

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO COMPETITIVO DEL
SUPERMERCADO EL LÍDER EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**JENNY JOHANNA TELLEZ SALAS
JAVIER ENRIQUEZ BRAVO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO COMPETITIVO DEL
SUPERMERCADO EL LÍDER EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

**JENNY JOHANNA TELLEZ SALAS
JAVIER ENRIQUEZ BRAVO**

**Proyecto presentado al Comité de Investigaciones para optar al título de
especialista en Alta Gerencia**

**Asesor.
Esp. CARLOS ARTURO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores.

Artículo 1 de Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1996 emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

ASESOR

JURADO

JURADO

San Juan de Pasto, Agosto de 2011

RESUMEN

El presente estudio busca reconocer la realidad empresarial y competitiva del supermercado El Líder en el municipio de Pasto, con el fin de, analizar el nivel de competitividad del supermercado de estudio y así poder plantear un plan estratégico de mercadeo para su mayor posicionamiento. De esta manera es posible lograr que el supermercado realice una adecuada planeación, ejecución y control de sus funciones administrativas, comerciales y de mercadeo que contribuyan de la mejor forma posible.

Bajo este orden de ideas, se tuvo como objetivo principal formular estrategias competitivas que optimicen el posicionamiento del supermercado El Líder en el municipio de san Juan de Pasto. En este sentido fue necesario desarrollar un diagnostico de los factores internos como: administración, mercadeo, finanzas y producción, así como también un diagnostico correspondiente a los factores externos como: clientes, políticas legislativas, economía interna del departamento, etc.,

Una vez trazados y diagnosticados al tiempo que analizados los factores internos y externos se dio paso a la matriz de perfil competitivo la cual evidencio claramente como se establece y ubica el supermercado el líder ante sus rivales inmediatos. Con base en los resultados obtenidos se delimito la DOFA que oriento los parámetros estratégicos a seguir a partir de los diagnósticos internos, externos y la matriz de perfil competitivo M.P.C para finalmente formular en plan operativo.

En este escenario es importante establecer que las estrategias se orientaron bajo la óptica de una misión y visión propuestas con el afán de convertir al supermercado El Líder en el más importante del sector empresarial mediante principios de eficiencia, calidad y garantía en precios, promociones y descuentos, valores agregados buscando las vías que conduzcan éxito empresarial.

La investigación se dividió en doce (12) capítulos. En los cinco primeros se formula el estudio, teniendo en cuenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación para su realización, el marco de referencia que sirvió de base y la metodología utilizada para su cumplimiento.

El sexto capítulo contiene un diagnostico y análisis de de la situación actual del supermercado el líder, tanto a nivel interno y externo, con esto se pretende enmarcar la investigación sobre las particularidades de los clientes y así, poder diseñar estrategias de mercadeo que tengan en cuenta sus necesidades.

El capítulo séptimo presenta un análisis de la matriz DOFA mediante la cual se realiza un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y

oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización y se establecen estrategias

Tomando como base lo anterior, el capítulo ocho presenta el re direccionamiento estratégico de la empresa estableciendo una nueva misión, visión y objetivos de mercadeo y de negocio. El noveno capítulo integra los resultados anteriores y se elabora diferentes matrices como matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, gran estrategia, grupo consultor de Boston, matriz de la política direccional y matriz MCPE. El capítulo diez presenta el mix de mercadeo y el once el plan operativo en el cual se ha realizado un alineamiento estratégico y se han integrado unos indicadores claves que faciliten su seguimiento.

El último capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones más importantes resultantes de la realización de la presente investigación.

ABSTRACT

This study seeks recognize the reality business and competitive of the Lider supermarket in the Pasto city of grass, to analyze the competitiveness of the supermarket and propose a strategic marketing plan for better positioning. in this way is possible achieved that the supermarket do proper planning, execution and control of the administrative function, commercial and marketing to contribute at way best.

Under this order, the main objective was develop competitive strategies that optimize the positioning of the Lider supermarket in the San Juan de Pasto town. In this sense it was necessary to develop a diagnosis of internal factors such as management, marketing, finance and production, as well as a diagnosis for external factors such as clients, legislative policy, domestic economy department, ETC.

Once drawn and diagnosed while we analyzed the internal and external factors gave way to competitive profile matrix which clearly evidenced as stands and places the Lider supermarket to his immediate rivals. Based on the results of the SWOT delineates that it's guide target strategic parameters to go from internal diagnostics, external and competitive profile matrix MPC to ultimately make the operational plan.

In this scenario it is important to establish that the strategies are directed from the perspective of a proposed vision and mission with the aim of making the Lider supermarket the most important in the business sector by principles of efficiency, quality and guarantee prices, promotions and discounts, value added looking pathways that carry to business success.

The research was divided into twelve (12) chapters. in the first five formulating the study, taking into account the problem statement, objectives, justification for its implementation, the framework that formed the basis and methodology for compliance.

The sixth chapter contains a diagnosis and analysis of the current status of the leading supermarket, both internally and externally, with this is to frame the research on the characteristics of clients and thus to design marketing strategies that take into account their needs.

The seventh chapter presents a SWOT analysis of the matrix through which it conducts a systematic analysis that facilitates mating between external threats and opportunities with the weaknesses and strengths within the organization and establish strategies

Based on the above, Eight Chapter presents the re strategic direction of the company establishing a new mission, vision and objectives of marketing and business. The ninth chapter integrates the previous results and makes different matrices as a matrix of strategic position and action evaluation, grand strategy, Boston consulting group matrix, directional policy matrix MCPE. Ten chapter presents the marketing mix and eleven operating plan which has made a strategic alignment and integrated key indicators to facilitate monitoring.

