

**PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL SUPERMERCADO
COMFAMILIAR DE NARIÑO**

ROSA ARTEAGA TERÁN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIO AL CLIENTE DEL SUPERMERCADO
COMFAMILIAR DE NARIÑO**

ROSA ARTEAGA TERÁN

**Trabajo de grado modalidad Pasantía presentado como requisito para optar
al título de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
DIEGO DE LA ROSA SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2014

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES.....	17
1.1 TÍTULO	17
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.5 OBJETIVOS.....	18
1.5.1 Objetivo General:	18
1.5.2 Objetivos Específicos:.....	18
1.6 JUSTIFICACIÓN	18
2. MARCO DE REFERENCIA.....	20
2.1 MARCO TEÓRICO	20
2.1.1 Planeación estratégica.....	20
2.1.1.1 Análisis externo.....	21
2.1.1.2 Análisis Interno.....	21
2.1.1.3 Direccionamiento estratégico.....	21
2.1.1.4 Evaluación y selección de estrategias	22
2.1.1.5 Servicio al cliente.	23
2.1.2 Marco conceptual:.....	27
2.1.3 Marco contextual:.....	30
2.1.3.1 San Juan de Pasto.....	30
3. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	32
3.1 TEMPORAL	32
3.2 ESPACIAL.....	32
4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS.....	33
4.1 LÍNEA, SUBLÍNEA Y TEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN.....	33
4.1.1 Línea de Investigación.	33

4.1.2	Sublínea de Investigación.	33
4.1.3	Temática de investigación.....	33
4.2	TIPO DE ESTUDIO.....	33
4.2.1	Estudio Descriptivo.	33
4.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
4.4	FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN...34	
4.4.1	Fuentes Primarias.	34
4.4.2	Fuentes Secundarias.	34
4.4.3	Fuentes Terciarias.	34
4.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	34
4.5.1	Procedimiento de Muestreo.	35
4.5.2	Determinación del Tamaño de La Muestra.	35
5.	PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD.....	36
5.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	36
5.2	MISIÓN	36
5.3	VISIÓN.....	37
5.4	LOGO.....	37
6.	ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO	39
6.1	ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA.....	39
6.1.1	Estilo de dirección.	39
6.1.2	Toma de decisiones.	39
6.1.3	Sistema de recompensas y sanciones.....	39
6.1.4	Direccionamiento Estratégico.....	40
6.1.5	Talento Humano.....	40
6.2	ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO.....	40
6.3	PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	54
6.3.1	Capacidad Directiva:	54
6.3.2	Capacidad Competitiva:	56

6.3.3	Capacidad Tecnológica.....	58
6.3.4	Capacidad Financiera.	59
6.3.5	Capacidad Del Talento Humano.	59
6.4	MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA.....	60
6.5	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	62
6.6	PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM) ...	63
6.6.1	Entorno Demográfico:	63
6.6.2	Entorno Económico:.....	64
6.6.3	Entorno Competitivo:.....	68
6.6.4	Entorno tecnológico:	72
6.6.5	Entorno Socio – Cultural:	73
6.6.6	Matriz de impacto de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	78
6.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	79
6.8	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	80
6.9	MATRIZ DOFA.....	86
6.9.2	Estrategias FO:	88
6.9.3	Estrategias FA:.....	88
6.9.4	Estrategias DA:	88
7.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	90
7.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO.....	90
7.2	MISIÓN PROPUESTA.	90
7.3	VISIÓN PROPUESTA.....	90
7.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	90
8.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	92
8.1	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	92
8.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	95
8.3	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (IE)	97
8.4	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	98

8.5	ANÁLISIS DE LOS MOMENTOS DE VERDAD DE COMPRA EN EL ..	101
8.5.1	Diseño propuesto del momento de verdad	105
9.	ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS.....	108
9.1	CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO.....	108
9.2	SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA INFORMACION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO (CRM).....	109
9.3	PLAN DE MEDIOS Y MERCHANDISING.....	110
9.4	ESTRATEGIA DE PRECIO COMPETITIVOS.....	111
9.5	CREACION DEL PUNTO DE SERVICIO AL CLIENTE	112
9.5.1	Propuesta para la implementación del cargo de atención al cliente:.....	112
9.6	SISTEMA DE CAMARAS Y VERIFICACION DE PRECIOS.....	115
9.7	PLAN DE ACCION DE SERVICIO AL CLIENTE DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO.....	116
9.8	PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO PARA EL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO	123
9.9	ANALISIS FINANCIERO.....	124
9.10	EVALUACION Y CONTROL.....	126
10.	CONCLUSIONES	128
11.	RECOMENDACIONES.....	130
	BIBLIOGRAFÍA.....	132
	NETGRAFÍA.....	133

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Triángulo de los servicios.....	24
Figura 2. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL.....	26
Figura 3. Logo de “Comfamiliar de Nariño”.....	37
Figura 4. Organigrama “Comfamiliar de Nariño”.....	38

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. ¿Cómo califica Usted las instalaciones físicas del Supermercado?	42
Gráfica 2. ¿Cómo califica Usted el material publicitario como folletos y volantes repartidos por el Supermercado?	43
Gráfica 3. ¿Cómo califica Usted el espacio del establecimiento, en cuanto a sí le permite a Usted moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta?	44
Gráfica 4. ¿Cómo califica usted la presentación del producto en la estantería?	45
Gráfica 5. ¿Cómo califica Usted la indicación de los precios de Los productos?	46
Gráfica 6. ¿Cómo califica Usted la manera de dar a conocer las promociones del Supermercado?	47
Gráfica 7. ¿Cómo califica Usted el tiempo de espera en las cajas de salida? .	48
Gráfica 8. ¿Cómo califica Usted la variedad y cantidad de productos en las estanterías?	49
Gráfica 9. ¿Cómo califica Usted la disponibilidad de empleados en el Supermercado?	50
Gráfica 10. ¿Cómo califica usted la amabilidad de los empleados del Supermercado?	51
Gráfica 11. ¿Cómo califica Usted el conocimiento que los empleados tienen respecto al Supermercado para responder a sus preguntas?	52
Gráfica 12. ¿Cómo califica Usted el Horario de atención del Supermercado?...	53
Gráfica 13. ¿Cómo califica usted los precios, premios, promociones y descuentos del supermercado?	54
Gráfica 14. Matriz de Posición Estratégica y Acción (PEYEA)	94
Gráfica 15. Crecimiento del mercado	96
Gráfica 16. Ciclo de los momentos de verdad de compra en el Supermercado Comfamiliar de Nariño	101
Grafica 17. Diagrama de proceso de atención y servicio al cliente	114
Grafica18. Diagrama de proceso de publicidad en punto ATC	115

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. ¿Cómo califica Usted las instalaciones físicas del Supermercado? ...	41
Tabla 2. ¿Cómo califica Usted el material publicitario como folletos y volantes repartidos por el Supermercado?	42
Tabla 3. ¿Cómo califica Usted el espacio del establecimiento, en cuanto a sí le permite a Usted moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta?	43
Tabla 4. ¿Cómo califica usted la presentación del producto en la estantería?	44
Tabla 5. ¿Cómo califica Usted la indicación de los precios de Los productos?	45
Tabla 6. ¿Cómo califica Usted la manera de dar a conocer las promociones del Supermercado?	46
Tabla 7. ¿Cómo califica Usted el tiempo de espera en las cajas de salida?	47
Tabla 8. ¿Cómo califica Usted la variedad y cantidad de productos en las estanterías?	48
Tabla 9. ¿Cómo califica Usted la disponibilidad de empleados en el Supermercado?	49
Tabla 10. ¿Cómo califica usted la amabilidad de los empleados del Supermercado?	50
Tabla 11. ¿Cómo califica Usted el conocimiento que los empleados tienen respecto al Supermercado para responder a sus preguntas?	51
Tabla 12. ¿Cómo califica Usted el Horario de atención del Supermercado?	52
Tabla 13. ¿Cómo califica usted los precios, premios, promociones y descuentos del supermercado?	53

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. LOGO SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO	135
ANEXO B. FORMATO DE LA ENTREVISTA: ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO	136
ANEXO C. FORMATO ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO	137
ANEXO D. MATRIZ DE NECESIDAD DE INFORMACIÓN	139

RESUMEN

La propuesta de mejoramiento, fundamentada en el fortalecimiento de los procesos de servicio al cliente del supermercado Comfamiliar de Nariño, va dirigida a fidelizar a los clientes, incrementar la rotación del producto y generar bienestar en la organización.

En el documento se encuentra el desarrollo metodológico de la investigación, empezando con la formulación del estudio, seguido del planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, para terminar con el marco de referencia y la metodología que guiará la realización del estudio.

El estudio realizado, se inicia con un diagnóstico interno y externo del supermercado, que permitió analizar e interpretar la situación actual de la empresa, lo que condujo a un efectivo planteamiento de estrategias bien orientadas a mejorar el servicio al cliente, tomando como base el análisis del trabajo de campo producto de la aplicación de las encuestas de evaluación del servicio al cliente. Con toda esta información recolectada y procesada fue posible desarrollar el plan estratégico de servicio al cliente con sus correspondientes estrategias administrativas y comerciales que permiten al supermercado Comfamiliar de Nariño mejorar el servicio al cliente.

ABSTRACT

The proposal for improvement, based on the strengthening of customer service process in supermarket Comfamiliar Nariño, is addressed to retain customers, increase product rotation and create well-being inside the organization.

In this document, you are going to find the methodology development of the research, starting with the study plan, followed by problem explanation, objectives and justification, and ending with the framework and the methodology that is going to guide this study.

This study begins with an internal and external diagnostic of the supermarket, which allowed analyze and interpret the current status of the company, this led to an effective approaching for a well-oriented strategy to improve customer service, based upon the field work analysis product of the assessment survey application in customer service. With all this information collected and processed was possible to build a process and strategic plan for customer service with its own administrative and commercial strategies which are going to allow a customer service improvement in the supermarket Comfamiliar Nariño.

INTRODUCCIÓN

Todo proceso que involucre a las empresas adaptarse a los cada vez más exigentes clientes, requiere de una constante búsqueda de estrategias que permita identificarlos, atraerlos, retenerlos y satisfacerlos. Por este motivo, los conceptos básicos han avanzado hacia un marketing relacional, el cual, consiste en establecer una relación de beneficio mutuo, satisfacción plena del cliente y rentabilidad para la empresa.

Con el fin de generar relaciones rentables con los clientes; hoy todos aspiran a superar a la competencia, retener a los clientes y al mismo tiempo atraer nuevos clientes. Para alcanzar ese objetivo y equiparar a las empresas con ventajas competitivas es necesario que la propuesta de valor de El supermercado Comfamiliar de Nariño este acompañado por un excelente servicio al cliente. En este sentido, se entiende como servicio al cliente el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento, lugar adecuado, condiciones establecidas y se asegure de darle un uso correcto al mismo, es decir reducir la brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio que ellos están realmente recibiendo.

La presente investigación tiene la finalidad de fidelizar a los clientes, así mismo de incrementar la rotación de productos y generar bienestar, mediante el fortalecimiento de los procesos de servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño.

El contenido de la investigación se divide en nueve capítulos, dentro de los cuales se proyecta cada una de las etapas del plan estratégico del Supermercado Comfamiliar.

El primer capítulo de generalidades contiene el problema, su planteamiento, sistematización, objetivos y justificación. Se continúa con un segundo capítulo en el que se encuentra el marco de referencia en donde se mencionan los diferentes exponentes de la teoría del plan estratégico; así mismo se hace énfasis tanto del marco conceptual y contextual que enmarcan esta investigación. Con lo anterior se da origen al tercer capítulo que abarca el estudio en términos de espacio y tiempo. Para continuar el cuarto capítulo comprende todo el proceso metodológico enmarcado dentro del enfoque deductivo analítico, que permitió obtener una muestra para los elementos de planeación estratégica con la recolección de información clara y suficiente. El quinto capítulo presenta la institución describiendo su misión, visión y demás aspectos inherentes en la dinámica operativa de la organización.

Continuando con la presentación del contenido de esta investigación; en el capítulo sexto, se desarrollo el trabajo de campo, con la aplicación de encuestas, para identificar el nivel de satisfacción de los clientes del Supermercado

Comfamiliar de Nariño, conjuntamente se hizo el respectivo análisis mediante la elaboración de las matrices MEFI, POAM, MEFÉ y DOFA para conocer la situación actual en relación a los clientes de la empresa; que condujo a plantear el redireccionamiento estratégico detallado en el séptimo capítulo. Una vez analizadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, le precede el capítulo ocho, logrado a través del estudio de los factores inherentes al objetivo principal; y dando como resultado el planteamiento de la formulación estratégica, mediante la aplicación de las matrices: PEYEA, de factores Internos y Externos (IE) y Matriz MCPE, análisis del momento de verdad de compra en el Supermercado Comfamiliar de Nariño, e identificando los procesos de ruta de la excelencia, finalmente en el capítulo nueve se diseñó las estrategias corporativas que forman parte del plan de acción de mercadeo de servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño, seguido por las directrices en materia de control y seguimiento al mismo.

Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones propias de esta investigación.

1. GENERALIDADES

1.1 TÍTULO

Plan estratégico de servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar De Nariño.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El supermercado Comfamiliar de Nariño, es una empresa dedicada a la compra y venta de productos de la canasta familiar, tales como alimentos, productos de aseo, artículos de cocina, ropa, entre otros.

El supermercado Comfamiliar de Nariño ha sido uno de los primeros supermercados de la ciudad, sin embargo, presenta dificultades administrativas y comerciales, las cuales, hoy por hoy lo mantienen en un bajo nivel de servicio al cliente. Entre las principales causas que originan el incremento en el malestar del cliente frente al servicio del supermercado están:

- Falta de comunicación con el cliente interno y/o externo, motivo por el cual se acentúa la insatisfacción del cliente, debido a la falta de compromiso en el servicio y atención dentro del Supermercado, por otra parte, los empleados del supermercado y Comfamiliar no poseen un proceso de retroalimentación eficiente de la información.
- Creencia en la perpetuidad del la demanda del Supermercado, se cree en la idea errónea, de que el mercado nunca se va a acabar que la demanda se va a mantener en niveles viables, por lo cual, no se diseñan políticas de servicio al cliente. Lo anterior, genera que el personal administrativo y comercial, no se preocupen por realizar procesos de medición en cuanto al servicio y diseñar programas acordes de capacitación y endomarketing.
- Falta de continuidad en cargos del área comercial, a pesar de que algunos directivos de Comfamiliar Pasto han manifestado su interés en el diseño de estrategias comerciales, estas resultan obstaculizadas por la discontinuidad de sus cargos, afectando toda la política de retención de clientes y mejoramiento en el servicio del supermercado.
- Falta de estrategias específicas, no se han establecido estrategias para fortalecer los momentos de verdad, estos no se tienen en cuenta, lo que genera baja rotación de los productos, desconocimiento de las situaciones en el que es indefenso y carece de capacidad de reacción.

Por lo anterior, el presente proyecto tiene como objetivo diseñar estrategias de servicio al cliente que permitan al supermercado mejorar su ventaja competitiva y aportar a la fidelización de los clientes.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener el Plan Estratégico de servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño, del municipio San Juan de Pasto?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño?
- ¿Cuál es el análisis situacional del Supermercado Comfamiliar de Nariño?
- ¿Qué estrategias de atención y servicio al cliente pueden contribuir a un mejoramiento en el Supermercado Comfamiliar de Nariño?
- ¿Que plan de acción de atención y servicio al cliente puede que conducir al mejoramiento del Supermercado Comfamiliar de Nariño?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General:

Diseñar el Plan Estratégico de atención y servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño, del Municipio San Juan de Pasto.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Identificar el nivel de satisfacción del cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño.
- Realizar un análisis situacional del Supermercado Comfamiliar de Nariño.
- Diseñar la formulación estratégica de atención y servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño.
- Diseñar planes de acción y definir el presupuesto integral del Plan Estratégico de atención y servicio al cliente.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las empresas concentran sus esfuerzos en mejorar la calidad en el servicio al cliente, ya que es un aspecto importante para el logro de los objetivos comerciales y financieros de la organización.

El presentar una propuesta de valor, acompañada de un excelente servicio al cliente, le otorga al negocio una ventaja competitiva que le genera posicionamiento de marca y fidelización.

En este sentido, la propuesta a desarrollar, juega un papel activo dentro de los procesos de calidad total y mejoramiento continuo que persigue el supermercado, ya que, el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, así como su medición, permitirá crear una fuerte capacidad competitiva la empresa. De la misma manera, el trabajo de campo permite tener un conocimiento más profundo de las necesidades y expectativas de los clientes, buscando ir acorde al entorno competitivo real.

No se debe olvidar que todos los esfuerzos de marketing se dirigen al cliente, por lo tanto, el desarrollo de este estudio, permite profundizar, afianzar y aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Planeación estratégica. Aparece a finales de los años 50, cuando las organizaciones intentaron un acercamiento sistemático que permitió la toma de decisiones en relación con el lugar, sector y como se harían los negocios en el futuro, cuya parte analítica de este acercamiento fue nombrada por Fernández.

El concepto de planeación estratégica se define como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”¹. Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar este desplazamiento. Por lo tanto este proceso de prever el futuro difiere de la planeación a largo plazo, ya que normalmente este tipo de planeación es simplemente extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro.

Retomando la definición de planeación estratégica: ésta es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por lo tanto, se debe desarrollar dentro del contexto de esta situación y deben ser realistas, es decir, objetivos alcanzables. Y en este orden de ideas las metas y objetivos desarrollados en el proceso de planeación estratégica deben suministrar a la organización sus prioridades y un conjunto de parámetros para casi todas las decisiones administrativas cotidianas.

La planeación estratégica tiene diferentes enfoques y modelos, pero posee seis fases básicas en su elaboración².

- Análisis externo
- Análisis interno
- Direccionamiento estratégico: misión, visión y principios corporativos.
- Evaluación y selección de estrategias a través de matrices
- Selección de estrategias
- Implementación de estrategias.

¹ FERNÁNDEZ SERRANO, Gabriel. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill. 1997. P. 38

² FERNÁNDEZ SERRANO, Sarabia. Visión General de la Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis editores, 1994 p. 122

2.1.1.1 Análisis externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización.

En esta fase se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

Factores externos como coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas, ambientales, etc., que afectan la sociedad y las empresas establecidas³.

La competencia, es decir, las empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes.

Los clientes, quienes son la razón de existir de toda organización y de quienes debe tenerse el mayor conocimiento de sus gustos y preferencias.

2.1.1.2 Análisis Interno. El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Este análisis comprende:

- La identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles que puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos negativos y positivos.
- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores.
- Análisis de la capacidad directiva, financiera, de talento humano y competitiva⁴.

2.1.1.3 Direccionamiento estratégico. Visión, misión y principios corporativos. Esta etapa, hace referencia al diseño del direccionamiento estratégico, que es el proceso mediante el cual, una organización o departamento define hacia dónde va, lo que espera ser en el futuro y las metas a alcanzar. Está conformado por:

Misión: la formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes. Es generalmente amplia en sus alcances, porque la formulación de la misión permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y

³ Ibid. P. 38

⁴ Ibid. p.39

estrategias factibles. Es necesario lograr el equilibrio entre especificidad y generalidad.

Visión: la visión es el norte, a dónde se proyecta la organización o departamento como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo.

Principios corporativos. Es el conjunto de principios, creencias, normas, valores que guían e inspiran la vida de una organización o departamento. Es el soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía empresarial. Los principios corporativos enmarcan la misión y la visión de las organizaciones.

2.1.1.4 Evaluación y selección de estrategias. Esta evaluación permitirá establecer las opciones estratégicas dentro de las cuales se seleccionarán las matrices que han de integrar el plan estratégico de la organización, dentro de las principales matrices utilizadas para la elaboración del plan estratégico se encuentran:

Matriz de evaluación de factor interno. Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo y forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias⁵.

Matriz de evaluación del factor externo. La segunda herramienta incluida en el marco analítico de formulación de estrategias es la matriz de evaluación de factor externo. Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia de que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas⁶.

Matriz de perfil competitivo. La identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias. La matriz del perfil competitivo es, por tanto, una herramienta importante de "entrada" que resume información decisiva sobre los competidores. Para el desarrollo de una matriz de perfil competitivo las estrategias deben usar, en lo posible, información objetivo en la escogencia de factores claves, decisiones sobre ponderaciones y asignación de clasificaciones.

⁵ Ibid p. 63

⁶ Ibid p. 71

Matriz Debilidades Oportunidades – Fortalezas Amenazas (DOFA). Esta matriz se elabora después de realizar el análisis externo e interno, este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual ésta compete.

El análisis DOFA 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 del entorno.

La matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, FO, DO, FA y DA.

La etapa comparativa del marco analítico de formulación de estrategias incluye las matrices DOFA, PEYEA, BCG, IE y de gran estrategia. Estas herramientas de comparación se fundamentan en información de entrada proveniente de las matrices de evaluación de factor interno, externo y en la de perfil competitivo. La cotejación de las debilidades y fortalezas internas con las amenazas y oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles.

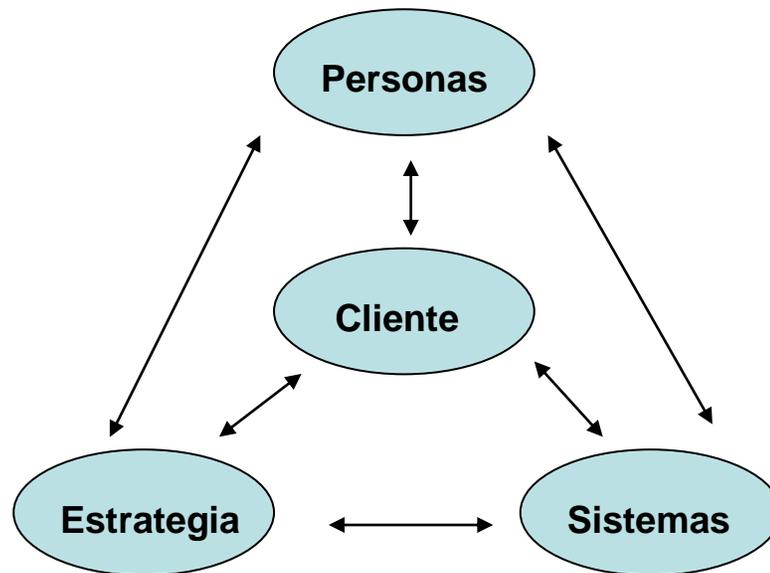
2.1.1.5 Servicio al cliente. El servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado el cual satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa. Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico.

Un buen servicio al cliente es una herramienta potente y muy importante del marketing actual. Su correcto desempeño permite al oferente vender con beneficio. Brindar un buen servicio al cliente posibilita difundir la imagen de cualquier empresa y la suya propia, obtener información adecuada del mercado y apoyar la publicidad que su empresa realiza. Es bueno recordar que captar a un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener a uno.

El Triángulo de Servicio tiene un papel fundamental en el análisis de los factores de éxito que ayuden a poner en práctica una iniciativa de servicio en cualquier tipo de organización.

El triángulo de servicio es una forma de diagramar la interacción existente entre tres elementos básicos: estrategia de de servicio, sistemas y el personal, los cuales deben interactuar adecuadamente entre si para mantener un servicio con un alto de calidad. El cliente, es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de organización misma, se orienten hacia él⁷.

Figura 1. Triángulo de los servicios.



Fuente. Este estudio

Cliente: el servicio debe estar en función del cliente para satisfacer sus necesidades reales y expectativas.

Estrategia del servicio: es la visión o filosofía que se utilice para guiar todos los aspectos de la prestación del servicio. Dicha estrategia tiene que ser capaz de crear las condiciones que propicien que el cliente colabore y sea una fuente de incremento de la eficiencia.

Sistemas: engranaje de mecanismos comunes que componen el todo y que lo hacen flexible ante la dinámica del entorno, por lo que deben ser diseñados de manera simple, rápida y a prueba de contingencias.

⁷ PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY. Citados por: CRONIN y TAYLOR En: Fundamentos Teóricos sobre la Calidad de Servicio. California: Mc Graw Hill. 1992. p.42.

Personas: es el elemento más importante en el suministro del servicio por ser portadores vivos de la imagen de la organización, lo que requiere el diseño de políticas específicas de su administración.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente sus necesidades y expectativas aspectos a lo que se ha dado en llamar calidad del servicio.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en estos días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones bien sea de bienes o servicios, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

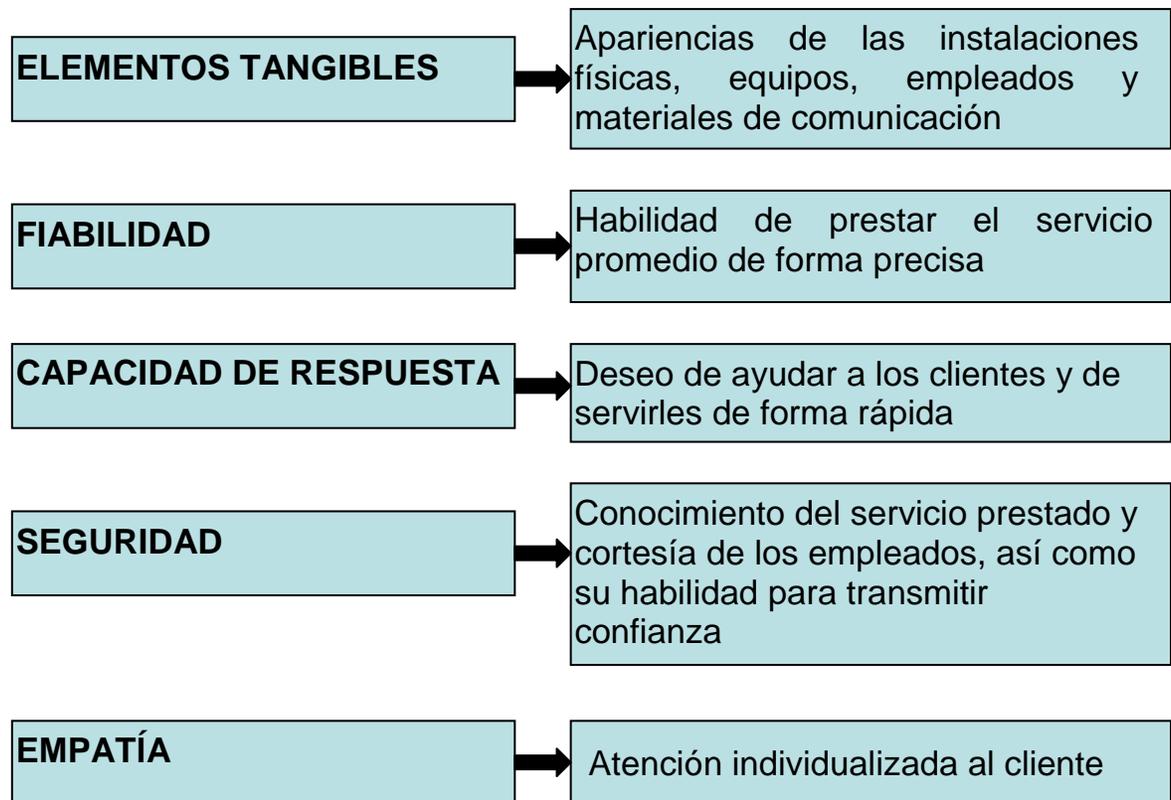
De esta forma, “la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellos que tratan de alcanzarla”⁸.

Diferentes modelos han sido definidos como instrumento de medida de la calidad de servicio, siendo el servqual¹⁷ y el servperf; los estudiosos de estos modelos son los que mayor número de trabajos han aportado a la literatura sobre el tema. La principal diferencia entre ambos modelos se centra en la escala empleada; el primero utiliza una escala a partir de las percepciones y expectativas mientras que el segundo emplea únicamente las percepciones.

