio; es decir, casi una empresa por año, lo cual hace pensar que los volúmenes de ventas van en crecimiento y rendimiento del capital invertido en este sector retribuye de manera positiva a media que pasa el tiempo.

Con una tasa del 28% de crecimiento en treinta y cinco años de existencia de TIENDA BUCANERO, el análisis deja entrever que este sector aun sigue presentando buenas oportunidades para el ingreso de nuevas empresas. De hecho, esto es lo que esta sucediendo con el ingreso de los supermercados de cadena como ALKOSTO y ÉXITO, los cuales van incursionando en el sector de víveres y abarrotes amén de las prebendas otorgadas por el medio. Gráficamente se denota así:

Figura 43. Ciclo de vida de la industria para TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta investigación.

En esta etapa es importante tener en cuenta estrategias como:

A. AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO. Para ello TIENDA BUCANERO, debe incrementar el volumen de ventas sin la necesidad de cambiar su portafolio de productos, pero si haciendo énfasis en la prestación de su servicio a clientes actuales y potenciales. En ese orden de ideas lo más óptimo es recurrir a la promoción de ventas reforzándolas con actividades publicitarias y la fuerza de ventas externa.

Para TIENDA BUCANERO este es un tema muy importante ya que por la antigüedad y trascendencia de la empresa en el mercado se ha querido continuar con el esquema publicitario que ha tenido desde el mismo momento de su creación. Para no perder el buen nombre de la empresa (GOODWILL) se contratará una pauta publicitaria con la emisora Santafé Estéreo, la cual ira dirigida al grupo objetivo de tenderos, mayoristas y supermercados de la ciudad. En este sentido la edad y el sexo no se tendrán en cuenta, toda vez, no hay una característica singular para aplicar este tipo de segmentación.

Para apoyar publicitariamente la U.E.N de la calle 17, se pretende realizar una utilizar como medio de difusión; los volantes, los cuales serán repartidos en la mayor parte hogares de la ciudad de Pasto. Este material impreso tendrá como característica fundamental que a demás de ser medio publicitario, servirá de recibo para otorgar a su portador un descuento del 1% en compras superiores a \$50.000 pesos.

B. HACER UNA INTEGRACIÓN VERTICAL. Este tipo de estrategia a cualquier nivel se encuentra fuera del alcance de la empresa dadas las condiciones que ella tiene dentro de la cadena de valor del sector donde se presta el servicio, por ende, en el corto y mediano plazo la integración vertical hacia delante o hacia atrás es prácticamente imposible de llevar a cabo, sobre todo por que para la gerencia está clamadamente definida la actividad y el papel que posee la empresa en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto.

C. SEGMENTAR EL MERCADO. TIENDA BUCANERO en este aspecto tiene bien definido el segmento de mercado al cual atiende; tanto en, tamaño, actividad, comportamiento y ubicación geográfica.*

D. AMPLIAR LA LÍNEA DE PRODUCTOS y/o SERVICIOS. Son poco frecuentes las modificaciones en producto y/o servicio en el sector de distribuidores de víveres ya abarrotes de la ciudad de San Juan de Pasto, no obstante como este sector esta llegando al mayor punto de crecimiento las empresas deben tener en perspectiva extender su servicio con el propósito de aumentar las ventas. TIENDA BUCANERO, en este aspecto tiene en su Unidad Estratégica de Negocio de la calle 17 la comercialización de productos a menores volúmenes que los requeridos por su mercado principal, con ello, la empresa pretende impactar en las ventas extendiendo parte de su actividad a clientes potenciales con menor monto de demanda y de la misma manera llegar al consumidor final con mas eficacia.

E. LA PENETRACIÓN DE MERCADOS. Este tipo de estrategia se debe desarrollar con el apoyo de actividades promocionales fuertes. Las mismas se encuentran especificadas en el capítulo 15 literal A de este trabajo investigativo.

Ahora bien es necesario determinar la posición competitiva en el mercado y las opciones estratégicas de TIENDA BUCANERO según la matriz de Arthur D. Little, Inc.⁵⁹ Teniendo como base la matriz de perfil competitivo y en coherencia con la encuesta realizada en el mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto, la empresa se cataloga como una de las firmas fuertes en este sector junto a empresas como TROPIPASTO y DISTRILAR.

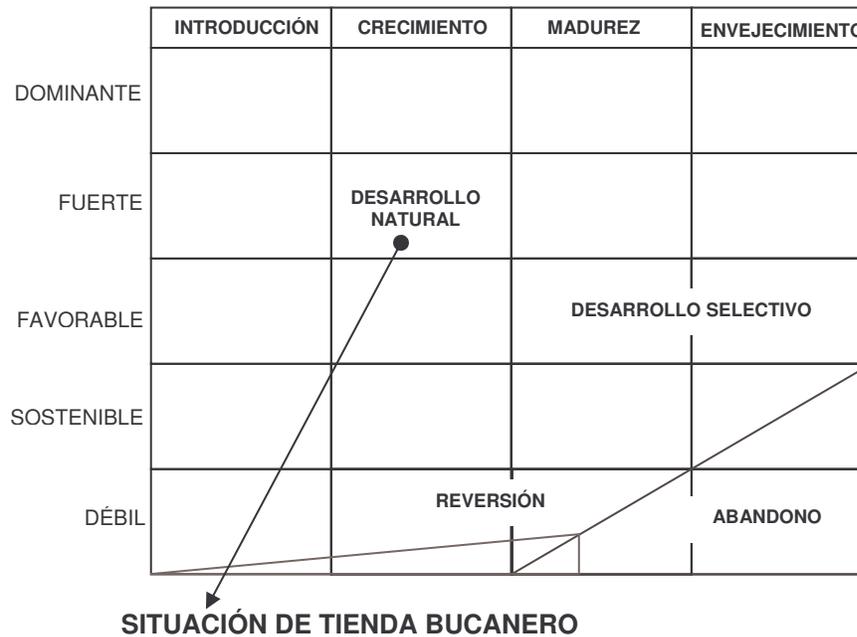
Con esta información y guardando el sentido de la matriz, la característica fundamental en esta situación es que la empresa debe mantener una estrategia independiente por un periodo prolongado de tiempo pero no indefinido⁶⁰.

* Esquema desarrollado en el numeral 11.4 de este trabajo investigativo

⁵⁹ LUTHER, William M. El Plan de Mercadeo. Barcelona. Ed. Norma. 1985. p.25

⁶⁰ *Ibíd.*, p.27

Figura 44. Matriz de posición competitiva en el mercado y opciones estratégicas para TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta Investigación

Ahora bien, teniendo como base el ciclo de vida de la industria y la matriz de posición competitiva, de manera secuencial se hace la selección de las estrategias naturales para una empresa como TIENDA BUCANERO. En ese sentido las estrategias son las siguientes:

Cuadro 51. Estrategias Naturales de TIENDA BUCANERO para el ciclo de vida de la industria

ETAPA DE CRECIMIENTO		TÁCTICAS
ESTRATEGIA	ACCIÓN	
Penetración en el Mercado	Aumentar	<ul style="list-style-type: none"> • Pautar en medios publicitarios específicamente en radio, medios escritos e internet. De hecho ya se empezó a pautar en páginas amarillas del directorio de la ciudad de Pasto. • Actividades de merchandising con el impulso del producto en el punto de compra del cliente subsidiando el gasto en tarimas, carpas, grupos musicales y obsequio de productos. • Patrocinio de Eventos destinados al deporte, lúdica y artístico en las zonas de influencia de la empresa. De la misma manera patrocinar equipos deportivos representativos de los barrios a torneos de carácter local. • Precios Especiales, descuentos y créditos blandos para clientes fieles en épocas especiales del año como semana Santa, día de la Madre, día del padre o Navidad.
Integración Vertical	No	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra al alcance de la empresa dadas las condiciones internas de la misma.
Segmentación del Mercado	Si	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación geográfica por zonas en un total de siete zonas. • Segmentación por tamaño de mercados industriales (sector de distribuidores de víveres y abarrotes ciudad de Pasto) • Segmentación por actividad • Segmentación demográfica enfatizando en la variable ingreso
Ampliación de la Línea de Productos	No	<ul style="list-style-type: none"> • Se trabajara sobre el portafolio de productos actual y se enfatizara sobre al líneas exclusivas de la fabrica de velas Estrella S.A y de marcas reconocidas como Nestlé, Colgate Palmolive, Lloreda Grasas, Productos Familia, Disa, Varta, Fonandes, Newell, Stanford, Productos el Cid, Arroz Flor Huila, Arroz Roa, Eterna, Pampa Ltda., Quala S.A
Fijación de precios	Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Deben estar ajustados a las políticas de negociación con proveedores, al margen de utilidad, precios de la competencia y tendencias del mercado • Bonificaciones u ofertas que le permitan bajar el precio.

Distribución Ampliada	Desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Abrir nuevos mercados en zonas diferentes a la ciudad de Pasto. De hecho la empresa atiende a municipios vecinos como Nariño, Túquerres, Ipiales, Sandoná, • Comparativamente TIENDA BUCANERO es una de las empresas fuertes en el mercado de distribuidores de víveres y abarrotes y ha logrado mantener su participación y reconocimiento en este mercado en más de 35 años de labores sin la necesidad de incurrir en costos más elevados que la competencia. Además en este sector se manejan costos de operación relativamente iguales, la diferencia se encuentra en el valor agregado del servicio.
Costos Comparativos	No	<ul style="list-style-type: none"> • Se puede mejorar el servicio al ofrecer un servicio integrado de cotización, pedidos, despachos y facturación de productos vía electrónica, sin necesidad de incurrir en mayores costos. Esto se puede hacer de manera progresiva, comenzando con los clientes más conocidos e ir extendiendo al resto del mercado. Esto es muy factible dadas las bondades ofrecidas por un medio de fácil acceso como la internet.
Modificaciones Anuales en los Servicios	Si	<ul style="list-style-type: none"> • Recurrir a la promoción de ventas con muestras gratis, concursos, exposiciones in situ y descuentos al comercio al de tal. • Afianzar las relaciones públicas con los clientes internos mediante la entrega de bonos de compra por valor de 50.000 pesos o dinero en efectivo de acuerdo a las ventas realizadas en cada una de las líneas de producto. Se recurre a este sistema ya que la entrega de descuentos y juego de precios para la venta no son muy estimulantes para la fuerza de ventas.
Gastos de Promoción	Si	<ul style="list-style-type: none"> • Recurrir a la promoción de ventas con muestras gratis, concursos, exposiciones in situ y descuentos al comercio al de tal. • Afianzar las relaciones públicas con los clientes internos mediante la entrega de bonos de compra por valor de 50.000 pesos o dinero en efectivo de acuerdo a las ventas realizadas en cada una de las líneas de producto. Se recurre a este sistema ya que la entrega de descuentos y juego de precios para la venta no son muy estimulantes para la fuerza de ventas.

Fuente: Esta investigación

15.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING O CREATIVAS

Una vez la organización ha establecido las estrategias corporativas con base a las prioridades en el servicio y el mercado en el cual desarrolla sus actividades en pos de alcanzar mayor crecimiento y desarrollo, es posible la formulación de estrategias de marketing logrando que se ajusten a los objetivos y metas de la organización.

Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una empresa piensa alcanzar sobre la demanda de un producto o servicio en el mercado objetivo. Para TIENDA BUCANERO las estrategias de marketing son:

15.2.1 Para impactar en la Demanda Primaria. Básicamente las estrategias de marketing que permiten impactar en la demanda primaria están expuestas en el siguiente cuadro:

Cuadro 52. Estrategias de marketing en la demanda primaria

COMO SE HACE IMPACTO	ESTRATEGIA BÁSICA A SEGUIR
Estrategias para atraer a los no usuarios	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumentar la disposición de compra▪ Aumentar la capacidad de compra
Estrategias para atraer a los usuarios	<ul style="list-style-type: none">▪ Ampliación del uso▪ Aumento de los niveles de consumo del servicio▪ Estimular el remplazo

Fuente: Esta investigación.

A. Estrategias para atraer a los no usuarios

- **Aumentar la disposición de compra.** Esta se puede estimular mediante tres enfoques:
 - a) Demostrar los beneficios con que ya cuenta una forma de producto o servicio.
 - b) Desarrollar nuevos productos o servicios con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos.
 - c) Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos o servicios existentes.

Con frecuencia es necesario demostrar los beneficios básicos de la forma o presentación del producto o servicio cuando se está comercializando una forma nueva. De la misma manera, cuando nuevos productos o servicios dan como resultado adiciones significativas a los beneficios ofrecidos por las formas o presentaciones existentes del producto o servicio, es probable que satisfagan las necesidades de los consumidores potenciales.⁶¹

Un ejemplo puntual de ello es el aplicar campañas publicitarias enfocadas en informar al público objetivo sobre los servicios y productos que ofrece TIENDA BUCANERO, demostrando los beneficios de uso del servicio. Este tipo de estrategias publicitarias deben mostrar y promocionar las cualidades que poseen la empresa en aspectos como la seguridad, cumplimiento, seriedad y efectividad de sus instalaciones, logística y personal de ventas. Las actividades a realizar se especifican en la sección 15.1 literal A de este trabajo investigativo y en el esquema publicitario para la empresa.

- **Aumentar la capacidad de compra.** La capacidad de compra puede mejorarse con la oferta de precios bajos o créditos y en algunos casos brindando una mayor disponibilidad a través de mayores despachos, despachos más frecuentes o menores inventarios. De modo similar planes de financiación novedosos pueden ayudar a estimular la demanda primaria.

Generalmente los descuentos son otorgados por los proveedores directamente a la empresa, en ese sentido una de las tácticas es trasladar ese beneficio al cliente a modo de bonificación en mercancía comprada por lo cual el cliente puede hacerse beneficiario de esta política. Por parte de la gerencia se estipularon los siguientes descuentos: un 2% en productos de la marca VARTA, el 1% en los productos de la marca NESTLÉ y el 1% en la marca UNILEVER, todas estas en un monto de compra mayor o igual a un millón de pesos (\$1'000.000).