The final chapter presents the major findings and recommendations resulting from conducting this investigation.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
1. ELEMENTOS GENERALES.....	17
1.1 TEMA	17
1.2 TITULO.....	17
1.3 LINEA.....	17
1.4 EL PROBLEMA	17
1.4.1 Descripción de la situación actual.	17
1.4.2 Formulación del Problema:.....	18
1.5 OBJETIVOS	18
1.5.1 Objetivo general.	18
1.5.2 Objetivos específicos.....	18
2. JUSTIFICACION	19
3. MARCO REFERENCIAL	20
3.1. MARCO CONTEXTUAL	20
3.1.1 Macrocontexto	20
3.1.2 Micro contexto:	20
3.1.3 Marco teórico.....	21
3.1.4 Diagnostico interno.....	23
3.1.5 Diagnostico externo.....	23
3.1.6 Definición de competitividad.....	24
3.1.6.1 Función de la competitividad en los cambios empresariales.....	25
3.1.7 Estrategia competitiva.	26
3.1.8 Marco legal	39
4. METODO DE INVESTIGACIÓN.....	41
4.1. TIPO DE ESTUDIO	41
4.2. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	42
4.3. POBLACIÓN.....	42

4.4	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
5.	DIAGNÓSTICO	44
5.1	MISIÓN ACTUAL.....	46
5.2	VISION ACTUAL	46
5.3	VALORES CORPORATIVOS.....	46
5.4	DIAGNOSTICO INTERNO	46
5.4.1	Análisis de la estrategia actual.	48
5.4.2	Perfil de la capacidad interna	52
5.5	DIAGNOSTICO EXTERNO	63
5.5.1	Segmentación de mercado.....	64
5.5.2	Análisis de Clientes	67
5.5.3	Análisis de Proveedores.....	70
5.5.4	Análisis de Macro ambiente.....	73
5.5.4.1	Entorno económico	74
6.	ANÁLISIS DOFA	98
6.1	ESTRATEGIAS FO (MAXI – MAXI).....	99
6.2	ESTRATEGIAS DO (MINI – MAXI)	100
6.3	ESTRATEGIAS FA (MAXI – MINI)	100
6.4	ESTRATEGIAS DA (MINI – MINI).....	101
7.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	102
8.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	104
9.	MIX DE MERCADEO	119
10.	PLAN OPERATIVO	128
10.1	PROGRAMAS A IMPLEMENTAR.....	128
	CONCLUSIONES.....	145
	RECOMENDACIONES	147
	BIBLIOGRAFIA	148
	ANEXOS	149

LISTA DE DIAGRAMAS

	Pág.
Diagrama 1. Matriz de diamante competitivo de M. Porter.....	35
Diagrama 2. Organigrama del Supermercado El Líder. Fuente este estudio.	44

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Porcentajes de utilidad en producto teniendo en cuenta su presentación.....	49
Cuadro 2. Matriz de impacto de la Capacidad Interna para el Supermercado el Líder.....	61
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores Internos MEFI para el Supermercado el Líder.....	62
Cuadro 4. Clientes por zona de venta.....	66
Cuadro 5. Abastecimiento.....	67
Cuadro 6. Distribución.....	67
Cuadro 7. Promociones y precios.....	68
Cuadro 8. Conocimiento en medios.....	68
Cuadro 9. Incentivos.....	68
Cuadro 10. Atención.....	69
Cuadro 11. Servicio y productos.....	69
Cuadro 12. Motivación.....	70
Cuadro 13. Tiempo como cliente.....	70
Cuadro 14. Frecuencia de compra.....	71
Cuadro 15. Tipo de productos.....	71
Cuadro 16. Valor gastado.....	72
Cuadro 17. Sistema de pago.....	72
Cuadro 18. Sistema de crédito.....	73
Cuadro 19. Relación comercial.....	73
Cuadro 20. Composición PIB de Pasto por actividad económica.....	74
Cuadro 21. Comportamiento del desempleo 2000 – 2010.....	78
Cuadro 22. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).....	87
Cuadro 23. Matriz de evolución de factores externos MEFE para el Supermercado el Líder.....	88

Cuadro 24. Matriz de perfil competitivo (MPC). CL- Clasificación y RP- Resultado Esperado.....	96
Cuadro 25. Matriz DOFA para la empresa el Supermercado el Líder.....	98
Cuadro 26. Fortalezas Financiera (F.F)	104
Cuadro 27. Ventaja competitiva (V.C.)	105
Cuadro 28. Fuerza de la Industria (F.I)	105
Cuadro 29. Porcentaje de variación del mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto.....	109
Cuadro 30. Factores Matriz MPD para el Supermercado el Líder.....	111
Cuadro 31. MATRIZ MCPE (PA. Puntaje de atracción. PTA. Puntaje total de atracción).	117
Cuadro 32. Estrategias de marketing en la demanda selectiva.	122
Cuadro 33. Descuentos en compras por línea de producto Supermercado El Líder-.....	141

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Matriz de Posición Estratégica y Acción – PEEA para el Supermercado el Líder-.....	106
Grafica 2. Matriz de la Gran Estrategia para el Supermercado el Líder	108
Grafica 3. Participación en el mercado.....	110
Grafica 4. Matriz de Política Direccional para el Supermercado el Líder	112
Grafica 5. Matriz Interna – Externa para supermercado el Líder.....	113

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA CLIENTES	150

INTRODUCCION

Pasto es una ciudad que en los últimos periodos aun a pesar de la difícil situación socioeconómica ha generado los escenarios para crear empresas como los supermercados. Este tipo de negocios favorecen el empleo por medio de la comercialización y el posicionamiento de productos necesarios para el bienestar y comodidad de la población de San Juan de Pasto. Es así que se dio al servicio de la comunidad el supermercado el Líder el cual brinda una gran variedad de productos para las necesidades de las familias de Pasto y la ciudadanía en general.

Desde la perspectiva que ofrece la creación de empresas como los supermercados se traza el presente proyecto que tiene como finalidad reconocer la realidad empresarial y competitiva del supermercado el Líder en el Municipio de Pasto, para este efecto fue necesario trazarse objetivos que delimitaran la acción investigativa en función de analizar el nivel de competitividad del supermercado de estudio y así poder plantear un plan estratégico de mercadeo para su mayor posicionamiento. En este orden fue necesario desarrollar un diagnostico de los factores internos o sea de las diferentes áreas que componen el supermercado; administración, mercadeo, finanzas, producción etc., a continuación se realizo el diagnostico correspondiente a los factores externos; clientes, políticas legislativas, economía interna del departamento, etc., una vez trazados y diagnosticados al tiempo que analizados los factores internos y externos se dio paso a la matriz de perfil competitivo la cual evidencio claramente como se establece y ubica el supermercado El Líder ante sus rivales inmediatos. Con base en los resultados obtenidos, se delimito la DOFA que oriento los parámetros estratégicos a seguir a partir de los diagnósticos internos, externos y la matriz de Perfil Competitivo M.P.C.