El modelo SERVQUAL fue desarrollado como consecuencia de la ausencia de literatura que tratase específicamente la problemática relacionada con la medida de la calidad del servicio, propone como dimensiones subyacentes integrantes del constructo calidad del servicio los elementos tangibles, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía. En la figura 2 se presenta el significado de cada una de estas dimensiones.

⁸ PARASURAMAN, A. Zeithami. Fundamentos teóricos sobre la calidad del Servicio. México: Mac Graw Hill, 1997. p 50

Figura 2. Significado de las dimensiones del modelo SERVQUAL



Fuente. Este estudio

El servicio de atención al cliente que se busca ofrecer al mercado este combinado de aspectos tangibles y aspectos intangibles⁹, que permitan la satisfacción de las necesidades de los clientes con respecto a este servicio y adaptar esas necesidades al sistema que maneja el Supermercado o tomar la posibilidad de sugerir un cambio en el actual sistema. Esto permitirá el mejoramiento del servicio de atención al cliente para el Supermercado y puede ser tomado como una estrategia para lograr la fidelización del cliente y lograr un servicio integral que permita mayor sinergia y acercamiento a los clientes que es tan importante para toda empresa en desarrollo.

⁹ Marcos Cobra. Marketing de Servicios, Pág. 18.

2.1.2 Marco conceptual:

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

Amenazas: Tendencias en el entorno de una organización que limitan su desarrollo operativo.

Aspectos tangibles: Son los aspectos perfectamente identificados y valorizados por los consumidores, como espacio físico, equipos tecnológicos, personal presentable.

Atención al Cliente: La relación que permite definir y alcanzar las actividades organizacionales con satisfacción de las necesidades del cliente; para que éste contagie esa satisfacción con nuevos públicos

Bienes de consumo: Bienes que el consumidor compra con frecuencia, inmediatamente y con el mínimo de esfuerzo y comparación en la compra.

Cliente: Persona u organización que toma la decisión de compra y puede efectuar la misma.

Competencia: Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

Competitividad: La posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

Comunicación: Proceso en el cual las personas hacen transferencia de información de una persona a otra, siempre que el receptor la comprenda.

Consumidor: Persona o empresa que usa total o parcialmente los bienes o servicios adquiridos.

Cultura Organizacional: Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Debilidades: Factores internos de una organización que dificultan el éxito de una empresa.

Empresa: Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tiene el deseo de obtener beneficios.

Encuesta: Instrumento más usado para la recolección de información, que permite a través de un cuestionario conocer las actitudes, necesidades, deseos, motivos de un grupo o una muestra de una población objetivo del estudio.

Entorno: Todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

Estrategias: Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Fortalezas: Factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

Implementación: Planear y/o poner en práctica una idea, programa, método o propuesta.

Innovar: Concebir un atractivo servicio de atención al cliente. El papel de la innovación en el servicio es mantener el interés permanente del cliente. El Supermercado debe actuar como un amante seductor e innovador que crea nuevas forma

Mercado: Grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto o servicios de servir al cliente para sorprender siempre a los clientes más exigentes para mantenerlos cautivos.

Mercadotecnia: Actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades o deseos mediante el intercambio con beneficios.

Misión: Es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

Momento de verdad: Cuando el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización, tiene una primera impresión sobre la calidad del Servicio. De la calidad que se perciba en este momento de verdad, el cliente forma su actitud ante la empresa, en el servicio o en el caso del Supermercado, el Servicio de Atención al Cliente.

Objetivos: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

Oportunidades: Tendencias en el entorno que le ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

Organización: Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

Planeación Estratégica: Estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

Plan de Acción: Es una herramienta que todo empresario debe conocer, que consiste principalmente en una lista detallada de todos los pasos a seguir para poder llegar a la meta planteada desde el inicio. En él se debe listar uno por uno, todos y cada uno de los pasos a seguir, quien o quienes son los responsables de hacer ese pasó específico y para cuando debe estar listo.

Plan Estratégico: El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

Promoción: Tarea de informar, persuadir e influir en los individuos para que realicen la elección o compra de cierto producto o servicio.

Política: Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

Presupuesto: Presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los planes establecidos.

Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes y servicios por un patrocinador identificado

Satisfacción del cliente: Es la esencia de la cultura del servicio, se logra cuando la experiencia personal del Servicio ofrecido alcanza las expectativas de este.

Insatisfacción del cliente: Experiencias que se desvían de lo esperado por el cliente, quedan grabadas negativamente en su memoria, produciéndose un sentimiento negativo hacia la empresa.

Sector: Conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio

Servicio: conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto o el servicio en el momento o lugar adecuado y se asegure del uso correcto del mismo. El Servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo.

Servicio al Cliente: como un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles o intangibles, que benefician a las personas, sus derechos o las cosas

de su propiedad. El servicio debe ser flexible y creativo, orientándose a resolver las necesidades de los clientes mediante el esfuerzo honesto y la adaptabilidad de las reglas a las situaciones.

Ventaja Competitiva: Es aquella que surge de un proceso de innovación y aumento de la productividad.

Visión: Situación futura deseada, compartida por todos los miembros de una empresa.

2.1.3 Marco contextual:

2.1.3.1 San Juan de Pasto. Es una ciudad de Colombia, capital del Departamento de Nariño, además de ser la cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como "*Ciudad sorpresa de Colombia*"

- **Demografía.** La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2011 según datos de proyección del DANE es de 416.842 habitantes.
- **Situación y extensión.** El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km² de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km².

- **Clima.** Debido a que la ciudad está en un valle interandino a una altitud de 2.527 m.s.n.m. y se encuentra al pie del volcán Galeras la precipitación y la nubosidad son bastante altas. La temperatura promedio anuales es de 13,3 °C, la visibilidad es de 10 km y la humedad es de 60% a 88%. En promedio tiene 211 días lluviosos al año.

- **Acceso terrestre.** Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la carretera Panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 km¹² para un tiempo promedio de viaje de 22 horas.

Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en departamento del Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km.

Para el transporte intermunicipal nacional terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.

- **Acceso aéreo.** El Aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüí, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Satena.
- **Educación.** Según el DANE¹⁵ el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado la básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún educativo es el 5,9%.

Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes.

- **Cultura.** En artes plásticas la ciudad ha sido cuna de destacados artistas como los pintores Isaac Santacruz, Carlos Santacruz, Manuel Guerrero Mora y Homero Aguilar entre otros cuya obra es conocida y apreciada a local, nacional e internacional.

En música es tradicional el trío de instrumentos de cuerda que ameniza reuniones y fiestas interpretando generalmente boleros y música colombiana como bambucos o pasillos. La ciudad es cuna de varios compositores de renombre nacional como Doña Maruja Hinestroza de Rosero autora del pasillo "El Cafetero" y Raúl Rosero Polo.¹⁰

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto

3. COBERTURA DEL ESTUDIO

3.1 TEMPORAL

La Planeación estratégica de Servicio de Atención al Cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño, se desarrolla en el periodo comprendido entre 2012 y el año 2013

3.2 ESPACIAL

El Supermercado COMFAMILIAR, se encuentra ubicado en el Parque Infantil de la ciudad de San Juan de Pasto en el Departamento de Nariño.

4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

4.1 LÍNEA, SUBLÍNEA Y TEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

4.1.1 Línea de Investigación. Desarrollo regional y procesos de internacionalización.

4.1.2 Sublínea de Investigación. Proyectos de mercadeo regional

4.1.3 Temática de investigación. Planes estratégicos de mercadeo

4.2 TIPO DE ESTUDIO

4.2.1 Estudio Descriptivo. Se define este tipo de estudio, por que se analiza y determina la situación actual que presenta la empresa en su ciclo de servicio y se diseña estrategias para su mejoramiento. Es decir, se describe las necesidades y expectativas del cliente frente al servicio.

4.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el estudio se aplica el método científico, el cual se puede definir como “un procedimiento riguroso formulado de manera lógica para lograr la adquisición, organización y sistematización y expresión o exposición de conocimientos, tanto en su aspecto teórico como en su fase experimental”¹¹.

De igual manera se trabajó el método inductivo y deductivo. Inductivo pues permite por medio de la observación de fenómenos particulares llegar a conclusiones generales del problema de investigación y deductivo debido a que se pueden describir situaciones particulares¹².

El estudio será descriptivo analítico porque facilita alcanzar un conocimiento de la situación actual de los procesos y la calidad de la atención que se brinda a los

¹¹ MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas. Segunda edición Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. p. 132 - 133

¹² MENDEZ, Carlos, Ibíd. . p. 245

clientes y usuarios, garantizando de esta forma una interpretación acorde a las estrategias que requiere el Supermercado Comfamiliar de Nariño.

4.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.4.1 Fuentes Primarias. Para el desarrollo de esta investigación se recogerá información de forma directa, lo que implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren datos adecuados. Se realizará una encuesta a los clientes del Supermercado Comfamiliar de Nariño de la ciudad San Juan de Pasto, con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción del Cliente del Supermercado ante el público en general, reconociendo sus necesidades, preferencias y sugerencias para mejorar el servicio de Atención al Cliente (ver anexo 2). Y también se analizará el momento de verdad con la observación como una técnica de recolección de datos.

4.4.2 Fuentes Secundarias. En la Planeación Estratégica del servicio de atención al cliente se necesita de este tipo de fuentes, que suministre información básica. Se recurre a los libros, trabajos de nivel y textos adicionales que se encuentren en revistas, periódicos y demás medios de comunicación existentes que tengan relación al servicio de atención al cliente.

4.4.3 Fuentes Terciarias. En esta investigación se recurre a las fuentes terciarias en donde se accederá a la búsqueda de información sobre el servicio de atención al cliente en las páginas Web así como también portales que se relacionen con el tema.

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de estudio está constituida por clientes, localizados en el Supermercado Comfamiliar de Nariño Parque Infantil de la ciudad de San Juan de Pasto.

Unidad Muestral: Clientes del Supermercado

Elementos: instalaciones del Supermercado Comfamiliar Parque infantil

Tiempo: Del 1 Enero al 30 de Enero de 2012

4.5.1 Procedimiento de Muestreo. Teniendo en cuenta los objetivos específicos planteados, el tipo de muestreo seleccionado es el aleatorio simple por sus requerimientos de confiabilidad y validez.

4.5.2 Determinación del Tamaño de La Muestra. Para determinar el tamaño de la muestra, se ha tomado el número total de clientes del Supermercado que registraron compras superiores a \$10.000 durante el 2010 periodo, en el cual se pone en consideración la opinión de los clientes que realizan sus compras en El Supermercado frecuentemente, como también los no frecuentes, a partir de la base de datos estadísticos suministrados por área de sistemas del Centro de Información de Comfamiliar, mediante el procedimiento muestreo probabilístico, a partir de la aplicación de la siguiente fórmula:

Tamaño de Muestra con Universo Finito

$$n = \frac{Nz^2pq}{(N-1)e^2 + z^2pq}$$

Donde:

n= Tamaño necesario de la muestra.

Z= Margen de confiabilidad (para este caso: 95% de confiabilidad, z=1.96)

e= Error estimado del 5% (para este caso 0.05)

N= Tamaño de la población (28.564 clientes)

$$n = \frac{28.564 (1.96)^2(0.5) (0.5)}{(28.564 -1)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$

n= 379 Amas de casa, clientes del Supermercado (encuestas)

La población seleccionada para esta investigación es de 28.564 clientes del Supermercado Comfamiliar de Nariño, de los cuales serán necesarios tomar 379 clientes, que serán seleccionados por el método aleatorio simple porque cualquier cliente del Supermercado Comfamiliar tiene la probabilidad ser incluidos en dicha investigación, para realizar las respectivas encuestas y obtener información confiable.

5. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

5.1 RESEÑA HISTÓRICA

La primera Caja de Compensación Familiar se crea en 1954, como resultado de un pacto voluntario entre empresarios y sindicatos para aliviar las cargas económicas que generan los hijos a los trabajadores de menores ingresos y para el año 1957 el subsidio familiar es de carácter obligatorio.

Esta fue creada para canalizar el pago del subsidio familiar a la clase trabajadora del Departamento de Nariño, con reconocimiento de Personería Jurídica mediante Resolución No. 619 del 18 de Octubre de 1966, de conformidad con el Decreto No. 118 de 1957 y Ley 58 de 1963; A través de la Ley 21 de 1982, parcialmente reformada por la Ley 789 de 2002, el Gobierno Nacional proporciona el soporte jurídico del Sistema del Subsidio Familiar. A través de su historia, Comfamiliar de Nariño ha fortalecido su patrimonio al servicio de la población trabajadora de Nariño, dotando paulatinamente con infraestructura para el desarrollo de su misión con la prestación de servicios de Educación formal, Educación no Formal o Capacitación, Recreación y Turismo Social, en diferentes sedes de los Municipio de Pasto, Ipiales y Tumaco. Así mismo, la estructura administrativa y financiera ha crecido a la par del crecimiento de su portafolio, convirtiéndose en una de las empresas privadas más grandes del Departamento de Nariño

La Caja de Compensación Familiar de Nariño es una corporación sin ánimo de lucro, creada en desarrollo del Decreto 0118 del 21 de junio de 1957, refrendado por la Ley 21 de 1982, y sus decretos reglamentarios. Está estructurada para canalizar los aportes de empleadores públicos y privados hacia el pago del subsidio familiar, bajo la modalidad de servicios, especies o dinero, con el equitativo y justo propósito de aliviar las cargas económicas que implican el sostenimiento de la familia como núcleo de la sociedad a cargo del trabajador beneficiario. ¹³

5.2 MISIÓN

La caja de compensación familiar de Nariño es una entidad privada enmarcada en el sistema de la protección social, proporciona servicios sociales integrales, orientados a mejorar la calidad de vida del trabajador afiliado y su familia, cimentada en una gestión ética, autónoma y eficiente, con la participación de un talento humano comprometido y tecnología adecuada, que en alianza con empresas e instituciones contribuye al desarrollo sostenible de la región.

¹³

http://www.comfamiliarnarino.com/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=27

5.3 VISIÓN

Ser en el año 2012 una organización empresarial competitiva y flexible, que contribuye al desarrollo social, cultural y regional, con imagen positiva por la calidad, excelencia en los servicios y sentido de responsabilidad social empresarial

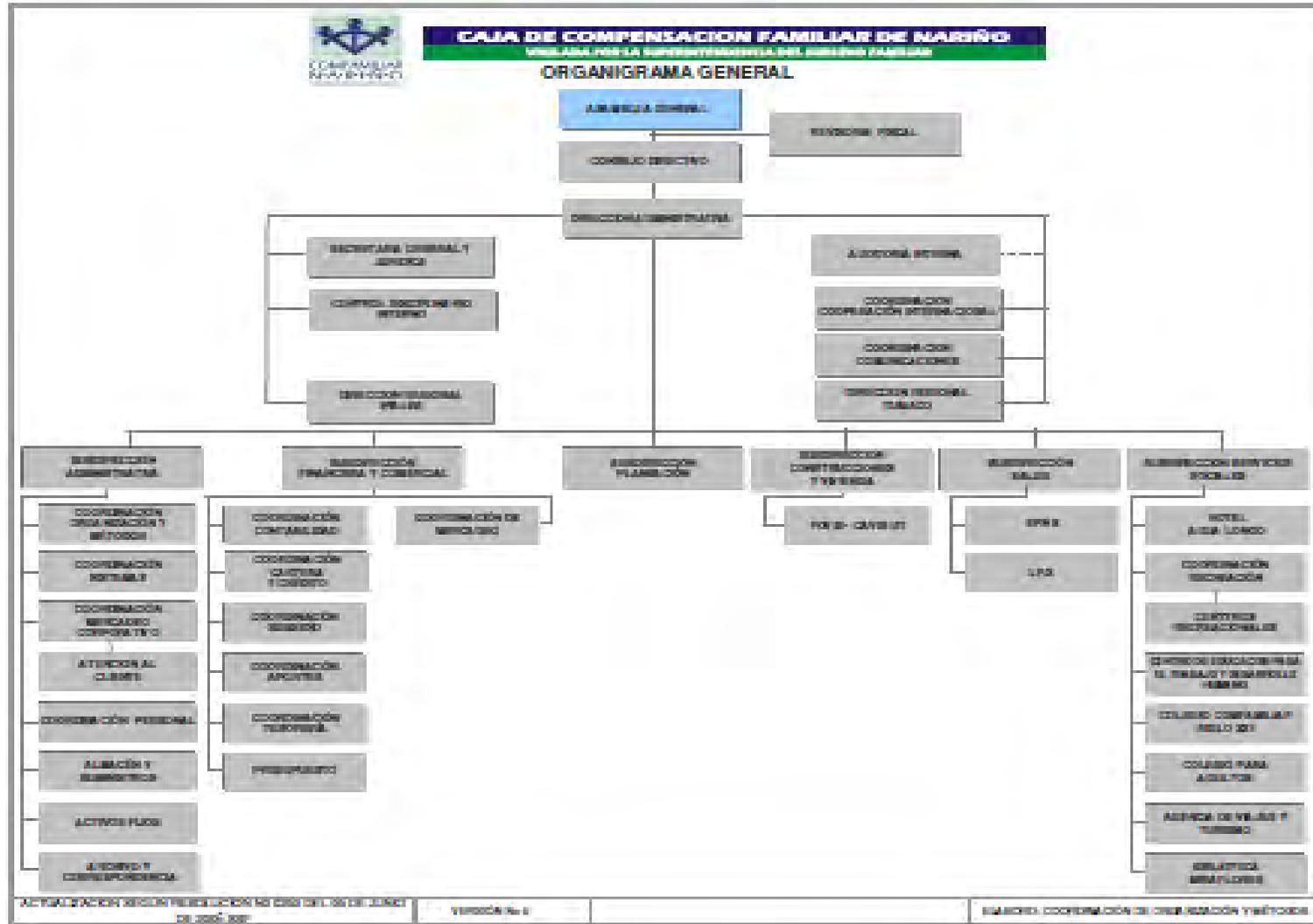
5.4 LOGO

Figura 3. Logo de “Comfamiliar de Nariño”



Fuente: esta investigación.

Figura 4. Organigrama “Comfamiliar de Nariño”



Fuente: Esta investigación

6. ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO

6.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes áreas empresariales. Incluye la forma como la gerencia resuelve las estrategias planteadas, por lo tanto la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización, si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de las principales amenazas.

6.1.1 Estilo de 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 organizativos¹⁴. Teniendo como base la anterior definición de dirección, se puede decir que la administración del Supermercado Comfamiliar de Nariño está lejos de este enfoque, ya que el estilo de dirección es rígido, poco participativo, no se utiliza la consulta para ejercer el liderazgo, se les delega en algunas ocasiones el tomar decisiones finales y se señala directrices específicas a sus subalternos, pero se consulta muy pocas veces sus opiniones e ideas sobre decisiones del campo que les compete. No se promueve la conformación de comités.

6.1.2 Toma de decisiones. El supermercado Comfamiliar de Nariño en la toma de decisiones tiene cierta inflexibilidad, La toma de decisiones se realiza principalmente por la alta gerencia, no se tiene en cuenta la opinión de los empleados. Es necesario que adicional a las habilidades y destrezas administrativas se tenga en cuenta la participación consensuada de cada miembro al interior de la organización y no dejar al azar cualquier eventualidad que impida la consecución de las metas.

6.1.3 Sistema de recompensas y sanciones. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con respecto a la forma de administración¹⁵.

¹⁴ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia estratégica. Barcelona: Norma, 1997.p. 35

¹⁵ MARKIDES, Constantino. En la estrategia esta el éxito. Barcelona: Norma, 2000.p. 125

Teniendo en cuenta lo anterior, El supermercado no promueve un sistema de recompensas por la buena labor de sus empleados, pero si realiza proceso de sanciones.

6.1.4 Direccionamiento Estratégico. El direccionamiento estratégico define la institución, su misión y visión, el objetivo sectorial en el que se enmarca, los objetivos de la 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 sociales¹⁶. El direccionamiento estratégico del Supermercado Comfamiliar de Nariño cuenta con un direccionamiento estratégico que puede mejorar en el servicio al cliente y del la empresa.

El supermercado Comfamiliar de Nariño hace parte de de Comfamiliar de Nariño, donde se comparte la misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales que permiten guiar a la empresa en su entorno de acción.

El objetivo principal del Supermercado es conservar y fortalecer las relaciones con sus clientes, con el fin de atraer y potencializar el número de compradores e incrementar los ingresos por ventas.

6.1.5 Talento Humano. El personal del Supermercado Comfamiliar de Nariño, es capacitado de acuerdo a los perfiles requeridos; en algunos casos hace falta mayor eficiencia y productividad, por lo cual es necesario cambiar parte del personal debido a su antigüedad en el cargo que se ve reflejado en su posición al cambio y en el don de poder con que actúan perjudicando el servicio al cliente.

6.2 ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO

INVESTIGACIÓN DE MERCADO PARA EL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO: Es un estudio de la clientela, destinado a averiguar cuáles son los factores que hay que mejorar o modificar en los productos o servicios de una empresa, con el propósito de mejorar las ventas. Con esta investigación, se puede descubrir, cuales son las necesidades de los clientes.

FICHA TÉCNICA

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Concluyente

¹⁶ VALDIVIESO, Renato. Planificación estratégica. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 1994.p. 48

PRODUCTO: Necesidades de los clientes de el servicio prestado por el Supermercado Comfamiliar de Nariño

MERCADO OBJETO DE ESTUDIO: Clientes Supermercado Comfamiliar de Nariño

ELEMENTO MUESTRAL: Cliente

PROCEDIMIENTO DE MUESTREO: Criterio

TAMAÑO DE LA MUESTRA: Numero de encuesta 379

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN: Finita

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN: Encuesta

MARGEN DE ERROR: 5%

NIVEL DE CONFIANZA: 95%

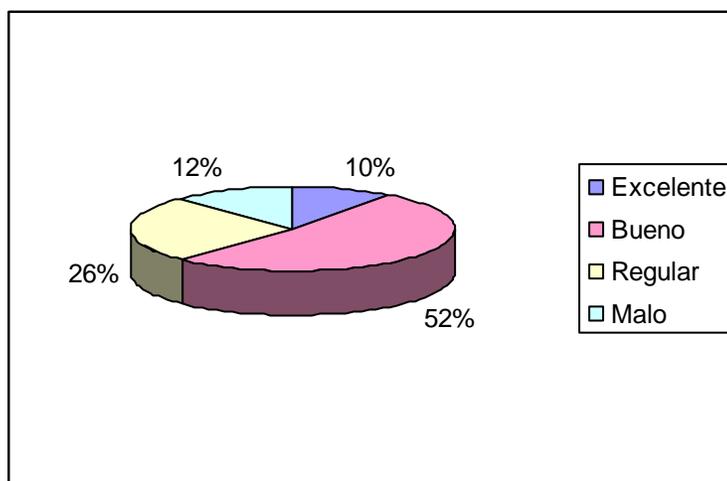
FECHA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN: 1 Marzo al 30 de Marzo de 2011.

Tabla 1. ¿Cómo califica Usted las instalaciones físicas del Supermercado?

INSTALACIONES FÍSICAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	38	10%
Buena	197	52%
Regular	98	26%
Mala	46	12%
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 1. ¿Cómo califica Usted las instalaciones físicas del Supermercado?



Fuente: esta investigación

Los clientes del Supermercado Comfamiliar de Nariño, el 52% califican las instalaciones físicas como Bueno, el 26% como Regular, el 12% como Malo y el 10% restante como excelente.

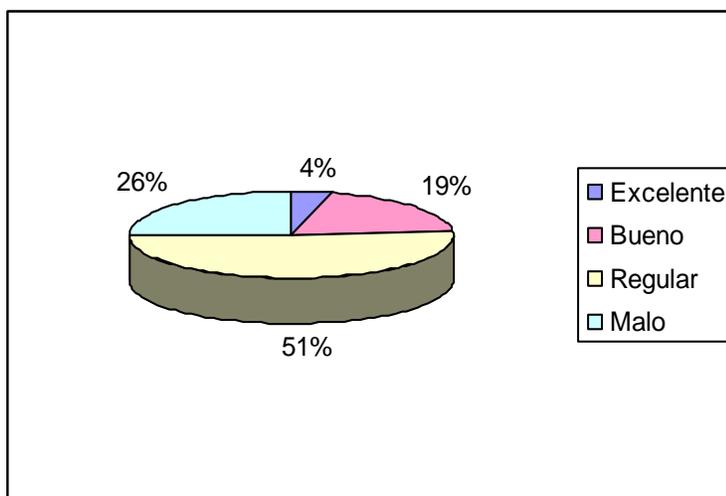
Con respecto a la estructura física del Supermercado se la considera como buena, aunque esto represente realizar algunas mejoras para ofrecer un ambiente más cálido y ameno para el cliente.

Tabla 2. ¿Cómo califica Usted el material publicitario como folletos y volantes repartidos por el Supermercado?

MATERIAL PUBLICITARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	16	4%
Bueno	72	19%
Regular	194	51%
Malo	97	26%
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 2. ¿Cómo califica Usted el material publicitario como folletos y volantes repartidos por el Supermercado?



Fuente: esta investigación

Los clientes del Supermercado Comfamiliar de Nariño califican el material publicitario del Supermercado como folletos, volantes y demás de la siguiente manera: el 51% de los clientes califican como Regular, el 26% lo califica como Malo, el 19% califica como Bueno y el 4% restante como Excelente.

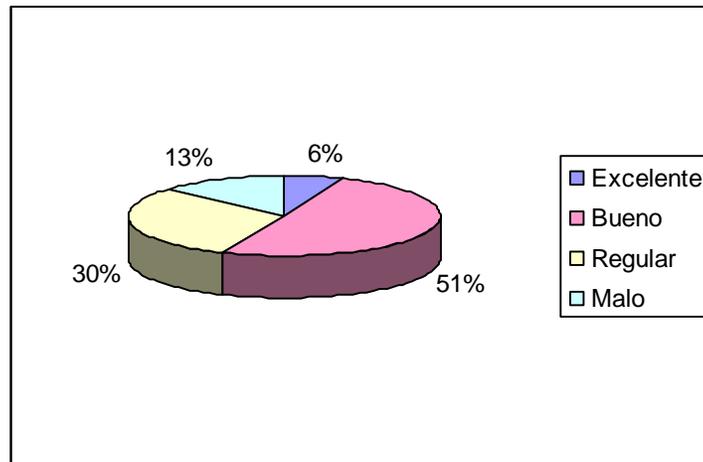
El supermercado presenta una debilidad muy marcada en materiales publicitarios, debido a que es muy escasa, es necesario y vital aumentar la publicidad fomentándola en los medios de radio, televisión, prensa y demás formas escritas.

Tabla 3. ¿Cómo califica Usted el espacio del establecimiento, en cuanto a sí le permite a Usted moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta?

ESPACIO DEL ESTABLECIMIENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	23	6 %
Bueno	191	51 %
Regular	114	30 %
Malo	51	13 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 3. ¿Cómo califica Usted el espacio del establecimiento, en cuanto a sí le permite a Usted moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta?



Fuente: esta investigación

El 51% de los clientes encuestados califican como Bueno, el espacio del Supermercado, el 30% opinan que es regular, el 13% lo consideran como malo y tan solo el 6% lo califican como excelente.