Para otras líneas se tiene como táctica manejar ofertas; entre ellas, la línea COLGATE PALMOLIVE, en esta se pretende implementar el famoso “pague uno lleve dos” para un monto igual o superior a cuarenta y cinco (\$45.000.000) millones de pesos en compra. La otra es la línea de Productos FAMILIA en la que se pretende ofertar dichos productos en “docenas de trece”, en montos superiores a un millón de pesos (\$1.000.000) esto cuando esta línea de productos ha tenido menos de un 15% en movimiento de inventario. Con estas dos ofertas de alto impacto se pretende aumentar el volumen de compra, la rotación rápida de inventario y de paso aumentar la capacidad de compra de los clientes en el mercado de San Juan de Pasto y municipios vecinos.

⁶¹ GUILTINAN Joseph, GORDON Paul Y MADDEN Paul. Gerencia de Marketing. Estrategias y Programas. Santafé de Bogotá D.C. Mc Graw-Hill. 1998. p. 176.

Cabe resaltar que TIENDA BUCANERO no entregará descuentos a título personal ya que la utilidad es muy baja y no permitirá un reintegro positivo de la inversión en este aspecto; por eso, a menos de que el volumen de compra supere un 80% sobre inventario; esto quiere decir que si el volumen de compra es mayor o igual a cien millones de pesos la empresa pretende otorgar un descuento del 3% por pago de contado y un 1.5% en pago a veinticinco días.

Para complementar este tipo de políticas, TIENDA BUCANERO puede realizar actividades promocionales como el patrocinio de eventos deportivos, sociales, lúdicos y culturales dentro del mercado objetivo donde la empresa desarrolla su actividad, permitiendo que el nombre de “BUCANERO” se posicione como marca de prestigio en el servicio de distribución en la ciudad de Pasto. De la misma manera ampliar este tipo de estrategias promocionales en los diferentes sectores y barrios de la ciudad para épocas especiales del año como el día de la madre, semana santa, navidad entre otras.

B. Estrategias para atraer a los usuarios

- **Ampliación del Uso.** Los compradores pueden incrementar el uso si puede ampliar la variedad de uso o de ocasiones de uso. Para esto TIENDA BUCANERO puede desarrollar una campaña publicitaria directa con la fuerza de ventas sugiriendo a los usuarios el montaje de pedidos, el pago programado de los mismos por internet. Para ello, la empresa solo debe habilitar un correo electrónico en cual pueda enviar la información del cliente y posteriormente montar el pedido, adicionalmente se debe contar con el servicio de una cuenta bancaria en red para hacer el pago directo vía electrónica, de esta manera la empresa hará el despacho del producto una vez consignado el valor en cuenta corriente.

Este tipo de servicio es el que utilizan la mayoría de entidades de mercado electrónico en el mundo, por lo tanto este tipo de servicio le permitiría a la empresa aumentar la disposición de compra con más frecuencia o en mayor volumen, sobre todo de aquellos clientes que se encuentran en otros municipios donde la empresa hace presencia con su fuerza de venta.

- **Aumento de los niveles de consumo (uso) del producto o servicio.** Menores precios o empaques con volumen especial pueden llevar a volúmenes promedio más altos y posiblemente a un consumo o uso más rápido del producto o servicio. También puede ocurrir que los niveles de consumo se estimulen si cambia la percepción que tienen los compradores de los beneficios de un producto o servicio. Para TIENDA BUCANERO esto se puede obtener extendiendo los descuentos y ofertas en las líneas de los productos VARTA, NESTLÉ, UNILEVER, COLGATE y Productos FAMILIA a compras de menor monto y destinadas para la unidad estratégica de negocios ubicada en

la calle 17. Para ello es necesario contar con el respaldo logístico y financiero de los proveedores, lo cual no es un impedimento para esta empresa, toda vez, que la relaciones públicas con ellos durante los treinta y cinco años de presencia en el mercado es muy satisfactoria. Esto deja entrever el grado de cumplimiento y confianza de los proveedores hacia la empresa.

Además para TIENDA BUCANERO otra manera efectiva de lograr este aumento de los niveles de consumo es el desarrollar beneficios adicionales en su servicio como seguro contra daños en el manejo, transporte y manipulación de los productos distribuidos a sus clientes, facilitando el recambio eficiente de los mismos. Parte puntual de esta actividad es el asesoramiento con mercaderistas, personal de ventas a cada cliente en la promoción y venta de los productos en cada una de las localidades o barrios de la ciudad. De hecho esto ya se está desarrollando en parte con el sistema de “vencidos y averiados” el cual permite hacer el recambio de aquellas mercancías dañadas por mala manipulación, transporte o en el peor de los casos por vencimiento debido a la falta de rotación de inventario, todo ello sin ningún costo para el cliente.

- **Estimular el Reemplazo.** Se puede lograr con el rediseño de productos o servicios en aspectos como conveniencia del servicio y mejoramiento en los costos de operación. Para ello la táctica a seguir por TIENDA BUCANERO es la creación de una línea especial para información, sugerencias, quejas y reclamos, esto le facilitará a la empresa tener la información suficiente del cliente para ajustar el servicio de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente. Una de las formas más sencillas para la empresa es hacer uso de un buzón electrónico o una línea telefónica para recoger todas las sugerencias de los clientes, esto grosso le permitirá a TIENDA BUCANERO tener una retroalimentación con los clientes, evaluar el nivel de satisfacción de la prestación del servicio y de paso afianzar los lazos de afinidad cliente-empresa mostrándole al mercado en general una imagen de respaldo, confianza y seguridad como benefició agregado en el servicio.

15.2.2 Para impactar en la Demanda Selectiva. Las estrategias de marketing que permiten impactar en la demanda selectiva se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 53. Estrategias de marketing en la demanda selectiva

COMO SE HACE IMPACTO	ESTRATEGIA BÁSICA A SEGUIR
Ampliar el mercado servido	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar la distribución ▪ Extensión de la línea de producto o servicio
Captar clientes de los competidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia de confrontación directa con calidad superior y liderazgo precio- costo ▪ Diferenciación con posicionamiento de beneficio – atributo y posicionamiento con base al consumidor
Conservación / expansión de la demanda de la base de clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la satisfacción ▪ Relación de marketing ▪ Servicios complementarios

Fuente: Esta investigación.

A. Estrategias para ampliar el mercado servido. El mercado servido es la porción del mercado relevante que una empresa escoge para servir y que refleja el alcance de su producto o servicio y sus ofertas de distribución.⁶²

- **Ampliar la distribución.** Los programas de distribución y ventas de una firma en su gran mayoría están diseñados para poner los productos a disposición en el mercado objetivo y con frecuencia para conseguir efectividad en los despachos, la presentación o el apoyo promocional. Por ende a medida que una empresa crece, el aumento de su capital puede permitirle desplazarse hacia nuevos mercados geográficos, para lo cual se hace necesario las instalaciones y publicidad requeridas para triunfar. En otros casos la empresa podría desplazarse hacia otro tipo de canal de distribución para servir a todas las partes de un mercado.

En este aspecto TIENDA BUCANERO ha logrado incursionar en otros mercados diferentes a la ciudad de Pasto; un ejemplo de ello es la presencia del servicio en las ciudades de Ipiales y Túquerres, para ello ha destinado la fuerza de venta necesaria para atender este tipo de mercados. De la misma manera ha logrado incursionar en la distribución personal y minorista con su unidad estratégica de negocio dispuesta en la calle 17, con la cual está impactando en la población que demanda productos al detal. Por ende, se puede decir que la empresa en este aspecto tiene una buena ventaja para incrementar ventas y conseguir competitividad en el mercado.

Claro que es menester de la gerencia seguir estudiando a mediano plazo la forma de desarrollar otro tipo de mercado. Una de las opciones más factibles

⁶² Ibid., p. 179

es el departamento del Putumayo dadas las condiciones de cercanía geográfica y buenas expectativas económicas en cuestión de demanda de productos de primera necesidad. Todo esto a la postre le permitirá ampliar el rango de acción, obteniendo un mayor volumen de ventas y por consiguiente mayor competitividad.

- **Extensión de la línea de producto o servicio.** Una firma puede expandir la línea de productos o servicios que ofrece a un mercado a través de programas de desarrollo de nuevos productos o servicios. Específicamente puede elegir entre dos rutas principales cuando utilice el desarrollo de nuevos productos o servicios para satisfacer y cumplir con las expectativas de nuevos mercados.

La primera de ellas es una extensión vertical de línea de producto o servicio. Esto implica agregar un nuevo producto o servicio en un punto claramente diferenciado en el precio

La segunda una extensión horizontal de línea de producto o servicio. Se da cuando una empresa agrega un nuevo producto o servicio con diferentes características, más o menos en el mismo nivel de precios.

Estas dos extensiones de línea de producto o servicio permiten que una empresa sirva una variedad más amplia de gustos o preferencias específicas.

Para esto la empresa debe desarrollo en el largo plazo un sistema de mercadeo basado en medios informáticos como la internet. El comercio electrónico es una opción que TIENDA BUCANERO puede ir implementado gradualmente como una estrategia de extensión vertical del negocio, de esa manera servir al mercado objetivo donde la empresa desarrolla su actividad económica.

B. Estrategias para captar clientes de los competidores. Los competidores más directos de una empresa son aquellos con quienes se enfrenta dentro del mercado servido. Por ende el comprador tendrá la opción de considerar la elección de alternativas con base a los diversos atributos de un producto o servicio determinado. Debido a que las elecciones finales se basan, principalmente, en estas percepciones, las estrategias de adquisición de los clientes se basarán, fundamentalmente, en la manera como los productos o servicios se posicionan en el mercado.

Es decir, la posición de un producto o servicio representa la manera como se percibe en relación con la competencia, teniendo en cuenta los atributos determinantes deseados por cada uno de los segmentos.⁶³

⁶³ Ibid., p. 180

- **Posicionamiento de confrontación directa.** Con esta estrategia una empresa ofrece básicamente los mismos beneficios que la competencia, intentando superarla de alguna manera. Un enfoque de la competencia de confrontación directa es hacer un esfuerzo superior de marketing en términos de calidad, selección, disponibilidad y reconocimiento de marca.

De forma alternativa, las empresas pueden competir sobre una base de liderazgo precio-costo ofreciendo una calidad comparable a un menor precio. Aunque con frecuencia las empresas líderes tienen economías a escala que le brinda ventajas de costos. En contadas ocasiones, firmas más pequeñas pueden triunfar en el liderazgo de precios.

Una limitante de este tipo de estrategia está en la similitud de estrategias de marketing de los competidores. Esto hace que en su conjunto las empresas se vuelvan vulnerables ante nuevos competidores agresivos que ofrezcan un beneficio único diferente al precio. Por otra parte las empresas comúnmente posicionadas tienen un periodo de tiempo más largo y difícil para posicionarse en la mente de los consumidores, por ello, para alcanzar una ventaja competitiva tienen que invertir más en publicidad, promoción y venta personal.⁶⁴

TIENDA BUCANERO, para lograr mantener el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio en un alto grado de valor, debe mejorar de manera continua el servicio a través de programas de capacitación de la fuerza de ventas en temas relacionados con mercadeo, servicio al cliente, ventas, relaciones interpersonales, charlas motivacionales etc; ya que el personal de ventas es la línea de frente de la empresa y la cual tiene el contacto directo con el cliente.

En ese aspecto se debe recurrir a las relaciones públicas hacia dentro de la empresa, específicamente con los clientes internos como son los empleados, fuerza de ventas entre otros. Con todos ellos se debe trabajar en el sentido de pertenencia con la empresa mediante la entrega de incentivos por desempeño y trabajo realizado, para ello la empresa puede hacer uso de bonos de compra por valor de 50.000 pesos o dinero en efectivo de acuerdo a las ventas realizadas en cada una de las líneas de producto. Además, TIENDA BUCANERO, tiene como táctica realizar semanalmente una reunión de una hora con el personal de ventas; el propósito es evaluar su desempeño y la recuperación de cartera.

Este es el espacio propicio para que además de tratar los temas de ventas se informe sobre incentivos y bonificaciones por rotación de mercancía, por ende una de las herramientas puntuales para impactar de manera positiva en el personal sería premiar con bonos SODEXHO por ventas así:

⁶⁴ Ibid., p. 181

- Concurso por rotación de toda la línea UNILEVER entre caldos de cocina, salsas, mayonesas y margarinas en ventas trimestrales iguales a cuarenta millones de pesos (\$40'000.000) por vendedor se entregarán bonos SODEXHO por valor de doscientos mil pesos (\$200.000).
- Por ventas y rotación de inventario igual a diez millones de pesos (\$10'000.000) en leche KLIM, galletas RONDALLA y caldos de cocina MAGGI, todos ellos de la línea NESTLÉ se entregarán bonos SODEXHO por valor de cincuenta mil pesos (\$50.000) por vendedor.

Es menester aclarar que este tipo de política se debe realizar con el apoyo de las marcas proveedoras ya mencionadas y que de hecho TIENDA BUCANERO ya lo está aplicando.

Por otra parte, se debe afianzar las relaciones públicas con proveedores, para ello la empresa debe utilizar como táctica el desarrollo de informes sobre rotación de productos. En ese sentido TIENDA BUCANERO ha ido progresando ya que cuenta dentro de sus actividades con reuniones cada dos meses con sus proveedores; con ellos evalúan rotación de inventarios, precios, promociones y descuentos; con esta información se dispone de un medio eficaz de intercambio de datos del mercado y de manera indirecta se hace de la ayuda económica, financiera y logística para manejar precios competitivos en el mercado. Los logros conseguidos gracias a esta política son los descuentos del 2% y el 3% en relación al promedio de pedidos mensuales realizado por la empresa.