En este escenario es importante establecer que las estrategias se orientaron bajo la óptica de la misión, visión y ejes corporativos con el afán de convertir al supermercado de estudio en el Líder de su sector empresarial mediante eficiencia, calidad y garantía en precios, promociones y descuentos, valores agregados buscando las vías que conduzcan éxito empresarial.

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TEMA

Competitividad empresarial.

1.2 TITULO

Estrategias para el mejoramiento competitivo del supermercado El Líder en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.3 LINEA

Línea. Gestión y desarrollo empresarial.

1.4 EL PROBLEMA

1.4.1 Descripción de la situación actual. Hoy en día las empresas desarrollan sus actividades en entornos agresivos donde la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo están a la orden del día. Estos cambios del entorno exigen una rápida adaptación de las empresas, imprescindible para garantizar El Liderazgo competitivo y por tanto posicionamiento deseado, lo cual se convierte en objetivo principal que se plantean desde el momento de crearse la empresa que para efectos del presente proyecto se denomina Supermercado El Líder.

“Desde esta perspectiva la estrategia competitiva debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”¹. En consecuencia se asume que el término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el desarrollo de empresas como el supermercado el Líder.

En este orden se aprecia que la competitividad en los últimos años ha cobrado mucho valor y se ha convertido en uno de los principales temas de estudio y debate, en consecuencia y partiendo de esta premisa el presente proyecto se aboca hacia el análisis de las estrategias competitivas del supermercado El Líder en relación a su entorno inmediato el cual está compuesto de supermercados de alta competitividad como Surtid-mercado Pasto, Abraham Delgado, el Tigre de las Rebajas y Tropipasto, entre otros.

¹ HERNÁNDEZ PÉREZ, G. D. Competitividad y éxito: Apuntes del Diplomado en gestión empresarial. Centro de Estudios Empresarial (CEDE). Santa Clara, cuba: Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, 1999. p. 23.

Sobre el tema es importante anotar que la parte administrativa del supermercado El Líder reconoce que realmente no tiene experiencia en actividades y procesos de competitividad y mercadeo; es más, explica el propietario (quien a la vez es es el administrador) que desconocen los parámetros teóricos y prácticos que permitan identificar y diagnosticar componentes internos a nivel administrativo, financiero, de mercadeo así como los parámetros para realizar un análisis del entorno competitivo que le permita mejorar las condiciones competitivas de su negocio.

Desde esta perspectiva se pretende realizar un análisis confiable que convalide las ventajas o desventajas que favorecen o desfavorecen el posicionamiento empresarial del supermercado antes mencionado con el ánimo de trazar estrategias para su posicionamiento competitivo en su sector empresarial en el Municipio de Pasto.

1.4.2 Formulación del Problema:

¿Qué estrategias competitivas se deben trazar para optimizar el posicionamiento del supermercado El Líder en la ciudad de San Juan de Pasto?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Formular estrategias competitivas que optimicen el posicionamiento del supermercado El Líder en el Municipio de San Juan de Pasto.

1.5.2 Objetivos específicos

- Establecer un análisis interpretativo de la realidad administrativa o gerencial, de mercadeo, financiera y operativa del supermercado El Líder
- Realizar un análisis de los factores externos; competencia, políticas económicas, jurídicas, sociales y hacer el respectivo estudio de mercadeo con el fin de evaluar el posicionamiento del supermercado El Líder.
- Construir las matrices básicas que permitan ser adoptadas como modelos para la formulación de estrategias competitivas para el posicionamiento del supermercado El Líder.
- Formular el Plan de acción que optimice el posicionamiento del supermercado el Líder.

2. JUSTIFICACION

En la época contemporánea la empresa está abocada a innovar de manera que puede liderar y empoderarse de diversos mercados, en esa instancia la competitividad se convierte en un factor que debe generar ventajas desde la capacidad productiva, gerencial, tecnológica y financiera para alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno empresarial y lógicamente socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios lo que provoca obviamente el crecimiento de la misma.

Es desde esta perspectiva que el presente estudio se considera novedoso en virtud de que no se conocen estudios, hasta el momento, relacionados con la competitividad empresarial referida a los supermercados en la ciudad de Pasto. El estudio en mención tiene como unidad de trabajo el supermercado El Líder al cual se le aplicaran unos instrumentos devenidos desde el paradigma cuantitativo que se pretende indiquen con claridad numérica, como el supermercado utiliza los factores relacionados con la competitividad y logra el posicionamiento y liderazgo deseado.

El presente trabajo pretende generar conocimientos que permitan reconocer de manera objetiva y puntual el nivel de competencia en el cual se encuentra el supermercado Líder frente a los supermercado rivales, aprovechando sus propias ventajas comparativas para alcanzar, sustentar y mejorar su posición dentro del medio socioeconómico donde se desenvuelve y así poder enfrentarse a las nuevas expectativas de comercio que ya se ven en proceso de desarrollo.

De otro lado, se considera novedoso por la intencionalidad de dar continuidad a los procesos de investigación que ayuden a consolidar las líneas empresariales relacionadas con el sector de los supermercados y empresas en general no solo a nivel de Pasto sino del departamento y la nación.

En tal efecto el presente trabajo puede ser retomado como antecedente para futuras investigaciones relacionas con el tema de la competitividad empresarial, tanto en la especialidad de Alta Gerencia como de otras y pregrados afines.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. MARCO CONTEXTUAL

3.1.1 Macrocontexto. El proyecto se realiza en la Ciudad de Pasto, de la cual se conoce que fue fundada por Lorenzo de Aldana en el año de 1539, en el sitio de Yacuanquer, habitado por los Quillacingas al año siguiente probablemente el 24 de Junio de 1540, fue trasladada a su actual ubicación por Pedro de Puelles, quien le dio el nombre de Villaviciosa o San Juan de Pasto.

“Pasto limita al norte con los municipios de La Florida, Chachagui, y Buesaco, al Sur con Tangua, Funes y el departamento del Putumayo, al occidente con Tangua, Consaca y La Florida y al oriente con el Departamento de Putumayo”²

Entre las principales actividades comerciales se encuentra el cultivo de la papa, maíz, trigo, cebada, arveja, frijol, cebolla junca, zanahoria, café, mora, ciruelo y manzanos. La ganadería es una actividad económica importante, se destaca el ganado vacuno, porcino y bovino. En el sector pesquero es significativa la porción de alevinos y peces en estanques, especialmente de trucha.