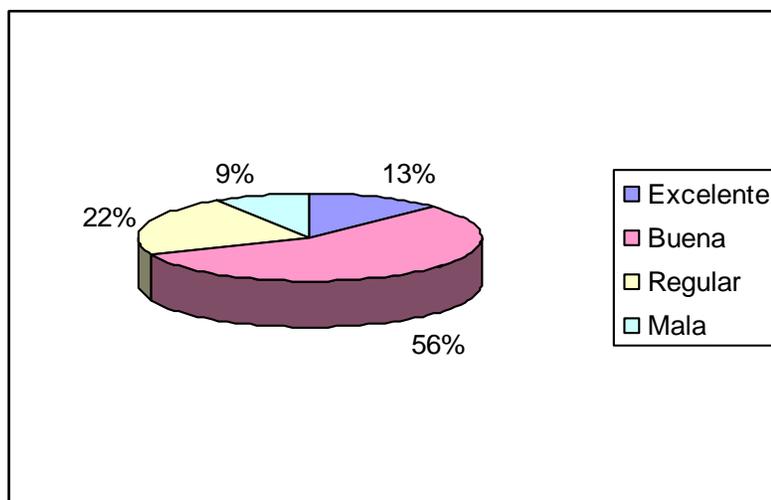
Entre las apreciaciones más relevantes expresadas por los clientes se tiene que en ocasiones se encuentra mercancía al paso del cliente, impidiendo que este se mueva con facilidad, debido a que los empleados y mercaderistas se encuentran surtiendo mercancía en las estanterías.

Tabla 4. ¿Cómo califica usted la presentación del producto en la estantería?

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	48	13 %
Bueno	212	56 %
Regular	84	22 %
Malo	35	9 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 4. ¿Cómo califica usted la presentación del producto en la estantería?



Fuente: esta investigación

Respecto a cómo se presentan los productos en las estanterías, el 56% de los clientes del Supermercado Comfamiliar de Nariño respondió que la presentación es Buena, el 22% la califica como Regular, en tanto que el 13% expresa que es Excelente y un 9% restante la califica como Mala.

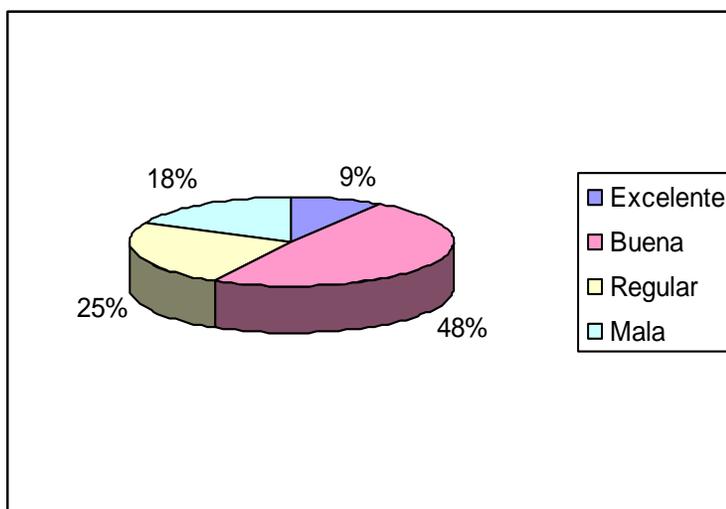
La presentación de los productos en las estanterías es buena, aunque en algunas ocasiones se observa falta de orden y clasificación, los productos se encuentran mezclados.

Tabla 5. ¿Cómo califica Usted la indicación de los precios de Los productos?

INDICACIÓN DE PRECIOS EN LOS PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	35	9 %
Buena	184	48 %
Regular	93	25 %
Mala	67	18 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 5. ¿Cómo califica Usted la indicación de los precios de Los productos?



Fuente: esta investigación

El 48% de los clientes del Supermercado consideran que la indicación de los precios en los productos es buena, sin embargo un 25% la califica como regular, por el contrario el 18% manifiestan que es mala, y un 9% la considera excelente.

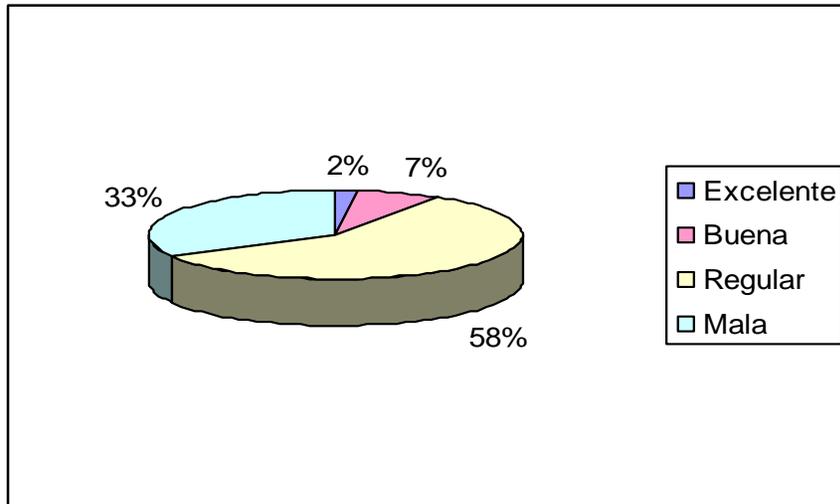
El supermercado no cuenta con lectores de precios lo que en ocasiones es un problema con los productos que no lo tienen, por lo que el cliente tiene que desplazarse hasta las cajas para poder informarse, en algunas ocasiones existen clientes que no pueden visualizar los precios con claridad.

Tabla 6. ¿Cómo califica Usted la manera de dar a conocer las promociones del Supermercado?

CONOCIMIENTO DE LAS PROMOCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	23	2 %
Buena	191	7 %
Regular	114	58 %
Mala	51	33 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 6. ¿Cómo califica Usted la manera de dar a conocer las promociones del Supermercado?



Fuente: esta investigación

Un 58% de los clientes del Supermercado considera que las promociones son dadas a conocer de una manera regular, el 33% de los clientes califican como Mala, el 7% califican como Buena y el 2% restante califica como Excelente.

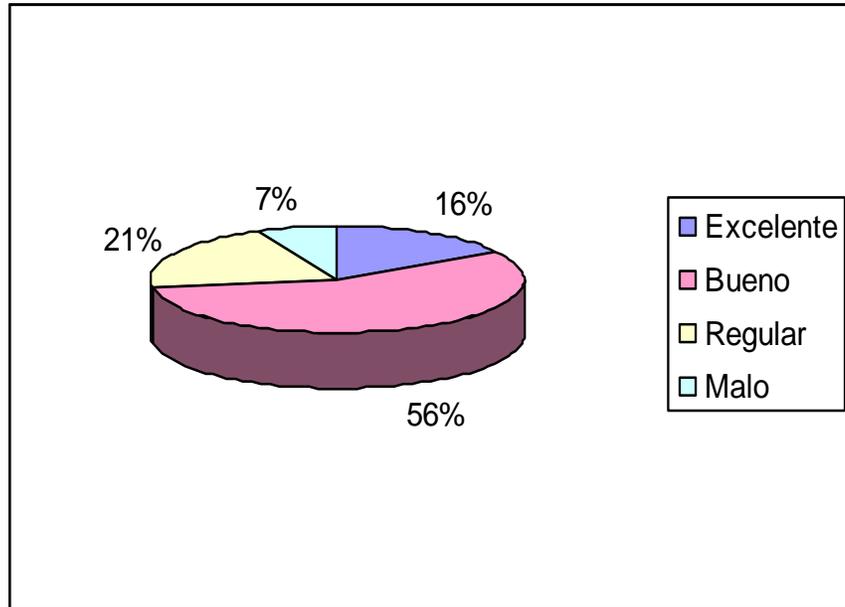
El Supermercado no presenta una adecuada información de promociones, simplemente son ubicadas en las estanterías sin dar antes la información a los clientes o hacerlas resaltar de alguna manera.

Tabla 7. ¿Cómo califica Usted el tiempo de espera en las cajas de salida?

TIEMPO DE ESPERA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	61	16 %
Buena	214	56 %
Regular	78	21 %
Mala	51	7 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 7. ¿Cómo califica Usted el tiempo de espera en las cajas de salida?



Fuente: esta investigación

Respecto a el tiempo de espera en las cajas de salida, los clientes del Supermercado Comfamiliar de Nariño en un 56% lo califica como Bueno, mientras que el 21% lo califica como Regular, en tanto que el 16% de los clientes lo considera Excelente y el 7% restante Malo.

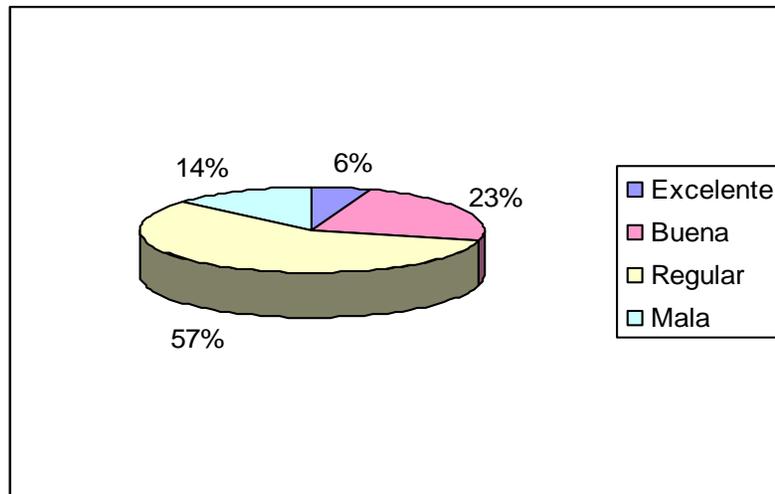
Los clientes manifiestan que en horas pico el tiempo de espera es más largo, molesta y más cuando los productos a comprar son pocos.

Tabla 8. ¿Cómo califica Usted la variedad y cantidad de productos en las estanterías?

VARIEDAD Y CANTIDAD DE PRODUCTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	21	6 %
Bueno	88	23 %
Regular	218	57 %
Malo	52	14 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 8. ¿Cómo califica Usted la variedad y cantidad de productos en las estanterías?



Fuente: esta investigación

Mediante el desarrollo de la pregunta se obtuvo que el 57% de los clientes encuestados califican como regular la variedad y cantidad de productos en las estanterías, el 23% califica como Buena, el 14% califica como Mala y el 6% restante califica como Excelente.

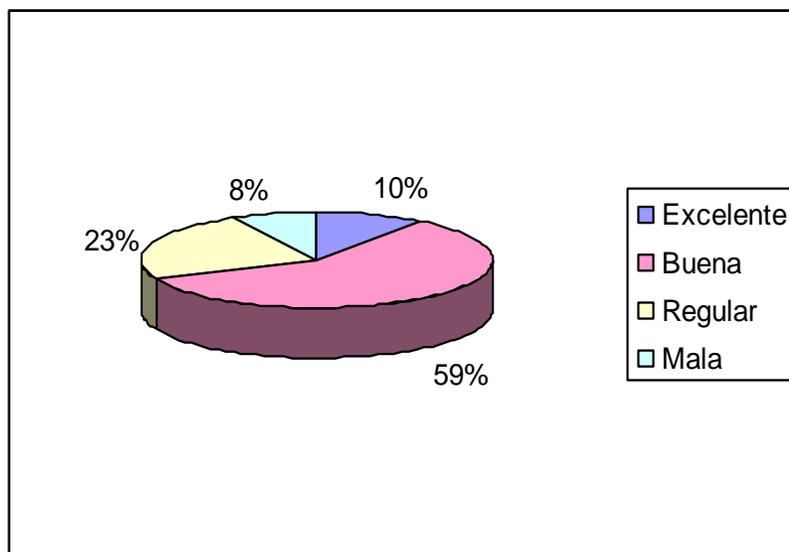
Los clientes manifiestan que las estanterías se encuentran con poca mercancía, que hace falta productos en sus diferentes presentaciones y que no hay variedad en marcas.

Tabla 9. ¿Cómo califica Usted la disponibilidad de empleados en el Supermercado?

DISPONIBILIDAD DE LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	38	10 %
Buena	221	59 %
Regular	89	23 %
Mala	31	8 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 9. ¿Cómo califica Usted la disponibilidad de empleados en el Supermercado?



Fuente: esta investigación

Mediante el desarrollo de la pregunta 9 se obtuvo que el 59% de los clientes califican como Buena la disponibilidad de empleados en el Supermercado Comfamiliar de Nariño, el 23% de los clientes califica Regular, el 10% de los clientes como Excelente y 8% restante califica como Mala.

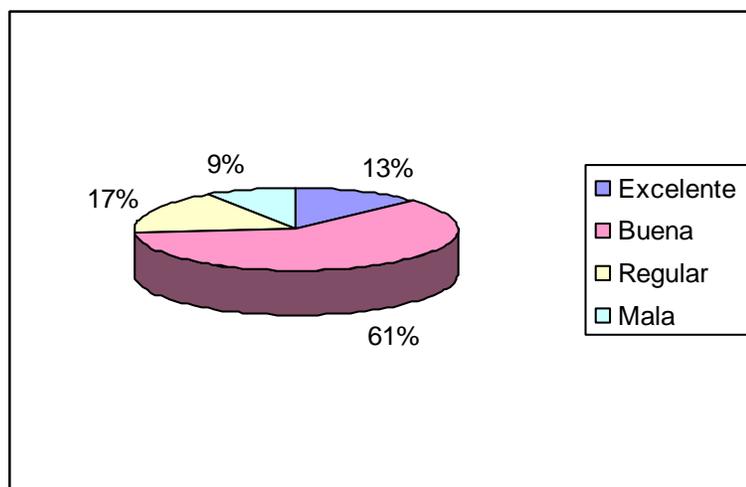
Algunos clientes manifiestan que cuando se pregunta sobre algún producto, el empleado simplemente señala en qué dirección se encuentra, donde recomiendan que sería mejor ser guiados hasta el producto.

Tabla 10. ¿Cómo califica usted la amabilidad de los empleados del Supermercado?

AMABILIDAD DE LOS EMPLEADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	49	13 %
Bueno	231	61 %
Regular	64	17 %
Malo	35	9 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 10. ¿Cómo califica usted la amabilidad de los empleados del Supermercado?



Fuente: esta investigación

El 61% de los clientes del Supermercado se encuentran satisfechos con la atención del personal, por lo tanto la califican como Buena, un 17% se encuentran insatisfechos, tachándola como mala, el 13% se sienten muy bien con la amabilidad de los empleados y la califican como excelente, el 9% afirma que es mala.

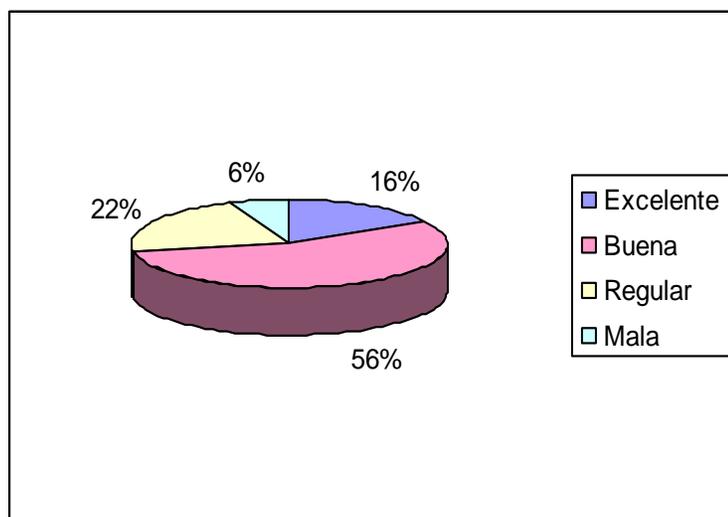
El 17% de los clientes insatisfechos y 9% de los clientes muy insatisfechos manifiestan que en algunos empleados les hace falta formarse en relaciones humanas, que en ocasiones el personal no es amable con el cliente.

Tabla 11. ¿Cómo califica Usted el conocimiento que los empleados tienen respecto al Supermercado para responder a sus preguntas?

CONOCIMIENTO RESPECTO AL SUPERMERCADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	62	16 %
Bueno	212	56 %
Regular	82	22 %
Malo	23	6 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 11. ¿Cómo califica Usted el conocimiento que los empleados tienen respecto al Supermercado para responder a sus preguntas?



Fuente: esta investigación

El 56% de los clientes califican como Bueno el conocimiento que tienen los empleados para responder las preguntas, el 22% dice que es Regular, el 16% manifiestan que es Excelente.

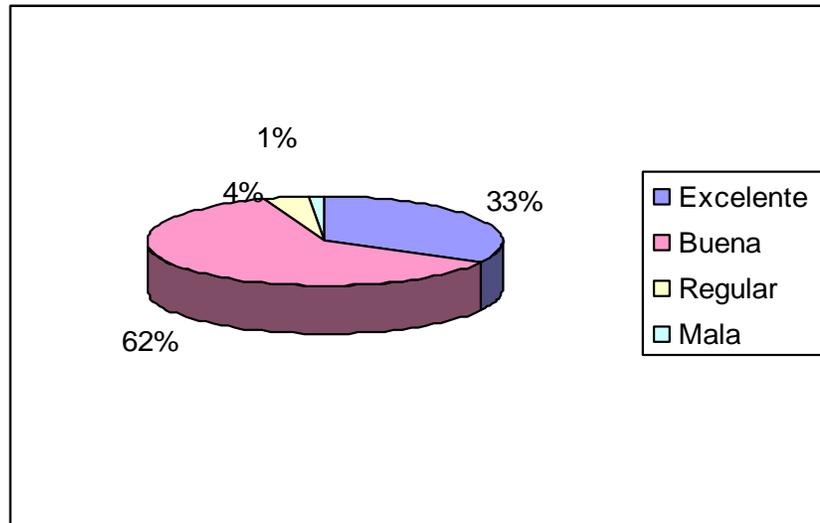
Los porcentajes negativos de los clientes manifiestan que hay preguntas que se transfieren de un empleado a otro lo que provoca malestar en los clientes.

Tabla 12. ¿Cómo califica Usted el Horario de atención del Supermercado?

HORARIO DE ATENCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	124	33 %
Bueno	234	62 %
Regular	16	4 %
Malo	5	1 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 12. ¿Cómo califica Usted el Horario de atención del Supermercado?



Fuente: esta investigación

En orden de importancia, el 62% de los clientes encuestados en las instalaciones del Supermercado Comfamiliar de Nariño, creen que el horario de atención es Buena, el 33% piensa que es Excelente, el 4% piensa que es Regular y tan solo 1% piensa que es Mala.

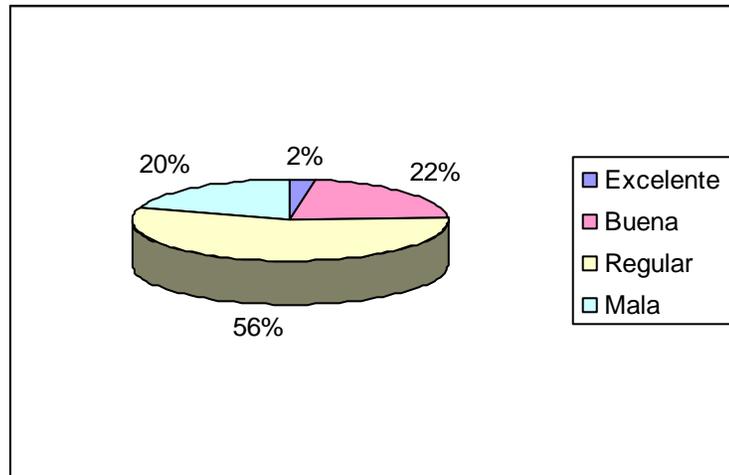
Con respecto al horario de atención del supermercado se diría que es muy cómodo para los clientes, ya que pueden acceder a él en cualquier horario porque hay servicio de jornada continua incluyendo días festivos y dominicales.

Tabla 13. ¿Cómo califica usted los precios, premios, promociones y descuentos del supermercado?

PREMIOS, PROMOCIONES Y DESCUENTOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	124	2 %
Bueno	234	22 %
Regular	16	56 %
Malo	5	20 %
TOTAL	379	100%

Fuente: Esta investigación

Gráfica 13. ¿Cómo califica usted los precios, premios, promociones y descuentos del supermercado?



Fuente: esta investigación

El 56% de los clientes encuestados en el Supermercado Comfamiliar de Nariño, califican como Regular los incentivos que de El Supermercado, el 22% califica como Bueno, el 20% califica como Mala y tan solo el 2% califica como Excelente.

Los clientes que se presentan al Supermercado Comfamiliar a hacer efectivo el bono de desempleo manifiesta que los precios en este supermercado son muy altos en comparación con otros, ubicados en la ciudad. Además las ofertas son muy escasas, los descuentos y las promociones no son notorios.

6.3 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa, es una manera de analizar la situación actual, involucrando en esta todos los factores que afectan su operación, determinando aquellos que quieren ser fortalecidos y corregidos, tomando de esta manera el curso de acción más conveniente para el Supermercado. Este diagnóstico tiene en cuenta las capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano del Supermercado.

6.3.1 Capacidad Directiva:

Planes de acción: La empresa cuenta con un plan estratégico para el desarrollo de las tareas con el propósito de lograr los objetivos planteados, pero debido a

cambios frecuentes del personal administrativo no se ha logrado el cumplimiento de dichos objetivos.

Existe un área de mercadeo formalmente constituida la cual puede organizar las actividades correspondientes a su injerencia, la información del mercado se maneja por esta dependencia.

Hay un reducido presupuesto para el desarrollo de actividades como: promociones, ofertas y publicidad.

La asignación de los precios no se hace con base a parámetros técnicamente definidos como el mercado y la competencia.

No hay conocimiento real de la competencia.

Algunas veces se hacen estudios de mercado que no tienen continuidad.

Se considera una fortaleza baja de impacto alto.

Estructura Organizacional: Cuenta con una estructura organizacional centralizada, cuenta con un organigrama tradicional que no responde a las necesidades actuales del Supermercado. El organigrama de Comfamiliar de Nariño no incluye al Supermercado lo que dificulta la misión del mismo. Debilidad baja de impacto bajo.

Herramientas Administrativas: El supermercado cuenta con instrumentos tales como: Manual de procesos y procedimientos que sirve como guía metodológica y como herramienta practica para establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos en las distintas áreas del supermercado, el cual es entregado a cada empleado.

Cuenta con un reglamento interno de trabajo que brinda la información consistente, necesaria y suficiente para facilitar las labores de todos los empleados.

Cuenta con un manual de funciones que sirve de guía para el personal, en el desarrollo de actividades, asignación de niveles de responsabilidad; se considera una fortaleza alta de impacto bajo.

Liderazgo: Es centralizado, las decisiones se toman en la alta gerencia, no da la suficiente importancia a los niveles inferiores que conforman el Supermercado. La gerencia aplica las políticas definidas por esa instancia, delegando la ejecución a la administración del Supermercado y es quien coordina el trabajo con los empleados. Es una debilidad baja de impacto alto.

Comunicación: El supermercado cuenta con una comunicación indirecta, lo que con frecuencia causa distorsión de la información en la medida que se requieren intermediarios para llevar a cabo el proceso de comunicación.

No existe un plan de comunicación externo e interno, que garantice la fluidez permanente de la información entre las diferentes áreas y el cliente externo. Se considera como una debilidad alta de impacto alto.

Control: Comfamiliar cuenta con un área de control, periódicamente en Comfamiliar se formulan indicadores de gestión, los controles sobre las diferentes áreas están claramente definidos. El proceso de control recae sobre el gerente, el área de control y el área de mercadeo y con este El supermercado. Se considera fortaleza media de impacto alto.

6.3.2 Capacidad Competitiva:

Instalaciones: El supermercado cuenta con equipos de apariencia moderna, las instalaciones físicas son visualmente atractivas, la distribución de las secciones facilita a los clientes encontrar los productos que necesitan, el diseño del establecimiento permite a los clientes moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta, pero existe un momento en que se encuentran surtiendo mercancía y el paso del cliente se ve limitado.

Se debe mantener un trabajo constante en la adecuación de las instalaciones, porque estas representan la imagen del Supermercado hacia el cliente, son vistas como el lugar en donde se distribuyen los productos para dar satisfacción al cliente, por lo tanto es importante tener bajo normas de salubridad y de calidad que se requieren.

La percepción del ambiente donde se distribuyen los productos es muy importante, para que el cliente que hace sus compras se sienta a gusto con lo que le rodea y así vuelva al Supermercado.

Las instalaciones y los equipos es donde el cliente se forma una primera impresión de la calidad y el nivel de las instalaciones de la empresa con solo ver como se encuentra, el factor higiene y limpieza son componentes esenciales de servicio al cliente y los impactos sensoriales. (Colores, ruidos, olores)

El Supermercado posee las instalaciones adecuadas y de esta manera cumple con las expectativas del cliente a la hora de hacer sus compras, siendo esto una fortaleza media de impacto alto.

Promoción y publicidad. El supermercado no informa adecuada y puntualmente sus promociones debido a que este no posee un plan de promoción y publicidad, lo que genera malestar en los clientes.

Es importante para el cliente mantenerse informado sobre nuevos productos y promociones que se vayan presentando, para poder satisfacer la necesidad que tiene. El supermercado presenta una debilidad alta de impacto alto.

Investigación de Mercados: La investigación de mercados permite acceder a la información vital para El supermercado, en cuanto al medio donde desarrolla su potencial, permitiéndole emprender acciones que conlleven a mantener o aumentar la calidad en el servicio, El supermercado realiza estudios de mercado que no tienen continuidad, hace falta una asignación de presupuesto para este tipo de herramientas. No cuenta con el área idónea, ni con el personal idóneo que a través de su trabajo investigativo obtenga la información pertinente, suficiente y oportuna para la toma de decisiones y aplicaciones de estrategias tendientes a mejorar el servicio del supermercado, ubicándose en una debilidad baja de impacto medio.

Servicios adicionales: El supermercado Comfamiliar de Nariño ofrece a sus clientes servicio de parqueadero. Es necesario optimizar este tipo de estrategia para que El supermercado se pueda diferenciar de su competencia con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes actuales y potenciales como contar con una fuerza de ventas externa que lleve directamente la mercancía al cliente; contar con un sistema de crédito, descuentos y logística que le facilite dar un buen servicio, se considera una debilidad alta de impacto alto.

Servicio al cliente. El supermercado no tiene un punto de servicio al cliente, un lugar donde dirigirse el cliente en el momento de presentarse una inquietud, reclamo y/o sugerencia y una persona con suficientes conocimientos y una excelente actitud; es hora de que la empresa preste una atención individualizada con miras a mejorar los intereses de cada cliente, contar con variedad, cantidad y calidad de productos. En ocasiones no hay existencias de diferentes presentaciones en los surtidos de los productos (libra, kilo, arroba, bulto) ni tampoco hay variedad de marcas. Lo que es importante para dar la posibilidad a que el cliente adquiera el producto en la cantidad y marca deseada con ello el supermercado presenta una debilidad baja de impacto alto.

Precios. Los precios manejados por el Supermercado Comfamiliar de Nariño son altos con respecto a otros supermercados, no se hace chequeo de precios constantemente lo que hace que no haya un control adecuado. El supermercado muestra una debilidad alta de impacto alto.

Posicionamiento: El nivel de posicionamiento logrado por El supermercado no es satisfactorio pese a su alta trayectoria en el mercado de productos de la canasta

familiar, se requiere implementar estrategias publicitarias encaminadas a mejorar la gestión administrativas y realizar una buena planeación estratégica de mercadeo para mejorar su posicionamiento, se considera una debilidad media de impacto medio.

6.3.3 Capacidad Tecnológica. Descripción de los elementos que componen el servicio de atención al cliente en El supermercado Comfamiliar de Nariño:

Recursos Tecnológicos: El uso de la tecnología permite tener un mayor nivel de control y servicio al cliente en tanto contribuye a mejorar y agilizar los procesos. Se puede decir que El supermercado hace buena aplicación de la tecnología como son las herramientas contables.