Además de lo anterior se hace necesario establecer una política corporativa para afianzar los nexos conseguidos por años con los clientes más leales, con visitas, reuniones y comunicados personalizados donde se les informe sobre las prebendas y beneficios otorgados por la firma en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, cupones, acompañamiento y servicios complementarios.

Con todo lo anterior, lo que se quiere es impedir que la competencia logre permear los nichos de mercado alcanzados por la empresa y seguir manteniendo el alto grado de fidelidad de los clientes. En pocas palabras es la manera más fácil para hacer frente a la competencia en confrontación directa.

- **Posicionamiento diferenciado.** Con esta estrategia una empresa intenta distinguirse mediante la oferta de atributos distintivos, beneficios o atendiendo a un tipo de cliente específico. Para ello existen dos tipos de posicionamiento que la empresa puede seguir; ellos son:

Posicionamiento de beneficio – atributo: la empresa hace énfasis en atributos únicos o beneficios excepcionales.

Posicionamiento orientado hacia el cliente: la empresa trata de separarse de sus principales competidores sirviendo a un cliente en especial (nicho de mercado) o aun número limitado de éstos en un mercado. Por lo general en este tipo de posicionamiento los nichos se definen en términos de situación de uso particular o por características del comprador.

Se debe aclarar que para implementar una estrategia de posicionamiento es necesario contar con un producto o servicio con valor agregado y así conseguir beneficios como el respaldo de los proveedores y la lealtad de los consumidores. Para el caso de TIENDA BUCANERO se puede lograr si el servicio ofrecido por la empresa, muestra de una manera consistente, un beneficio satisfactorio; para ello se debe hacer esfuerzos promocionales extensivos y transmitir a los clientes actuales y potenciales imágenes de eficiencia, eficacia, solidez y responsabilidad a través de su línea de frente o fuerza de ventas. Dichas actividades se especificarán con más detalle dentro del esquema publicitario desarrollado para la empresa.

C. Estrategias para conservar o expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales. Se ha manifestado un creciente énfasis en estrategias diseñadas para maximizar las oportunidades de ventas futuras a partir de la base de consumidores actuales.⁶⁵

Una razón para ello es que la mayoría de directivos de las empresas fuertes en el mercado han comenzado a comprender que suele costar más adquirir nuevos clientes que conservar la lealtad de los existentes, de manera que invertir capital y recursos en sostenerlos es más productivo.

- **Mantener un alto grado de satisfacción de los consumidores.** La lealtad se consigue con un cliente que sigue demandando bienes o servicios en la misma fuente a través del tiempo. En este punto la satisfacción del cliente es el principal motivo de la lealtad. No obstante es prácticamente imposible llegar a un punto de calidad total, ocasionalmente se podrá presentar defectos en bienes o servicios, lo cual conduce a los clientes insatisfechos a que puedan quejarse o no.

Para TIENDA BUCANERO, una manera de mantener la satisfacción ante estas situaciones es diseñar un sistema de administración de quejas en el cual se califiquen por categorías las quejas de los usuarios del servicio para determinar si el problema se ocasiona en una falla o si se puede explicar por otra causa diferente como el exceso de expectativas o simples malentendidos.

⁶⁵ Ibid., p. 183

De hecho, al empresa en cuestión cuenta con un incipiente sistema de servicio denominado “Sistema de Vencidos y Averiadados”. Dicho sistema tiene como fin revisar, sustituir, reetiquetar y limpiar la mercancía vencidas o averiadas en el punto de venta de cada clientes; labor que es desarrollada por una mercaderista. Es menester aclarar que en el evento de haber un remplazo de mercancía ésta va por cuenta de la empresa; en ningún caso, el proveedor admite responsabilidad alguna sobre estas eventualidades. Este sistema puede ser mejorado con la adición de un buzón electrónico y una línea de atención al cliente atendidos por un funcionario en especial, el cual trasladará las inquietudes al directivo responsable más inmediato para tomar lo correctivos del momento y dar solución a las posibles inquietudes del cliente.

- **Relación de marketing.** Este tipo de estrategia se diseña para ampliar las oportunidades de volver a hacer negocios a través del desarrollo de las relaciones interpersonales formales con el cliente. Las relaciones a largo plazo, con frecuencia, se establecen mediante la asociación o acuerdos contractuales con clientes o proveedores. Estos son exitosos cuando conllevan en su estructura descuentos o incentivos económicos asociados al costo de la compra.

TIENDA BUCANERO en esto tiene mucha experiencia y ha logrado en más de tres décadas de permanencia en el mercado al alcanzar la fidelidad de sus clientes. Para ello utiliza la venta y distribución específica sobre pedido según las exigencias de cada cliente, ésto le permite tener una actualización continua de su inventario y una rotación periódica de su portafolio de productos. Para el cliente este tipo de propuestas es benéfico ya que le brinda la posibilidad de adquirir la mercancía que necesita. Gracias a ello la empresa ha encontrado un cierto grado de compromiso establecido entre el cliente y el servicio prestado. Esta variable a pesar de ser un factor externo, se ha convertido en un autentico apoyo estratégico al no permitir que la competencia pueda permear el nicho de mercado alcanzado. Este tipo de lazos de fidelidad se notan cuando un cliente se niega a ser atendido por otra empresa diferente así esta le ofrezca mejores opciones y condiciones de venta.

Empero, esta ventaja competitiva se puede mejorar implementando como complemento un marketing de frecuencia para estimular el aumento de las compras de los mejores clientes de la empresa. Para ello la empresa debe establecer una base de datos de clientes que permitan encaminar los mensajes e incentivos directamente a los clientes clave; estimulando así las recompras.

- **Servicios complementarios.** En ciertas ocasiones un incremento en la demanda de un servicio podría conducir al aumento en la demanda de servicios complementarios relacionados.⁶⁶

Con frecuencia los servicios complementarios se pueden diseñar y comercializar de tal forma que ayuden a conservar los clientes. La ampliación del número de relaciones entre un vendedor y comprador hace cambiar hacia un proveedor más costoso para el cliente. En el mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto el común denominador es la lealtad de algunos clientes hacia una sola distribuidora en particular, esto se ha convertido en parte vital en el proceso de distribución y ventas. No obstante las empresas rivales ofrecen grandes garantías y servicios complementarios o especiales para quebrantar esa la lealtad; por ello TIENDA BUCANERO, cuenta con un sistema de crédito, de descuentos, logística y fuerza de ventas externa que le facilita dar un buen servicio llevando la mercancía que distribuye directamente al cliente.

No obstante, es necesario que la empresa optimice este tipo de estrategias y pueda diferenciarse de su competencia. Para ello es necesario crear un paquete de servicios basados en la solución ágil en la atención de averías de productos, en rotación de productos despachados a los clientes, mejoramiento en el transporte y manipulación de mercancías despachadas, líneas de crédito y oportunidad de pago para clientes especiales. Parte de ello ya se está desarrollando con el sistema de vencidos y averiados.

⁶⁶ Ibid., p. 185

16. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Son el resultado del análisis efectuado a las diferentes opciones estratégicas y dar prioridad a cada una de ellas, seleccionando aquellas que debe cumplir con un papel importante como condición fundamental para el logro de objetivos y la competitividad. Como tal son planes de amplio rango que se diseñan para identificar los mercados que se van servir definiéndolos en términos de necesidades o clientes, o ambos a la vez.

Los proyectos estratégicos deben ser:

Explícitos: En cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.

Consistentes: Los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio.

Pocos: Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control.

Dinámicos: Deben conducir a la acción.

En concordancia con las cuatro pautas los proyectos son los siguientes:

- **Programas de estructuración de cultura y filosofía corporativa.** La mayoría de las organizaciones, las decisiones estratégicas se guían mediante los enunciados de la misión, visión, credo corporativo, al igual que la filosofía y los objetivos corporativos.

Todos los miembros de TIENDA BUCANERO y en especial su parte administrativa deben empezar a trabajar en la estructuración de la cultura corporativa de la empresa. Este es un aspecto fundamental en el trabajo de la imagen corporativa de la organización, ya que los productos, servicios, conducta de los miembros de la empresa, esta influenciado y determinado por la conducta de la organización.

Si la filosofía corporativa representa lo que la organización quiere ser, la cultura corporativa es aquello que la organización realmente es en este momento. Por ello, se puede decir, que el análisis y la comprensión de la cultura corporativa de una compañía es un elemento básico para poder llevar adelante los planes estratégicos y sus correspondientes estrategias de imagen corporativa. En este sentido TIENDA BUCANERO como empresa distribuidora de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto debe formar y desarrollar constantemente este

tipo de competencias como objetivo principal para facilitar la integración de la gestión del capital humano, permitiéndose sumar y aunar esfuerzos durante su estructuración.

En el proceso de estructuración es necesario identificar cada uno de los factores que conforman la cultura corporativa y adquirir las mejores prácticas de la empresa con el objetivo de generar y crear una nueva cultura que implique y sea reconocida por los diferentes componentes de la empresa.

Con un horizonte casi “ilimitado de tiempo” los responsables de este programa (TIENDA BUCANERO en general) deben trabajar en conjunto para definir conceptos como: estilos de liderazgo y comportamiento, reglas y políticas, estructura organizacional, selección, formación y desarrollo, recompensas y reconocimiento, entorno físico, comunicación interna, definición de objetivos, modelos de negocio, modelo de actividad, etc. Esta suma de procesos aplicados al día a día de trabajo define el entorno organizativo, que es el que construye y refuerza la cultura corporativa.

En ese sentido, la tarea es optar por conformar un grupo de trabajo entre directivos y funcionarios que guiados por un asesor externo (administrador de empresa) le faciliten a la empresa conformar en el mediano plazo la carta guía para desarrollar su actividad en el mercado. Claro que este tipo de trabajo es dispendioso y costoso, por lo cual, la administración puede tomar de desarrollar de manera progresiva destinando los recursos, los medios y el tiempo necesarios para llevar a buen término dicha iniciativa.

- **Programas de desarrollo de talento humano.** En este aspecto se debe desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los trabajadores de la empresa de manera permanente en pro de una ventaja competitiva en el mercado. Para ello la empresa debe invertir los recursos necesarios para este fin y considerar a su talento humano como el capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas, a pesar de que ello tome años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos.

Además se hace necesario que a lo anterior se realicen cursos de capacitación para la fuerza de ventas, actividades de socialización y en lo posible jornadas lúdico-recreativas o deportivas; complementado todas estas actividades con un sistema de sanciones y recompensas permitirá a la empresa aprovechar todo el potencial de cada trabajador conllevando a incrementar así la satisfacción en su puesto de trabajo.

La responsabilidad directa para este tipo de estrategia recae sobre la gerencia de la empresa y su equipo administrativo, este tipo de programa se debe implementar en un periodo no mayor a seis meses, en los cuales se sacarán

las conclusiones más relevantes, se harán los ajustes necesarios y se implementará de forma permanente.

- **Programas de investigación y desarrollo.** Michael Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector, por ende, el fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Para ello, desarrollar y poner en marcha programas de investigación y desarrollo, permitirá conocer el mercado, la competencia, los productos y servicios sustitutos; lo cual proveerá la información necesaria y de nuevas formas de comercialización de los productos y servicio distribuido por TIENDA BUCANERO. En esa medida, la empresa podrá generar un tipo de servicio ajustado a las necesidades y expectativas de los clientes al anticiparse a ellas.

Programas como el análisis, estudio e investigación de mercados dirigidos a su mercado meta brindará la información sobre los gustos, preferencias y tendencias de los consumidores. Ello a la postre facilitará diseñar y ajustar los programas y estrategias de mercadeo necesarios para competir en el mercado.

Por otra parte, es menester concebir un programa publicitario para los diferentes medios de comunicación, el cual permita allegar el buen nombre y el servicio de distribución de TIENDA BUCANERO a sus clientes actuales y potenciales. En ese orden de ideas, hacer que el cliente conozca más de cerca las prebendas otorgadas por la empresa.

Todo lo anterior, requiere de la inversión de capital, recursos y talento humano necesarios para ejecutar dichos programas. Este tipo de actividades deben estar asignadas de manera directa a la gerencia y al profesional interno o contratado que cumpla con el perfil necesario para concebir, desarrollar, implementar y evaluar los programas.

Como este tipo de estrategias son parte intrínseca del plan estratégico de mercadeo el horizonte de tiempo está soportado por el periodo del mismo plan.

- **Programas de atención a clientes.** Las reuniones con los clientes más leales es una herramienta que le permite a la empresa conocer los gustos y preferencias de los clientes, el objetivo primordial de esta herramienta es mejorar de manera continua el servicio ofertado por la empresa. Por ello es necesario establecer una política corporativa para afianzar los nexos conseguidos por años con los clientes más leales, con visitas, reuniones y comunicados personalizados donde se les informe sobre las prebendas y

beneficios otorgados por la firma en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, cupones, acompañamiento y servicios complementarios. Esta información y su retroalimentación, favorecerá el mejoramiento del servicio y el diseño y desarrollo de nuevos servicios que satisfagan realmente los gustos, preferencias, necesidades y expectativas del cliente.

Para llevar a buen término esta iniciativa, la empresa requiere mejorar su base de datos con el rediseño de los mecanismos, elementos de recolección y compilación de datos. Esto facilitará obtener la información necesaria y suficiente para la toma de decisiones.

Estas actividades deben tener como único responsable al profesional (relacionista público, administrador de empresas o profesional en mercadeo) interno o contratado capaz de llevar a buen término los proyectos propuestos en este programa. Este programa se debe implementar de manera gradual en menos de seis meses para hacer los correspondientes correctivos y ajustes, en ese orden de ideas ajustar el programa completo con un horizonte de tiempo del plan estratégico de mercadeo.

No es necesarios repetir que tipo de actividades puntuales se van a desarrolla para este programa ya que la mayoría de ellas están consignadas en el contexto general del numeral 15.2 de este mismo trabajo investigativo.