3.1.2 Micro contexto:

- **Reseña histórica.** El supermercado **El Líder**, se crea hace aproximadamente 10 años con el ánimo de establecerse y empoderarse a partir de sus servicios o productos. Cuenta con un amplio local propio el cual se ubica en la carrera 7ª No. 21-36 del suroccidente de la ciudad.

El supermercado y autoservicio tiene una amplia gama de productos distribuidos en varios corredores y estantes los cuales se ubican en primera instancia en la planta baja donde se ofrecen comestibles enlatados, refrigerados, embutidos, quesos en diferentes presentaciones, entre otros, como también elementos de alimentación diaria como el arroz en diferentes marcas y presentaciones, azúcar, café en polvo, chocolate, diversidad en granos, cereales, pastas dulces y chocolates además de licores y cigarrillos nacionales y extranjeros.

En la parte superior o segunda planta se exhiben productos de aseo como detergentes, jabones en barra, desinfectantes, elementos de aseo personal; crema dental, jabón de baño, seda dental, papel higiénico, shampoo, de igual forma elementos de belleza, papelería, alimentos y productos para mascotas, utensilios para la cocina como; ollas, cubiertos, cristalería etc. Cabe resaltar que estos productos se ofrecen en diversas marcas así como tamaños y pesos o cantidades.

² DELMANDO, Sebastián D. historia y gestas del Sur. Bogotá: Norma, 2000. p. 34.

La actividad comercial de este supermercado se plantea a partir de la utilización de un recurso humano altamente calificado y compuesto por:

10. Mercaderistas

4. Cajeras

3. Almacenistas o encargado de la bodega

2. Vigilantes

2. Encargados de parqueadero.

1. Conductor del vehículo para domicilios

1. Administrador-propietario

El supermercado tiene un área total de servicio de 694 Mts², distribuidos así; área construida primera planta 350 Mts²., área construida planta superior 344. La totalidad del área descrita es para la comercialización y exhibición de los productos. El área sin construir es de 200 Mts², utilizada como parqueadero.

3.1.3 Marco teórico. Se debe tener en cuenta que dentro del trabajo investigativo el aporte que se extraiga de conocimientos y saberes de diferentes teóricos posibilita la construcción competitiva como alternativas a diferentes problemáticas empresariales.

Desde esta óptica se planteo el marco teórico, en el cual hace referencia a la elaboración conceptual del problema de estudio ¿Qué estrategias competitivas se deben trazar para optimizar el posicionamiento del supermercado El Líder en la ciudad de San Juan de Pasto? En este orden se plantea una teorización, consistencia y orden lógico entre las proposiciones y enunciados que componen la competitividad.

• **La planeación estratégica.** *“La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obvian, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el provisto de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”³.*

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas;

1. ¿Cuál es el negocio?

2. ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?

³ GOMEZ, Serna Humberto. Gerencia Estratégica. México: Mc-Graw Hill, 2000. p. 19.

3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Las estrategias
2. El direccionamiento
3. El diagnóstico
4. Las opciones
5. La Formulación estratégica
6. La auditoría estratégica

Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la empresa.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo, la Planeación Estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas. Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la más importante, es que la Planeación Estratégica necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse; por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que la Planeación Estratégica no es una medida de desesperación, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la Planeación Estratégica

elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin eliminarla por completo.

Dentro de la planeación estratégica se hace necesario el análisis del diagnóstico interno y externo, lo cual nos permite observar la situación de la empresa.

3.1.4 Diagnóstico interno. “Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica”⁴. El diagnóstico lo integra el análisis de:

- Capacidad competitiva: aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del servicio, portafolio de servicios, participación en el mercado, cubrimientos, investigación y desarrollo, precios, publicidad y lealtad de los clientes.
- Capacidad directiva: fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo.
- Capacidad financiera: aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa, como por ejemplo deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, etc.
- Capacidad técnica o tecnológica: se incluyen aspectos relacionados con los procesos en la empresa de servicio, puede ser infraestructura tecnológica, ubicación física, acceso a servicios públicos, nivel tecnológico.
- Capacidad de talento humano: *“fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano que incluye, nivel académico, experiencia técnica, rotación, absentismo, nivel de remuneración, pertinencia y motivación”*⁵.

3.1.5 Diagnóstico externo. “Es el proceso de identificar oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno”⁶. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- Factores Económicos: son los relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional

⁴ Ibíd.

⁵ Ibíd.

⁶ Ibíd.

- Factores Políticos: se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes e implementos); datos de los órganos de representación (senado, cámara y asamblea); otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa.
- Factores Sociales: son los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.
- Factores Tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de maquinas y herramientas.
- Factores Geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.
- Factores Competitivos: *“todo lo determinado por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores”*⁷.

3.1.6 Definición de competitividad. Competitividad es la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar o ampliar su participación en un mercado. Esta capacidad se expresa en la habilidad, la acción administrativa, el aprovechamiento oportuno de la capacidad instalada, manejo adecuado de sus recursos financieros, humanos y materiales, entre otros, pero sobre todo en la percepción de las señales del mercado que al ser instrumentadas oportunamente le permiten a la empresa identificar las necesidades de los consumidores y redimensionar su escala de producción u oferta de servicios.

La competitividad logra que una empresa rediseñe sus estrategias de mercados con el fin de posicionarse a través de nuevas fuerzas de venta, aumentar o disminuir sus puntos de ventas, cambiar la composición del producto o servicio, redimensionar su volumen y presentación en formas y tamaños, reevaluar los canales de distribución así como la política de ventas: al mayoreo o al menudeo, con la consecuente campaña de ofertas y descuentos especiales en períodos estacionales o de manera permanente.

Macroeconómicamente se entenderá por competitividad las ventajas o fortalezas que presenta el entorno macroeconómico, las cuales se expresarán con indicadores nacionales, regionales y sectoriales, los mismos que mediante el método de análisis comparativo permitirán conocer la competitividad de un país temporal y espacialmente. Estas son las referencias básicas que configuran el marco teórico que fundamentó y sirvió de hilo conductor de la investigación que se realizará sobre las estrategias competitivas del supermercado El Líder en la ciudad de San Juan de Pasto.