El Supermercado Comfamiliar de Nariño tienen las siguientes maquinas y equipos:

- ✓ 4 congeladores, que permite tener los productos lácteos y cárnicos en condiciones adecuadas para la venta.
- ✓ 1 Planta eléctrica
- ✓ 6 refrigeradores
- ✓ 6 Cámaras de vigilancia
- ✓ Sistema de código de barras
- ✓ 8 cajas registradora
- ✓ 1 línea telefónica
- ✓ 3 computadores, uno de ellos con acceso al Internet, los cuales están ubicados en administración. Siendo esto una fortaleza media de impacto bajo.

Acceso a nuevas tecnologías: Brinda la posibilidad de optimizar cada proceso al interior de la empresa, mejorando la calidad en el servicio al cliente. El supermercado presenta falencias en materia de comunicaciones, seguridad, logística, un ejemplo de ello es la falta de un portal de 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 ha hecho uso de algún tipo de tecnología para mejorar las actividades se puede considerar una fortaleza baja de impacto alto.

Habilidad Técnica: El personal que conforma El supermercado Comfamiliar de Nariño posee las capacidades, conocimientos y destrezas en el manejo de equipos y las herramientas disponibles para ofrecer un servicio adecuado al cliente, ya que este se encuentra capacitado para manejarlo adecuadamente. Para el mantenimiento y solucionar problemas diarios se cuenta con el profesional idóneo de esta área. Se considera una fortaleza media de impacto alto.

6.3.4 Capacidad Financiera. El supermercado Comfamiliar de Nariño cuenta con un capital sólido, ya que tiene liquidez y rentabilidad. Además es una empresa apoyada por los comerciantes que realizan la afiliación de sus empleados al sistema de la Caja de Compensación Familiar del Departamento de Nariño.

Programa Contable: En el área de cartera la empresa cuenta con un modulo de paquete contable, en el cual consigna toda la información referente a los clientes. Con este modulo se puede dar un manejo al movimiento de cartera donde se permite evaluar a los clientes y proveedores, se identifica como fortaleza media de impacto alto.

Manejo de sistema Contable: El conocimiento acerca del sistema contable por la mayoría del personal hace que la empresa pueda obtener información suficiente para emprender acciones de desempeño, control y evaluación tendientes a promover el desarrollo de la organización. Los informes financieros son entregados de manera oportuna al contador. Se observa un buen manejo de esta herramienta, se identifica como una fortaleza media de impacto alto.

Crecimiento Empresarial: El supermercado Comfamiliar de Nariño desde su inicio en el mercado de productos de la canasta familiar en la ciudad de Pasto ha mantenido su estructura corporativa. El supermercado 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 para crecer, hace falta un mayor interés por parte de la administración darse cuenta que la empresa es un sistema vivo donde se encuentra una comunidad humana, no se está presentando 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 hay reinversión de capital con poco éxito, se abrieron sucursales, no se ha realizado diversificación del negocio, considerándose una debilidad alta de impacto alto.

Sistema presupuestal: Existe una liquidez financiera; la empresa tiene una planeación presupuestal para cada año, hay presupuesto asignado para gastos varios hace falta para gastos contingentes, estudios de mercado y publicidad, se maneja un control real por parte del área de contabilidad en relación de cartera, presupuesto y nomina, permitiendo una asignación adecuada de los recursos, se considera una fortaleza baja de impacto alto.

6.3.5 Capacidad Del Talento Humano. El Supermercado Comfamiliar de Nariño lo conformaran 24 empleados distribuidos de la siguiente manera: Administradora, secretaria, liquidador, supervisora de surtido, supervisora de dinero, 8 cajeros, 4 de seguridad, administrador de mercancía perecedera, administrador de mercancía no perecedera, 2 cargueros, conductor, surtidor, empleado de aseo.

Capacitación: La capacitación de todos los empleados del Supermercado debe ser constante, acorde a las necesidades de la empresa y que facilite el desarrollo de todas las potencialidades de cada individuo siendo crucial en el servicio al cliente. Actualmente la calidad del talento humano con el que cuenta El supermercado, se puede decir que corresponde a las necesidades y exigencias de los planes de desarrollo del supermercado, se promueve el desarrollo de las capacidades del personal, esto representa una fortaleza media de impacto medio.

Experiencia: Para la asignación de funciones se exige una experiencia de acuerdo a la naturaleza del cargo, la mayoría del personal del Supermercado tiene una trayectoria que facilita en algunos casos el desarrollo de las actividades, pero en otros la ineficiencia, la oposición al cambio y a las nuevas tendencias en la prestación del servicio de atención al cliente, genera estancamiento, haciendo necesario su renovación, fortaleza media de impacto medio.

Motivación: No se logra una total motivación por el personal del Supermercado, esto es evidente por la falta de pertenencia y la regular atención de los empleados del supermercado con el cliente. No hay reconocimiento al trabajo individual, no se valora el esfuerzo por mejorar ni se resalta el mejor empleado del mes o del año; como tampoco hay un sistema de ascensos por méritos. Se considera una debilidad alta y de impacto medio.

Remuneración: De acuerdo con lo reglamentado por el gobierno en los niveles de profesionales y técnicos, El supermercado ofrece los sueldos sujetos a la ley. Se considera una fortaleza alta de impacto medio.

Clima organizacional: El supermercado Comfamiliar de Nariño, no cuenta con un estudio que le permita medir el clima organizacional. Sin embargo por la información de los empleados el ambiente que se vive al interior de la organización no es el más óptimo, debido a 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 no 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 dialogo y la participación de los empleados en la toma de decisiones; todo se hace de manera unilateral y centralizada.

No hay el ánimo de participar en proyectos, generar planes de acción conjunta, por lo cual se considera una debilidad media de impacto medio.

6.4 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Una vez analizadas las fortalezas y debilidades del Supermercado Comfamiliar de Nariño, se procede a calificarlas en la Matriz de Impacto de la capacidad interna,

en alta, media y baja para poder analizar el impacto en El Supermercado Comfamiliar de Nariño.

Cuadro 1. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna

FACTORES INTERNOS	FORTAL.			DEBILID.			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									
Instalaciones físicas		X					X		
Promoción y Publicidad				X			X		
Variedad, cantidad y calidad de producto						X	X		
Investigación de Mercados						X		X	
Servicios Adicionales				X			X		
Servicio al cliente				X			X		
Precios, incentivos o actividades promocionales				X			X		
Posicionamiento					X			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Recursos Tecnológicos		X							X
Acceso a nuevas tecnologías			X				X		
Habilidad Técnica		X					X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Programa Contable		X					X		
Manejo de sistema Contable	X						X		
Crecimiento Empresarial				X			X		
Sistema presupuestal			X				X		
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Capacitación		X						X	
Experiencia		X							X
Motivación				X				X	
Remuneración	X							X	
Clima organizacional					X			X	

Fuente: Esta Investigación

6.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Una vez elaborada la matriz de Impacto de la Capacidad Interna del Supermercado Comfamiliar de Nariño, se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. La evaluación de los factores internos establece un análisis cuantitativo simple de los factores internos es decir de las fortalezas y debilidades. Donde 1 = Debilidad mayor, 2 Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza mayor

Cuadro 2. Matriz MEFI

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Planes de acción	0.09	3	0.27
Control	0.09	3	0.27
Instalaciones físicas	0.07	3	0.21
Aplicación de tecnología	0.03	3	0.09
Habilidad Técnica	0.02	4	0.08
Sistema presupuestal	0.08	3	0.24
Capacitación	0.03	4	0.12
DEBILIDADES			
Comunicación	0.04	2	0.08
Promoción y Publicidad	0.09	2	0.18
Investigación de Mercados	0.07	2	0.14
Servicios Adicionales	0.08	2	0.16
Servicio al cliente	0.09	2	0.18
Precios	0.08	1	0.08
Posicionamiento	0.06	2	0.12
Crecimiento Empresarial	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.30

Fuente: Esta investigación

Según la matriz de factores internos del Supermercado Comfamiliar de Nariño, que se encuentra en el análisis de sus factores claves, obtuvo una calificación de 2.30, por debajo del promedio lo que indica una situación poco aceptable y con muchos aspectos débiles por mejorar para lograr la competitividad en el servicio al cliente. La empresa debe aprovechar las fortalezas con calificación alta como: control, planes de acción. La empresa debe prestar atención a las debilidades con calificación más baja como son: comunicación, precios, crecimiento empresarial.

Para realizar conversión de debilidades en fortalezas es necesaria la realización inmediata de estudios de evaluación y control en cada una de las áreas donde se

presentan problemas. Para esto es importante contar con cada uno de los miembros de la organización. La empresa transita entre debilidades menores y fortalezas menores.

6.6 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)

6.6.1 Entorno Demográfico:

Cuadro 3. Crecimiento poblacional

Proyección Población por Sexo
2005 - 2011

SEXO	AÑOS						
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Hombres	180.854	183.562	186.269	188.939	191.714	194.529	197.386
Mujeres	201.764	204.785	207.805	210.784	213.879	217.020	220.207
TOTAL	382.618	388.347	394.074	399.723	405.593	411.549	417.593

Fuente: DANE

El crecimiento poblacional se considera una oportunidad media con impacto medio

Educación: Según el DANE¹⁵ el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado la básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún educativo es el 5,9%.

Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes, se considera como una oportunidad alta de impacto medio

Pobreza: La ciudad de Pasto es la quinta con el mayor índice de pobreza en todo el país, según lo revela un estudio dado a conocer recientemente por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (Dane) y Planeación Nacional.

El informe, que fue elaborado por la Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad (MESEP) en la que participan universidades, centros de investigación, el Dane y Planeación Nacional, se hace con base en encuestas y estudios realizados en las 13 principales ciudades capitales de

Colombia, con el fin de conocer las cifras oficiales de pobreza e indigencia en cada región.

El estudio señala que se considera pobres a las personas que viven con menos de 281 mil pesos mensuales y así mismo quienes sobreviven con menos de 120 mil pesos mensuales están en el rango de la indigencia.

De esta manera, se estableció que la capital de Nariño es una de las ciudades que tuvo uno de los mayores crecimientos de la pobreza en el 2009, en comparación con el 2008.

En el 2008, el 35.8% de los habitantes de Pasto vivían en la pobreza y en el año 2009 se subió al 39.8%, lo que significa que en un año creció en un 4% el número de pobres en la capital de Nariño¹⁷. Se considera como una amenaza media de impacto medio

Orden Público: Es un factor crítico para Colombia, reflejados en los niveles de violencia que resultan en la muerte o la privación de la libertad, las violaciones de los derechos humanos, el desplazamiento forzado, la destrucción de la propiedad y la infraestructura, la inestabilidad institucional y la erosión de la autoridad estatal sobre el territorio nacional. Se considera una amenaza media de impacto medio.

Desarrollo social: Las condiciones de orden público afectan negativamente las condiciones de desarrollo social para Colombia, debido a que gran parte de los recursos económicos sean destinados para combatir la violencia en Colombia. Se considera como amenaza media de impacto bajo

6.6.2 Entorno Económico:

Inflación: En el años 2011, el índice de precios al consumidor fue del 3.73 por ciento que se encuentra dentro de las proyecciones del emisor del 2 al 4 por ciento. Según el Dane, los sectores que presionaron la Inflación en Colombia en el año que acaba de concluir fueron: alimentos 5.27 por ciento, educación 4.57 % y vivienda 3.78 por ciento.

Por debajo de la inflación en el 2011 se ubicaron: salud 3.64 por ciento, comunicaciones 3.26 %, transporte 3.07 por ciento y otros gastos con el 2.08 por ciento

La meta de inflación para el 2012 será del 3 por ciento para todos los asuntos legales, determinó la junta directiva del Banco de la República. Se considera una amenaza alta con impacto alto.

¹⁷ http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginas/vernoticia.php?id_noticia=2100

Poder adquisitivo: Los costos y los precios beben aumentar en menor proporción que el salario real y en consecuencia ocurra un aumento en el poder adquisitivo de las familias. Se considera como amenaza alta de impacto alto.

Desempleo: Según el DANE, la tasa de desempleo de Pasto entre julio y septiembre de 2011 fue del 13,0%, 4 puntos por encima del promedio nacional. En el contexto departamental, entre enero y diciembre de 2010, Nariño registró una tasa de desempleo de 22,2%; es decir, más de 600 mil personas en el departamento estuvieron desocupadas, o inactivas a pesar de pertenecer a la población económicamente activa¹⁸. Se considera como una amenaza alta de impacto alto.

Ingresos. La región tiene bajos niveles de competitividad. De 23 Departamentos estudiados por Confecámaras, Nariño se ubica en los dos últimos lugares disputándose los con el Cauca y Chocó. La economía de esta región es solo de autoconsumo, por eso no crecen los hogares y los ingresos de las familias.¹⁹

San Juan de Pasto se encuentra en una de las regiones con mayor atraso relativo dentro del país; su marginalidad se manifiesta en la baja participación en los principales indicadores macroeconómicos. La participación de este municipio en el Producto Interno Bruto es del 0.29%, para el año 2005, (último periodo analizado), situación que muestra el bajo de ingreso de la población.

La economía de san Juan de Pasto está constituida por un sector externo poco dinámico, por una infraestructura débil, particularmente en telecomunicaciones, por una industria basada en la microempresa manufacturera, por un gobierno local con alta dependencia del Nacional y por una notoria deficiencia en inversión en ciencia y tecnología.

El comercio es un sector importante de la economía pastusa, constituido fundamentalmente por pequeños establecimientos.

La estructura agrícola del municipio se caracteriza por su precaria diversificación productiva, por el predominio, al interior de la misma, de formas de producción de baja tecnología, la elevada concentración de la propiedad territorial y alta presencia de minifundio.

De las cadenas productivas que se han establecido de acuerdo a la competitividad para la región, la de Cuero y Lácteos poseen eslabones de encadenamiento en Pasto, son generadoras de empleo y presentan mayor dinamismo en el municipio.

¹⁸ <http://www.vocesdenarino.com/narino-visible>

¹⁹ http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginas/vernoticia.php?id_noticia=5450

Pasto, debido a su posición geográfica estratégica, es paso obligatorio para personas, bienes y servicios hacia el Norte del País o al Sur de América, conglomerando una gran proporción de los subsectores Industrial, Servicios del Gobierno, Comercio y Establecimientos Financieros.²⁰

Los ingresos de la población se consideran como una amenaza alta de Impacto alto.

PIB: Tomando como referencia los últimos datos del PIB departamental correspondientes al año 2010, se puede observar que el mayor crecimiento lo presentó el departamento del Meta (26.6%), seguido de Córdoba (7.7%), Santander (5.9%), Nariño (4.9%) y Bogotá (4.7%), siendo los únicos departamentos con una tasa de crecimiento del PIB superior al total nacional en dicho año (4.3%)²¹. Se considera una oportunidad media de impacto bajo

Tasa de Interés: El Banco de la República decidió subir en 25 puntos básicos para el año 2012 la Tasa de Interés de Intervención; lo que quiere decir que la tasa base para la subasta de expansión pasará del 4,75% al 5%²². Se considera una amenaza alta de impacto Alta

Impuestos: Con el fin de incrementar los ingresos en 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 constatación en el panorama del país. Entre los impuestos encontramos: Impuesto predial, Recaudo del IVA, retención en la fuente, cuatro por mil, impuestos al patrimonio, impuesto al consumo.

Teniendo en cuenta que esta variable afecta el bolsillo del consumidor y por consiguiente reduce la demanda de ciertos bienes de primera necesidad, para el Supermercado Comfamiliar de Nariño este panorama se lo considera como una amenaza media de impacto medio.

Tasa de cambio: La estrategia de política monetaria ha sido implementada 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.

²⁰ www.pasto.gov.co/index.php?option=com...view...73...2011...

²¹ <http://www.cenac.org.co/?apc=l----&x=20152630>

²² <http://inflacion.com.co/tasa-de-interes-colombia.html>

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.

La tendencia revaluacionista afecta de manera sustancial las exportaciones, las importaciones, la tasa de interés entre otras. Si el dólar está perdiendo valor frente al peso lo más normal es que haya una afluencia de mercancías hacia el país. Dado que por cada peso se puede adquirir más dólares y comprar en el exterior. De otro lado, el consumo de bienes y servicios dentro del país se ve afectado al desplazar el consumo de bienes nacionales por extranjeros. Por otra parte, para los empresarios se hace más fácil cumplir con el servicio de la deuda con proveedores extranjeros teniendo como efecto secundario un menor endeudamiento y mejor flujo de capital para inversión y gastos. Por tal razón al ser una variable que en cierta manera puede tener impacto directo sobre la economía y sus agentes, se puede considerar como una amenaza media de impacto medio.

Economía informal y contrabando: Uno de los fenómenos que más afecta a la economía es el contrabando y la competencia desleal, que ningún sector se ha escapado de este mal.

En el caso del departamento de Nariño, 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 departamental y por consiguiente el aumento de 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 de mala calidad, desplazando la producción nacional y su comercio, problema que se evidencia en las zonas de frontera, que se convierte en un problema nacional y principalmente regional, por tal razón se podría identificar como una amenaza alta de impacto alto.

Comercio exterior: Con el TLC se busca mejorar el bienestar de los colombianos ya que aumenta las exportaciones de productos y servicios de Colombia logrando que los inversionistas tengan un ambiente de negocios más estable y seguro, será posible generar más y mejores empleos y un mayor crecimiento económico basado en el aumento del comercio y la inversión nacional e internacional. El TLC será una gran oportunidad para los industriales y empresarios para todos los sectores de la economía nacional, los profesionales y los trabajadores de Colombia ingresen competitivamente con sus productos y servicios, a los mercados de los países firmantes del tratado. Colombia goza de ventajas naturales en muchos productos y tiene ventajas adquiridas en la producción de otros. Para aprovechar los beneficios potenciales del TLC, las industrias y las empresas grandes, medianas y pequeñas deben prepararse para dinamizar los

productos y con ello bajar los costos. Se considera una oportunidad alta de impacto alto.

6.6.3 Entorno Competitivo:

Promoción y 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.²³ Una característica importante en el mercado de los productos de la canasta familiar de la ciudad de Pasto ha aumentado en los últimos años en los productos y servicios ofrecidos, 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 Alkosto, Éxito, Carrefour, entre otros 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 el Alkosto, 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 a su prestigio los han convertido en grandes competidores, ya que estas unidades estratégicas de negocio se convierten en una fuente inagotable de información directa con el consumidor para obtener datos importantes para la toma de decisiones en la parte de mercadeo. Se considera una amenaza media de impacto medio.

Crecimiento de la competencia: 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, aumentara la inestabilidad 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 regulares 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 mercado²⁴.

²³ GLOSARIO DE MERCADEO. Glosario y términos de mercadeo (online). Disponible en Internet <URL: www.mercadeo.com/glosario.htm.p.5

²⁴ PORTER, Michel. Estrategia competitiva. Técnicas para analizar industrias y competidores. 1980. p. 10

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización. En este orden de ideas, siempre que exista la posibilidad de que nuevos competidores entren en el mercado, vigilar sus estrategias, contraatacar cuando se requiere y capitalizar todos los esfuerzos y oportunidades existentes.

- **Nuevos Entrantes:** Nos damos cuenta que cada año se incrementa el número de establecimientos comerciales en el Departamento de Nariño, por lo tanto no se establecen barreras de entrada en el sector comercial, ya que es un mercado que no tiene complicaciones para acceder.

A nivel local, para las empresas como Alkosto, Éxito, Carrefour que han incursionado en el mercado de productos de la canasta familiar, existe amenaza en la entrada de nuevos competidores con son los almacenes nacionales e internacionales. Esto muestra que la tendencia del mercado de bienes de consumo va en crecimiento.

- **Rivalidad entre Competidores:** existe una alta competencia entre las pequeñas y medianas empresas del sector, sin embargo la rivalidad es muy grande. Como se analiza, la competencia en la ciudad de Pasto es fuerte, debido a que existen grandes cadenas como los almacenes CARREFOUR, ÉXITO, ALKOSTO que tienen grandes superficies, y de acuerdo a la ubicación del Supermercado Comfamiliar de Nariño, se tiene competidores con precios bajos.
- **Sustitutos:** Existe una gran cantidad de productos sustitutos en los productos de primera necesidad, sin embargo en El supermercado Comfamiliar de Nariño se trabaja con productos tanto sustitutos como complementarios en el mismo negocio. En donde sí hace falta tener más en cuenta la opinión del cliente de acuerdo a las necesidades, preferencias y las tendencias del consumidor. La competencia se considera como una amenaza alta de impacto alto.

Precios: 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 en el mercado y la rentabilidad de una empresa”.²⁵ Según las tendencias del mercado de venta de productos de la canasta familiar 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

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

en concordancia con una lista única de precios. La ventaja para el nivel del precio para el cliente radica en los descuentos, plazos, créditos y garantías que cada empresa tenga para cada cliente. Representa una oportunidad baja de impacto alto

Servicio al cliente de la competencia: ya no es solamente los grandes supermercado son también las tiendas de barrio son las que más cerca están a los compradores, que ofrecen pocos productos de gran rotación: la línea de aseo, la línea de hogar, ofrecen descuentos, rebajas y créditos.

Servicio al cliente: el tendero como ningún otro, conoce a sus clientes, sabe que quiere y busca. De hecho más que una relación comercial hay una relación de amistad que lo convierte en la persona con el negocio preferido a la hora de suplir sus necesidades de producto diario.

Producto de presentaciones exclusivas: las tiendas ofrecen presentaciones de los productos que no se encuentran en otros lugares. El sachet, los productos en cojín y en otras presentaciones, hacen que los clientes encuentren los productos que necesitan en las cantidades necesarias, o simplemente al precio que buscan para el día a día.

Crédito informal: en las tiendas de barrio se fía, porque existe un vínculo especial con el cliente / amigo que ya se conoce desde hace ya mucho tiempo. Esa flexibilidad sin papeleos ni complicaciones hace que los clientes sean fieles a su tienda de confianza. Se considera una amenaza alta de impacto alto.

Servicios adicionales de la competencia: Los supermercados en la ciudad de Pasto cuentan con: servicio de parqueaderos, una zona de frutas y verduras, de carnes frías, de comidas, de juegos, de farmacia, de belleza, entre otras.

Se está presentando casos en el que las mismas empresas reales creen sus sucursales virtuales permitiendo la aparición de servicios sustitutos de distribución más efectivos como el internet o los mercados en línea a los cuales esta acudiendo la mayoría de la gente dadas las condiciones de efectividad a esta tendencia de mercado global. Se considera como una amenaza media de impacto medio.

Tecnología e instalaciones: La gran mayoría de las empresas dedicadas a la venta de productos de la canasta familiar en la Ciudad de Pasto en especial los grandes supermercados como Alkosto, Éxito, Carrefour poseen buena infraestructura comercial tanto como en instalaciones como en logística además poseen una ubicación favorable en el centro de la ciudad, cuentan con una excelente presentación, distribución y aseo considerándolos como la competencia más fuerte en el mercado, de esta manera se identifica como una amenaza media de impacto medio.

Poder de Negociación de los Proveedores. Este puede ser considerado como moderado, debido a que el aumento de las ventas es una relación directa proporcional con el Proveedor; sin embargo. Como se está hablando de un Supermercado que ofrece productos de primera necesidad, existe una gran cantidad de proveedores que ofrecen estos productos, por lo tanto se entra a negociar por medio de estándares altos de calidad de los productos por que el resultado depende tanto del proveedor como del Supermercado; en este caso el proveedor tiene un peso importante porque su de calidad representa mucho en la calidad del cliente. Existe una gran variedad de productos complementarios y sustitutos, por lo tanto los proveedores deben generar una diferenciación de sus productos con respecto a los demás, estableciendo ventajas respeto al cliente.

En la ciudad de Pasto, los vínculos entre los proveedores y distribuidores están fundamentados 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, logrando una ventaja para el supermercado que logre afianzar dichos vínculos y conseguir con ellos mejores concesiones y garantías de sus proveedores, brindándole con ello mejores privilegios en el mercado, considerando una oportunidad alta de impacto alto.

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 garantizar la lealtad del cliente en aquellos casos que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que compra son estándar o no tienen diferencias. En tal caso es frecuente que los consumidores tengan un mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

Para El supermercado, en el mercado de productos de la canasta familiar en la ciudad de Pasto existe un sector muy reducido de clientes leales a un solo supermercado, sobre todo si las empresas que se mueven en este medio tienen como referencia que el cliente es parte vital en su accionar en su proceso de ventas.

En este sentido si la competencia ofrece grandes garantías y servicios complementarios o especiales para ganarse la lealtad de los clientes, el poder de esta variable sobre la empresa es grande, 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 este caso el poder del cliente para negociar los precios de venta es considerable. Por ser así esta variable tiene gran

incidencia en la organización, por lo que se considera una amenaza alta de impacto medio.

6.6.4 Entorno tecnológico:

Automatización en los procesos: La Automatización de los supermercados se debe en parte del desarrollo de los sistemas de Punto de Venta. Anteriormente se contaba con una máquina registradora que marcaba lo que pasaba por la caja sin llevar ningún control de los precios o de las existencias o de los productos que se volvían obsoletos en los anaqueles. El dueño del negocio necesitaba estar revisando constantemente el nivel de las existencias y determinaba bajo su criterio las mercancías que debería de solicitar a los proveedores. El llevar un sistema automatizado solo lo podían financiar empresas grandes que tenían en sus instalaciones equipos de cómputo costosos.

Con el advenimiento de los equipos de cómputo personales, la historia cambio. El precio de las computadoras personales ha bajado tanto que es posible incluirlas en mini supermercados, restaurantes, librerías, boutiques y hasta pequeños estancillos. Con ello se inicia el concepto de Punto de Venta en donde se pueden tener todas las funciones de un negocio grande en una computadora personal.

- La segunda tecnología importante fue el desarrollo del sistema de Código de Barras. Este sistema permite tener cuatro beneficios básicos que lo hacen único y que perdurara por muchos años. La captura de información es muy rápida
- La capacitación del personal es muy fácil.
- Los errores cometidos son muy bajos.
- Y principalmente su costo es casi nulo ya que casi toda la mercancía esta etiquetada de fábrica (principalmente para supermercados).

Se considera como una oportunidad alta de impacto alto

Avances en herramientas tecnológicas. Los avances en investigación y desarrollo en todos los campos de la ciencia van provocando cambios acelerados en la tecnología con el objetivo de ofrecer a los 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 eficiencia de las actividades desarrolladas, medir la rentabilidad de las mismas y obtener la información suficiente acerca del cliente el más beneficiado del proceso. Se considera una oportunidad alta de impacto alto.

Telecomunicaciones: Avances en los sistemas de informática y las telecomunicaciones: el auge de los medios de comunicación, la aparición de las

redes de computadores, las autopistas de información, el avance en materia de computadores, entre otros, llevan a la sociedad a procesos de apertura tecnológica, estamos, según muchos autores, en la llamada sociedad de la información y el conocimiento.

Esta sociedad trae consigo una serie de retos, de alternativas de acción, formas de ser y hacer. Se convierte en una oportunidad para el Supermercado porque son tecnologías que están contribuyendo a cambios en la sistematización de la información y en los medios masivos de la comunicación.

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 lo que se considera como oportunidad alta de impacto alto.