- **Reestructuración administrativa.** Es preciso que TIENDA BUCANERO como una empresa distribuidora de víveres y abarrotes en el mercado de la ciudad de Pasto este siempre atenta a los constantes cambios y evolución del entorno; por tal motivo es menester que su parte administrativa rediseñe su estructura organizacional para adaptarla a las exigencias del mercado y de la misma empresa.

Para ello se hace necesario realizar una serie de programas de estudio de los puestos de trabajo y realizar un ajuste en cuanto a tareas y responsabilidades delegadas.

En este orden de ideas la elaboración de un nuevo organigrama es de imperiosa necesidad ya que este es la base que permitirá establecer la estructura lineal y formal de la empresa como también la unidad de mando, las relaciones de dependencia, la responsabilidad y la autoridad. En pocas palabras esta tarea logrará dar más claridad a la división y especialización de cada trabajo y acomodar estas a la realidad de la organización y su entorno.

El horizonte de tiempo y responsables para esta actividad están sujetos a los condicionamientos de los programas de estructuración de cultura y filosofía corporativa.

17. PLANES Y PROGRAMAS DE MARKETING

Teniendo como base los objetivos de mercadeo planteados en el direccionamiento estratégico de este trabajo investigativo y subsecuentemente con el análisis y resultado de las matrices de planeación estratégica y la encuesta aplicada al mercado objetivo; deja en claro que la formulación de los planes y programas de marketing deben tener la coherencia e hilaridad necesarias con el contexto general del plan estratégico de mercadeo. En ese orden de ideas los objetivos planteados son los siguientes:

- Realizar una adecuada mezcla de marketing, que se ajuste a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, para implementarse a partir del segundo semestre del año 2007.
- Incrementar la participación en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto; pasando del 12% al 14% al finalizar el año 2008.
- Realizar una mezcla promocional y publicitaria acorde a la capacidad e intereses de TIENDA BUCANERO en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes, para el segundo semestre del 2007.

En ese orden de ideas los planes y programas de marketing para TIENDA BUCANERO son los siguientes:

17.1 EN SERVICIO

En concordancia con la estrategia de DESARROLLO DEL SERVICIO, resultado del análisis de las diferentes matrices se implementará el siguiente plan y programa de marketing para el servicio de distribución de TIENDA BUCANERO.

- **Objetivo.** Desarrollar a partir del segundo semestre del 2007 nuevos tipos de servicio con valor agregado que permitan expandir el mercado servido y ampliar la distribución mediante la efectividad en los despachos, la buena manipulación y transporte de los productos que llegan a los clientes o en el mejor de los casos el apoyo promocional de los mismos.
- **Estrategia.** Para ello es necesario hacer un esfuerzo superior de marketing en términos del estudio e investigación de mercados, calidad del servicio, selección y capacitación del personal de ventas, disponibilidad presupuestal y reconocimiento del servicio en el mercado.

Para TIENDA BUCANERO de modo general el punto de partida para el desarrollo de un servicio debe estar enfocado en dos factores básicos:

En primer lugar satisfacer deseos y necesidades del consumidor final y en segundo lugar está en la concepción de ideas de nuevos servicios. Tales ideas pueden provenir del propio personal como consecuencia de su trato diario con consumidores o de la observación de la competencia. La primera iniciativa ya esta en curso y es el sistema de Sistema de Vencidos y Averiadados que complementados con la creación de un buzón electrónico y una línea específica para la atención al cliente se puede dar solución en parte a los requerimientos del cliente en relación al producto distribuido por la empresa.

La evaluación del servicio, a su vez, deberá pasar por la respuesta a tres aspectos básicos, el primero la relación con los objetivos de la institución, el segundo la relación con la satisfacción de clientes y por último identificación de los problemas que pueda crear el nuevo servicio. En ese sentido la empresa trabaja con las relaciones públicas al interior de la empresa en aspectos como motivación con los empleados y fuerza de ventas al otorgar beneficios económicos y bonos SODEXHO por recuperación en cartera y movimiento de inventarios.

Por otra parte, los beneficios extendidos a los clientes en las prebendas otorgadas por los distribuidores en materia de descuentos sea otra parte de las actividades a desarrollar por TIENDA BUCANERO en el corto plazo.

- **Resultado esperado.** Mejorar la calidad en la prestación del servicio de distribución y venta de víveres y abarrotes en el propósito de brindar una mayor calidad y por ende aumentar el nivel de satisfacción de los antiguos y nuevos usuarios.

- Programa

Cuadro 54. Programa de marketing para TIENDA BUCANERO en Servicio

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	OBJETIVO	RESPONSABLE
Planear y realizar un estudio e investigación de mercados en el sector de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto para el segundo trimestre del 2008.	4.000.000	Conocer el posicionamiento y características de la competencia, así como los gustos y deseos de los clientes para direccionar las políticas de servicio a partir del año 2009.	Gerente de mercadeo y Gerente general
Mantener y mejorar la calidad del servicio con el propósito de incrementar el volumen de ventas a partir del mes de Agosto del año 2007.	2.000.000	Satisfacer las necesidades y deseos en la prestación en el servicio a al 100% de los clientes actuales.	Gerente de mercadeo y fuerzas de ventas
Diseñar a partir del mes de Junio de 2007 programas de capacitación a corto y mediano plazo para personal en temas relacionados mercadeo y ventas permitiéndole a la empresa asegurar un excelente servicio al cliente y mantener su lealtad.	5.000.000	Desarrollar en más de un 80% las competencias laborales de los funcionarios y mejorar la eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo.	Gerencia general Fuerza de Venta
Implementar la tecnología adecuada y mejorar la planta física para optimizar la logística, distribución y venta de los productos a partir del primer trimestre del 2009 teniendo como base el estudio de mercado.	12.000.000	Mantener la competitividad en el mercado generando satisfacción en el 100% de clientes por el servicio prestado.	Gerencia general

Fuente: Esta Investigación

- **Seguimiento y control.** Estará a cargo de la gerencia y la persona que haga las veces de asistente de gerencia.

17.2 EN PRECIO

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo.⁶⁷

⁶⁷ GLOSARIO DE TERMINOS DE MERCADEO. Lista de palabras mas comunes usadas en mercadeo [online]. Disponible en internet en: <http://www.mercadeo.com/glosario.htm>. 2006. p.12

Para la fijación del precio se considera los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa. No obstante, la gran mayoría de empresas ubicadas en el sector de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de pasto, ofrecen precios relativamente iguales, ya que los mismos son fijados con base a las políticas empresariales entre proveedores y distribuidores en concordancia con una lista única de precios. La ventaja del nivel de precio para los clientes radica en los descuentos, plazos, créditos y garantías que cada empresa tenga para cada cliente.

- **Objetivo.** Una vez hecha la aclaración en la manera como TIENDA BUCANERO trabaja su política de precios el objetivo se enmarca en lo siguiente:

Una vez conocido este plan estratégico por parte de la gerencia, implementar de forma inmediata (junio 2007) una política de precios ajustada a las exigencias de los proveedores y los requerimientos de los clientes en el mercado servido, permitiendo de esta manera una buena ejecución de las estrategias tanto de penetración de mercado, desarrollo del servicio, diversificación y desarrollo del mercado.

- **Estrategia.** Establecer e implementar políticas de descuentos, plazos, créditos y garantías en la venta y distribución del portafolio de productos a los clientes actuales y potenciales, según los siguientes requerimientos de compra:

Tabla 9. Descuentos en compras por línea de producto TIENDA BUCANERO

PRODUCTO	DESCUENTO y/o PROMOCIÓN	MONTO DE COMPRA
Línea VARTA	2%	Compras mayores o iguales a \$1'000.000
Línea NESTLÉ	1%	
Línea UNILEVER	1%	
Línea COLGATE-PALMOLIVE	Dos por Uno	Compras iguales o mayores a \$45'000.000
Productos FAMILIA	Docenas de Trece	Compras mayores o iguales a \$1'000.000 cuando el inventario tiene un movimiento menor al 15%
Otros	3% de contado 1,5% crédito 25 días	Compras mayores o iguales a \$100.000.000

Fuente: Esta investigación

- **Resultado esperado.** Aumentar en más del 20% el promedio en el volumen de ventas mensuales al pasar de \$11'000.000 millones de pesos a 14'000.000 millones de pesos para el año 2008 y atraer la atención de nuevos clientes al

brindar mayores prebendas y garantías en la compra de los productos distribuidos por TIENDA BUCANERO.

- **Programa**

Cuadro 55. Programa de marketing para TIENDA BUCANERO en Precio

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	OBJETIVO	RESPONSABLE
A partir del segundo semestre del 2007 realizar periódicamente un análisis de costos y utilidades en la prestación del servicio en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto a los clientes actuales.	1.200.000	Determinar el porcentaje de ingresos netos por periodo fiscal en el propósito de reinversión empresarial y ejecución del plan estratégico de mercadeo	Revisor Fiscal Gerencia general Auxiliar contable
A partir del tercer trimestre del 2008 Desarrollar nuevos productos de marca blanca o "BUCANERO" en la gama de granos y cereales con beneficios en precio que sean más atractivos para ciertos segmentos. Esto principalmente para U.E.N de la calle 17.	300.000	Ofrecer al cliente que demanda productos al de tal productos maquilados de calidad a menor costo	Gerente de mercadeo y Asistente de gerencia
Establecer a partir del primer mes del 2007 una política corporativa para afianzar los nexos conseguidos por años con los proveedores y así conseguir mayores descuentos en producto.	1.200.000	Conseguir beneficios en precios, descuentos (2%, 3%) y apoyo logístico para la distribución del producto.	Gerencia general y Asistente de gerencia
Implementar programas especiales de beneficio en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, descuentos por escala, acompañamiento y servicios complementarios para los clientes fieles a TIENDA BUCANERO.	3.000.000	Obtener un mayor grado de fidelidad del cliente y satisfacer sus necesidades en 100% de ellos.	Gerencia general

Fuente: Esta Investigación

- **Seguimiento y control.** Estará a cargo de la gerencia y toda la parte administrativa de TIENDA BUCANERO.

17.3 DISTRIBUCIÓN

Para TIENDA BUCANERO los programas de distribución y venta incluyen todas aquellas actividades que involucran al personal que esta en contacto directo con los compradores finales o con los intermediarios minoristas.

- **Objetivo.** A partir del segundo semestre del 2008 comprender en más de un 80% la situación o el problema de compra de cada unos de los clientes actuales y potenciales del mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de San Juan de Pasto dando una respuesta apropiada a las exigencias y gustos en la demanda del servicio.
- **Estrategia.** Estas actividades se dirigen hacia tres funciones básicas:

En primera instancia a transmitir individualmente mensajes de venta adaptados a cada cliente, para esto a partir del segundo semestre del 2007 se pretende llevar a cabo la campaña publicitaria; la cual se especifica más adelante.

En segundo lugar, prestar el mejor servicio al cliente a través de información o asistencia con respecto a las necesidades y características del producto, estado de pedido, o reclamo de clientes. Estas actividades se encuentran estructuradas en sistemas como el de “vencidos y averiados”, el buzón electrónico y línea de atención al cliente para solicitudes y reclamos, además en el desarrollo de nuevos mercados en municipios cercanos como Túquerres e Ipiales.

En tercer lugar, crear valor para los clientes a fin de coordinar el programa y los métodos de despacho del producto brindando conveniencia, confianza y respaldo, parte de esta iniciativa se encuentra en la extensión del servicio haciendo uso de los medios informáticos para realizar un comercio electrónico.

- **Resultado esperado.** A partir del primer trimestre del año 2009 satisfacer las necesidades logísticas y de producto de los clientes actuales de TIENDA BUCANERO asociando en su servicio la frecuencia, el tamaño y la puntualidad en el despacho de los productos.

- **Programa**

Cuadro 56. Programa de marketing para TIENDA BUCANERO en Distribución

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	OBJETIVO	RESPONSABLE
A partir del segundo semestre del año 2007 administrar el flujo de productos desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades del consumidor en tiempo, lugar, cantidad, costo y condiciones apropiadas.	200.000	Controlar los volúmenes de compras por cada cliente anticipando su demanda.	Asistente de gerencia Y Supervisor ventas
A partir del primer trimestre del año 2007 ir mejorando las locaciones y condiciones logísticas del punto de venta de la calle 17.	12.000.000	Aprovechar la ubicación del punto de venta para captar la atención de nuevos clientes e incrementar en un 20% el volumen de ventas al de tal	Gerente general Asistente de gerencia
Establecer de manera inmediata mecanismos de protección a futuro contra el daño, deterioro, pérdida y mantenimiento de la infraestructura, parque automotor, equipos, herramientas, etc., con los cuales se desarrolla la tarea de distribución.	5.000.000	Proteger a la empresa financieramente de eventualidades ocasionadas por sismos, choques, robos o cualquier otro tipo de estocásticos.	Gerencia general Asistente de gerencia Conductor y Fuerza de ventas
A partir del mes de Junio del 2007 establecer una agenda de negocios con proveedores y clientes en el propósito de afianzar los nexos de negocio y fidelidad.	500.000	Conseguir beneficios en precios, descuentos (2%, 3%) y apoyo logístico para la distribución del producto.	Gerente general Asistente de gerencia

Fuente: Esta Investigación

- **Seguimiento y control.** Estará a cargo de la gerencia y toda la parte administrativa de TIENDA BUCANERO.

17.4 COMUNICACIÓN

También conocida como promoción es el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos.

Este aspecto se considera importante dentro de una distribuidora, ya que enmarca las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del

producto/marca, incluyendo en ellas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros medios.

La elección y uso de herramientas como la venta personal, publicidad, promoción en venta, relaciones públicas y merchandising deberán considerar una coherencia con los objetivos como entre sí para lograr sinergias.

- **Objetivo.** Como tal el objetivo se encuentra enmarcado en los siguientes aspectos:

Aumentar las ventas en más del 20% en el corto plazo

Ayudar a aumentar la participación en el mercado del 12% al 14% en el largo plazo

Romper la lealtad de clientes de la competencia en el mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto.