⁷ Ibíd., p. 41.

3.1.6.1 Función de la competitividad en los cambios empresariales. Las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos donde la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo están a la orden del día. Estos cambios del entorno exigen una rápida adaptación de las empresas, imprescindible para garantizar, no ya sus cuotas en el mercado sino, incluso su propia supervivencia, objetivo principal que se plantean las empresas. Conseguirlo en un entorno tan hostil como el actual, pasa por la necesidad de ser competitivo, ser mejor que las demás empresas del mercado. Motivo por el que el análisis de la competitividad se haya convertido en uno de los principales temas de estudio y debate en los últimos años.

Uno de los fenómenos que más ha contribuido a dificultar la comprensión del entorno se debe a la creciente globalización de la economía y de los mercados - quizás uno de los fenómenos histórico-económico más relevante de los últimos años-, que además nos conduce a pensar inmediatamente en la competitividad de las empresas. En un contexto de mercados cada vez más integrados en los que la competencia se globaliza a ritmos acelerados, la competitividad se constituye como el principal concepto manejado por los directivos empresariales.

Desde esta perspectiva se comprende como los análisis de la competitividad tienen como propósito identificar el tipo de ventaja competitiva que en una organización puede prevalecer y evaluar en la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas a nivel empresarial, desde este orden se comparte el criterio de Hernández Pérez (1999) quien dice “la competitividad es el estudio comprometido con la mejora continua por el que debe transitar la empresa en este caso los supermercados en su camino hacia el posicionamiento y desde luego El Liderazgo, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo que también lo hacen, sobre la base de ofertar productos y/o servicios de, cada vez, mayor calidad, precios más atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente, ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, logrando un liderazgo progresivo de sus productos y/o servicios en estos mercados, con vistas a consolidar su imagen corporativa , sin dejar de cumplir con su razón de ser y con los intereses nacionales y territoriales, donde se localiza y desempeña”⁸

En este mismo sentido agrega Hunt, y Morgan, (1995) “se designa como competitividad a la incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negociaciones, lo que está provocando obviamente una evolución en el paradigmas a nivel de empresa y empresario”⁹

⁸ HERNÁNDEZ PÉREZ, Op. cit., p.43.

⁹ HUNT, S.D. y MORGAN, R.M. La competitividad y liderazgo. México: s.n. 1995. p. 34.

3.1.7 Estrategia competitiva. Como se sabe la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de 50 años. Fue hasta K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. En este sentido sin duda alguna, los términos *estrategia* y *competitividad* suenan complejos de entender, incluso para aquel hombre de negocios experimentado. Aquel que considera estos conceptos en su totalidad, seguro ha contemplado los diversos cursos de acción que debe tomar una compañía para incrementar su participación en el mercado, o bien, permitir un acentuado posicionamiento de sus productos en todas sus líneas de negocios.

Analizar y comprender un negocio es una tarea que conlleva un esfuerzo significativo, una tarea que comprende e involucra a toda la organización. Las demandas crecientes y complejas del contexto exigen la existencia de una nueva actitud empresarial basada en una visión integrada que conjugue los aspectos económicos y no económicos (sociales, psicológicos y culturales). En términos simples, para ser exitosa, una estrategia debe apuntar a un nivel de competitividad que exceda lo meramente económico. Cualquier negocio puede rendir ganancias por un periodo de tiempo, pero ¿hasta qué punto será posible mantener un elevado perfil de negocio solamente con números sin tanto significado? La respuesta es la siguiente: a la visión ya aceptada de competitividad, entendida como fenómeno comercial y económico, debe agregarse una concepción flexible de la estrategia y de la organización, puntualmente de sus recursos humanos. Por ello, a la visión ya aceptada de la competitividad se le suma la competitividad organizacional, humana, compuesta por el esfuerzo y el trabajo del capital humano, y la responsabilidad social empresarial, un fenómeno que busca la constante creación de valor, persiguiendo al mismo tiempo el bienestar social.

Siguiendo la línea de pensamiento de Armando Enrique Bertagnini, arribamos a una concepción completa y dinámica de qué debe tenerse en cuenta para formular una estrategia competitiva.

Principalmente, deben considerarse 3 grupos de variables interrelacionadas:

La estrategia: corresponde a la política y hace a los fenómenos de poder y al compromiso de los recursos.

El comportamiento individual y grupal: la manifestación concreta de la cultura a nivel micro, es decir, a nivel empresarial.

La administración como elemento racional: busca optimizar los resultados de la empresa a partir de una adecuada asignación de recursos.¹⁰ Explica Mintzberg, H(1989),

A partir de la interacción entre estas variables, se producen vínculos de carácter fuerte y débil. Mientras las relaciones fuertes se corresponden con lazos de profunda interdependencia, las relaciones débiles indican un grado de interdependencia menor, pero aún así suficientemente significativo.

Una estrategia competitiva debe considerar los siguientes:

- *La visión:* la empresa deseada como una utopía no tan inalcanzable; la viva interacción de objetivos económicos, sociales, psicológicos a largo plazo.

- *La misión:* el espacio en donde opera la visión, es decir, de qué se trata el negocio y qué recursos técnicos y tecnológicos son empleados en el mismo.

- *La estrategia propiamente dicha:* el modo en que la empresa se vincula con los mercados, quienes son sus clientes, como llega a ellos y como compete. Comprende tanto la estrategia corporativa centrada en los grados de diversificación, internacionalización e integración de negocios y competencias, así como la estrategia específica de cada unidad de negocios.

- *Las políticas:* el marco regulador que guía el accionar de una empresa.

- *La cultura:* aquel conjunto de valores, creencias compartidas, y supuestos básicos así como las actitudes y aptitudes que los manifiestan; el lenguaje, el comportamiento, y la comunicación.

- *Los recursos intangibles:* la forma de encarar la estrategia (ofensiva o defensiva, persistente o cambiante) y el alcance que esta posee, es decir, la definición del grado de diversificación deseado y la intensidad con la que interviene cada unidad de negocios en la formulación de la estrategia organizacional.

- *Los recursos tangibles:* activos fijos, bienes de cambio y dinero.

- *La organización per sé:* la estructura y su composición, el modelo de gestión entendido como aquellos criterios empleados para tomar decisiones, el rol de la informática y procesos administrativos.