Costo en tecnología: El acceso a la mejor tecnología incide significativamente sobre la calidad del servicio al cliente y por lo 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 lleva a invertir fuerte cantidad de dinero ya que la tecnología sola no viene por sí sola, es necesario incluir los costos de asesoría técnica, capacitación de personal, reestructuración de procesos e infraestructura y demás. Como es evidente la ventaja de costos de inversión tecnológica otorgada por proveedores nacionales y extranjeros a la mayoría de las organizaciones existentes en el mercado. En el caso del Supermercado Comfamiliar el acceso a la tecnología se evidencia que es posible acceder a estas bondades a corto plazo lo que conlleva a obtener un mejor servicio frente a sus potenciales competidores, quienes pueden tener la posibilidad de acceder a este tipo de ventajas que brinda el medio, por lo que se considera como una amenaza media de impacto medio.

6.6.5 Entorno Socio – Cultural:

Tendencias de Consumo. La globalización, el auge de Internet, la generación X y la generación Y, todos estos temas han transformado el comportamiento de compra, o lo que es lo mismo, el consumo.

Se dice que la sociedad actual es consumista y se deja atrapar por la hipercomunicación de las marcas, dejándose convencer de la urgencia de satisfacer necesidades impuestas, que no surgen de su propia escala de satisfacción.

Se está perdiendo de vista las diferencias que surgen entre los consumidores, no sólo por su ingreso, sino también por su patrón de comportamiento, su grupo de pertenencia y, especialmente, por el grupo al cual desearían pertenecer. Las razones de compra, no pasan por satisfacer una necesidad, sino por factores muy diversos, como: las características de la empresa a la que están comprando, el lugar que esta empresa ocupa como agente económico y el enfoque prospectivo que un individuo hace de sí mismo y su lugar en la sociedad.

Los compradores se volvieron compulsivos de tiempo, hiperracionales y cómodos, muy cómodos. También menos “marqueros” y más conscientes que nunca de su poder.

Patrones de cambio y tendencias de consumo:

La era digital, La era de Internet ha cambiado los parámetros con que nos manejábamos, y los costos decrecientes en comunicaciones y acceso a la red han reforzado esta tendencia.

Internet cambia la lógica del marketing, porque cambian los tiempos y el acceso a la información, entre otras razones. Los tiempos de desarrollo y consolidación de un producto se redujeron dramáticamente. Los clientes en todo el mundo acceden a información de la empresa y sus competidores en el momento del lanzamiento. Los compradores tienen el poder en sus manos a través del mouse, y se vuelven impacientes e intolerantes, saltando de un sitio a otro a la velocidad de un click. El cliente está listo para dejar un sitio en cualquier momento, y espera un servicio de alta calidad y traslada dicha expectativa al mercado tradicional. En el país, hay muchos “mirones”, potenciales consumidores que no concretan la compra, pero utilizan la red para buscar, comparar características y precios, y realizar decisiones de compra.

El cliente reclama los servicios obtenidos en la Web al comercio minorista: mayor variedad, capacidad de búsqueda (browsers) y entrega a domicilio.

Cada vez hay menor tolerancia a los tiempos de espera o los cambios de productos por falta de stock.

La decisión de compra se realiza en la intimidad, y el cliente llega al comercio incluso con mayor información que el vendedor.

La difusión de música a través del MP3 y el auge de la comida étnica son ejemplos de esta tendencia.

Tendencias de consumo:

- Consumidores cosmopolitas con gustos más refinados.

- Mayor demanda de productos étnicos (música, restaurantes, medicina alternativa, turismo).
- Clientes más difíciles de sorprender, que esperan productos y servicios innovadores, pero siempre a menor precio.

Envejecimiento de la población. La expectativa de vida de la población ha subido por los avances en la medicina, mejoras de las condiciones de vida y la mayor información sobre hábitos de vida, higiene y alimentación saludable. Vivimos más y mejor, participando activamente de la sociedad hasta edades más avanzadas.

El modelo de grupo familiar también ha cambiado. La edad media para contraer matrimonio se encuentra más cerca de los 30 años que de los 20, y el control de la natalidad es usual. La consolidación de la mujer en el campo laboral motiva que muchas veces posponga la maternidad en pos de su carrera. El decrecimiento combinado de las tasas de natalidad y mortalidad genera este envejecimiento de la población.

Tendencias de consumo:

- La nueva tercera edad se consolida como segmento objetivo, con un perfil de consumo individualista (síndrome del nido vacío).
- Demanda creciente por productos-solución: audífonos, anteojos, frascos que se abran fácilmente, alimentos con fibras, bajos en grasas, etc.
- Consumidores de edad avanzada con mente activa, tiempo libre y ganas de sentirse más jóvenes, que demandan turismo, recreación y deporte.

Acceso a la información. Tenemos acceso a una cantidad enorme de libros, revistas y papers de todo el mundo. El consumidor busca más antes de tomar una decisión, y con unos pocos clicks, encuentra toda la información que necesita, el precio comparado entre distintas empresas, cómo conseguir descuentos agrupándose en la compra con otros usuarios, tiempos de entrega y características de los competidores.

Tendencias de consumo:

- Mayor poder a los consumidores, quienes tienen mayores exigencias basadas en la información de la que disponen.
- Creciente demanda de servicios de búsqueda y envío de información especializada, que aumenten el conocimiento y reduzcan el tiempo invertido.

- Mayor demanda de modelos avanzados de educación online.

Cambio en el rol de la mujer: La mujer ha consolidado su presencia profesional. Esta situación se potencia por el aumento de trabajos relacionados con el intelecto antes que la fuerza, el afianzamiento del teletrabajo, el crecimiento de negocios 24 horas y el desarrollo de servicios de soporte como solución al dilema familia-trabajo. El cambio de valores culturales y estilos de consumo que esta transformación supone es grande.

Tendencias de consumo:

Fuerte demanda de negocios 24 x 7 o con horario extendido (tintorerías, supermercados, gimnasios) y crecimiento de locales multiservicio que sirvan de apoyo al teletrabajador en el hogar (fotocopiadoras, scanners, locutorios, venta de artículos de oficina).

- Demanda de personas habilidosas en una variedad de cosas, o con la inventiva para resolverlas en lo referente al mantenimiento de la casa y la asistencia a los miembros del hogar.
- Incremento en la venta de comidas congeladas y “soluciones de comidas” (productos ya preparados, listos para calentar y comer).
- Hoy los consumidores son mucho más racionales en las compras, es decir que las compras por impulso, o compulsivas se ven relegadas a favor de una relación costo/beneficio mucho mas “meditada”.

Las preferencias se vuelcan hacia marcas de mayor rendimiento o precio inferior, sobre todo a las llamadas “marcas b”, y a las marcas propias de los supermercados.

- El 76% de los consumidores se pasó a marcas más baratas.
- Se redefine la relación marcas/consumidores.
- Se cuestionan todos los vínculos.
- Varían las relaciones entre los tres grandes perfiles de consumidores, los “marquistas”, los “racionales”, y los “economicistas”.
- Se modifica la lógica del valor, ahora se busca lo “mejor” dentro de lo posible.
- Tenemos una mayor conciencia de compra, exigimos precio, y calidad a la vez.
- Se buscan formatos o presentaciones que impliquen un menor desembolso de dinero por cada compra.
- Se produce una alta sensibilidad a las ofertas y/o promociones, el 65% de los compradores en el supermercado busca carteles de promociones antes que marcas.

- El 43% de los consumidores va a supermercados no habituales a comprar ofertas.
- El 50% de esos consumidores compra esa oferta y se va.
- El volumen comprado por vez es menor, y así se produce una mayor frecuencia de visita al supermercado.

La valoración de las marcas, Se percibe claramente que, en sus preferencias, los consumidores desean seguir adquiriendo marcas.

Este cambio de situación instaló lo que podríamos llamar "la era de las NO marcas", que hizo que los consumidores recorran el camino inverso en las etapas evolutivas del Marketing, dando más preponderancia al producto que a las marcas. El hecho de no poder adquirir marcas hace que lo sientan como una pérdida de identidad.

El proceso interno del consumidor es muy complejo y, en este caso, se percibe añoranza y nostalgia de las marcas, que genera sentimientos de "bronca" e ira y el afloramiento de una actitud demandante hacia las empresas. El forzoso pasaje de las 1° marcas a las 2° (incluso a 3° en algunos casos) se presenta como difícil, pero lo realmente traumático es el cambio a las NO marcas²⁶.

Por lo anterior se puede decir que los clientes de hoy son:

- Desesperado: Menos tiempo
- Inflexible: Cero tolerancia a los tiempos de espera
- Sensible: Molestia si los empleados no pueden decir
- Voluble: Mas opciones que nunca
- Seguro: Hay más poder de compra
- Exigente: Altas expectativas y cero paciencia
- Individual: Soluciones específicas a sus necesidades
- Poco leal: Ningún problema por cambiar de marca o proveedor

Los nuevos hábitos de consumo y estilos de vida se consideran como una oportunidad alta de impacto alto.

Estilo de la población. La comunidad poblacional de este municipio son personas trabajadoras, honestas, alegres y sencillas, pero la migración de muchas hacia el interior del país ha influido en el modo de pensar de la gente, dándoles a conocer nuevos estilos de vida y exigiéndole al municipio mismo, la modernización de los servicios dando como ejemplo los grandes centros del interior del país. Siendo una oportunidad alta de impacto alto.

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>

6.6.6 Matriz de impacto de oportunidades y amenazas del medio (POAM).

Metodológicamente permitirá identificar las oportunidades y amenazas potenciales que se presentan en el entorno para el Supermercado Comfamiliar de Nariño y dependiendo de su impacto e importancia se establecerá que tipo de amenaza u oportunidad. Una vez analizada las variables del entorno del Supermercado Comfamiliar de Nariño anteriormente expuestas en este documento, se procede a organizar la información en la matriz de impacto (POAM) para de esta forma poder otorgar a cada una de estas una calificación. A continuación se presenta las variables de mayor incidencia.

Cuadro 4. Matriz de Impacto (POAM) Para El Supermercado Comfamiliar De Nariño

FACTORES EXTERNOS	OPORT.			AMEN.			IMPAC.		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO DEMOGRÁFICO									
Crecimiento poblacional		X						X	
Educación	X							X	
Pobreza					X			X	
Orden publico					X			X	
Desarrollo social					X				X
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		
Comercio exterior	X						X		
ENTORNO COMPETITIVO									
Promoción y Publicidad					X			X	
Crecimiento				X			X		
Precios			X				X		
Servicio y atención al cliente de la competencia				X			X		
Servicios adicionales					X			X	
Tecnología e instalaciones					X			X	
Poder de negociación de los proveedores	X						X		
Poder de negociación de los consumidores				X				X	
ENTORNO TECNOLÓGICO									
Automatización de procesos	X						X		
Avances en herramientas tecnológicas	X						X		
Telecomunicaciones	X						X		
Costo en tecnología					X			X	
ENTORNO SOCIO – CULTURAL									
Tendencias de consumo	X						X		
Estilo de la Población	X						X		

Fuente: Esta Investigación.

6.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Una vez elaborada la matriz de impacto (POAM), se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas, en donde los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1.0 y para esto se utiliza un rango de 0.0 a 1.0, posteriormente cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4 así: 1 = Amenaza mayor, 2 Amenaza menor, 3 Oportunidad menor y 4 = Oportunidad mayor. La matriz de los factores externos establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y amenazas.

Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFIC.	TOTAL PONDER
OPORTUNIDADES			
Crecimiento poblacional	0.03	3	0.09
Educación	0.04	3	0.12
Poder de negociación de los proveedores	0.04	4	0.16
Comercio exterior	0.03	4	0.12
Avances en herramientas tecnológicas	0.05	4	0.2
Inversión en tecnología	0.04	4	0.16
Telecomunicaciones	0.04	3	0.12
Tendencias de consumo	0.05	3	0.15
Estilo de vida de la Población	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Índice de precios	0.04	2	0.08
Orden público	0.04	1	0.04
Poder adquisitivo	0.06	1	0.06
Empleo	0.06	1	0.06
Ingreso	0.07	1	0.07
Tasa de interés	0.04	2	0.08
Impuestos	0.05	2	0.1
Economía informal y contrabando	0.06	1	0.06
Nuevos competidores	0.04	2	0.08
Precios de la competencia	0.06	2	0.12
Servicio al cliente de la competencia	0.06	2	0.12
Servicios adicionales de la competencia	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.24

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2011

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y

amenazas en la empresa. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechadas con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas, en aras de brindar un mejor servicio al cliente, mediante la concepción de un plan estratégico acordes con las potencialidades de la empresa y las bondades donde se desarrolla la actividad económica.

Para el caso del Supermercado Comfamiliar de Nariño el promedio ponderado es de 2.24, la calificación de la empresa es poco aceptable, encontramos que tiene 10 oportunidades frente a 11 amenazas. El supermercado transita entre amenazas menores y oportunidades menores.

El supermercado debe aprovechar las oportunidades con calificación alta: Poder de negociación de los proveedores, Inversión en tecnología

El supermercado debe prestar atención a las amenazas con calificación más alta: Precios de la competencia, Servicio al cliente de la competencia.

6.8 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Existen importantes determinantes para el desempeño de la organización, entre los que se destacan el ambiente industrial en el cual compite 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 las competencias en el sector de lo contrario es difícil tratar de aplicar estrategias que se ajusten a este ambiente y conseguir una ventaja.

Para tratar de analizar las fuerzas del ambiente donde la empresa desarrolla su actividad económica e identificar oportunidades y amenazas que enfrenta la misma, se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; no obstante 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 fuerzas que compiten. Esta es la más poderosa entre las cinco fuerzas ya que las estrategias que siguen una empresa sólo tendrán éxito en la medida que ofrezca una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Para el Supermercado Comfamiliar de Nariño las empresas rivales más representativas en el medio son: Alkosto, Carrefour, Éxito.

Las características generales de cada una de las empresas son las siguientes.

Alkosto: Este supermercado cuenta con un buen manejo en nivel de precios, la variedad de productos y de marcas y nivel de calidad de la oferta, en el servicio e imagen se observa limpieza en el punto de venta, tiene un excelente

establecimiento que le permite al cliente moverse con facilidad en el momento de realizar sus compras, la amabilidad del personal no es satisfactoria ya que en algunos empleados se evidencia la falta de atención a sus clientes tanto en el área de pago como en el punto de venta, se ofrecen frutas, verduras, carnes de gran calidad y fresca, es un supermercado que maneja muy bien la publicidad logrando el alcance para todo tipo de cliente.

Carrefour: Es una empresa nueva en el mercado dedicada al comercio de productos de la canasta familiar, ropa, calzado y electrodomésticos, comercializa marcas líderes de gran rotación en el mercado con precios altos. Cuenta con un gran número de personal bien presentado y con la disposición de siempre servir al cliente en sus puntos de venta, buena presentación del producto tanto en orden como en aseo, es un supermercado que maneja muy bien la publicidad logrando el alcance para todo tipo de cliente.

Éxito: Este supermercado cuenta con precios altos, es muy buena la variedad de productos y de marcas y nivel de calidad de la oferta, en el servicio e imagen es excelente, se observa limpieza en el punto de venta, la profesionalidad del personal es buena, tiene un excelente establecimiento que le permite al cliente moverse con facilidad en el momento de realizar sus compras, la amabilidad del personal es satisfactoria los empleados son atentos y realizan su trabajo en el menor tiempo posible, se ofrecen frutas, verduras, carnes de gran calidad y fresca

Las empresas antes mencionadas cuentan con un buen sistema de control financiero soportado por una plataforma contable, el cual les permite tener información instantánea para la toma de decisiones estratégicas para lograr un buen servicio al cliente. Como se puede ver el nivel de servicio al cliente en la ciudad de Pasto es muy alto grado con respecto a el Supermercado Comfamiliar de Nariño en tamaño y capacidad, lo cual les permite llevar a sus clientes buenos precios, garantías, publicidad, calidad en el servicio y en los productos ofertados.

B. Entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entre una industria particular sin gran dificultad, aumentara 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 ofreciendo un mejor servicio al cliente mediante productos de calidad superior, precios más bajos y demás procesos y recursos que ayudan a mejorar el servicio al cliente.

A nivel local, para el Supermercado Comfamiliar de Nariño, no existe gran amenaza en la entrada de nuevos competidores.

C. Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos, se constituye en los productos o servicios de la industria 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 las empresas dedicadas a la compra y venta de productos de la canasta familiar mejorarían su servicio al cliente creando sucursales virtuales, haciendo que el uso de herramientas tan eficaces como el internet o los mercados en línea posibilitando el desarrollo potencial de servicios sustitutos de distribución más efectivos, con valor añadido.

D. Poder de negociación de los Proveedores, Se consideran en amenaza cuando se encuentran en posibilidad de imponer precio, reducir la calidad de los productos y las concesiones de beneficio a los distribuidores afectando el servicio al cliente y con ello afectando la rentabilidad, el consumo y la rotación de inventario. En la ciudad de Pasto los vínculos entre proveedores y supermercados están fundamentados en confiabilidad lograda por los años de relaciones comerciales, de tal manera que hay un grado de compromiso mejorando las opciones comerciales de las dos partes, ayudándose mutuamente logrando precios favorables, mejorando la calidad, desarrollando servicios nuevos, entregas justo a tiempo, y costos bajos de inventarios, logrando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

E. Poderes de negociación de los consumidores. Los compradores pueden considerarse una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y en general poseer un excelente servicio. Por otra parte están los compradores débiles quienes suministran a las empresas la oportunidad de aumentar los precios y obtener mejores rendimientos. Los supermercados de la ciudad de Pasto tienen un común denominador; la falta de lealtad de sus clientes hacia un solo supermercado, por ello se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes es alto.

Se encuentra que los rivales ofrecen grandes garantías y servicios complementarios o especiales para lograr la lealtad de los clientes que cada vez es más difícil de obtener. Así mismo se debe tener en cuenta que el poder de negociación depende mucho del producto o servicio ofertado, en este caso la mayoría de supermercados se observa productos estándar sin ningún diferencial, lo que provocado en el cliente un mayor poder de negociación enfocado en el precio.

F. Evaluación de la competencia, los principales competidores del Supermercado Comfamiliar de Nariño son: Alkosto, Carrefour, Éxito.

La calidad y el nivel de los competidores es excelente, en donde los factores claves de éxito para que estas empresas puedan competir son los siguientes:

a. Cubrimiento del Mercado. Hace referencia al proceso que cada empresa tiene para llegar a los clientes ya sea tiendas, graneros o supermercados, la

zonificación o segmentación que se realiza con el fin de abarcar varias o grandes zonas geográficas, trabajar en ellas mediante el uso de la publicidad escrita y radial y televisiva a nivel urbano o rural.

b. Competencia en precio. El precio es un factor muy importante 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 organización esta asignando precios altos a los productos que ella comercializa provocando un menor volumen de ventas.

c. Servicio al cliente. El servicio al cliente no solo comprende la logística creada la empresa para llegar al cliente; sino también son las expectativas que ha creado el cliente en torno a la empresa misma frente a las variables como: el servicio de venta, atención, transporte, surtido, comunicación, información, entre otros. Por esta razón el servicio al cliente es lo que el mismo piensa, lo cual cambia constantemente ya que los clientes van evolucionando a través del tiempo en sus expectativas con respecto al nivel de servicio ofertado por las empresas existentes en el medio.

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 lo que un sistema financiero solido 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 oportunidades buenas decisiones con respecto de los recursos de la empresa. Debido a la posible desventaja frente a sus competidores más inmediatos, el Supermercado Comfamiliar de Nariño está trabajando en este aspecto, haciendo uso racional de las herramientas suministradas con el entorno en cuanto a la aplicación de uso 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 la vez convirtiéndose en una estrategia para incrementar la participación en el mercado. Se evalúa la intensidad de la publicidad, los tipos de publicidad utilizados en los medios auditivos, visuales y escritos; así como la cobertura, frecuencia, capital invertido y resultados obtenidos. Para el supermercado Comfamiliar de Nariño esta es una variable con falencias, la inversión en esta estrategia aun sigue siendo baja en comparación a lo que está haciendo la competencia en el mercado.

f. Poder de negociación de los proveedores. La posibilidad de poder negociar directamente con los proveedores, sin hacer uso de intermediarios que generen un

costo mayor en la mercancía, facilitan el control de los precios de los productos, además de el lazo de confiabilidad lograda por los años de relaciones comerciales, hace que sea una variable clave para lograr un mejor servicio al cliente, por lo tanto las diferentes estrategias logradas por proveedores y distribuidores en la ciudad de Pasto fundamentadas en el apoyo comercial, financiero y la distribución de líneas exclusivas de productos hacen de esta variable un gran diferencial que posibilita un mayor servicio al cliente.

g. Lealtad de los clientes. En la actualidad, los clientes tienden a ser más propensos a ser infieles. Existe un grado mínimo de compromiso establecido entre el cliente y los supermercados. Este tipo de infidelidad se nota cuando el cliente permite que cualquier empresa lo atienda, dejándose guiar por el ofrecimiento de mejores opciones y condiciones de venta.

h. Instalaciones. Para el supermercado Comfamiliar de Nariño esta variable gran importancia, pues de la estructura, distribución, amplitud, ubicación de las instalaciones depende que el trabajo tenga buenos resultados. Las instalaciones deben suplir todas las necesidades de la empresa y base para brindar un excelente servicio al cliente. Para los competidores del Supermercado Comfamiliar de Nariño esta variable se convierte en una fortaleza ya que las instalaciones de la empresa tienen una buena ubicación en la zona norte de la ciudad, además cuenta con amplias instalaciones.

Para el análisis competitivo del Supermercado Comfamiliar de Nariño, se ha tendido en cuenta los supermercados más representativos de la ciudad de Pasto como so son: Alkosto, Carrefour, Éxito y los factores claves de éxito son:

- **Instalaciones:** Tanto la amplitud como la ubicación del Supermercado juega un papel importante en la prestación del servicio, permitiéndole a este tener la facilidad de acceso y movilidad en el momento de efectuar las compras.
- **Precios:** Este factor determina que tan competitiva es la organización en cuanto al precio de sus servicios, variable que influye mucho en la decisión de los clientes para decidir comprar un determinado producto, hay que tener en cuenta que no solo el precio, es también lo que apoya ese precio o lo que se agrega al valor del servicio.
- **Promoción y Publicidad:** Es una herramienta muy importante para posicionar el servicio, de este depende del éxito de la empresa, porque a través de la publicidad es que se da a conocer, los servicios, los beneficios del mismo y ante todo posicionarse en la mente de los clientes.
- **Estrategia de venta:** Se refiere al sistema de crédito, descuentos y promociones y valores agregados a los servicios y son utilizados por las empresas para cimentar el mercado.
- **Calidad del servicio:** Es la percepción que el cliente tiene del servicio y la capacidad del mismo, es la fijación mental del consumidor que asume

conformidad de dicho servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades, es importante para cuidar las buenas relaciones entre cliente y empresa.

- **Participación en el mercado:** Determina el grado de aceptación del servicio por parte de los clientes, ya que permiten establecer el grado de competitividad en el mercado.
- **Posición financiera:** Representada en bienes, activos con que cuenta la empresa y puede disponer cuando lo requiera para determinado fin, este es un factor que genera permanencia en el mercado porque le permite enfrentar las crisis económicas.
- **Imagen Corporativa:** Es el conocimiento y grado de solidez y credibilidad de la empresa ante los clientes internos y externos, es el resultado del trabajo al interior de la organización y en el caso de los supermercados que se refleja principalmente en el servicio.

Cuadro 6. Matriz De Perfil Competitivo (MPC) Para El Supermercado Comfamiliar De Nariño

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND	COMFAML DE NARIÑO		CARREFOUR		ÉXITO		ALKOSTO	
Instalaciones	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Precios	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4
Publicidad	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Estrategia de venta	0,16	2	0,32	3	0,48	3	0,48	4	0,64
Calidad del servicio	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Participación en el mercado	0,16	2	0,32	2	0,32	3	0,48	4	0,64
Posición financiera	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Imagen Corporativa	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	3	0,39
TOTAL	1		2,36		2,99		3,23		3,4

Fuente: Esta Investigación.

Según el nivel de competitividad los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Comfamiliar = 2.36 Se encuentra en debilidades menores y fortalezas menores
2. Carrefour = 2.99 Se encuentra entre debilidades menores y fortalezas menores
3. Éxito = 3.23 Se encuentra entre fortalezas menores y fortalezas mayores.
4. Alkosto = 3.4 Se encuentra entre fortalezas menores y fortalezas mayores

El supermercado Comfamiliar de Nariño se encuentra en una posición más débil ya que los resultados muestran una calificación total de 2.36 por debajo del promedio (2.5) es malo para la organización, posee buena imagen corporativa y financiera, su mayor debilidad se encuentra en los precios y la publicidad. En primer lugar se ubica, con la posición más fuerte del Supermercado, es Alkosto, con un resultado total de 3.4 esto dado a Estrategia de venta (cliente cincuenta, hiperbodegazo, tarjeta gane puntos) y participación en el mercado, entre otros factores relevantes; En segundo lugar se encuentra Supermercado Éxito, con un valor de 3.23 debido a la posición financiera, estrategia de venta (tarjeta gene puntos, créditos) y participación en el mercado, en tercer lugar se encuentra el Carrefour, con un valor de 2.99, debido a su posición financiera, estrategia de venta y calidad en el servicio.

6.9 MATRIZ DOFA

Esta matriz está diseñada para facilitar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, más significativas, para la formulación de estrategias: FO (fortalezas – oportunidades): se adecuan las fuerzas internas a las oportunidades externas con el fin de determinar las estrategias FO, DO (debilidades – oportunidades), se mejoran las debilidades internar adecuándolas a las oportunidades externas buscando las mejores estrategias DO, FA (fortalezas – amenazas), apoyarse en las fortalezas internas para reducir o evitar el impacto de las amenazas externas, DA (debilidades – Amenazas), derrotar las debilidades externas y eludir las amenazas externas.

Para aprovechar esta herramienta se necesita analizar toda la información obtenida de entorno interno y externo y del perfil competitivo, con el fin de identificar posibles estrategias que puedan ayudar a El supermercado Comfamiliar de Nariño, a mejorar su desempeño disminuyendo el impacto de sus actuales amenazas y debilidades para lograr una mayor competitividad en el mercado, mejorar su imagen y fidelización de sus clientes.

Cuadro 7. Matriz DOFA

MATRIZ	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
	D O F A	1. Comunicación 2. Publicidad 3. Investigación de Mercados 4. Servicio al cliente 5. Precios, incentivos o actividades promocionales 6. Posicionamiento 7. Crecimiento Empresarial
OPORTUNIDADES (O)	DO	FO
1. Crecimiento del mercado 2. Poder de negociación de los consumidores 3. Poder de negociación de los proveedores 4. Avances en herramientas tecnológicas 5. Inversión en tecnología 6. Nuevas tendencias de consumo	1. D1 D6 O1 O2 O3 O6 2. D2 O1 O5 3. D3 O1 O4 O5 O6 4. D4 O1 O2 O3 O4 O6 5. D5 D7 O1 O2 O3	1. F1 O1 O2 O3 O6 2. F3 O1 O2 O3 O6 3. F4 O1 O2 O3 O4 O5
AMENAZAS	DA	FA
1. Orden público 2. Inflación 3. Desempleo 4. Impuestos 5. Economía informal y contrabando 6. Precios bajos	1. D1 A5 A6 2. D2 A5 3. D3 A5 A6 4. D4 D6 D7 A5 A6	1. F1 F6 A5 2. F2 F3 F4 A1

Fuente: Esta Investigación.

6.9.1 Estrategias DO:

1. D1 D6 O1 O2 O3 O6: Implementar un sistema de administración de información de cliente interno y externo, (CRM)

2. D2 O1 O5: Diseñar un plan de promoción, publicidad y merchandising para clientes actuales y potenciales.
3. D3 O1 O4 O5 O6: Plan de investigación de mercados.
4. D4 O1 O2 O3 O4 O6: Implementar un programa de cultura de servicio al cliente, por medio de la construcción de un equipo de alto rendimiento.
5. D5 D7 O1 O2 O3: Fortalece los lazos comerciales entre empresa, clientes, proveedores mediante la concepción de una cultura del servicio al cliente basada en la atención eficaz y oportuna a cada requerimiento. Ello permitirá lograr más beneficio en precios, descuentos, promociones.