Colaborar a la fidelización de los clientes actuales en más de un 90%.

Motivar a detallistas para que incorporen nuevos productos a su oferta

- **Estrategia.** Implementar a partir del segundo trimestre de 2007 programas de promoción y publicidad periódicos que permitan crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados
- **Resultado esperado.** Lograr posicionar el buen nombre de TIENDA BUCANERO en mercado y la mente de los potenciales y mantener la imagen de confianza, respaldo, cumplimiento y servicio con los clientes actuales.

Programa

Cuadro 57. Programa de marketing para TIENDA BUCANERO en Comunicación

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	OBJETIVO	RESPONSABLE
Realizar a partir del agosto del 2007 un plan promocional que se ajuste al presupuesto e intereses de TIENDA BUCANERO.	1.500.000	Posicionar el nombre de la empresa en nuevos usuarios del servicio y conservar el GOODWILL alcanzado por años en la mayoría de los clientes actuales.	Gerente general
Retomar y volver a desarrollar actividades de publicidad y patrocinio a eventos lúdicos, deportivos, culturales, etc., en los diferentes sectores de la ciudad de Pasto.	2.000.000		
A partir del segundo trimestre del 2007 empezar a pautar en los diferentes medios radiales, escritos, televisivos e informáticos de la ciudad de Pasto.	5.000.000		
A partir del segundo semestre del 2007 implementar programas de capacitación para la fuerza de ventas interna, externa y asistente administrativo en atención al cliente aprovechando los vínculos con la Cámara de Comercio de Pasto y su sistema de servicio de capacitación al sector de empresarios.	560.000	Desarrollar en más de un 80% las competencias laborales de los funcionarios y mejorar la eficiencia y eficacia en su puesto de trabajo. De la misma manera despertar el sentido de pertenencia con la entidad donde trabajan.	Gerente general

Fuente: Esta Investigación

- **Seguimiento y control.** Estará a cargo de la gerencia general, el gerente de mercadeo y asistente de gerencia.

17.4.1 Plan especial de publicidad dirigido a TIENDA BUCANERO.

Análisis de la situación.

Actualmente la empresa no desarrolla actividades promocionales, no se pauta en ningún medio televisivo, radial o escrito local; como tampoco se ha establecido un presupuesto para la planeación, desarrollo e implementación de algún programa publicitario que muy seguramente contribuiría a alcanzar mayor desarrollo, crecimiento en el mercado y a establecer objetivos publicitarios y promocionales claros.

La única publicidad que utiliza la empresa esta basada en la fuerza de ventas ya que esta funciona como el nexo personal de la empresa con los clientes. De ella se obtienen aspectos positivos como la educación del comprador, la negociación y las etapas de cierre de tratos. Sin embargo, la gerencia es quien debe elaborar los programas necesarios para presentar la información de la organización y sus productos al mercado objetivo.

Bajo ese contexto, las comunicaciones efectivas de marketing son esenciales si los clientes potenciales son conscientes de ofertas de la firma y están motivados para comprar los productos que ella distribuye. Por ende, ese tipo de información se puede comunicar empleando medios como fuentes personales como la fuerza de ventas; o a través, de fuentes impersonales, básicamente como la publicidad y promoción de ventas.

17.4.1.1 Objetivos. Estos responde al quién, qué y cuándo pretende alcanzar la empresa con su estrategia publicitaria. Bajo este parámetro los objetivos para TIENDA BUCANERO son los siguientes:

A. **OBJETIVOS A CORTO PLAZO.** Lograr en los primeros seis meses de implementado el programa publicitario, un mayor grado conciencia en el 80% de los clientes actuales sobre el servicio de distribución ofrecido por TIENDA BUCANERO en el mercado de distribución y venta víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto.

- **Audiencia objetivo:** En principio la publicidad estará dirigida a los tenderos, minoristas y pequeños distribuidores de los diferentes sectores de la ciudad de San Juan de Pasto.
- **Mensaje:** Diseñar una cuña tratando de resaltar la imagen, prestigio y buen nombre de TIENDA BUCANERO conseguido en más de 30 años en el mercado objetivo haciendo mayor énfasis en su servicio y portafolio de productos. Para ello se pautará en medios radiales de nivel local de la ciudad de San Juan de Pasto; preferiblemente en las emisoras de frecuencia modulada de mayor audiencia.

Sin importar el sexo y la edad de la audiencia objetivo se retomará el fondo musical con el cual se hizo conocer la empresa en el mercado “Puente sobre el rio Way” y agregar las frases “*en Bucanero usted vale más que su dinero*”, “*Por economía y calidad venga a Bucanero*”, en este mensaje también debe estar presente la dirección “*calle 17 No 19-40*” y los teléfonos “*7213208 -7213883*”.

Medio: Un medio es la radio; ya que sus mensajes se mueven con su audiencia. Pueden ser escuchados en el trabajo, en la bañera, en la silla del dentista o en las tiendas. El mensaje de la radio puede llegar sin que su

recipiente esté conscientemente buscándolo. El oyente no tiene que estar pendiente para escuchar su mensaje. El medio radial que se pretende contratar para este fin es la emisora de frecuencia modulada “Santafé Stereo”

Por otra parte se deben emplear medios escritos en elementos impresos como tarjetas de presentación, plegables y volantes; elementos gráficos como pendones y pasacalles. En este sentido se repartirán volantes en toda la ciudad de Pasto, valiéndose para ello de la base de datos de CEDENAR y llegar a cada hogar y establecimiento de comercio; se imprimirán un total de cuatro mil (4.000) volantes imitando un recibo de energía en papel de 75 gramos en tres tintas azul, amarillo y negro que diga la siguiente frase *“aproveche los precios bajos de Bucanero y reciba un descuento del 1% en compras superiores a cincuenta mil pesos (\$50.000) en compras; ¡no olvide llevar este recibo!... valido por un mes”*. Para llevar a cabo este tipo de publicidad se contará con el respaldo de la firmas NESTLÉ, COLGATE PALMOLIVE y UNILEVER, por lo cual en el fondo de los recibos serán impresos los logos y nombres de estas tres firmas.

En esta parte del programa, la fuerza de ventas con la promoción de ventas y las relaciones públicas son factores fundamentales; el primero porque sirve de refuerzo en las relaciones y conservación de los clientes actuales, así como en la reactivación de los clientes antiguos y las relaciones públicas por que permite presentar a la empresa de forma más directa y efectiva a los clientes potenciales haciendo uso de estrategias como el patrocinio de ferias; eventos deportivos, actividades lúdico - culturales y religiosas o cualquier tipo de campañas desarrollada en los diferentes sectores de la ciudad de San Juan de Pasto.

En este caso la publicidad se hará con la ficha técnica del producto emitida directamente desde la empresa productora, la cual es indicada al cliente de tienda, supermercado o canal mayorista. En cuanto a la promoción de ventas se empleara las siguientes actividades:

Muestras gratis. Se utilizará para promocionar productos nuevos dentro de cualquiera de las líneas que maneja TIENDA BUCANERO esto con el fin de que el producto se conozca en el mercado. La empresa en este caso siempre tiene un 5% del total del pedido para muestreo.

Concursos. Para ello se utilizaran los bonos o el efectivo de acuerdo a la cantidad de producto comprado y se pondrán en puntos de venta externos.

Exposiciones. Cada año ala Cámara de Comercio de Pasto invita a realizar exposiciones comerciales a las distribuidoras de víveres y abarrotes de Pasto, en ese sentido TIENDA BUCANERO siempre hará presencia con un stand para promocionar e impulsar los productos de las empresas proveedoras que

quieran hacer presencia en el stand. Por lo general el costo de participación está por el monto de los \$500.000 pesos y Bucanero cobra a cada proveedor por la exhibición de producto un monto de \$100.000 pesos por mesa, adicionalmente se les solicita muestras de producto, ofertas para realizar “docenas de trece” y “pague dos y lleve tres”, descuentos financieros para entregar al cliente. Entonces lo que se quiere lograr con este tipo de estrategias es conformar buenos negocios y llegar a nuevos clientes.

Patrocinios. Se piensa en reactivar las actividades de patrocinio de fiestas patronales de la virgen de la Merced, La virgen de Fátima y de la iglesia de la panadería; en estos eventos de carácter religioso las solicitudes se hacen de acuerdo a las exigencias de las comisiones de fiesteros, no se tiene un monto en específico, pero siempre se hace en dinero en efectivo. Otra de las actividades a retomar es el patrocinio de la escuelita de futbol del barrio “El Lorenzo” con uniformes y bonos de de compras, de igual manera patrocinar los goles del Deportivo Pasto en una de las tantas emisoras de la ciudad que transmiten los partidos cada fecha de juego; el costo esta en un promedio de \$60.000 por cada gol “cantado” con el nombre del sponsor.

- **Frecuencia:** ya que el objetivo es lograr conciencia en el cliente, el anuncio en la radio podría correr de modo frecuente cada tres horas desde las 7:00 a.m hasta las 5:00 p.m, mínimo seis meses, en una cuña de 30 segundos. Para los medios escritos las posibilidades son muy diversas y van de acuerdo a las posibilidades de la empresa. En cuanto a la promoción de ventas y las relaciones públicas se deben tener en cuenta las épocas especiales como navidad, carnavales, día de la madre, semana santa, ferias y exposiciones.
 - **Presupuesto:** La publicidad así determinada para estos medios puede ser un poco costosa por la frecuencia con que se pretende hacer publicidad, por ello, la empresa debe asignar un monto superior a los ocho millones de pesos (\$8.000.000).
- B. **OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO.** Conseguir en dos años el cambio en la actitud de compra del servicio de distribución ofrecido por TIENDA BUCANERO cautivando al 50% de los clientes potenciales en el mercado de distribución y venta víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto.
- **Audiencia objetivo:** La publicidad estará dirigida a todos los clientes potenciales (tenderos, minoristas y pequeños distribuidores) de los diferentes sectores de la ciudad de San Juan de Pasto.
 - **Mensaje:** Los mensajes pueden personalizarse, lo que puede ser un atractivo adicional. Una opción es, presentar a la audiencia objetivo todas las prebendas y bondades otorgadas por la empresa en materia de descuentos, cupos y

créditos en la compra de los productos distribuidos por la empresa según la tabla 7 del numeral 17.2 de este trabajo investigativo.

- **Medio:** El mercadeo directo; dado que los mensajes pueden personalizarse, lo que puede ser un atractivo adicional. El tipo de medio más apto para esta tarea es el envío de correspondencia.
 - **Frecuencia:** Las posibilidades son tan diversas como la lista de clientes potenciales o inactivos sea tan precisa. Se podría realizar el envío a todos sus clientes inactivos o sólo a los que compraban un monto determinado en cada visita a su establecimiento
 - **Presupuesto:** Si incluye cupones codificados o tarjetas de respuesta puede ser un medio bastante caro. Por ello, el presupuesto asignado debe ser asignado a las posibilidades de la empresa; más o menos unos dos millones de pesos (\$2.000.000).
- C. **OBJETIVOS A LARGO PLAZO.** Construir la imagen corporativa y de servicio mejorando la calificación de la marca “TIENDA BUCANERO” en más de un 60% en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de San Juan de Pasto en un plazo máximo de diez años; de esta manera hacer que la empresa sea ostensiblemente más atractiva ante nuevos socios comerciales.
- **Audiencia objetivo:** Todo el mercado objetivo de la ciudad de San Juan de Pasto, municipios vecinos y el departamento del Putumayo.
 - **Mensaje:** Los anuncios pueden ser interactivos (Banners en internet). Usted puede solicitar una respuesta inmediata del lector, puede tomar órdenes de compra o contestar preguntas instantáneamente. La intención es difundir la imagen de una empresa seria, de renombre y tradición en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto. Para ello se debe crear un eslogan y una imagen sobre los cuales se logre posicionamiento en la mente del cliente.
 - **Medio:** Al ser un plan a muy largo plazo se deben emplear medios electrónicos como la internet, y seguir pautando en medios auditivos como la radio y medios escritos como periódicos de circulación local, paginas amarillas, etc.
 - **Frecuencia:** Las posibilidades son diversas en el caso de internet es necesario crear un sitio web y pautar un cintillo de la publicidad en una página que tenga mucho tráfico (visitantes). Los cintillos permitirán a los visitantes realizar un puente hacia la página web de la empresa al marcarlos. Los anuncios en la Internet pueden alcanzar una audiencia global. A parte de las barreras

lingüísticas, cualquier persona en cualquier parte del mundo puede obtener información sobre sus productos o servicios.

- **Presupuesto:** Los costos son independientes del tamaño de la audiencia, ya que el costo será el mismo no importa cuántas personas visiten la página. No obstante, se debe cotejar la capacidad del proveedor de servicio del internet para atender el volumen de visitantes anticipados. Para el caso en cuestión evaluar las propuestas de las páginas; <http://www.depasto.com>, <http://www.pastorumba.com>, <http://www.pasto.com>. Los costos promedio para publicitar en este tipo de medio es el siguiente:

Banner en pagina principal, \$150.000 pesos por cada mes, el precio cubre el diseño del banner.

Banner en cabecera, es muy ventajoso ya que independiente de la zona de la página a la cual se haga el acceso, la publicidad aparece, su valor promedio está en \$350.000 pesos por mes.