¹⁰ MINTZBERG, H. Diseño de organizaciones eficientes. Madrid- Argentina: El ateneo, 1989. p. 53.

No existe fórmula alguna que conduzca al éxito seguro; muchas empresas no han logrado definir ni la mitad de las variables mencionadas, y aún continúan en el mercado. Si es cierto que cuanto más claro se encuentren definidas estas variables, mayor será la credibilidad organizacional de la empresa, mejor será la operatividad de sus procesos productivos y de negocios, y más logrará orientarse a objetivos específicos. Mintzberg, H.(1989)¹¹

Particularmente, se considera que el éxito depende de cómo logramos manipular este extenso conjunto de variables; cómo logramos situar cada pieza en un tablero de ajedrez de modo en que cada una cumpla su cometido del modo esperado. Utilizando las enseñanzas de grandes maestros, teóricos y pragmáticos, considero que una estrategia competitiva será aquella que logre manipular las diversas variables descriptas y sea consistente en:

- a) Su conducción: cómo gestionar el comportamiento competitivo y organizacional
- b) El modo de orientar la definición y el modelo de negocio a contextos de alta complejidad: impedir el estancamiento y la absorbencia de las buenas prácticas de negocio.
- c) Administrar el funcionamiento de la estructura organizacional, la toma de decisiones y el empowerment.
- d) Generar una adecuada interacción entre el modelo de gestión (gobierno y procesos de negocios) y los sistemas de información, para lograr la implementación efectiva de la estrategia y su retroalimentación.
- e) Gestionar efectivamente el cambio, identificando sus raíces, percibiendo su sentido de urgencia y administrando conscientemente sus decisiones.

Una estrategia competitiva será aquella que logre combinar estos aspectos con la totalidad de las capacidades distintivas que posee la organización, es decir, aquello que diferencia a la organización del resto y que no sólo es recurso, sino que es algo difícil de imitar y no se agota. Sería, en términos simples, ir de los recursos organizacionales (internos) al mercado (externo). Los gerentes no deben olvidar que la gestión empresarial debe no sólo mantener un esquema metodológico sólido y sistémico.

Los managers efectivos pasan la mayoría de su tiempo en equipo con otras personas, tanto sus pares como sus subordinados, charlan de temas varios (relativos a la estrategia del negocio y otras cuestiones remotamente asociadas), se cuestionan constantemente, inician grandes discusiones, bromean, no intentan

¹¹ *Ibíd.*, p. 59.

influir directamente el comportamiento de otros, trabajan largas horas con mucho esfuerzo y dedicación.

Este comportamiento asistemático, en donde muchas de sus tareas no están estipuladas, resulta difícil de enmarcar, pero sin embargo, permiten la creación de valor dentro y fuera de la organización. Mejorar continuamente los elementos que componen la cadena de valor de la empresa no será una tarea sencilla, pero la interacción activa entre las principales áreas funcionales (entiéndase producción – diseño y mejora de operaciones; finanzas – contabilidad y auditoría; marketing – posicionamiento, comunicación, producto, promoción y distribución; recursos humanos – capacitación y desarrollo), facilitará este cometido.

• **Ventaja competitiva:** *“La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior”¹².*

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores de una organización con relación a otra, está en la habilidad, para el manejo de sus conocimientos sobre el mercado, recursos humanos, materiales, financieros en fin todo el complemento dentro y fuera de la empresa.

Ahora bien se debe estar en disposición de hacer buen uso de estas informaciones en procura de superar a la competencia por medio de estrategias adecuadas a los requerimientos que conduzcan al posicionamiento ¹³ lo anterior supone una continua orientación hacia el entorno y una acción estratégica por

¹² MORRISEY, George. El pensamiento estratégico. Construya los Cimientos de la Planeación. Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993. p.119.

¹³ POTER, Michel. Estrategias de posicionamiento empresariales. Barcelona: Poder, 1995. p. 8.

parte de los gerentes de las organizaciones. Por otra parte, la teoría sobre competitividad hace pensar en la idea "excelencia", es decir con características de excelencia y calidad en la empresa.

En las empresas la competitividad es el resultado no de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de una larga serie de procesos y enseñanzas sobre negociación, que configuran la dinámica de la forma organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, el sector del mercadeo y el contexto social en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procesos de análisis y decisiones formales, incluidos en el marco de acciones adecuadas hacia la "planificación estratégica". La función es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la excelencia global.

Para explicar mejor la eficacia y la eficiencia, es pertinente considerar la competitividad; desde la competitividad interna y externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de recursos disponibles; humano, financiero y material, ideas, etc., y las conductas empresariales desarrolladas en procura de la transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la organización ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

En cuanto a lo externo la competitividad está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto social donde los clientes componen el mercado. Como el programa de referencia es ajeno a la organización, ésta debe considerar condiciones exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de los centros comerciales como en este caso, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y servicios y de buscar oportunidades ante nuevos clientes y lógicamente mercados.

A continuación es importante mencionar algunas estrategias que refuerzan la competitividad y garantizan posicionamiento, para tal efecto reconocer que la competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio, que es además el resultado de un mejoramiento constante y de innovación en los bienes, servicios o productos ofrecidos.

Los procesos de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La infraestructura
- La rivalidad o competencia
- Las condiciones y los factores de la demanda de servicios y productos
- Los valores agregados como precios y promociones

El mundo vive una transformación acelerada y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un giro total de enfoque en la gestión de las empresas.

En esta etapa de cambios, las organizaciones buscan elevar índices de producción y así lograr mayor calidad y brindar un bien o servicio de excelencia, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de acción orientados hacia la administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando del trabajo grupal, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea a los creciente requerimientos del mercado, que deben ser cada vez de mejor calidad, más eficiente y rápido que tienda por la excelencia y la calidad total.

En este sentido de calidad total, de acuerdo Hernández. G. D. (1999): “es útil hacerlo a través del principio denominado Paradigma que no es más que una teoría que se genera por la necesidad de un modelo, que se abre paso por la percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver dificultades exitosamente dentro de esos parámetros.¹⁴ En consecuencia cuando se habla de calidad total se hace referencia a un principio, una filosofía, una estrategia de acciones propias a producir bienes y servicios de acuerdo a la demanda y la clientela.