6.9.2 Estrategias FO:

1. F1 F2 O1 O2 O3 O6: Planear, diseñar y realizar una investigación de mercados (Encuestas, focus group, chequeo de precios, reuniones con los clientes) cuyos resultados permitan conocer las necesidades del cliente actual y atraer los clientes potenciales.
2. F3 O1 O2 O3 O6: Implementar el punto de servicio al cliente.
3. F4 O1 O2 O3 O4 O5: Acceder al nuevo sistema de cámaras y de verificador de precios.

6.9.3 Estrategias FA:

1. F1 F6 A5: Implementar programa de cultura de servicio al cliente, por medio de la construcción de un equipo de alto rendimiento y empoderamiento.
2. F3 F4 A1: Acceder al nuevo sistema de cámaras y de verificador de precios.

6.9.4 Estrategias DA:

1. D1 A5 A6: Implementar un sistema de administración de información de cliente interno y externo, (CRM)
2. D2 A5 A6: Crear un plan promoción y publicidad que permita atender los nuevos estilos de vida de la población y temporadas especiales que le permitan conseguir un aumento en el volumen de ventas.

3. D3 D5 A5 A6: Desarrollar estrategias competitivas de precio (Marca propia,) que le permita a la empresa conseguir mayores volúmenes de venta y mayores niveles de participación en el mercado.

4. D4 D6 D7 A5 A6: Implementar un programa de cultura de servicio al cliente, por medio de la construcción de un equipo de alto rendimiento y empoderamiento.

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

7.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO.

El Plan de acción de servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño, es posible realizarlo en un plazo de un año, desarrollando las actividades y estrategias planteadas en su totalidad.

7.2 MISIÓN PROPUESTA.

Para el Supermercado Comfamiliar de Nariño, lo más importante es satisfacer las necesidades y expectativas a sus clientes, ofreciéndoles siempre productos y servicios de alta calidad, contribuyendo así al bienestar de las familias Nariñenses.

7.3 VISIÓN PROPUESTA.

Para el año 2015, el Supermercado Comfamiliar de Nariño logrará posicionarse como uno de los más reconocidos supermercados de la ciudad de Pasto, identificado por la comunidad como un supermercado que brinda un excelente servicio al cliente

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo general

Fortalecer el servicio al cliente, para cubrir sus necesidades y expectativas, con el fin de incrementar el nivel de las ventas.

El objetivo general resulta de la evaluación de la matriz DOFA del Supermercado Comfamiliar de Nariño, y se pretende alcanzar mediante la elaboración de un sistema de comunicación interna - externa con la participación de todos, para lograr un flujo efectivo de información de doble vía (captar la satisfacción y medir el nivel de la misma) y la permanente búsqueda de la solución a problemas en el servicio y lograr de esta manera que este sea más eficiente, eficaz y efectivo.

Objetivos específicos:

- Capacitar el Talento Humano en los nuevos enfoques de servicio al cliente

- Implementar un sistema de administración de la información del cliente interno y externo, (CRM)
- Diseñar un plan de medios y de merchandising para clientes actuales y potenciales, teniendo en cuenta estrategias competitivas de precio
- Creación del punto de Servicio al Cliente.
- Implementar el sistema de cámaras y de verificador de precios.

8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, su marco de cuatro cuadrantes indican si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas fuerza financiera (FF) y Ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externa estabilidad ambiental (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se calificara así: CF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor y CC y EA entre -1 el mejor y - 6 el peor.

Cuadro 8. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) para El Supermercado Comfamiliar de Nariño.

A. ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACIÓN						PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
Tasa de Inflación			-				-19/5
Presión competitiva					-		
Nuevos hábitos de consumo				-			
Aumento en la tasa de desempleo			-				
Avances tecnológicos				-			
Total Factor			6	8	5		
B. FUERZA DE LA INDUSTRIA	1	2	3	4	5	6	18/5
Estabilidad financiera				+			
Avances en herramientas tecnológicas de gestión de la información.			+				
Servicios Adicionales			+				
Aprovechamientos de los recursos				+			
Potencial de crecimiento				+			

Total Factor			6	12			3.6
C. VENTAJA COMPETITIVA							
	1	2	3	4	5	6	
Instalaciones			–				-14/5
Tecnología aplicada				–			
Precios		–					
Calidad del servicio			–				
Promoción y Publicidad		–					
Total Factor		4	6	4			- 2.8
D. FUERZA FINANCIERA							
	1	2	3	4	5	6	
Liquidez financiera			+				20/5
Crecimiento Empresarial				+			
Programas contables				+			
Manejo de sistema contable				+			
Sistema presupuestal					+		
Total Factor			3	12	5		4

Fuente: Esta Investigación

El vector direccional coordina

$$\text{Eje X} = \text{FI} + \text{VC} = 3.6 + (-2.8) = 0.8$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = 4 + (-38) = 0.2$$

Punto resultante (X Y) = (0.8; 0.2)

Análisis de la Matriz PEYEA

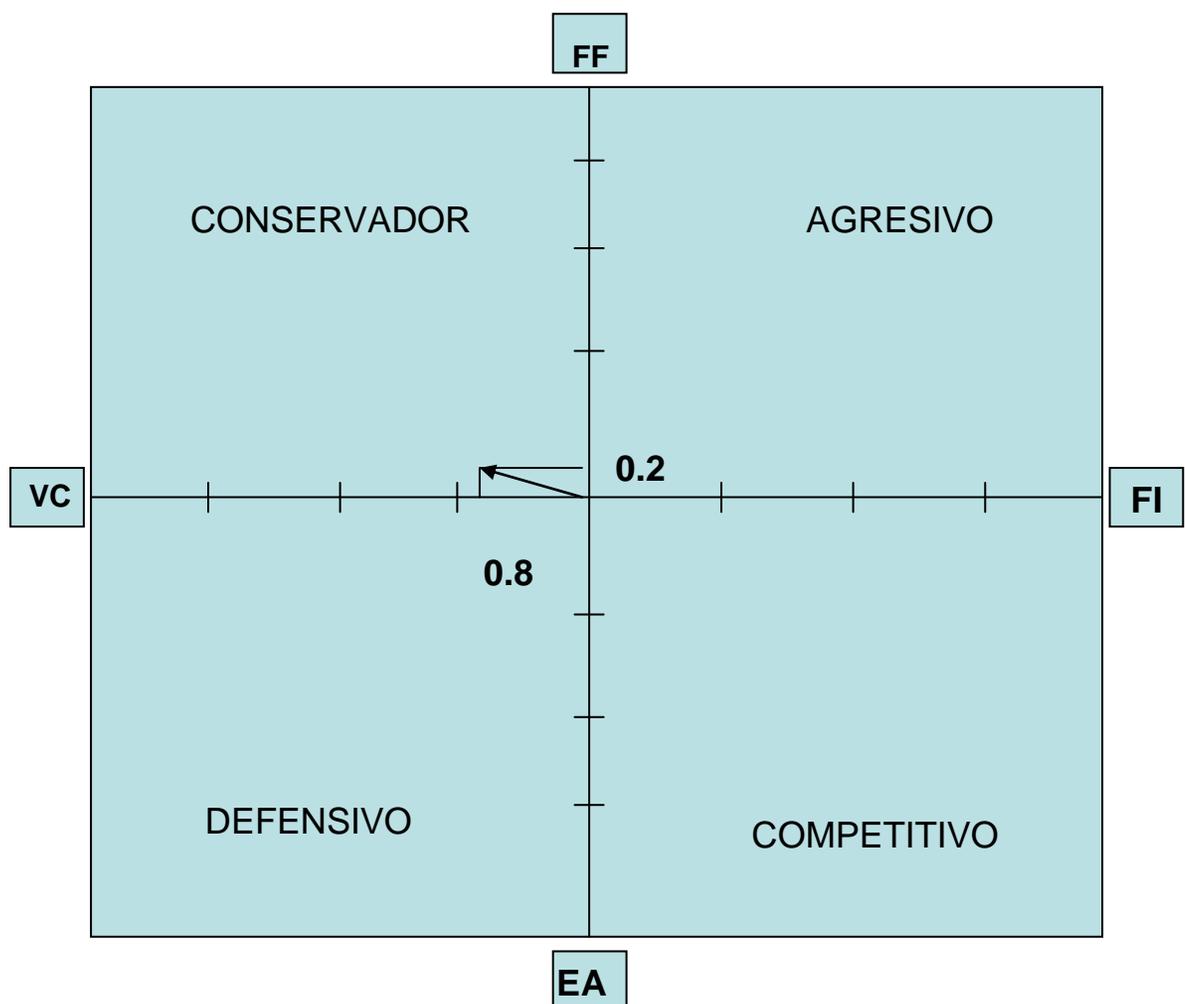
Estabilidad Ambiental: Se encuentran factores que representan una amenaza baja para la empresa, debido a que los cambios no tienen mayor incidencia para el Supermercado Comfamiliar de Nariño y logre tener una estabilidad en el ambiente en el que se encuentra, se halla en – 3.8.

Fuerza de la Industria: El Supermercado Comfamiliar de Nariño tiene una calificación de 3.6 gracias a la estabilidad financiera, conseguido en todos los años de permanencia en el mercado de venta de productos de consumo de la ciudad de Pasto, hace falta un mejor aprovechamiento de los recursos lo cual le hace una empresa que necesita el direccionamiento estratégico que le permita guiar su accionar en este mercado competitivo.

Ventaja Competitiva: Su calificación es de -2.8, esto representa una baja ventaja, debido a que hay ciertas variables como: la calidad del servicio y la promoción y la publicidad, acompañada de economía informal, contrabando y desempleo que influyen de manera significativa en el desarrollo de sus actividades.

Fortaleza Financiera: Su calificación es de 4, gracias a que cuenta con recursos económicos y sistema presupuestal, dando un buen manejo de gastos y de reinversión ha logrado mantenerse vigente en el mercado y realizar un mejor desempeño en la organización.

Gráfica 14. Matriz de Posición Estratégica y Acción (PEYEA)



Fuente: Esta Investigación.

El vector direccional está ubicado en el cuadrante **Conservador** de la matriz PEYEA, lo que significa que el Supermercado Comfamiliar de Nariño, se encuentra en una situación regular con bajas ventajas competitivas, falta de utilización de fortalezas y aprovechamiento de oportunidades, bajo esfuerzo en vencer las debilidades y eludir las amenazas. Por lo tanto los resultados de esta matriz nos indica que El supermercado Comfamiliar de Nariño, debe implementar las siguientes estrategias para mejorar su competitividad en el mercado: Desarrollo del servicio, Desarrollo de mercados, Penetración en el mercado.

8.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias empresariales, se basa en dos dimensiones evaluativas: la capacidad competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes donde la organización se puede ubicar por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes.

Relacionando la Ventaja competitiva (VC) a la posición competitiva se concluye que el Supermercado Comfamiliar de Nariño posee una posición competitiva de 2.8. Para conocer el crecimiento del mercado se recurre al dato que fue facilitado por el área de sistemas del Supermercado Comfamiliar de Nariño.

Cuadro 9. Análisis comparativo de número de clientes del Supermercado Comfamiliar de Nariño.

AÑO	2008	2009	2010	% Variación	% Variación	% Variación promedio
No de clientes	27.306	28.162	28.564	3.1%	1.42%	2.26%

Fuente: Esta Investigación.

Este 2.26% corresponde al porcentaje promedio de clientes del Supermercado Comfamiliar de Nariño para los años contabilizados, por lo tanto el crecimiento del mercado es lento.

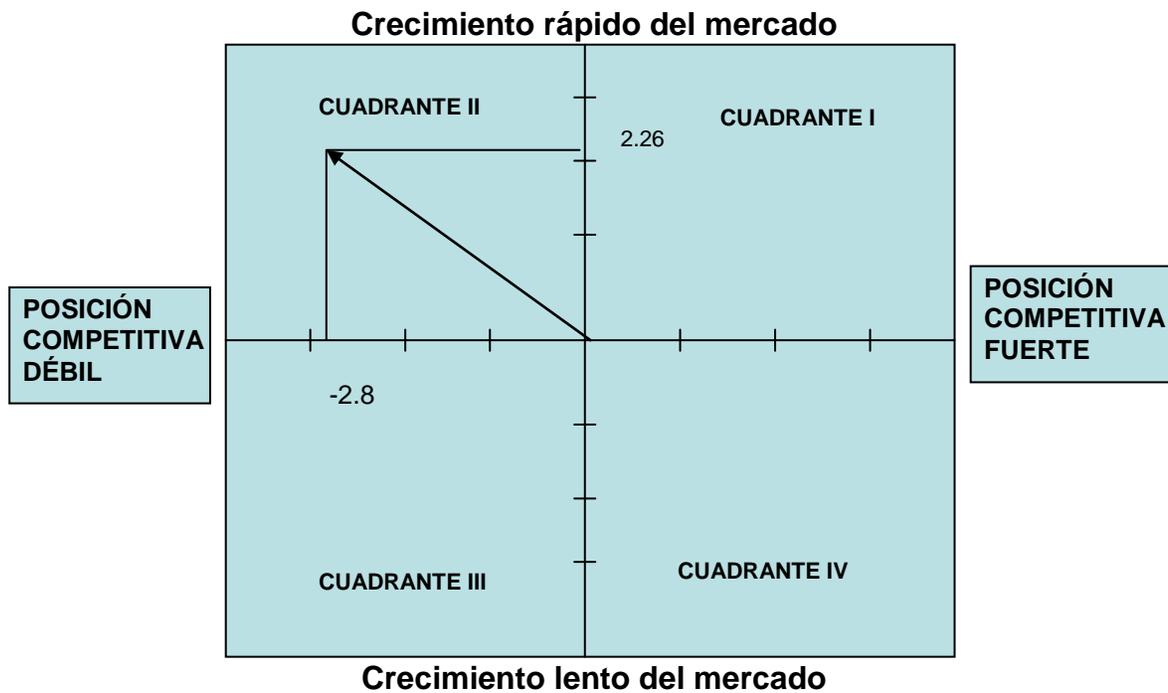
De lo anterior se deduce que el Supermercado Comfamiliar de Nariño se ubica en el cuadrante II, por su bajo crecimiento en el mercado y su fuerza competitiva, por lo tanto, se encuentra en una posición competitiva débil.

Cuadro 10. Crecimiento rápido del mercado

Posición competitiva Débil	CUADRANTE II •Desarrollo del Mercado •Penetración del Mercado •Integración Horizontal •Desinversión •Liquidación	CUADRANTE I •Desarrollo del Mercado •Penetración del Mercado •Desarrollo del producto •Integración hacia Delante •Integración hacia Atrás •Integración Horizontal •Diversificación Concéntrica	Posición competitiva Fuerte
	CUADRANTE III •Atrinchamiento •Diversificación concéntrica •Diversificación Horizontal •Diversificación de Conglomerados •Desinversión •Liquidación	CUADRANTE IV •Diversificación Concéntrica •Diversificación Horizontal •Diversificación de conglomerados •Empresa de Riesgo Compartido	

Fuente: Esta investigación

Gráfica 15. Crecimiento del mercado



Fuente: esta investigación

Según el resultado de la gran estrategia, se recomienda implementar las siguientes estrategias: Desarrollo del Mercado, Penetración del mercado, integración horizontal, desinversión, liquidación.

8.3 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS (IE)

Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices MEFI y MEFE. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje X), los resultados totales ponderados del factor externo (eje Y)

Sobre el eje X, la matriz IE puede presentar resultados de 1.0 - 1.99 posición interna débil; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición interna fuerte.

Sobre el eje Y, la matriz IE puede presentar resultados de 1.0 – 1.99 posición externa baja; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición externa alta.

Si la compañía está en los cuadrantes I, II y IV, se necesita estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, se necesita estrategias para eliminarse y si esta en los cuadrantes VII, V, y III, se necesita estrategias para resistir.²⁷

Los resultados de la MEFI para el supermercado Comfamiliar de Nariño es de 2.36 y el resultado de la MEFE es de 2.72, relacionándose de la siguiente manera en la matriz IE:

Para el supermercado COMFAMILIAR DE NARIÑO. Se tienen los siguientes resultados:

²⁷ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Cuadro 11. Matriz Interna Externa (IE)

		Resultados ponderados totales de la matriz de evaluación de factores internos		
		FUERTE 3.0 a 4.0	PROMDIO 2.0 a 2.99	DÉBIL 1.0 a 1.9
Resultados ponderados totales de la matriz de evaluación de factores Externos	FUERTE 3.0 a 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 a 2.99	IV	V SUPERMEDO COMFAMILIAR DE NARIÑO	VI
	BAJO 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

RETENER Y MANTENER

Fuente: esta investigación.

El Supermercado Comfamiliar de Nariño, de acuerdo al cruce de resultados ponderados totales de las matrices MEFI y MEFE se encuentra ubicada en la casilla número V; por lo tanto se debe desarrollar estrategias para “Retener y Mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones ²⁸; estas son las más adecuadas que la empresa podría adoptar con el fin de “mantenerse” en el mercado por medio una adecuado y mejor servicio para lograr satisfacer a los clientes actuales del Supermercado.

8.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos internos y externos para lograr el éxito.

²⁸ David fred, La Gerencia Estratégica, Octava edición Editorial Legis 1994, Pg. 205.

Esta matriz es la última etapa de la formulación estratégica, es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular en El Supermercado Comfamiliar de Nariño, para el desarrollo de la matriz se toma información de la MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA, La Gran Estrategia y la matriz IE.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la MEFI y la MEFE y se procedió a ponderar de igual manera. Se entregaron las estrategias, se tuvieron en cuenta las estrategias alternativas de las matrices DOFA, PEYEA, La Gran Estrategia y la IE.

A mayor relación entre el factor interno o externo la acción directa que tenga la estrategia mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje. Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, resulta una relación directa que es: entre más alto el puntaje total más atractivas son las estrategias para el Supermercado Comfamiliar de Nariño.

Cuadro 12. Estrategias Alternativas

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	DESARROLLO DE SERVICIO		DESARROLLO DE MERCADO		PENETRACION EN EL MERCADO	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS							
Planes de acción	0,09	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Control	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
Instalaciones físicas	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Aplicación de tecnología	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Habilidad Técnica	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04
Sistema presupuestal	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Capacitación	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Comunicación	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08
Promoción y Publicidad	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
Investigación de Mercados	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07
Servicios Adicionales	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Servicio al cliente	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Precios, incentivos o actividades promocionales	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Posicionamiento	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Crecimiento Empresarial	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16

FACTORES EXTERNOS							
Crecimiento poblacional	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Educación	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Poder de negociación de los proveedores	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Poder de negociación de los consumidores	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09
Automatización de procesos	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Inversión en tecnología	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
Telecomunicaciones	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Tendencias de consumo	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Estilo de vida de la Población	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
Índice de precios	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
Orden publico	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Poder adquisitivo	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
Empleo	0,06	1	0,06	3	0,18	3	0,18
Ingreso	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Tasa de interés	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Impuestos	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Economía informal y contrabando	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18
Nuevos competidores	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Precios de la competencia	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Servicio al cliente	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Servicios adicionales	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
TOTAL		5,34		4,85		5,19	

Fuente: Esta Investigación.

Descripción Matriz MCPE

Donde:

PA = Puntaje del atractivo

PTA = Puntaje total del atractivo

Escala de calificaciones del atractivo

1 = No es atractivo

2 = Algo atractivo

3 = Bastante atractivo

4 = Muy atractivo

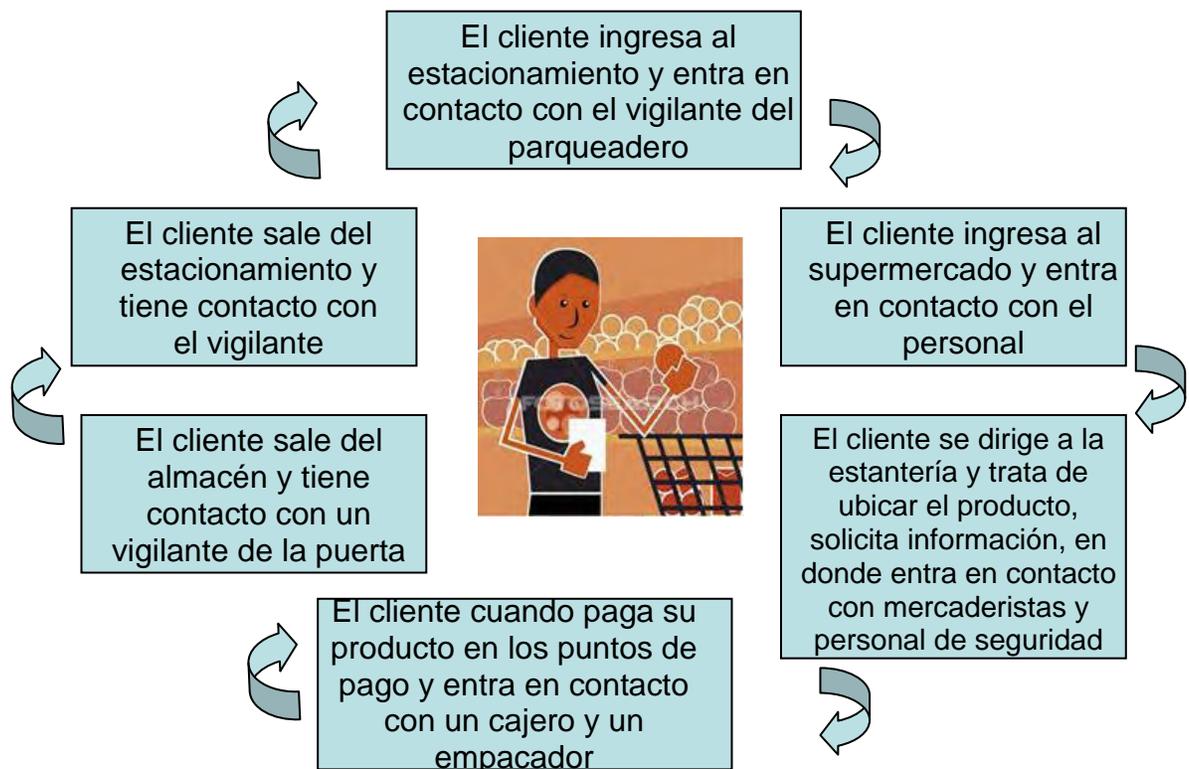
0 = Cuando el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se considera.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más efectivas son: El desarrollo del servicio, con un puntaje total de 5.34, el desarrollo del mercado, con un puntaje de 4.85 y la estrategia menos atractiva es la penetración del mercado con un puntaje total de 5.19.

Teniendo en cuenta que El supermercado Comfamiliar de Nariño, cuenta con un entorno externo favorable y propicio, es importante implementar estrategias intensivas que logren disminuir las debilidades para convertirlas en fortalezas. Observando la Matriz MCPE se puede concluir que la estrategia más recomendable es la de DESARROLLO DEL SERVICIO.

8.5 ANÁLISIS DE LOS MOMENTOS DE VERDAD DE COMPRA EN EL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO

Gráfica 16. Ciclo de los momentos de verdad de compra en el Supermercado Comfamiliar de Nariño



Fuente: Esta investigación

Con el fin de analizar el proceso de compra en el cliente Supermercado Comfamiliar de Nariño, se utilizan momentos de verdad para diagnosticar la situación actual del servicio de atención al cliente, teniendo en cuenta lo observado y escuchado en el mes de mayo del año 2011.

El cliente ingresa al estacionamiento y entra en contacto con el vigilante del parqueadero

Positivo

- La atención es respetuosa y atenta, dando un saludo de bienvenida al cliente,
- El personal de seguridad está uniformado adecuadamente

Negativo

- Algunos clientes manifiestan que no hay espacio para estacionar sus carros, debido a que los empleados de Comfamiliar de Nariño lo usan con frecuencia.

Recomendación: los empleados de Comfamiliar Pasto no hacer uso del parqueadero

El cliente ingresa al supermercado y entra en contacto con el personal del supermercado.

Negativo

- No siempre se reconoce la presencia del cliente, lo que produce malestar, insatisfacción e incomodidad y se convierte en una barrera para que el cliente realice sus compras con agrado en el Supermercado.
- No todos los empleados llevan uniforme.

Recomendación: Reconocer siempre la presencia del cliente con un saludo amable y cordial, con un buenos días, buenas tardes, con ánimo, con una sonrisa y poner en disposición el supermercado, hacer uso de expresiones como: “estamos para atenderlo” o “ya lo atiendo” si se encuentra ocupado.

Brindar mayor comodidad y complacencia, escuchar y entender que es lo que el cliente quiere y lo más importante a que obtenga su compra a satisfacción y hacerle entender que es siempre bienvenido.

El cliente se dirige a la estantería y trata de ubicar el producto, solicita información, en donde entra en contacto con mercaderistas y personal de seguridad.

Positivo

- Buena señalización de la ubicación de los productos
- Se cuenta con el sonido, olor, color agradable a los sentidos del cliente.
- La estructura física tiene un espacio amplio para presentar los productos, es agradable, aunque esto represente realizar algunas mejoras para ofrecer un ambiente más cálido y ameno para el cliente.

Negativo

- No brindan respuestas satisfactorias al cliente; o las respuestas no son resueltas en el mismo momento.
- Hace falta mayor atención e interés, cuando el cliente se pierde entre los pasillos tratando de ubicar el producto que necesita y no encuentra quien lo ayude, que lo aborde y pregunte “¿en qué le puedo ayudar?”. Alguien que realmente esté interesado en resolver su problema,
- no hay cámaras suficientes, se observa que el personal de seguridad se siente más preocupado por evitar robos que por brindar un buen servicio al cliente, lo que hace que el cliente se sienta incomodo.
- En ocasiones no hay productos en determinada marca y presentación, cuando el cliente solicita un producto en particular, que no hay, en esta situación no se está cumpliendo con el cliente al no darle lo que requiere, en el momento y en las condiciones que lo requiere.
- Falta de orden en la presentación del producto, en las estanterías los productos se encuentran desordenados y con fechas vencidas.
- En ocasiones se encuentra mercancía al paso del cliente, impidiendo que éste se mueva con facilidad, debido a que empleados y mercaderistas se encuentran surtiendo mercancía en las estanterías.
- No hay lectores de precios, lo que en ocasiones sea un problema con los productos que no lo tiene, donde el cliente tiene que desplazarse hasta las cajas para poder informarse, también existen clientes que no pueden visualizar los precios con claridad.
- El supermercado no presenta una adecuada información de promociones, simplemente son ubicados en las estanterías sin dar antes la información a los clientes o hacerlas resaltar de alguna manera.

La atención que prestan los empleados hacia el cliente que visita el Supermercado, no da la mejor impresión y con esto se manifiesta la falta de información al interior de la empresa.

Recomendación: Debe haber una persona idónea para la atención al cliente, se debe tener en cuenta que las mercaderistas, cajeras, personal de seguridad, la secretaría de administración, en determinados momentos, no pueden hacerse cargo de estas funciones. Por esto mismo se hace necesario que haya una

persona a cargo del Servicio al Cliente que pueda dar soporte real e información directa, así como trato adecuado al cliente. Alguien que realmente este interesado en resolver su problema, atender su necesidad.

La imagen de la tienda influye mucho en el concepto y en la fidelidad del cliente, por eso los cuidados deben ser constantes, donde el papel del empleado es el de ayudar al cliente en el momento correcto y propiciar que se sienta bien en El supermercado, que disfrute de las ventajas que se le ofrece, logrando ubicar lo que desea comprar, provistos de información necesaria para logra la credibilidad.