Banner en página secundaria \$90.000 pesos mes

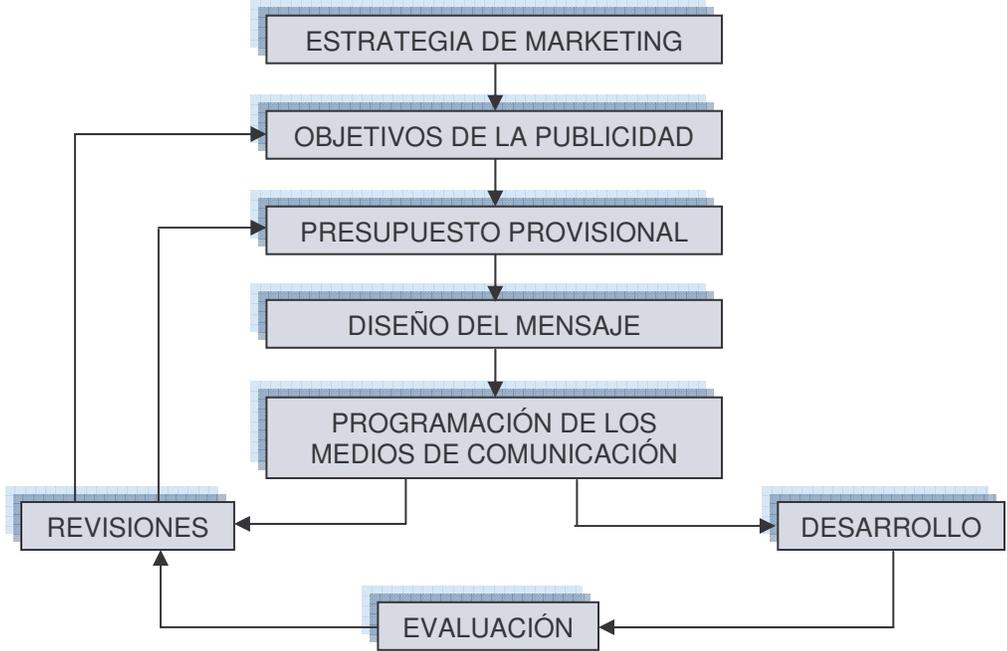
Pauta en Guía Comercial, \$60.000 pesos por semestre y \$90.000 por el año.

Algunos de los proveedores del servicio otorgan descuentos 15% por pauta semestral y 25% anual.

Lo cierto es que TIENDA BUCANERO ya empezó a pautar en páginas amarillas del directorio de Pasto desde primer trimestre del año 2007 por un monto de \$850.000 pesos. No obstante, para cumplir el objetivo programado a largo plazo el monto adicional debe estar por encima de los dos millones de pesos (\$2.000.000).

Como parte esencial en este plan de medios es necesario que las directivas tengan en cuenta el siguiente esquema para tomar las decisiones relacionadas con la dirección del programas de publicidad.

Figura 45. Esquema de para el desarrollo del programa de publicidad de TIENDA BUCANERO



Fuente: Esta investigación

17.4.1.2 Plan de medios

Cuadro 58. Plan de medios para TIENDA BUCANERO

MEDIO	COSTO	COMENTARIO	OBJETIVO	EMPRESA
Radio	\$ 1'500.000 mensual	Frecuente cada tres horas desde las 7:00 a.m hasta las 5:00 p.m, mínimo seis meses, en una cuña de 30 segundos	Resaltar la imagen, prestigio y buen nombre de TIENDA BUCANERO conseguido en más de 30 años en el mercado objetivo.	Emisora de frecuencia modulada Santafé Stereo
Paginas amarillas	\$900.000	Nombre, dirección y teléfonos de TIENDA BUCANERO por año	Reforzar la propaganda radial conservación de los clientes actuales y reactivar a clientes antiguos	Directorio telefónico de Pasto Editores S.A
Volantes	\$ 5'000.000 más 70.000 de reparto	Cuatro mil (4.000) imitando un recibo de energía en tintas azul, amarillo y negro, papel reprográfico de 75 gramos	Aumentar el volumen de ventas en la U.E.N de la calle 17	Tipografía Cabrera
Promoción de ventas	\$2'000.000	Muestras gratis Concursos Exposiciones en ferias una al año Patrocinios festividades tres al año	Reforzar la propaganda radial conservación de los clientes actuales y reactivar a clientes antiguos	Empresas proveedoras Cámara de Comercio
Venta directa	Bonos SODEXHO	Comisiones 200.000 por ventas mayores o iguales a \$40'000.000 o 50.000 por rotación de inventario	Afianzar los nexos con clientes y mostrar la imagen de cumplimiento, servicio	Empresas proveedora
Correo directo*	\$2'000.000	Todos los clientes actuales de la base de datos de TIENDA BUCANERO (Ver Anexo) y clientes potenciales ubicados en las zonas de impacto de la empresa.	Cambio en la actitud de compra del servicio de distribución ofrecido por TIENDA BUCANERO cautivando al 50% de los clientes potenciales en el mercado	Rubros propios de TIENDA BUCANERO
Internet**	1'350.000	Banner en pagina principal \$150.000 pesos por mes por cada año menos descuento del 25% de pago contado.	Construir la imagen corporativa y de marca del servicio de TIENDA BUCANERO	Pastorumba.com
COSTO TOTAL DEL PLAN DE MEDIOS			\$12'820.000	

Fuente: Esta investigación.

* Medio a utilizar como estrategia publicitaria a mediano plazo

** Medio a utilizar como estrategia publicitaria a largo plazo

18. PLAN ANUAL DE MERCADEO

Cuadro 59. Plan anual de mercadeo para TIENDA BUCANERO

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	CORPORATIVAS DE MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Adoptar la Planeación estratégica	Adoptar el plan de direccionamiento estratégico	Aplicar el direccionamiento empresarial	Desarrollar una buena mezcla de mercadeo	Aprovechar el reconocimiento empresarial para llegar a la gente	Formular y aplicar la Misión, Visión, Objetivos, Valores y Principios	Todo el personal que labora en la empresa	Humano: todo el personal de la empresa. Y asesores externos. Físico: Equipos y locaciones de la empresa.	500.000	Todo el tiempo	Nivel de desempeño actual Vs Nivel de desempeño pasado
Lograr un mayor posicionamiento en el mercado de distribución y venta de viveres y abarrotes de la ciudad de Pasto.	Alcanzar un incremento de atención en el mercado pasando del 12% al 14% al finalizar el año 2008	Penetración de mercados Desarrollo de servicio Diversificación Desarrollo de mercado	Impactar en la demanda primaria y selectiva mediante la calidad en la prestación del servicio y el desarrollo de servicios complementarios	Aprovechar la comercialización de productos exclusivos para atraer nuevos clientes. Incrementar la publicidad. Hacer buen uso de las relaciones publicas	Seleccionar los medios radiales, visuales y escritos más adecuados que permitan la difusión del nombre de la empresa Afianzar los nexos con proveedores y clientes. Hacer uso del internet para desarrollar un tipo de mercadeo en línea.	Gerente general Gerente de mercadeo	Humano: gerente general gerente de mercadeo Publicista Diseñadores Físicos: Instalaciones Documentos Archivos	600.000	12 meses	Incremento porcentual en el posicionamiento
Fomentar y apoyar permanentemente el desarrollo integral de los trabajadores en sus diferentes ámbitos	Aumentar productividad laboral en un 80%.	Desarrollar e implementar un programa de estructuración de cultura y filosofía corporativa	Diseñar programas de desarrollo de talento humano.	Establecer un sistema de sanciones y recompensas para los clientes internos de la empresa	Capacitar al personal. Programar actividades sociales, recreativas de integración.	Jefe de personal Gerencia general	Humano: todo el personal de la empresa	280.000	La capacitación debe ser periódica y continua.	Número de trabajadores capacitados sobre el total de ellos.

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	CORPORATIVAS DE MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Determinar el tipo y nivel de competencia, los gustos y preferencias de los clientes actuales y potenciales apoyándose en el desarrollo de un estudio de mercado que conlleve a la empresa a emprender acciones de satisfacción en el gusto del cliente en la prestación del servicio de distribución y venta de los productos.	Incrementar la satisfacción en el trabajo en un 70% Aumentar la motivación del personal Incrementar la eficiencia de los trabajadores en un 90%				Evaluar de manera continua el desempeño de los trabajadores en su trabajo.		Físico: instalaciones de la empresa. Equipos de trabajo. Sistemas de cómputo.		El sistema de recompensas y sanciones debe diseñarse e implementarse en seis meses y funcionar de forma permanente.	Incremento en la satisfacción en el trabajo. Número de recompensas otorgadas. Numero de sanciones aplicadas.
	Mantener una buena posición competitiva en el mercado. Lograr un mayor nivel de posicionamiento y participación en el mercado pasando del 12% al 14% de participación en dos años.	Penetración de mercado Desarrollo de servicio	Aumentar la disposición de compra Aumentar la capacidad de compra Aumentar los niveles de demanda del servicio. Estimular el remplazo Ampliar la distribución. Mantener la satisfacción. Diferenciación del servicio.	Realizar una investigación de mercados	Demostrar el beneficio y las ventajas del servicio. Desarrollar nuevos productos o servicios con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos. Oferta de precios bajos o créditos disponibilidad a través de mayores despachos, frecuentes o menores inventarios. Efectividad en despachos, presentación y apoyo promocional.	Gerente de mercadeo	Humano: Gerente de mercadeo Fuerza de ventas. Físico: sistema de investigación de mercados. Base de datos clientes. Instalaciones de la empresa.	2.000.000	Por lo menos una vez al año.	Incremento en el posicionamiento. Indicadores de satisfacción. Estudios realizados sobre estudios planeados. Utilidades por periodo.

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	CORPORATIVAS DE MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Ampliar las relaciones públicas con los clientes actuales y potenciales.	Incrementar el nivel satisfacción del cliente externo en un 80%.	Penetración de mercados. Desarrollo de servicio.	Programas de capacitación y acompañamientos a clientes. Estrategias de conservación y fidelización.	Aprovechar la imagen de la empresa para llegar a nuevos clientes. Reactivar la demanda de antiguos clientes.	Indagar sobre las necesidades en capacitación y acompañamiento de los clientes. Programas de acompañamiento.. Brindar incentivos a clientes. Efectuar foros de tipo comercial entre la empresa y sus clientes. Otorgar plazos de pago especiales.	Gerentes de mercadeo. Gerencia general	Humano: Clientes y minoristas. Gerente de mercadeo Gerente general. Físico: Instalaciones Muebles y enseres.	1.600.000	Un año	Numero de acompañamientos realizados. Incremento de satisfacción del cliente.
Ofrecer productos y servicios de manera óptima y eficiente logrando mantener la fidelidad de los clientes.	Mantener el 100% de clientes satisfechos	Desarrollo de servicios. Diversificación Desarrollo de mercado.	Servicios complementarios. Ampliar distribución Extensión de línea de productos y servicio.	Rotación de productos despachados a los clientes. Diseñar un sistema de administración de quejas y reclamos. programas de capacitación de la fuerza de ventas en temas relacionados con mercadeo, servicio al cliente, ventas, relaciones interpersonales	Solución ágil en la atención de averías de productos. Mejoramiento en el transporte y manipulación de mercancías despachadas Líneas de crédito y oportunidad de pago para clientes especiales.	Gerente general Jefe de personal Gerente de mercadeo	Humano: Personal de la compañía Gerencia Físicos: Instalaciones Parque automotor Muebles y enseres.	1.500.000	Seis meses	Número de sugerencias atendidas sobre el total de sugerencias. Numero de capacitaciones realizadas. Cantidad de productos averiados por periodo

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	CORPORATIVAS DE MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Desarrollar e implementar un programa de promoción y publicidad permitiéndole a la empresa lograr un mayor reconocimiento en el mercado de distribución y venta de viveres y abarrotes en la ciudad e pasto	Lograr un mayor reconocimiento de la empresa por parte de clientes actuales y potenciales.	Campañas publicitarias Capacitación de la fuerza de ventas	Establecer la partida presupuestal para la ejecución Establecer la audiencia objetivo en el mercado de la ciudad de Pasto	Desarrollar actividades de merchandising Gestar programas de acompañamiento a clientes	Diseñar mensajes para cada medio. Seleccionar los medios. Evaluar el alcance y la frecuencia. Determinar el tiempo y costo de la campaña.	Gerente Publicista Gerente de mercadeo	Humano: Gerente de mercadeo Gerente general Físico: Equipos y locaciones de la empresa.	2.500.000	Mínimo un año	Grado de conciencia de marca en clientes. Incremento en ventas. Grado de reconocimiento de la empresa.
Incrementar el nivel de ventas basado en la satisfacción de las necesidades de los clientes en el servicio y productos distribuidos por la empresa.	Lograr un mayor nivel de ventas en el mercado de servicio.	Penetración del mercado. Desarrollo de servicio	Aumentar la capacidad de compra del mercado servido.	Implementar el programa de publicidad y promoción. Implementar el programa de acompañamiento a clientes.	Capacitar a la fuerza de ventas Pautar en los medios informativos y publicitarios de la ciudad de Pasto. Acompañar a clientes en actividades de merchandising, promoción de eventos. Extender las bondades otorgadas por los proveedores en producto y precio hacia clientes actuales y potenciales.	Gente general Gerente de mercadeo Administrador o jefe de personal.	Humano: personal de la empresa a todos los niveles. Físico: planta física de la empresa. Portafolio de productos. Bases de datos.	1.500.000	Un año	Índice de incremento en ventas. Incremento en el número de pedidos. Incremento en la base de datos de clientes. Reactivación de cuentas con antiguos clientes.
COSTO TOTAL DEL PLAN										\$10.480.000

Fuente: Esta Investigación.

18.1 EFECTOS DE LA RECOMENDACIÓN EN TÉRMINOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A manera de prolegómeno, se puede decir que para llevar a buen término el estado de resultados de la propuesta se tuvo en cuenta los datos financieros de TIENDA BUCANERO para los años 2005 y 2006 (Ver anexos).

Pero antes de ello, es menester aclarar que al evaluar los datos del estado de resultados a diciembre 31 del 2005 y junio 30 2006, TIENDA BUCANERO tuvo una disminución considerable en los ingresos operacionales en un porcentaje del 29%. Esta situación que es muy preocupante por que la empresa en el corto plazo podría tener un sin número de problemas en su parte financiera.