Desde esta perspectiva la denominada calidad total no solo se refiere al servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto empresarial organizacional y gerencial, tomando una organización en donde cada trabajador, desde el Líder mayor o el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los propósitos empresariales.

En consecuencia para que se logre la calidad total a plenitud, es necesario que se rescaten los principios básicos (respeto, ética lealtad entre otros) de la comunidad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la capacitación previa de sus trabajadores para conseguir una población altamente calificada, con mejor capacidad de confrontar las dificultades de la calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación de la productividad para efectos del proyecto; estudiar las condiciones de los

¹⁴ HERNÁNDEZ, Op. cit., p. 53.

servicios y dentro de estas la calidad de los mismo, si cumplen con las expectativas de los clientes que asisten de forma permanente a los logares o sectores comerciales en busca de diversión, insumos para productos como computadores, ropa etc., con el propósito de adecuar estrategias que permitan mejorar errores de comercialización.¹⁵

No se puede dejar de nombrar que uno de los elementos principales para el desarrollo competitivo dentro de los diferentes entornos de organizaciones empresariales es la innovación y creatividad como estrategias de acción, de igual forma es importante aludir a los Para tal efecto en primera instancia es necesario aludir a los niveles de competitividad. Estos niveles son necesarios tenerlos en cuenta para las estrategias de posicionamiento pues, las empresas desarrollan sus actividades en entornos turbulentos donde la incertidumbre, la complejidad y el cambio continuo están a la orden del día. Estos cambios del entorno exigen una rápida adaptación de las empresas, para garantizar, el posicionamiento e incluso su propia supervivencia, lo cual se debe convertir en un propósito principal que se plantean el sistema empresarial y dentro de este los centros comerciales, lo cual en un entorno tan hostil como el actual, crea la necesidad de ser competitivo, y por tanto inclinarse por El Liderazgo empresarial del mercado.

Uno de los fenómenos que más ha contribuido a dificultar la comprensión del entorno se debe a la creciente globalización de la economía y de los mercado, lo cual quizás es uno de los fenómenos histórico-económico más relevante de los años noventa, que además conduce a pensar inmediatamente en la competitividad de las empresas. Explica Hernández C¹⁶. Por tanto este principio de competitividad se puede convertir en una herramienta estrategia para las empresas, pues se constituye en uno de los principales conceptos manejado utilizado por los directivos empresariales.

Dentro de los niveles de competitividad no se pude dejar de mencionar: Mercadeo marketing. Recursos Humano. Financiero y Administrativo.

Mercadeo marketing: se relaciona con las actividades publicitarias en todos los escenarios y con todas lo elementos técnicos y electrónicos.

Recursos Humano: la capacidad organizativa, de servicios y atención que puedan devenir de las personas a cargo de las tiendas o puntos de ventas.

Financiero: el manejo de los sistemas financieros y económicos.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

Administrativo: Planeación de alternativas de posicionamiento, mercadeo, financieras, supervisión del desempeño humano etc.¹⁷

Cabe resaltar que en una eficaz competitividad, se debe analizar que para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y los centros comerciales necesitan adecuarse tanto a nivel interno como en su entorno inmediato, como se anoto anteriormente, pero llas organizaciones deben evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia a nivel comercial e industrial:

- **Rivalidad entre los competidores:** Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Desde esta perspectiva se entrevé que dentro del análisis competitivo únicamente se retoma a las empresas de mayor posicionamiento lo cual incurre dentro de la igualdad competitiva, ahora bien, la variedad de los productos y servicios que ofrecen están en la misma línea de comercialización, por tanto una vez se identifique los niveles de competitividad y dentro de estos cuales ofrecen mayor oportunidad para el posicionamiento se puede entrar a definir qué tipo de rivalidad exhiben como garante de su mayor competitividad, es esta instancia se puede contrastar este rivalidad con; precios, publicidad, promisiones etc. De acuerdo al tipo de estrategia que deseen utilizar según su criterio analítico, lo cual puede abocar en un mayor nivel competitivo y por ende posicionamiento del centro comercial a partir de nuevos productos en sus tiendas.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Para este efecto si los proveedores se unen en un solo sentido y deciden condicionar sus precios en el mercado de un determinado articulo o servicio el cual no se presta con eficiencia y calidad, bien puede hacer uso de esta estrategia, pero es importante tener en cuenta que como se ha viene anotando los productos y servicios están en el misma línea de ventas.

¹⁷ Ibíd.

- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.¹⁸ El proyecto empresarial contara con su habilidad de hacer uso de los recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que disponen, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Desde esta óptica, se puede afirmar que las cinco fuerzas de Porter, conllevan acciones estratégicas que permite concentrarse conscientemente en una idea, o fuerza en espacial y explotarla de manera agresiva, en consecuencia el centro comercial que este en mayor desventaja o ciertas carencia que no le permitan competir fuertemente en el medio, debe dar inicio a un plan de posicionamiento y competitividad; que se genere, a partir de una serie de preguntas como ¿hacia dónde vamos?, ¿por qué vamos hacia allá? y ¿cómo vamos a llegar a allá? Para así tener una mejor visión de la empresa y luego trabajar intensamente en que se logre, avanzando primero desde lo más significativo y posible hasta conseguir una alta competitividad, lo anterior de acuerdo a Porter se puede alcanzar sobre la base de la gerencia estratégica, que estudia cómo una empresa o una región puede construir una ventaja competitiva y, sobre ella, desarrollar una estrategia que convierta en líderes de un determinado sector industrial.

Las enseñanzas de Porter indican que las empresas han llegado a ser más exitosas por su capacidad innovadora en la creación de valor agregado del bien o servicio que ofrecen a sus consumidores, estas organizaciones se desarrollan fundamentalmente en países que son a su vez pioneros e innovadores en facilitar las condiciones para que se desarrollen estas empresas.