El cliente cuando paga su producto en los puntos de pago y entra en contacto con un cajero y un empacador

Positivo

- El tiempo de espera en las cajas de salida es adecuado
- Los sistemas de pago siempre están disponibles, los datafonos responden, todo esto para evitar que el cliente se angustie.
- Los empleados tienen una excelente presentación personal. El uniforme siempre está limpio, planchado, zapatos bien lustrados, las mujeres no usan exceso de maquillaje, ni tampoco usan zapatos demasiado altos.
- El personal es amable y rápido en efectuar el pago de los clientes.

Recomendación: Mantener siempre esa buna actitud de servicio de ayuda sincera hacia el cliente.

El cliente sale del almacén y tiene contacto con un vigilante de la puerta

Negativo

- No existe personal encargado de despedir como se merece al cliente
- No se tiene en cuenta las quejan, sugerencias y/o reclamos de los clientes, muestra de esto es que no hay personal idónea que le dé el respectivo manejo, por lo tanto el cliente se siente insatisfecho y mal atendido.

Sugerencia: El supermercado debe valorar lo suficiente a los clientes que se quejan, Antes de que el cliente salga del supermercado es importante que realice una evaluación del servicio, un espacio donde el cliente pueda manifestar con facilidad sus reclamos, sugerencias y recomendaciones, proporcionar los medios para tener la oportunidad de corregir el error para de esta manera evitar que las malas experiencias se transmitan o se propaguen afectando la imagen del Supermercado y el cliente decida cambiar de supermercado.

El cliente sale del estacionamiento y tiene contacto con el vigilante

Positivo

- El vigilante ayuda al cliente a sacar su carro con cuidado, y da una señal de despedida.

Recomendación: El personal que está en contacto con el cliente, es clave en el negocio, de igual manera el gerente y su equipo, pues con el dinamismo y motivación de los empleados capacitados podrán ofrecer al cliente el servicio que él se merece y hacer del supermercado un negocio exitoso. Por lo cual lo primero que se vende es el servicio.

8.5.1 Diseño propuesto del momento de verdad. Para lograr eficiencia en cada uno de las etapas del ciclo es importante la aplicación de habilidades del personal para que puedan servir mejor al cliente, ya que el consumidor es más exigente, al mismo tiempo se logra que la gente sea productiva y que se conecte más con las necesidades del cliente ganando finalmente la lealtad y la satisfacción.

Las actitudes que deben existir en los momentos de verdad para obtener la satisfacción del cliente son:

Amabilidad: son las actitudes, de encontrarse con una persona sonriente que sabe saludar, que sabe relacionarse que tiene tacto en el contacto con el otro.

Pro actividad: que la persona aprenda a ir más allá de lo que dice su contrato de trabajo, que para satisfacer al cliente se debe ser flexible, de que cuando se es proactivo se logra niveles de recordación en el servicio, cuando el cliente es atendido por personal proactivo, se logra que a esta persona no se le olvide y que el cliente quiera regresar al Supermercado.

Rekursividad: No se conoce las necesidades con que el cliente puede llegar, entonces hacer uso de los recursos, saber preguntar, saber moverse dentro del negocio, darle opciones al cliente, hace que la recursividad sea parte de ese engranaje perfecto para poder atender mucho mejor al cliente.

Agilidad: es el broche de oro, si se hace algo en el menor tiempo posible de lo que el cliente esperaba, el siente que gana y que es importante.

Cuadro 13. Momento de verdad

Momento Ideal	¿Qué debo Hacer?	Medios	Perfil
<p>1. Atención inmediata al cliente en forma amable y cordial brindándole confianza con una sonrisa amplia</p>	<p>Saludar al cliente e indagarlo en que se le puede servir.</p>	<p>En la hoja de clientes, colocar el nombre del cliente, dirección, teléfono, correo electrónico, para demostrarle la importancia y organización. Llamarlo, visitarlo o enviarle correos electrónicos para hacer seguimiento y lograr próximas compras.</p>	<p>Actitud: Amabilidad, Proactividad, Recursividad, Agilidad</p> <p>Conocimiento: acerca de los productos, de la competencia, tener capacidad de análisis, persuasión, habilidad comercial y de negocios.</p> <p>Destreza: Adecuada comprensión verbal, recursividad, iniciativa y criterio frente a la toma de decisiones.</p>
	<p>Escuchar concentradamente al cliente, en su requerimiento observándolo con una mirada cálida, respetuosa y tranquila.</p>		
	<p>Ofrecer los productos y en especial las promociones y descuentos si los hay, mediante la explicación y accesoria personalizada al cliente.</p>		
<p>2. Se agradece al cliente por visitar y preferir el Supermercado Comfamiliar de Nariño</p>	<p>Saludo Cordial de despedida mencionando el nombre del cliente</p>	<p>Se ingresa al sistema la información del nuevo cliente</p>	

Fuente: Esta investigación

Hoy, el contacto con el cliente tiende a ser cada vez mayor, más individualizado, y el cliente no olvida la buena atención que recibió. Es cierto que un cliente mal atendido cuenta a un mayor número de personas sobre su mala experiencia en la tienda, que un cliente bien atendido.

Cuando realmente se quiere encantar al cliente con nuestras acciones dentro del negocio, es muy importante demostrar que ese interés es real. Es importante que la charla sea productiva, que el interés en presentar la solución sea verdadero.

9. ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

Una vez realizado el análisis y valoración de las diferentes opciones estratégicas, se determinaron las estrategias corporativas a implementar para finalmente tener una completa visualización de los objetivos y su relación directa con la misión y la visión. El supermercado puede desarrollar lo siguientes:

9.1 CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO

El Supermercado puede tener los mejores sistemas, los mejores equipos, mercados bien definidos, procesos y procedimientos ordenados y controlados adecuadamente, puede tener un excelente producto o servicio incluso, pero si la gente no tiene el deseo de servir, no hay manera de lograr un excelente servicio.

El primer elemento para el éxito en la atención al cliente, es la capacitación del talento humano, hacia una nueva cultura de servicio; que implica un cambio de actitud de las personas, comenzando por los directivos, de ahí la importancia de la proyección del ejemplo de estos líderes hacia el interior de la empresa, siendo este un factor importante a la hora de determinar cómo trabajara su gente.

Hay que evolucionar en el tema de la actitud, se tiene que lograr que todos los que hacen parte de la organización, sean personas dueñas de su destino, responsables de sus actos, pues cada quien depende de los resultados, de mantener un papel de ganador y no de víctima. Para cambiar la actitud del personal se hace necesario conocer a profundidad todas las actividades interrelacionadas al servicio al cliente, fijar criterios de evaluación, desempeño y seguimiento de dichas actividades tanto de los cargos como de los procesos que las componen.

El futuro de el Supermercado Comfamiliar de Nariño depende sobre todo, de la calidad de la atención a los clientes, por supuesto que es importante que la empresa desarrolle habilidades de marketing y de venta, que se tenga la capacidad permanente de conseguir oportunidades de venta y clientes nuevos, pero la rentabilidad reside en lograr a través del compromiso y la conciencia de todo el equipo de trabajo, de todas las áreas, que el cliente dure y permanezca con la organización, que el cliente dure para toda la vida.

Se debe lograr la repetición, la fidelización del cliente, para logra un buen negocio para el Supermercado. Es importante tomar todas las áreas que involucran la percepción de calidad en el servicio, así como los productos ofertados y demandados, las instalaciones y los equipos, los procedimientos que llegan a el cliente los cuales deben ser fáciles, rápidos, amigables, que la información sea

suficiente y adecuada para el cliente y sobre todo el punto clave y el más importante es la atención con calidad que el equipo de trabajo; de a los clientes.

La estrategia de **capacitación del talento humano en servicio al cliente** es una poderosa herramienta de marketing, porque a través del tiempo se ha comprobado que es una ventaja competitiva, le ayuda a las empresas a diferenciarse de otras en el mercado, y personal del Supermercado no es lo suficientemente consciente del servicio al cliente, y de que este le otorga una ventaja comparativa con respecto de otros competidores que están ofreciendo los mismos productos y los mismos servicios²⁹.

9.2 SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LA INFORMACION DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO (CRM)

CRM hará del Cliente el núcleo central del Supermercado y su elemento máspreciado, que ayudara a gestionar las relaciones con los Clientes a través de los canales de interacción de la Fuerza de Ventas, Canal de Distribución, Internet y Puesto de servicio al cliente, coordinando el alcance de sus actuaciones y transmitiendo un mensaje homogéneo, para alcanzar y sostener una relación rentable y de largo recorrido con los Clientes.

La estrategia de CRM, estará dirigida a la proyección de la organización hacia sus Clientes, esta estrategia estará implementada por las personas, definiendo procesos y soportada por la tecnología.

El CRM permitirá tener la información actualizada de las necesidades, expectativas y percepciones de los clientes. Del análisis y de la explotación de la información, se determina el futuro comportamiento del Cliente y crear, anticipadamente, productos y servicios acorde con sus necesidades, permitiendo obtener una ventaja competitiva e incrementar su satisfacción, al mismo tiempo que incrementamos la productividad. Una estrategia CRM facilita compartir la información interna entre las diferentes unidades de negocio, consiguiendo una comunicación homogénea y, de este modo, proporcionar una visión de 360°, es decir, una visión integral de la forma en que la organización y el Cliente hacen negocio conjuntamente. La disponibilidad de información fiable facilita la toma de decisiones. Por otro lado, nos permitirá segmentar la cartera de Clientes, diferenciando los Clientes rentables de los que no lo son, estableciendo para cada uno los planes de negocio adecuados.

²⁹ <http://www.youtube.com/watch?v=Mc6jNB7qkik>

9.3 PLAN DE MEDIOS Y MERCHANDISING

El merchandising tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta, con actividades que estimulan la compra en el punto de venta; esto implica el uso de técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor. En contraposición a la presentación pasiva, se realiza una presentación activa del producto o servicio utilizando una amplia variedad de mecanismos que lo hacen más atractivo: colocación, presentación, etc. Los objetivos básicos del merchandising son: llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

Teniendo en cuenta que la selección de medios publicitarios es importante en la medida que implica encontrar la mejor forma de lograr llegar al número deseado de audiencia que pueda estar interesada en un producto, los medios de comunicación a utilizar serán: radio, tv, internet, material pop, prensa y revista.

Página Web, en donde se dará a conocer la gran variedad de productos ofrecidos en el supermercado, las promociones y descuentos que se están ofertando, entre otros, para el mediano plazo se implementara la opción de compras a través de este medio. Implementar una página web; permitirá ofrecer valor agregado, porque se publicaran los productos y servicios, recetas, tips caseras, glamoure, con materiales que se encuentren en el supermercado, se creara un blog para quejas, sugerencias y reclamos, de manera que los clientes tengan participación directa y contribuyan al mejoramiento y al incremento de la eficiencia dentro de la empresa, mostrar las instalaciones, el capital humano, ubicación del supermercado, la secciones, simulador en el que puedan calcular la compra de la remesa, se publicaran las promociones, tales como las ofertas, descuentos, bonos de regalo, concursos con las condiciones, entre otros, todo para lograr que el cliente interactué con la pagina.

En relación al material POP, se propone el uso adecuado y eficiente de mástiles, mensajes anunciadores, señalizadores. Indicadores como flechas o líneas en el suelo que sirven para dirigir el tráfico y la atención de los consumidores, Publicidad en el lugar de venta o PLV: Expositores, stands o presentadores de producto de carácter permanente o temporal; cajas expositoras y displays

Entendida como la técnica de facilitar la acción de compra. A continuación se enumeran algunos de los elementos que serán utilizados dentro del plan Merchandising:

- Ubicación preferente de producto. Se trata de situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor.

- Pilas y exposiciones masivas de producto. Dan sensación de abundancia y suelen provocar un positivo efecto en los compradores.
- Cubetas. Contenedores expositores descubiertos. Si los productos están desordenados dan sensación de ganga.
- Extensiones de lineal. Disposiciones extensibles de las estanterías destinadas a hacer sobresalir un producto del resto.
- Degustaciones. Suelen tener mucha aceptación en los establecimientos y provocan importantes incrementos de venta.
- Animación en punto de venta. Conjunto de acciones promocionales que se celebran en un establecimiento durante un tiempo determinado con motivo de un acontecimiento particular. Por ejemplo: Semana fantástica, Vuelta al cole, Día de San Valentín, etc.

9.4 ESTRATEGIA DE PRECIO COMPETITIVOS

La estrategia adecuada para el supermercado es la de alineación la cual permitirá mantener un nivel de precios cómodos a los clientes. En este sentido se plantean algunas opciones para la fijación de precios de los productos que ofrece el supermercado:

- Fijación de precios de líneas de productos: algunas compañías, al no desarrollar un producto individual, sino una línea de productos fijan los incrementos entre modelo y modelo, basándose en la diferencia entre el costo de cada uno, las evaluaciones que hacen los clientes de diferentes características y los precios de los competidores.
- Fijación de precios de producto opcional: se utiliza en los productos que son opcionales de otros principales, tales como algún accesorio adicional, esta estrategia tiene su núcleo principal en decidir cuales artículos formaran parte del principal y cuales serán, efectivamente, opcionales.
- Fijación de precios de productos colectivos: muchas compañías, ofrecen productos colectivos, que son algo así como "paquetes" de sus productos, a un precio menor que si el comprador los adquiriese en forma individual. esta estrategia no solo aumenta los beneficios de la empresa, sino que promueve a los consumidores a adquirir productos que, quizás de forma individual no hubiesen adquirido.

De igual manera es conveniente incursionar en la creación de marcas blancas con el objetivo de ofrecer productos con precios competitivos al mercado y con ello lograr mayor satisfacción al cliente.

9.5 CREACION DEL PUNTO DE SERVICIO AL CLIENTE

Para crear sinergia entre el cliente interno y externo, es necesario la implementación de un área de atención al cliente, cuyas funciones primordiales son: crear y mantener la relación con cada cliente y entenderlo, resolver los problemas o dudas que tienen los clientes con respecto al producto comprado o al servicio contratado: preguntas de uso del producto, reclamos y garantías, artículos defectuosos, cambios o devoluciones, promociones y ventas especiales, resolución de conflictos permitiendo así la fidelización de clientes.

De igual manera el punto de atención al cliente permite identificar los niveles de satisfacción en el supermercado Comfamiliar de Nariño, evaluar periódicamente y tomar correctivos necesarios en la prestación del servicio, lo que permitirá al supermercado tomar correctivos y anticiparse a las necesidades de los clientes, mediante la realización de encuestas periódicas a los clientes que permitan medir el nivel de satisfacción.

El punto de Servicio al Cliente propuesto tendrá las siguientes condiciones

Tecnología: La dependencia colocará un servidor con su correspondiente software, de manera que facilite el suministro de la información sobre los productos y servicios ofrecidos en este supermercado, la cual debe ser oportuna y efectiva a los clientes, igualmente dispondrá de otros elementos tecnológicos que faciliten el contacto y atención de los clientes.

Ambiente apropiado: el Supermercado Comfamiliar de Nariño cuenta con el espacio apropiado para la atención al cliente, se dispondrá de equipos de oficina y comunicaciones, de equipos de soporte y demás elementos con que deba contar esta organización.

Imagen: la cual estará determinada por el eficiente cumplimiento de las funciones del cargo de servicio al cliente, y de esta manera sobresalir por el excelente servicio.

9.5.1 Propuesta para la implementación del cargo de atención al cliente:

Nombre del cargo: Representante de Atención y Servicio al Cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño.

Resumen y Naturaleza: Es un cargo responsable de la publicidad integral del Punto de Venta, de la atención integral al cliente en relación al conocimiento, evaluación, resolución objetiva y completa de las sugerencias, solicitudes, quejas, reclamos, y hacer seguimiento y control hasta la entera satisfacción del mismo.

Descripción de Funciones:

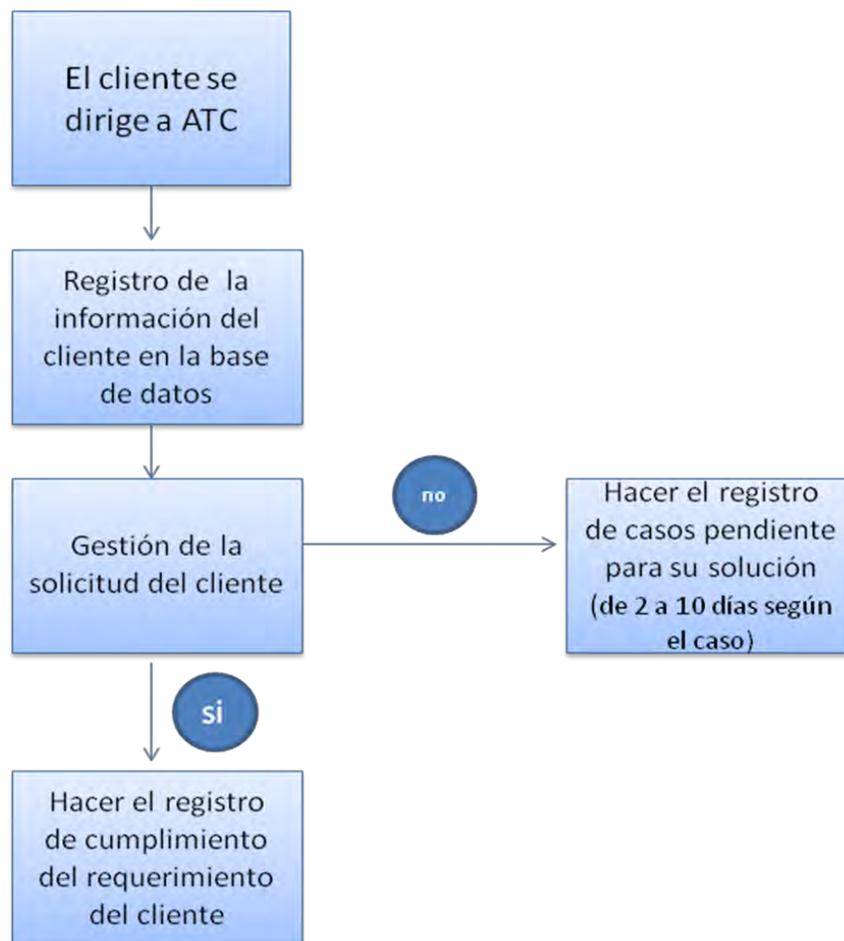
- Atender a los clientes de una manera oportuna y eficaz haciendo énfasis en la calidad del servicio.
- Conocer, evaluar y resolver en forma completa, oportuna y objetiva las inquietudes, quejas, sugerencias y reclamos que presentan los clientes sobre el servicio en el Supermercado y presentar informe trimestral de gestión.
- Mantener un registro actualizado de la base de datos de clientes del Supermercado.
- Mantener contacto vía telefónica y vía internet con los clientes con información de ofertas, promociones, eventos, nuevas líneas, etc. Informar de incentivos a los cuales se hace acreedor por ser cliente del punto de venta
- Minimizar tiempo de servicio, identificar las áreas de mejora, marcar las tendencias de mercado, mejor control de la red de ventas, detectar la entrada de la competencia, controlar precios reales de venta, actuar como fuente de información.
- Realizar permanentemente estudios sobre las necesidades y expectativas de los clientes para impulsar y asegurar la venta de productos.
- Realizar encuestas periódicas a los clientes, pedir la opinión de los productos o servicio que ha comprado por medio de entrevistas cortas y hacer saber al cliente que el objetivo de la encuesta es mejorar el producto o servicio a fin de atenderlo mejor.
- Mantener el servicio, presentación y funcionamiento los implementos y equipos de trabajo que se le confíen.
- Realizar la locución necesaria para mantener informado a los clientes que visiten el Punto de Venta sobre ofertas, promociones, eventos, nuevas líneas de productos.
- Mantener a los clientes informados sobre novedades dentro del Supermercado Comfamiliar a fin de dar orientación al cliente
- Mantener informado a todo el personal interno sobre eventos promoción, nuevos productos y todo cambio que se presente para conocimiento del cliente.
- Programar y coordinar e informar sobre las degustaciones y obsequios según los eventos comerciales que se programen.
- Evaluar nuevos usos según la necesidad de consumo de los clientes actuales a través de la información actual de televisión, revistas, Internet
- Realizar tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos cuando le deleguen.

- Promocionar e informar oportunamente al cliente sobre nuevos productos y ofertas y servicios adicionales como elaboración de anchetas cuando así se requieran mantener la publicidad de acuerdo a las fechas especiales del año.
- Responsable de la coordinación y programación de eventos promocionales que se realizan en el Supermercado, como definir institucionalmente las necesidades de material promocional para impulsar las ventas.
- Responsable de mantener la imagen institucional en el Punto de Venta para la promoción de productos, eventos, ofertas entre otros.

Proceso de atención y servicio al cliente:

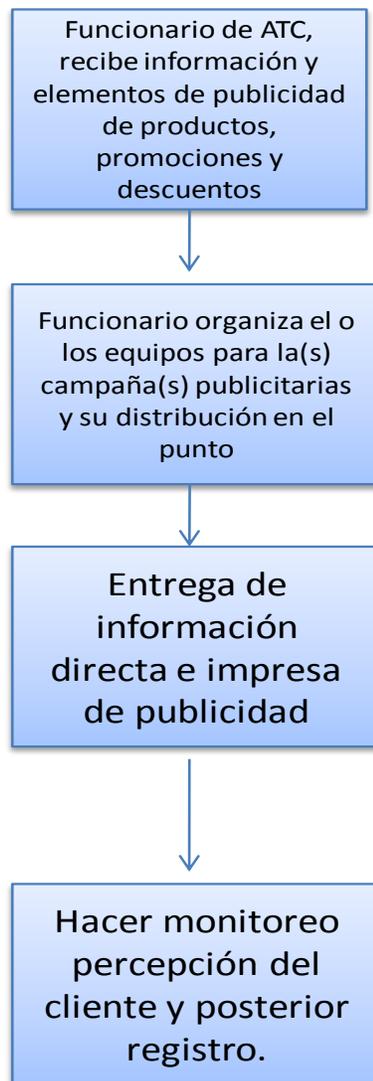
En el punto de ATC, se llevaran a cabo dos tipos de procesos: uno enfocado hacia la atención y servicio y otro hacia el punto como tal, haciendo referencia en este último a la publicidad de productos, descuentos y promociones.

Grafica 17. Diagrama de proceso de atención y servicio al cliente



Fuente: Esta investigación

Grafica18. Diagrama de proceso de publicidad en punto ATC



Fuente: Esta investigación

9.6 SISTEMA DE CAMARAS Y VERIFICACION DE PRECIOS

Es preciso que el Supermercado Comfamiliar de Nariño realice inversión en instalaciones y equipos de vigilancia y de verificación de precios para brindar a los clientes mayor seguridad a la hora de realizar sus compras para con ello lograr un mejor servicio.

En lo relacionado con las tecnologías de video vigilancia visual, se afirma que están diseñadas para supervisar una diversidad de ambientes y actividades.

Este sistema de video vigilancia se le denomina circuito cerrado ya que, al contrario de lo que pasa con la difusión, todos sus componentes están enlazados. Además, a diferencia de la televisión convencional, este es un sistema pensado para un número limitado de espectadores.

Por otro lado la inversión en equipos de verificación de precios permite al cliente que no está seguro del precio del producto que se exhibe, corroborarlo rápidamente y de forma confiable. Aunque no es obligatorio que lo tengan los establecimientos comerciales, es importante incorporar esta tecnología como un servicio adicional para el cliente.

Un verificador de precios lee el código de barras del producto y proporciona el precio a cobrar en caja. Este sistema es importante, porque aun cuando se colocan etiquetas en los anaqueles con descripción y precio por producto, en ocasiones se requiere corroborar el precio de venta de los artículos que se desea adquirir.

9.7 PLAN DE ACCION DE SERVICIO AL CLIENTE DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO

Objetivo: Fortalecer el servicio al cliente en El supermercado Comfamiliar de Nariño

Estrategia corporativa: **Desarrollo de servicio**

El siguiente plan de acción resulta del trabajo realizado en el diagnóstico estratégico y de la misión, visión, objetivos y propósitos planteados en el redireccionamiento. Con base a esto se fijaron las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución del objetivo estratégico de la empresa.

No se debe olvidar que la organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hizo imperativo el diseño de unas estrategias con base en la situación real de la empresa.

El análisis de la empresa de su parte interna y externa, permitió identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que tiene y que debe aprovechar. De igual manera se identifico las diferentes situaciones en donde se requiere de una atención especial para sacar provecho de una oportunidad y minimizar los

efectos de las amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso del plan estratégico

A continuación se presentan las estrategias con su respectiva descripción de actividades, indicadores, metas, presupuestos y responsables para su ejecución:

Estrategia 1. Capacitar el talento humano en la cultura de atención al cliente

Actividades:

1) Seleccionar el Capacitador: será la persona encargada de llevar el conocimiento preciso sobre la cultura de servicio al cliente.

- ✓ Indicador: Contrato
- ✓ Meta: Obtener el perfil profesional idóneo para esta capacitación
- ✓ Tiempo: 1 mes
- ✓ Presupuesto: 0 , esta función hace parte del administrador de talento humano
- ✓ Responsable: Administradora Talento Humano

2) Ejecución del proceso de capacitación: Este proceso será anual con el objetivo de fortalecer el servicio y lograr la cultura pertinente al mismo

- ✓ Indicador: una capacitación anuales
- ✓ Meta: Lograr una cultura corporativa eficiente en ATC
- ✓ Tiempo: 1 mes
- ✓ Presupuesto: 2.000.000, destinado para el contrato de prestación de servicios del capacitador.
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Profesional Capacitador, Administradora Talento Humano.