En ese contexto, una vez más se observa que la propuesta de un plan estratégico de mercadeo que direcciona el accionar de la empresa y su gestión de recursos mejoraría el panorama financiero en el futuro. Con ese preámbulo, los efectos de la recomendación en términos de pérdidas y ganancias se estructuraron con base a las siguientes etapas:

- A. **Estimar los costos en ventas para el periodo 2007 a 2009.** Para desarrollar esta etapa se utilizo el método de regresión exponencial y el método de mínimos cuadrados, dado que el cambio de los ingresos operacionales y los costos en ventas de un periodo a otro lo hace en forma exponencial.

El proceso toma como base la ecuación $y=ax^b$, estimando la variable y (Y) en relación a las variables a , x y b . El proceso es el siguiente:

Tabla 10. Ingresos operacionales y costos en ventas años 2005 – 2006

AÑO	INGRESOS (X)	COSTOS (Y)
2005	169253564	86422804
2006	120126466	82946625
TOTAL	289380030	169369429
promedio	144690015	84684714,5

Fuente: Estados resultados TIENDA BUCANERO

Tabla 11. Proceso de estimación de costos en ventas

AÑO	logX	logY	logX*logY	logX ²	logY ²	Estimado Costos
1	8,228537822	7,936628353	65,30684659	67,7088347	62,99006961	86422804
2	8,079638701	7,91879872	63,9810326	65,28056153	62,70737316	82946625
TOTAL	16,30817652	15,85542707	129,2878792	132,9893962	125,6974428	
Promedio	8,154088262	7,927713536	64,64393959	66,49469812	62,84872139	84815248,84

Fuente: Esta investigación

Tabla 12. Datos estadísticos obtenidos para la fórmula

varianza log X	0,005542737
varianza logY	0,00008
Desviación estándar logX	0,074449561
Desviación estándar logY	0,008914817
Covarianza (logX por logY)	0,000663704
b	0,119743038
log a	6,951318237
a	8939603,101

Fuente: esta investigación

Como resultado la formula para estimación de los costos en ventas es la siguiente:

Y= 8939603,101X^{0,119743038} en la cual al reemplazar cualquier valor en la variable x se obtendrá el costo estimado en ventas.

Ahora bien, según los estipulado en el plan estratégico de mercadeo lo que se pretende es aumentar el 20% en ventas en relación al periodo inmediatamente anterior, esto es 2006. En ese sentido el valor de los ingresos para el siguiente periodo estará dado por la ecuación: $VF=VP(1+\%)^n$.

Donde

VF es el valor final.

VP es el valor presente.

% es la tasa de aumento.

n es el número de periodos a evaluar.

En ese orden de ideas el valor de los ingresos operacionales y sus correspondientes costos en ventas para los siguientes periodos es como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13. Estimado costo en ventas e ingresos operacionales 2005-2009

AÑO	INGRESOS OPERACIONALES	COSTOS EN VENTAS
2005	169253564	86422804
2006	120126466	82946625
2007	144690015	84684715
2008	144151760	84777406
2009	172982112	86648595

Fuente: esta investigación

B. Estimar los gastos operacionales para el periodo 2007 a 2009. El procedimiento es idéntico al inmediatamente anterior, con la salvedad de que los datos en los gastos operacionales son tomados como la variable y (Y).

Tabla 14. Ingresos operacionales y Gastos operacionales años 2005 – 2006

AÑO	Ingresos (X)	Gasto Operacionales (Y)
2005	169253564	57364000
2006	120126466	23923265
TOTAL	289380030	81287265
promedio	144690015	40643632,5

Fuente: Estados resultados TIENDA BUCANERO

Tabla 15. Proceso de estimación de Gastos Operacionales

AÑO	logX	logY	logX por logY	logX ²	logY ²	Estimado Gastos
1	8,22853782	7,75863943	63,842258	67,7088347	60,1964858	57364000
2	8,0796387	7,37882045	59,6182033	65,2805615	54,4469912	23923265
TOTAL	16,3081765	15,1374599	123,460461	132,989396	114,643477	
Promedio	8,15408826	7,56872994	61,7302306	66,4946981	57,3217385	38452854,72

Fuente: Esta investigación

Tabla 16. Datos estadísticos obtenidos para la formula

varianza logX	0,005542737
varianza logY	0,036065614
Desviación estándar logX	0,074449561
Desviación estándar logY	0,189909488
Covarianza (logX por logY)	0,014138678
b	2,55084766
log a	-13,2311070
a	0,0000000000000058734

Fuente: esta investigación

En ese sentido el resultado para la fórmula fue el siguiente:

$$Y = 0,0000000000000058734X^{2,55084766}$$

Tabla 17. Estimado Gastos Operacionales 2005-2009

AÑO	INGRESOS OPERACIONALES	GASTOS OPERACIONALES
2005	169253564	57364000
2006	120126466	23923265
2007	144690015	38452855
2008	144151760	38089016
2009	172982112	60642773

Fuente: esta investigación

C. Determinar el estado de resultados de la propuesta para la empresa.

Tomando como base los datos obtenidos en las tablas 13 y 17 se procede a la construcción del P y G de la propuesta proyectando el resultado al año 2009. De este proceso el resultado es el siguiente:

Cuadro 60. Estado de Resultados de la propuesta para TIENDA BUCANERO

CUENTA	2005	2006	2007*	2008	ESPERADO 2009	ESTIMADO 2009
INGRESOS OPERACIONALES	169.253.564	120.126.466	144.690.015	144.151.760	172.982.112	172.982.112
COSTO EN VENTAS	86.422.804	82.946.625	84.815.249	84.777.406	86.648.595	86.648.595
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	82.830.760	37.179.821	59.874.766	59.374.354	86.333.517	86.333.517
GASTOS OPERACIONALES						
Operacionales de administración	57.364.000	23.923.265	38.452.855	38.089.016	60.642.772	60.642.772
Publicidad y Promoción	0	0	900.000	8.570.000		9.470.000
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO						
Plan de mercadeo	0	0		7.980.000		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	25.466.760	13.256.556	20.521.911	4.735.338	25.690.745	16.220.745

Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar el resultado esperado para el periodo 2009 en términos de P y G es positivo; es más, el aumento en relación al periodo 2006 es del 93,8 por ciento, lo cual supera la expectativa de la utilidad al final de dicho periodo. Por otra parte, teniendo en cuenta el estimado con los gastos de publicidad y promoción el aumento porcentual con relación al periodo 2006 es del 22,36 por ciento.

En ese sentido el resultado de la propuesta es positivo, como conclusión se puede decir que la propuesta es viable para la empresa y muy rentable a mediano plazo toda vez que las mayores regalías de esta iniciativa se verán en el periodo siguiente a su ejecución.

18.2 DIFUSIÓN DEL PLAN

Una vez aprobado por al parte de toda la directiva de TIENDA BUCANERO, se considera necesario que el plan estratégico de mercadeo sea conocido por todos los miembros de la empresa. Por ende se debe definir la profundidad de la divulgación, así como la información pertinente, suficiente y necesaria para cada funcionario y así de esta manera permitir el eficiente y eficaz desempeño de sus responsabilidades laborales.

En ese orden de ideas, este tipo de plan a aplicar se debe dar a conocer por medio de reuniones periódicas programadas bajo un cronograma serio y de estricto cumplimiento. En este tipo de asambleas se analizara y explicara la

importancia y el impacto de este plan en las actividades, así como los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se deben llevar a cabo para obtener resultados positivos en su implementación.

Para su mayor comprensión la administración de TIENDA BUCANERO debe diseñar el material escrito como folletos, carteleras, rotativos, etc., donde se le brinde al funcionario la información necesaria acerca de su direccionamiento estratégico. En menester aclarar que la difusión no se debe dar en una sola vía, sino que por el contrario, con ello se quiere aprovechar para escuchar las posibles sugerencias, recomendaciones, opiniones, críticas, etc., de los funcionarios; contribuyendo así a la retroalimentación del proceso informativo.

19. ÍNDICES DE GESTIÓN

Los índices de gestión servirán como unidad de medida gerencial que permitirá evaluar el desempeño de TIENDA BUCANERO en término de resultados, frente a los objetivos planteados.

19.1 ÍNDICES DE EFICIENCIA

Miden la razón de cumplimiento de las metas propuestas sobre los recursos utilizados. Este tipo de índices son limitados para la organización, pues sus recursos se destinan completamente para el cumplimiento propuesto; en ese orden de ideas se proponen los siguientes indicadores:

Cuadro 61. Indicadores de eficiencia para TIENDA BUCANERO.

INDICE	MEDIDA	ESTANDAR
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$	40%
Control de Gasto	$\frac{\text{Total gastos}}{\text{Ingresos totales}}$	5%
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2 veces
Capital de trabajo neto	Activo corriente menos Pasivo corriente	Una vez

Fuente: Esta Investigación

19.2 ÍNDICES DE EFICACIA

Con ellos se logra medir el grado en que se alcanzan los objetivos y metas de la empresa, para el presente proyecto se proponen los siguientes:

Cuadro 62. Indicadores de eficacia para TIENDA BUCANERO.

INDICE	MEDIDA	ESTANDAR
Índice de crecimiento en ventas	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior deflactado}}$	20%
Margen de participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas Mercado}}$	20%

Fuente: Esta Investigación

19.3 ÍNDICES DE IMPACTO CAUSALES

Son factores internos y externos que generan satisfacción y afectan los índices de rentabilidad, servicio al cliente interno o externo y la competitividad de la empresa.

Cuadro 63. Indicadores de impacto causales para TIENDA BUCANERO.

INDICE	MEDIDA	ESTANDAR
Satisfacción del cliente interno	<u>No de recompensas otorgadas</u> No de recompensas establecidas	90%
Reclamos	<u>No reclamos semanales</u> No reclamos al mes	3%
Satisfacción del cliente externo	<u>No de reclamos atendidos al mes</u> No de reclamos al mes	95%
Índice reclamos clientes internos	<u>No de reclamos de empleados por semana</u> No de reclamos de empleados al mes	5%

Fuente: Esta Investigación

19.4 INDICES DE ACTIVIDAD

Facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planeadas

Cuadro 64. Indicadores de actividad para TIENDA BUCANERO.

INDICE	MEDIDA	ESTANDAR
Capacitación	<u>Cursos de capacitación efectuados</u> Cursos de capacitación planeados	85%
Eventos promocionales	<u>No de eventos ejecutados</u> No eventos planeados	95%
Decisiones	<u>No de decisiones ejecutadas</u> No de decisiones tomadas	90%
Estrategias	<u>No de estrategias desarrolladas</u> No de estrategias planteadas	80%
Investigaciones	<u>Investigaciones desarrolladas</u> Investigaciones presupuestadas	70%
Reuniones comerciales	<u>No de reuniones planeadas</u> No de reuniones realizadas	95%

Fuente: Esta Investigación

20. CONCLUSIONES

- El plan estratégico de mercado contribuye a las empresas a obtener, analizar, seleccionar, sistematizar e interpretar información interna y externa, con el fin de evaluar la situación, así como su nivel de competitividad con el fin de anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- Con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, es de vital importancia conocer los gustos y preferencias en el propósito de brindarle el mejor servicio garantizando de esta manera la lealtad del cliente, por todo ello se debe realizar una investigación de mercados en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto.
- La llegada de nuevos competidores al mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes hacen que el medio en cual desarrolla su actividad económica TIENDA BUCANERO sea mas competitivo; por ende, la empresa debe concebir su carta de navegación para hacer frente a todas las contingencias presentadas en el entorno y tratar de dar sentido a quien es, a lo que hace, a como lo hace, y a donde quiere llegar en el futuro inmediato.
- TIENDA BUCANERO adolece de un planteamiento formal de estrategias; no hay una misión, una visión, unos valores corporativos y unos objetivos organizacionales que permitan guiar a la empresa en su entorno de acción.
- Gracias al a todo el legado de su antecesora “EL BUCANERO”; la empresa TIENDA BUCANERO, cuenta con un buen renombre comercial, es reconocida como una empresa seria en su accionar, competitiva, con buena trayectoria en la distribución de productos alta calidad y marcas reconocidas en el sector alimenticio; lo cual le ha hecho merecedora de una buena imagen en el mercado.
- Las alianzas con proveedores y los acuerdos comerciales con los mismos es una oportunidad muy importante para la empresa ya que esto le facilita extender las prebendas otorgadas por los proveedores a sus clientes; de esta manera generar buen servicio y satisfacción al cliente.
- Existen una serie de factores externos desfavorables que afectan a TIENDA BUCANERO en el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual se hace necesario emprender acciones y estrategias que contrarresten los efectos nocivos de esos factores.

- Las estrategias planteadas se conciben teniendo en cuenta la naturaleza de la organización y el mercado en el cual desarrolla su accionar; las mismas se encaminan hacia el incremento en el volumen de ventas, crecimiento y mayor participación en el mercado.
- La empresa como intermediario comercializador dirige su accionar al mercado de productos que satisfacen necesidades básicas. Pertenece al canal de distribución secundario ya que con su actividad llega a comerciantes mayoristas, minoristas, graneros, supermercados y en contadas ocasiones a consumidores finales como familias, empresas e instituciones.
- TIENDA BUCANERO no posee un área de mercadeo formalmente constituida la cual pueda organizar las actividades correspondientes a su injerencia, esto en muchas ocasiones deja que la información de mercado se maneje al azar por otras personas o dependencias.
- La empresa basa su publicidad en su fuerza de ventas y en el contacto que esta tiene con sus clientes. Sin embargo, es preocupante ver que en la actualidad la empresa no cuenta con un esquema estratégico de publicidad para medios. La empresa no pauta en medios radiales, televisivos o escritos y menos tiene destinado un presupuesto para este tipo de herramientas.
- TIENDA BUCANERO cuenta con una fuerza de ventas externas que lleva directamente la mercancía al cliente; además cuenta con sistemas de crédito, descuentos y logística que le facilita dar un buen servicio.
- La empresa no ha evolucionado logística ni estructuralmente a pesar de su tiempo en el medio; muestra de ello es que no hay reinversión de capital, se llevan a cabo las mismas negociaciones año tras año, no hay sucursales, ni ampliación, ni diversificación del negocio.
- El establecer y desarrollar un plan estratégico de mercadeo permite que las empresas conozcan su verdadero potencial frente a la competencia y su verdadera eficiencia y eficacia a la hora de prestar un servicio o de desarrollar un producto.
- Todos los miembros de TIENDA BUCANERO y en especial su parte administrativa deben empezar a trabajar en la estructuración de la cultura corporativa de la empresa. Este es un aspecto fundamental en el trabajo de la imagen corporativa de la organización, ya que los productos, servicios, conducta de los miembros de la empresa, esta influenciado y determinado por la conducta de la organización.

- Para TIENDA BUCANERO es prioritario concebir un programa publicitario para los diferentes medios de comunicación, el cual permita allegar el buen nombre y el servicio de distribución a sus clientes actuales y potenciales y en ese orden de ideas, hacer que el cliente conozca más de cerca las prebendas otorgadas por la empresa.
- Para la empresa es vital empezar a desarrollar nuevos tipos de servicio con valor agregado que permitan expandir el mercado servido y ampliar la distribución mediante la efectividad en los despachos, la buena manipulación y transporte de los productos que llegan a los clientes o en el mejor de los casos el apoyo promocional de los mismos.

21. RECOMENDACIONES

- Como principal iniciativa definir una misión, una visión, unos valores corporativos y unos objetivos organizacionales con base en propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales que permitan orientar a la organización hacia el futuro en su entorno de acción.
- Con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, es de vital importancia que la empresa implemente lo antes posible el plan estratégico de mercadeo y así mejorar su imagen corporativa en el sector donde desarrolla su actividad económica.
- Evaluar el contenido del Plan bajo indicadores de gestión considerados en él.
- Se debe tener en cuenta el talento humano, por tanto, es vital promocionar su desarrollo personal y profesional a través de la creación de un programa de desarrollo del personal que incluya su capacitación, motivación, recompensa y sanciones.
- Crear un área de mercadeo para concebir, desarrollar e implementar estudios de mercadeo cuyos resultados recaigan en estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Se ve la necesidad de concebir un manual de funciones como herramienta importante para la gerencia, ya que así el funcionario a cualquier nivel tendrá en este documento la guía para su trabajo determinado las obligaciones que deberá cumplir, evitando así innumerables contratiempos.
- Una de las estrategias más importantes en el plan estratégico de mercadeo es la penetración de mercados, por ello, es menester que la empresa haga esfuerzos mayores en la utilización de herramientas publicitarias y pautar en los medios de comunicación local como emisoras de alta audiencia, periódicos de alta circulación a nivel local, páginas amarillas, canales de televisión regionales e internet; complementándolas con actividades de merchandising y el patrocinio de eventos.
- Incorporar la tecnología de las telecomunicaciones (Internet, Intranet, etc.) a cada área funcional de la empresa y de esta hacia fuera con los proveedores y clientes, permitiendo con ello un mejor desempeño empresarial en los procesos de distribución y venta al conseguir otros nichos de mercado.
- Realizar planes programáticos de reinversión de los rubros generados por el beneficio operativo de la empresa y su reducción en los gastos en aspectos

críticos como logística, tecnología, infraestructura, publicidad, etc., permitiendo que la empresa minimice las falencias y logre tener mayor competitividad en el mercado.

- Diseñar e implementar un presupuesto anual para desarrollar y ejecutar estrategias de mercadeo y publicidad enfocada a los clientes actuales y potenciales en el mercado.
- Estudiar la manera de atraer y sostener a los clientes potenciales y actuales a través de la generación e implementación de nuevas políticas de servicio basadas en las extensiones de crédito, extensión en plazos de pago, concesiones, beneficios, servicios adicionales, etc.
- Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo que contribuyan a resolver contingencias que entorpezcan las labores cotidianas.
- Establecer un sistema de comunicación eficaz entre cada una de las áreas de la empresa y su fuerza de ventas obteniendo un mayor y mejor flujo de información acerca del comportamiento del mercado, la competencia y las necesidades de cada cliente.
- Estudiar y aprovechar las oportunidades brindadas por la política del gobierno actual en el apoyo, desarrollo y fomento a las pequeñas y medianas empresas buscan el crecimiento y expansión en el mercado.
- Afianzar los lazos comerciales entre la empresa, clientes y proveedores (Alianzas estratégicas) mediante la concepción de una cultura organizacional de pertenencia del servicio basada en la atención eficaz y oportuna a cada requerimiento hecha ellos. Ello permitirá lograr más beneficios en precios, descuentos, promociones, cupos, etc., que harán de Tienda Bucanero una empresa de mayor competitividad en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- DRUKER, Peter. **LA GERENCIA EN TIEMPOS DIFÍCILES.** Buenos aires: Editorial El Ateneo, 1981.
- GUILTIMAN, Joseph. **GERENCIA DE MARKETING.** Bogotá: Editorial McGraw Hill, 1999.
- LUTHER, William. **EL PLAN DE MERCADEO.** Barcelona – España: Editorial Norma 1985. 189 p.
- MARKIDES, Constantinos. **EN LA ESTRATEGIA ESTÁ EL ÉXITO.** Barcelona – España: Editorial Norma 2000.
- MENDEZ, Carlos. **METODOLOGÍA:** Guía para elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2ª ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 189 p.
- MIKLOS, Tomas. **PLANEACIÓN PROSPECTIVA UNA ESTRATEGIA PARA EL DISEÑO DEL FUTURO.** México: Editorial Limusa, 1994.
- NEWELL, Frederick. **LAS NUEVAS REGLAS DEL MARKETING.** México: Editorial McGraw Hill, 1997.
- OGLIASTRI, Enrique. **MANUAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** Bogotá: Editorial Tercer Mundo, 1998.
- SALLENAVE, Jean Paul. **GERENCIA ESTRATÉGICA.** Barcelona: Editorial Norma, 1997.
- . **GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.** Barcelona: Editorial Norma, 1997.
- SHANK, Jhon. **GERENCIA ESTRATÉGICA DE COSTOS.** Bogotá: Editorial Norma 1997.
- VALDIVIESO J., Renato. **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.** Bogotá: Convenio Andrés Bello, 1994.

NETGRAFÍA

www.aceproject.org/main/espanol/em/emd01.htm. Planeación Estratégica.

www.aceproject.org/main/espanol/em/eme07a.htm. [PDF] PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat - Versión en HTML. Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica

www.deltaasesores.com/serv/PEC.html. PEC - Planeación Estratégica Corporativa. Prepara y desarrolla el proceso de Planeación Estratégica Corporativa para el cliente, con la participación de los funcionarios responsables.

www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/. Mercadeo Posicionamiento de la Oferta de Mercado · La Mezcla de Mercadeo: las 4 Pes · Desarrollo del Plan de Mercadeo · Modelo del Contenido de un Plan de Mercadeo.

www.eafit.edu.co/planeacion/historia/fase3.shtm. Principios de Planeación Estratégica. El Curso Virtual: Principios de Planeación Estratégica.

www.geocities.com/svg88/plan.html. Planeación Estratégica continua

www.integraconsulting.com.mx/pestrategica.htm. Planeación estratégica Planeación Estratégica como proceso estructurado para la búsqueda de respuesta.

www.liderazgoymercadeo.com/. Liderazgo y Mercadeo

www.mercadeo.com/ **Revista Digital #53**. Revista Digital en idioma castellano con artículos de marketing, telemarketing, venta, publicidad y noticias de negocios y actualidad.

www.mercadeo.com/glosario.htm. Glosario Términos Mercadeo, lista palabras comunes usadas en mercadeo.

www.mercadeoglobal.com/. Herramientas de mercadeo, promoción y publicidad.

www.mercadeodelainformacion.com/. Mercadeo de la información Servicios y

www.mercadeo-en-linea.com/. Mercadeo en Línea [SEO Services Costa Rica, Optimización en servicios profesionales de mercadeo en Internet.

www.mercadeoypublicidad.com/. Mercadeo y publicidad. Portal especializado en mercadeo y publicidad en Internet. Directorio empresarial y de negocios, biblioteca y revista virtual, legislación, informes.

www.monografias.com/. Mercadeo estratégico, Plan de mercadeo, Mezcla de mercadeo.

www.revistapym.com.co/. Publicidad & Mercadeo. Publicación mensual especializada en información nacional e internacional en mercadeo, publicidad, medios de comunicación.

www.targetpublicidad.net/. Mercadeo Internacional Empresa dedicada a la realización de encuestas masivas, focus group y otros estudios de mercado.

www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm. Gerencia de Mercadeo - Apuntes de Clase. Síntesis a disposición de los gerentes, estudiosos y estudiantes en todo el mundo de temas relevantes en Gerencia de Mercadeo.

ANEXO A

ENCUESTA

Por favor, dedique unos momentos a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro SERVICIO. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la distribuidora de víveres y abarrotes "TIENDA BUCANERO SAN JUAN DE PASTO".

ZONA: _____ **NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:** _____

A las siguientes preguntas **Marque con una X según su respuesta**

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted comprando los productos distribuidos por la distribuidora de víveres y abarrotes "TIENDA BUCANERO"?	
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
De uno a tres años	<input type="checkbox"/>
Mas de tres años	<input type="checkbox"/>
Nunca ha comprado	<input type="checkbox"/>

2. En general ¿que tan satisfecho está con el servicio ofrecido por la distribuidora de víveres y abarrotes "TIENDA BUCANERO"?	
Muy satisfecho	<input type="checkbox"/>
Algo satisfecho	<input type="checkbox"/>
Indiferente (Ni satisfecho, ni insatisfecho)	<input type="checkbox"/>
Algo insatisfecho	<input type="checkbox"/>
Muy insatisfecho	<input type="checkbox"/>

3. ¿Recomendaría a "TIENDA BUCANERO" a un amigo que buscase un servicio de venta o distribución de víveres y abarrotes?	
Sin duda lo recomendaría	<input type="checkbox"/>
Lo recomendaría con reservas	<input type="checkbox"/>
Sin duda lo recomendaría	<input type="checkbox"/>

4. ¿Si el precio de los productos distribuidos por TIENDA BUCANERO son relativamente más altos que los de otra empresa distribuidora de víveres y abarrotes; usted?	
Seguiría comprando a Tienda Bucanero	<input type="checkbox"/>
Pediría rebaja a Tienda Bucanero	<input type="checkbox"/>
Le compraría a otra distribuidora	<input type="checkbox"/>

5. ¿A que OTRA distribuidora de víveres y abarrotes usted le ha comprado algún producto por más de un año?	
Distribuciones Abraham Delgado	<input type="checkbox"/>
Distribuidora del Sur	<input type="checkbox"/>
Distilar	<input type="checkbox"/>
Tropipasto	<input type="checkbox"/>
Otra (Cuál):	<input type="checkbox"/>

A las siguientes preguntas **Marque con una X según su respuesta** teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

PRECIO: Valor de los productos distribuidos por cada una de las distribuidoras

SERVICIO: Puntualidad en entrega de pedidos, entrega de pedidos en buen estado, atención oportuna a reclamos, mejora en los créditos y tiempos de pago.

ATENCIÓN: En todo momento el trato del personal ha sido amable, buena asesoría de los vendedores, buen registro en los pedidos, satisfacción en la atención de quejas y reclamos, respuesta satisfactoria sus necesidades.

CONFIANZA: Tiempos de entrega ajustados a su necesidad, entrega de pedidos en buen estado, entrega de pedidos en las cantidades completas, garantías en acuerdos de pago, control y cambio de productos vencidos y/o averiados.

6. A la hora de comprar a una distribuidora de víveres y abarrotes, ¿Qué importancia le da a cada uno de los siguientes aspectos				
Aspecto	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
Precio				
Servicio				
Atención				
Confianza				

7. Califique a las siguientes distribuidoras de víveres y abarrotes en cuanto a PRECIO						
DISTRIBUIDORA	ASPECTO					
	Muy malo	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno	No sabe
Distribuciones Abraham Delgado						
Distribuidora del Sur						
Distrilar						
Tropipasto						
Tienda Bucanero						

8. Califique a las siguientes distribuidoras de víveres y abarrotes en cuanto a SERVICIO						
DISTRIBUIDORA	ASPECTO					
	Muy malo	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno	No sabe
Distribuciones Abraham Delgado						
Distribuidora del Sur						
Distrilar						
Tropipasto						
Tienda Bucanero						

9. Califique a las siguientes distribuidoras de víveres y abarrotes en cuanto a ATENCIÓN						
DISTRIBUIDORA	ASPECTO					
	Muy malo	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno	No sabe
Distribuciones Abraham Delgado						
Distribuidora del Sur						
Distrilar						
Tropipasto						
Tienda Bucanero						

10. Califique a las siguientes distribuidoras de víveres y abarrotes en cuanto a CONFIANZA						
DISTRIBUIDORA	ASPECTO					
	Muy malo	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno	No sabe
Distribuciones Abraham Delgado						
Distribuidora del Sur						
Distrilar						
Tropipasto						
Tienda Bucanero						

ANEXO B

BALANCE GENERAL TIENDA BUCANERO 2006

ANEXO C

BALANCE GENERAL TIENDA BUCANERO 2006

ANEXO D

RELACIÓN DE GASTOS TIENDA BUCANERO 2005 -2006

ANEXO E

REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO TIENDA BUCANERO

ANEXO F

MATRICULA CÁMARA COMERCIO DE PASTO

ANEXO G

BASE DE DATOS CLIENTES TIENDA BUCANERO

ANEXO H

FORMATO ESTUDIO DE CRÉDITO TIENDA BUCANERO

ANEXO I

FORMATO PAGARÉ TIENDA BUCANERO

ANEXO J

SEGMENTACIÓN DE CLIENTES POR ZONA DE VENTA