3) Evaluación: permite medir el éxito y/o fracaso de la capacitación

- ✓ Indicador: número de clientes encuestados / número de clientes satisfechos
- ✓ Meta: Lograr el 70% de satisfacción del cliente
- ✓ Tiempo: 2 veces al año
- ✓ Presupuesto: 100.000, 800 hojas tamaño carta impresas con encuestas.
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora Talento Humano, Profesional Capacitador

Estrategia 2. Sistema administración de la información (CRM)

Actividades:

- 1) Rediseño de base de Datos clientes: tener un sistema eficiente para el registro de clientes.
 - ✓ Indicador: tiempo requerido para actualizar y adquirir información del cliente con el anterior sistema / tiempo requerido para actualizar y adquirir información del cliente con el nuevo sistema.
 - ✓ Meta: Lograr 90% de eficiencia en la información de clientes
 - ✓ Tiempo: 1 mes
 - ✓ Presupuesto: 500.000, costo del rediseño del sistema por parte del área de sistemas
 - ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora Área de sistemas

- 2) Registro de Clientes en base de datos
 - ✓ Indicador: No. Total Clientes/ No. Clientes en base de datos
 - ✓ Meta: Lograr un base de datos del 90% de los clientes
 - ✓ Tiempo: permanente
 - ✓ Presupuesto: 0 (hace parte del personal de ATC)
 - ✓ Responsable: Personal de Atención al cliente, Coordinadora de Mercadeo

- 3) Registro de solicitudes, quejas y reclamos
 - ✓ Indicador: No. de requerimientos de solicitud, quejas y reclamos/No. De cumplimiento de solicitud, quejas y reclamos
 - ✓ Meta: Cumplir con el 90% de los requerimientos
 - ✓ Tiempo: permanente
 - ✓ Presupuesto: 0 (hace parte del personal de ATC)
 - ✓ Responsable: Personal de Atención al cliente, Coordinadora de Mercadeo

- 4) Implementar canales de comunicación eficaces dirigidos a adquirir información del buzón de sugerencias, Pág. Web, encuestas de satisfacción
 - ✓ Indicador: No. canales de comunicación establecidos / No. de canales de comunicación activos
 - ✓ Meta: La ejecución de los canales de comunicación en un 60%
 - ✓ Tiempo: 3 Meses
 - ✓ Presupuesto: 10.000.000, costo de adquisición de página web
 - ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora Área de sistemas

5) Implementar modelos de negocios electrónicos (B2C)

- ✓ Indicador: No. de clientes visitantes pág. Web / No. de clientes que usan este medio electrónico de negocios
- ✓ Meta: 60% de Clientes satisfechos usando (B2C)
- ✓ Tiempo: 8 Meses
- ✓ Presupuesto: 3.000.000, costo de inclusión de este medio de adquisición electrónica en la plataforma
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora Área de sistemas

Estrategia 3. Plan de Medios y Merchandising

Actividades:

1) Publicidad en medios de comunicación de la región

- ✓ Indicador: No. de pautas publicitarias /No. Nivel de recordación
- ✓ Meta: llegar al 70% de la población
- ✓ Tiempo: 1 Año
- ✓ Presupuesto: 77.860.000 (ver plan de medios)
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora Publicidad

2) Realizar demostraciones y degustaciones (convenio con proveedores)

- ✓ Indicador: Ventas netas temporada normal/ventas efectivas durante el periodo que dura dicha actividad
- ✓ Meta: Motivar al 80% de los clientes a adquirir nuestros productos
- ✓ Tiempo: Permanente
- ✓ Presupuesto: 2.000.000 costos que asume el supermercado por concepto de degustaciones o demostraciones.
- ✓ Responsable: Coordinadora de Mercadeo, Mercaderistas

3) Manejo eficiente de la información y atención de clientes en la página Web

- ✓ Indicador: No. Total de clientes /No. Visitas/mes
- ✓ Meta: Mejorar la comunicación en un 80%
- ✓ Tiempo: Permanente
- ✓ Presupuesto: 0, función de ATC
- ✓ Responsable: Administrador sistemas, Coordinadora de Mercadeo, Administradora publicidad, Personal de ATC

4) Plan de relaciones publicas: con empresas relacionadas a COMFAMILIAR

- ✓ Indicador: No.de personas- empresas / No. De personas – empresas vinculadas
- ✓ Meta: Mejorar la imagen de la empresa en un 70%
- ✓ Tiempo: 3 veces Año
- ✓ Presupuesto: 1.000.000 (Anual) – este incluye costos 800.000 por concepto de paquete de publicidad impresa que se entrega a las empresas aliadas y 200.000 por concepto de transporte para entrega de paquete de publicidad impresa.
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora

5) Elaborar tarjetas para el cliente preferencial

- ✓ Indicador: No. Total clientes/ No. de clientes beneficiados
- ✓ Meta: Motivar 70% de los clientes a realizar sus compras
- ✓ Tiempo: 3 Meses
- ✓ Presupuesto: 2.000.000, costo de elaboración de 3000.000 tarjetas
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora

6) Premiar al cliente con los demás servicios que presta Comfamiliar de Nariño

- ✓ Indicador: No. Total clientes /No. de clientes beneficiados
- ✓ Meta: Motivar al 90% de los clientes a realizar sus compras
- ✓ Tiempo: 3 veces año
- ✓ Presupuesto: 3.000.000(Anual), costo promedio de los servicios de recreación y turismo para 15 personas, destinados así: 1.000.000 en transporte, 1.000.000 alimentación y 1.000.000 estadía.
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora

Estrategia 4. Estrategia de precios competitivos

1) Realizar chequeo de precios entre los principales competidores

- ✓ Indicador: Listados de precios de la competencia Vs. Precios Supermercado
- ✓ Meta: Controlar en un 80% el nivel de los precios
- ✓ Tiempo: 4 veces año
- ✓ Presupuesto: 200.000 (Anual), destinados así: costo de transporte 150.000 para la verificación de precios y 50.000 en papelería.
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora

2) Fijación de precios según estrategia de alineación

- ✓ Indicador: Ventas netas anteriores Vs. Ventas netas actuales
- ✓ Meta: Incrementar 30% las ventas
- ✓ Tiempo: 3 Meses
- ✓ Presupuesto: 0
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora

3) Presentar propuestas para la creación de marcas blancas

- ✓ Indicador: Propuesta
- ✓ Meta: documento terminados de las propuestas para la creación de marcas blancas.
- ✓ Tiempo: 3 Meses
- ✓ Presupuesto: 200.000, costo de trabajo de campo para propuesta, destinado así: 50.000 papel tamaño carta, 150.000 transporte a las posibles empresas proveedoras.
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial, Coordinadora de Mercadeo, Administradora

Estrategia 5. Creación Punto de Atención al cliente (ATC)

Actividades:

1) Gestión y Selección del personal de ATC: justificación de la creación y contratación del cargo

- ✓ Indicador: Contratos
- ✓ Meta: Personal idóneo
- ✓ Tiempo: 1 Meses
- ✓ Presupuesto: 0
- ✓ Responsable: Administradora Talento Humano, Coordinadora de Mercadeo

2) Entrenamiento de personal de ATC

- ✓ Indicador: listado del personal a dicho entrenamiento
- ✓ Meta: asistencia de todo el personal de servicio y atención al cliente a el entrenamiento.
- ✓ Tiempo: 1 Meses
- ✓ Presupuesto: 300.000 – costo de capacitación al personal de ATC, destinado así: costo de papelería 50.000, material didáctico 150.000
- ✓ Responsable: Coordinadora de Mercadeo, Personal ATC

3) Establecer criterios de evaluación y seguimiento de procesos en ATC como política de la empresa

- ✓ Indicador: No. De procesos/No. de cumplimiento en procesos
- ✓ Meta: Obtener el 90% de cumplimiento en los procesos
- ✓ Tiempo: 1 Meses
- ✓ Presupuesto: 100.000 , destinado así: 50.000 costo de papelería y 50.000 material inductivo
- ✓ Responsable: Coordinadora de Mercadeo, Administradora Talento Humano

4) Gestionar la Adecuación física del Punto de servicio al cliente

- ✓ Indicador: Punto físico ATC (Atención al cliente)
- ✓ Meta: Adecuación del 100% del punto de servicio al cliente
- ✓ Tiempo: 1 Meses
- ✓ Presupuesto: 5.000.000 Costo de la infraestructura del punto, destinado as: equipos muebles 1.000.000, computador 2.000.000 y 2000.000 equipo de sonido.
- ✓ Responsable: Coordinadora de Mercadeo, Coordinadora de Mercadeo

Estrategia 6. Sistema de cámaras y verificador de precios

Actividades:

1) Instalar 4 verificadores de precios

- ✓ Indicador: Verificadores de precio
- ✓ Meta: Dar valor agregado a los clientes
- ✓ Tiempo: 1 Mes
- ✓ Presupuesto: 2.000.000 destinado así: 1. 500.000 para la compra de 4 verificadores de precios y 500.000 en la instalación de dichos equipos.
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial; Coordinadora de mercadeo, Administradora área de sistemas

2) Instalar 6 cámaras de seguridad

- ✓ Indicador: valor total en robos antes de colocar las cámaras/ valor total de robos después de colocar las cámaras.
- ✓ Meta: Incrementar la seguridad en un 90% en el Supermercado
- ✓ Tiempo: 1 Mes
- ✓ Presupuesto: 15.000.000, destinados así: 13.000.000 para la compra de dichos equipos y 3000.000 para su instalación.
- ✓ Responsable: Subdirector financiero y comercial; Coordinadora de mercadeo, Administradora área de sistemas, Personal de seguridad y vigilancia

9.8 PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO PARA EL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO

Cuadro 14. Presupuesto

Capacitacion talento humano		2.100.000
Sistema de administración de la información (CRM)		13.500.000 *
Plan de merchandising		37.000.000
Plan de Medios		77.860.000
Precios Competitivos		400.000
Creación Punto de atención al cliente		5.400.000*
Sistema de Cámaras y verificador de precios		17.000.000*
TOTAL PRESUPUESTO		\$ 153.260.000

Fuente: Esta investigación

*los costos en CRM en lo relacionado a creación de pagina Web, adecuación física del Punto ATC y sistema de cámaras y verificador de precios, serán asumidos 1 sola vez, y cada año solo se asumirán gastos de mantenimiento de los mismos si fuera el caso.

La asignación de recursos para este presupuesto, serán tomados del 5% de las ventas brutas del año 2010 (\$8.615.317.620), es decir que se cuenta con recursos de \$ 430.765.881 para la ejecución del plan estratégico.

Cuadro 15: Propuesta Plan de medios para El Supermercado Comfamiliar de Nariño

MEDIOS	CANAL	FRECUENCIA	COSTO MENSUAL
TV	Telmex	6 Pautas por día	200.000
	Cable Unión	6 Pautas por día	200.000
Total Mensual			400.000
Total Anual			4.8000.000
RADIO	EMISORA	FRECUENCIA	COSTO MENSUAL
	Tropicana FM	10 Pautas por día	500.000
	Cariñosa AM	10 Pautas por día	500.000
	Policía Nacional FM	10 Pautas por día	250.000
	Colmundo Radio AM	10 Pautas por día	250.000
	La voz del Pueblo AM	10 Pautas por día	350.000
	Todelar AM	10 Pautas por día	250.000
	Total Mensual		
Total Anual			25.200.000
PRENSA Y REVISTA	TIPO	ANUNCIOS	COSTO MENSUAL
	Diario del sur	6 anuncios por año	1.530.000
Total Anual			18.360.000
INTERNET	Comfamiliar Virtual	12 veces por año	300.000
	Páginas Amarillas	12 veces por año	50.000
Total Anual			4.200.000
MATERIAL POP	TIPO	UNIDADES	COSTO ANUAL
	Lapiceros	2.000.000	2.000.000
	Calendarios	5.000.000	1.300.000
	Llaveros	2.000.000	2.000.000
	Folletos	20.000.000	20.000.000
Total Anual			25.300.000
Total Plan de medios para el Supermercado Comfamiliar de Nariño			77.860.000

Fuente: Esta Investigación.

9.9 ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero se ha centrado en las cifras específicas del presupuesto y algunos datos contables que permitirá conocer el impacto del plan estratégico

sobre los ingresos tanto de Comfamiliar de Nariño como del servicio dispuesto en el Supermercado, este análisis general se debe a que no se tiene conocimiento específico de los estados financieros del Supermercado.

Se especifica que estos valores se tomaron de las notas a los estados financieros del comparativo 2011 – 2010.

Para el análisis financiero del plan se cuenta con los siguientes rubros del año 2010:

MERCANCIAS PARA LA VENTA

El valor discriminado del inventario final año 2009 es el siguiente:

Supermercado Parque Infantil	\$ 564.573.819
TOTAL INGRESOS POR APORTES Y SERVICIOS	\$92.912.960.862
INGRESO BRUTO SUPERMERCADO	\$ 8.615.317.620
RESULTADOS DEL EJERCICIO 2010	\$ 4.448.143.374
PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO	\$ 153.260.000

Cuadro 16. Indicadores

INDICADOR	DESCRIPCION
Índice de Participación de ingresos Supermercado/ Ingr. Totales Comfamiliar	$\frac{8.615.317.620}{92.912.960.862} \times 100 = 9,3 \%$
Impacto de presupuesto en ventas Supermercado	$\frac{153.260.000}{8.615.317.620} \times 100 = 1,7 \%$
Impacto de presupuesto en resultado del ejercicio	$\frac{153.260.000}{4.448.143.374} \times 100 = 3,4\%$
Impacto del plan en la asignación presupuestal	$\frac{153.260.000}{430.765.881} \times 100 = 36 \%$

Fuente: Esta investigación

Con base en los indicadores, se observa que el porcentaje de participación de la unidad de negocio de supermercado de la empresa Comfamiliar de Nariño es bajo esto se debe al mayor ingreso que esta recibe por concepto de aportes como principal actividad económica, por ende su baja participación en el resultado del

Cuadro 17: Cronograma Plan estratégico de Atención de Servicio al Cliente Supermercado Comfamiliar de Nariño

Actividades	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Capacitar el talento humano en la cultura de atención al cliente												
Seleccionar el Capacitador	X											
Diseño del proceso de capacitación	X											
Evaluación						X						
Sistema administración de la información (CRM)												
Rediseño de base de Datos clientes	X											
Registro de Clientes en base de datos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Registro de solicitudes, quejas y reclamos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Implementar canales de comunicación eficaces dirigidos a adquirir información buzón de sugerencias, Pág. Web, encuestas de satisfacción.	X	X	X									
Implementar modelos de negocios electrónicos (B2C)	X	X	X	X	X	X	X	X				
Plan de Medios y Merchandising												
Publicidad en medios de comunicación de la región	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Realizar demostraciones y degustaciones (convenio con proveedores)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Manejo eficiente de la información en la pagina Web	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Diseñar un plan de relaciones publicas			X			X			X			
Crear tarjetas para el cliente preferencial	X	X	X									
Premiar al cliente con los demás servicios que presta Comfamiliar de Nariño			X				X				X	
Estrategia de Precios												
Realizar chequeo de precios entre los principales competidores		X			X			X			X	
Fijación de precios según estrategia de alineación						X	X	X				
Presentar propuestas para la creación de marcas Blancas					X	X	X					
Creación Punto de Atención al cliente (ATC)												
Gestión y Selección del personal de ATC			X									
Entrenamiento de personal de ATC			X									
Establecer criterios de evaluación y seguimiento de procesos en ATC			X									
Gestionar la Adecuación del Punto de servicio al cliente				X								
Sistema de cámaras y verificador de precios												
Instalar 4 verificadores de precios							X					
Instalar 6 cámaras de seguridad							X					

Fuente: Esta investigación

10. CONCLUSIONES

El Supermercado Comfamiliar de Nariño, es una empresa dedicada a la compra y venta de productos de la canasta familiar, el cual permanece en el mercado porque se encuentra respaldado por la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

Este Supermercado tiene una clientela reducida, está basada en las personas que reciben los cheques de subsidio de desempleo quienes están obligados a hacerlos efectivos dentro del Supermercado, adquiriendo los productos de la canasta familiar que allí se ofrecen.

En la actualidad el Supermercado Comfamiliar de Nariño, se ve realmente amenazado por la competencia, puesto que existe un desconocimiento del entorno y del cliente mismo, de ahí que sus precios son altos y la variedad de productos que se ofrecen al consumidor no satisfacen las necesidades de los clientes y por ende, la clientela se ve reducida notoriamente en comparación con otros supermercados de la ciudad.

Las diferentes estrategias que se diseñaron en el plan de acción han tenido en cuenta la capacidad del Supermercado Comfamiliar de Nariño y su entorno, encaminadas a obtener los mejores resultados en el incremento del consumo de sus productos, dirigidas a mejorar el servicio al cliente por medio de satisfacer las necesidades, expectativas y deseos de sus clientes y cumplir con las metas propuestas.

Debido a que cada vez entramos a una cultura más globalizada, encontramos a consumidores más exigentes en cuanto a los productos, calidad, precio y servicio. Es por esta razón, que el Supermercado Comfamiliar de Nariño, se enfocara principalmente en desarrollar un sistema de servicio que permita establecer estrategias que les ayuden a ofrecer el mejor servicio a los clientes actuales y potenciales. El supermercado se especializará en ofrecer además de productos en óptimas condiciones, recurso humano capacitado y motivado, una gran infraestructura, ofrecer el mejor servicio antes (percepción), durante (en el momento de la compra) y después (servicio postventa), todo esto con el ánimo de lograr negociar con los consumidores debido a que existen grandes competidores en el mercado. También se trabajará con descuentos promociones, concursos, con el ánimo de que el cliente además de precios también mire el valor agregado y la comodidad de la compra.

El futuro de el Supermercado Comfamiliar de Nariño depende sobre todo de la calidad de la atención a los clientes, por esto es importante que la empresa desarrolle habilidad de marketing y de venta, que se tenga la capacidad permanente de conseguir oportunidades de venta y clientes nuevos, pero la rentabilidad esta en lograr a través del involucramiento y la conciencia de todo el

equipo de trabajo, de todas las áreas, que el cliente dure y permanezca con la organización.

Impulsar la estrategia de servicio al cliente como una poderosa herramienta de marketing, porque la diferenciación ya no es por el producto, la calidad es casi igual, lo que hace la diferencia y crea lealtad es el servicio. De ahí la importancia de darle prioridad al servicio y establecer estrategias concretas, le ayuda a las empresas a diferenciarse de otras en el mercado.

El primer elemento para el éxito en el servicio al cliente es la actitud de las personas, comenzando por la actitud del los directivo, la principal herramienta de liderazgo es el ejemplo de los líderes, no tanto las palabras, que haya reglas, pero es el ejemplo de cada uno de los líderes del negocio es quien determinar cómo trabaja sus empleados.

Por lo tanto el servicio al cliente es una herramienta para adaptar el supermercado al cliente, Sistemas y procesos deben esta adaptados a los clientes con base en la comodidad, necesidad, preferencia del cliente. El servicio permitirá adaptarse a las nuevas situaciones del cliente.

Para que la empresa sea rentable en el largo plazo es clave conservar los clientes actuales, la rentabilidad y supervivencia en el largo plazo si depende de la habilidad de ir generando nuevos clientes de una manera consistente pero por sobre todas las cosas que los clientes actúales no se vayan, sino mas bien crecer con ellos.

11. RECOMENDACIONES

Con el fin de garantizar el éxito en la implementación de la propuesta de mejoramiento del servicio al cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño, año 2013, se plantea las siguientes recomendaciones:

Hay que evolucionar en el tema de la actitud, se tiene que lograr que todos los que hacen parte de la organización, sean personas dueñas de su destino, responsables de sus actos, pues de cada quien depende los resultados, mantener un papel de ganador y no de víctima. Puede haber limitaciones externas, que no hay todos los recursos económicos, operativos, que hay otras personas que tienen una actitud que no ayuda, sin embargo los resultados dependen de cada uno.

Es importante, que los directivos se comprometan con la ejecución del plan, liderando la ejecución de los procesos y sobre todo, auto gestionando una conducta al cambio en una cultura de servicio al cliente, se debe iniciar con un cambio de actitud, valores y principios permitiéndole a la entidad mejorar su Imagen ante los clientes potenciales.

El Supermercado Comfamiliar de Nariño, necesita involucrar a sus colaboradores en el establecimiento de sus metas y objetivos, para que estos se sientan comprometidos y contribuyan al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realicen.

En el proceso de venta que se viene manejando en el Supermercado, hace falta mejorar el paso del reconocimiento, en donde el empleado detecta exactamente lo que el cliente quiere, es necesario hacerle seguimiento al cliente con el propósito de resolver inquietudes posteriores y/o tener presencia y ser una opción válida para su próxima compra.

Para El supermercado es muy importante atender las quejas que son indicadores de que algo anda mal y que debe ser mejorado. Se debe tomar las quejas por el lado bueno y utilizarlas para corregir errores. A las quejas se debe responder, rápido y siempre de manera positiva. No se puede pensar cuánto cuesta solucionar el problema, hay que solucionarlo pensando en todo lo que ese cliente puede comprar al Supermercado en el futuro.

La dirección de Comfamiliar de Nariño debe apoyar con recursos y autonomía al Supermercado, para implementar los diferentes programas, ya que lo anterior redundará en el crecimiento del bienestar del cliente y la rentabilidad social y financiera de la organización.

Se hace necesario dar a conocer formalmente la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos a través de reuniones con los empleados del

Supermercado Comfamiliar de Nariño, con el fin de lograr el interés y compromiso de todos para cumplir con las metas y objetivos establecidos.

El supermercado se debe apoyar fuertemente en el desempeño, tanto humano como material; es decir, las personas y los equipos son la clave del éxito de este, unidos a la productividad de los empleados, reflejada en su conocimiento, su habilidad y su actitud, por lo que debe estar en perfecta armonía con el conocimiento y la motivación para el trabajo.

El plan de acción será exitoso si las herramientas tecnológicas de información se apoyan con un adecuado programa de desarrollo de personal, en donde, la capacitación e incentivos sean elementos importantes para los empleados, ya que, el servicio al cliente no debe despersonalizar, si no al contrario, comenzar con un buen trato al cliente interno

Se recomienda trabajar en la comunicación entre áreas y que los empleados sean personas capacitadas para tal trabajo y no desempeñen roles diferentes dentro del Supermercado, se recomienda dar mayor información a los empleados, para que ellos en otras ocasiones puedan ser quienes representen al Supermercado. La información debe ser concreta y precisa para lograr la confianza del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

FERNÁNDEZ SERRANO, Gabriel. Elementos Constitutivos del Plan Estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill. 1997. P. 38

_____. Visión General de la Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis editores, 1994 p. 122

PARASURAMAN, A. Zeithami, Fundamentos teóricos sobre la calidad del Servicio. México: Mac Graw Hill, 1997. p 50

PARASURAMAN, Zeithami Y BERRY. Citados por: CRONIN y TAYLOR En: Fundamentos Teóricos sobre la Calidad de Servicio. California: Mc Graw Hill. 1992. p.42.

COBRA, Marcos. Marketing de Servicios. Mc Graw Hill. 2001. pp. 252

MENDEZ, Carlos. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas. Segunda edición Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. p. 132 - 133

NETGRAFÍA

http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto

http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginas/vernoticia.php?id_noticia=5450

www.pasto.gov.co/index.php?option=com...view...73...2011...

http://www.diariodelsur.com.co/nvodiariodelsur/portal/paginas/vernoticia.php?id_noticia=5450

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos15/innovacion-tecno/innovacion-tecno.shtml>

<http://www.youtube.com/watch?v=Mc6jNB7qkik>

ANEXOS

ANEXO A. LOGO SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO



ANEXO B. FORMATO DE LA ENTREVISTA: ANÁLISIS DE CONTEXTO INTERNO

OBJETIVO: Conocer el Contexto Interno del Supermercado Comfamiliar de Nariño.

1. ¿Cuál es el estilo de dirección que se aplica?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisión?
3. ¿El supermercado posee un direccionamiento estratégico completo acorde a sus necesidades?
4. ¿El desarrollo de actividades se contempla en planes de acción?
5. ¿La estructura organizacional es adecuada?
6. ¿Se aplican herramientas administrativas?
7. ¿Cómo describe el proceso de comunicación del Supermercado?
8. ¿Se aplica mecanismos de control?
9. ¿Cual es la capacidad competitiva del Supermercado Comfamiliar de Nariño?
10. ¿Qué servicios adicionales se ofrece
11. ¿Qué tipo de tecnología se aplica en el Supermercado?
12. ¿Qué características posee el talento humano?
13. ¿Cómo es el clima organizacional?

ANEXO C. FORMATO ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL SUPERMERCADO COMFAMILIAR DE NARIÑO

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción del cliente frente al servicio del Supermercado.

1. ¿Cómo califica Usted las instalaciones físicas del Supermercado?

Excelente	Regular
Buena	Mala

2. ¿Cómo califica Usted el material publicitario como folletos y volantes repartidos por el Supermercado?

Excelente	Regular
Buena	Mala

3. ¿Cómo califica Usted el espacio del establecimiento, en cuanto a sí le permite a Usted moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta?

Excelente	Regular
Buena	Mala

4. ¿Cómo califica usted la presentación del producto en la estantería?

Excelente	Regular
Buena	Mala

5. ¿Cómo califica Usted la indicación de los precios de los productos?

Excelente	Regular
Buena	Mala

6. ¿Cómo califica Usted la manera de dar a conocer las promociones del Supermercado?

Excelente	Regular
Buena	Mala

7. ¿Cómo califica Usted el tiempo de espera en las cajas de salida?

Excelente	Regular
Buena	Mala

8. ¿Cómo califica Usted la variedad y cantidad de productos en las estanterías?

Excelente	Regular
Buena	Mala

9. ¿Cómo califica Usted la disponibilidad de empleados en el supermercado?

Excelente	Regular
Buena	Mala

10. ¿Como califica usted la amabilidad de los empleados del Supermercado?

Excelente	Regular
Buena	Mala

11. ¿Cómo califica Usted el conocimiento que los empleados tienen respecto al Supermercado para responder a sus preguntas?

Excelente	Regular
Buena	Mala

12. ¿Cómo califica Usted el Horario de atención del Supermercado?

Excelente	Regular
Buena	Mala

13. ¿Cómo califica usted los precios, premios, promociones y descuentos del supermercado?

Excelente	Regular
Buena	Mala

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

ANEXO D. MATRIZ DE NECESIDAD DE INFORMACIÓN

<p>OBJETIVO: Buscar y recibir la información de todos los aspectos que involucra el Servicio de Atención al Cliente del Supermercado Comfamiliar de Nariño que conlleven a proponer estrategias consecuentes al entorno que se está viviendo.</p>			
OBJETIVO ESPECÍFICO	NECESIDAD DE INFORMACIÓN	FUENTE	INSTRUMENTO
CAPACIDAD DIRECTIVA	1. ¿Cuál es el estilo de dirección que se aplica? 2. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisión? 3. ¿El supermercado posee un direccionamiento estratégico completo acorde a sus necesidades? 4. ¿El desarrollo de actividades se contempla en planes de acción? 5. ¿La estructura organizacional es adecuada? 6. ¿Se aplican herramientas administrativas? 7. ¿Cómo describe el proceso de comunicación del Supermercado? 8. ¿Se aplica mecanismos de control? 9. ¿Cuál es la capacidad competitiva del Supermercado Comfamiliar de Nariño? 10. ¿Qué servicios adicionales se ofrece 11. ¿Cómo es el clima organizacional?	Primaria	E N T R E V I S T A
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	¿Qué tipo de tecnología se aplica en el Supermercado?	Primaria	ENTREVISTA
TALENTO HUMANO	¿Qué características posee el talento humano?	Primaria	ENTREVISTA

<p>CAPACIDAD COMPETITIVA EN EL SERVICIO AL CLIENTE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente ingresa al estacionamiento y entra en contacto con el vigilante del parqueadero. 2. El cliente ingresa al supermercado y entra en contacto con el vigilante de la puerta. 3. El cliente se dirige a la estantería y trata de ubicar el producto, solicita información. 4. El cliente paga su producto en los puntos de pago y entra en contacto con un cajero y un empacador. 5. El cliente sale del almacén y tiene contacto con un vigilante de la puerta. 6. El cliente sale del estacionamiento y tiene contacto con el vigilante. 	<p>Primaria</p>	<p>OBSERVACIÓN</p>
<p>CAPACIDAD COMPETITIVA EN EL SERVICIO AL CLIENTE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo califica Usted las instalaciones físicas del Supermercado? 2. ¿Cómo califica Usted el material publicitario como folletos y volantes hecho por el Supermercado? 3. ¿Cómo califica Usted el diseño del establecimiento, en cuanto a si se le permite a Usted moverse y desplazarse fácilmente por el punto de venta? 4. ¿Cómo califica usted la presentación del producto en la estantería? 5. ¿Cómo califica Usted la indicación de los precios de los productos? 6. ¿Cómo califica Usted la manera de informar las promociones del Supermercado? 7. ¿Cómo califica Usted el tiempo de espera en las cajas de salida? 8. ¿Cómo califica Usted la variedad, cantidad de productos en las estanterías? 9. ¿Cómo califica Usted la disponibilidad de empleados en el supermercado? 10. ¿Cómo califica usted la amabilidad de los empleados del Supermercado? 11. ¿Cómo califica Usted el conocimiento que los empleados tienen para responder a sus preguntas? 12. ¿Cómo califica Usted el Horario de atención del Supermercado? 13. ¿Cómo califica Usted los precios, premios, promociones y descuentos del supermercado? 	<p>Primaria</p>	<p>E N C U E S T A</p>