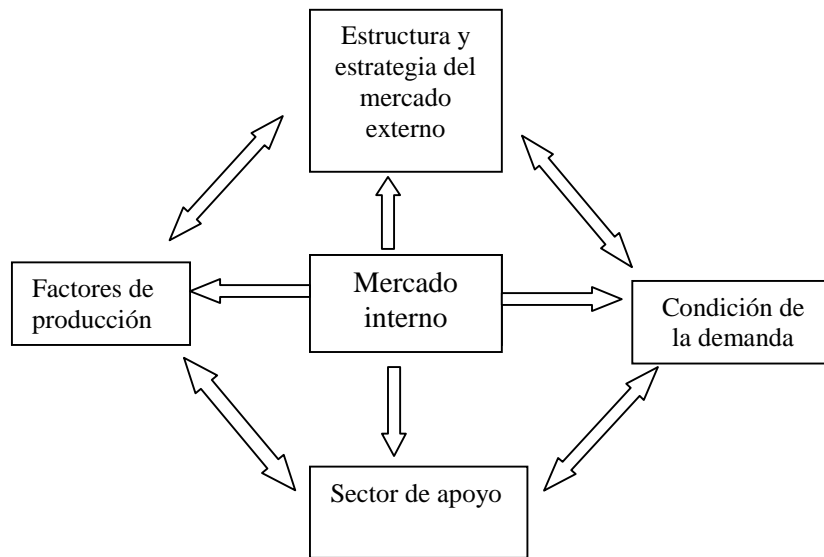
En este sentido cabe resaltar que tanto la innovación como la creatividad se convierten en uno de los mayores soportes estratégicos, en beneficio del

¹⁸ PORTER, Op. cit., p. 10.

desarrollo y posicionamiento empresarial, así mismo en el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición comprensible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar el reintegro de la inversión de capital, según Michael Porter, la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible.

Así mismo, se reconoce como el modelo de las fuerzas competitivas de Porter es probablemente una de las herramientas más frecuentes de la estrategia de negocio. Ha probado su utilidad en numerosas ocasiones. El modelo de Porter es particularmente fuerte dentro del pensamiento estratégico.

Diagrama 1. Matriz de diamante competitivo de M. Porter



Fuente: este estudio

Estrategias de competitividad externa:

- Énfasis en proyectar la empresa desde la innovación de productos hacia segmentos nuevos en diferentes contextos
- Promocionar la empresa y con ellas los producto y servicios por medio de campañas publicitarias dentro y fuera de la cobertura en procura del ofrecimiento y la innovación creativa de nuevos productos de alta tecnología de punta a muy bajos precios

Condición de la demanda.

- Motivar los convenios o contratos con potenciales clientes que necesiten los productos innovados, creados y comercializados por la empresa
- Promocionar los productos y servicios a través de medios radiales escritos ante empresas, universidades, colegios, centros de salud etc.
- Apoyarse permanentemente a través de promociones, valores agregados etc. Que fomenten la demanda de los clientes
- Identificar la demanda a través de los servicios que requiere e impulsar los productos y servicios de tipo extranjero o nacional que solicita.

Factores de producción.

Los servicios y productos que se ofrecen en los supermercados están por lo general en la misma línea; artículos para el aseo personal y del hogar, comestibles, nacionales e importados, licores, abarrotes, perfumería, y demás productos de belleza, etc. En consecuencia la intención es innovar sus productos y promocionarlos.

Actualización e instrucción constante, con el ánimo de innovar a partir de los avances tecnológicos relacionados con los productos y servicios

Atención al cliente desde informaciones relacionadas con los productos a las promociones y/o valores agregados.

Mantenimiento garantizado, profesional y eficaz para los productos y artículos.

Actualización y asistencia a seminarios sobre productos, artículos y demás que se ofertan por la empresa y medios de comercialización.

Las metas que desean alcanzar para tal efecto es importante la motivación de los empleados y personal administrativo.

Sectores de apoyo o conexos.

Apoyarse en diferentes empresas o sitios de comercialización de los productos, deben establecer capacitaciones, e informaciones para que el acompañamiento del cliente o segmento sea consecuente y fiel en la medida que satisfaga su requerimiento.

Mayores ofrecimientos de acceso en cuanto a precios, durabilidad de la garantía, valores agregados, promociones y accesorios para el cliente fiel. Lo cual hace de la competitividad un medio adecuado y leal de progreso desarrollo y sostenibilidad de las tiendas o puntos de ventas

Para éste tipo de modelo tradicional aplicación de las fuerzas de Porter, la defensa consistirá en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva, se podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

- **Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

El posicionamiento da espacio, marca los beneficios financieros y económicos, por tanto adquirir mayores lotes de mercancía a más bajos precios y por ende los puede ofertar de igual forma a bajos costos para el usuario final, sin que ello le genera pérdidas, por consiguiente el supermercados que se empodere del mercado lógicamente alcanzara mayor nivel competitivo, garantizándole El Liderazgo en ese producto como en la totalidad de los servicios que ofrece, así mismo si produce un producto a gran escala por la cantidad de demanda, tendrá mayores utilidades que si lo produjera en menor escala y a mayor precio.

- **Diferenciación del Producto:** Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la precepción de una calidad más alta.

Como se ha venido anotando en la medida que se ofrezca una variedad de productos como estrategia de competencia se debe hacer uso de la innovación y creatividad, lo cual aboca en productos y servicios novedosos para clientes exclusivos y para los clientes del común que hacen uso de la calidad y la tecnología al tiempo que de la variedad, desde esta óptica se puede incurrir en mercado segmentados por la innovación, con lo cual se erosionan ésta barrera competitiva, desde la diferenciación generada por la creatividad, por tanto se puede vencer la lealtad de los clientes con novedosos producto.

- **Inversiones de Capital:** Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto

le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance en el mercado nacional. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

Las empresas se consideran un mercado donde se reconocen flujos de comercialización de bienes, productos y servicios, esto quiere decir que al interior de los mismos existen un fuerte flujo financiero que propende por mejorar la calidad del servicio a través de productos de comestibles, aseo, belleza, licores entre otros, con lo que se atrae a los clientes con productos de alta calidad a muy bajos precios, dando margen para que no se aboque en perdidas y liquiden su negocio, erosionado la competitividad que desde este servicio pudiese tener determinado supermercados, por lo tanto del empoderamiento financiero depende en buena medida la competitividad y posicionamiento de los artículos y productos pues entre mayor inversión mayor eficacia y calidad en el producto porque mayor serán los beneficios económicos. .

- **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.¹⁹

En razón de lo anotado, cabe resaltar que la estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino porque también se anticipan y enfrentan a las estrategias y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de la forma en que se pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; Están

¹⁹ PORTER, Op. cit., p. 18.

cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir cómo se a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal, sobre el particular es importante recordar a Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”.

Así mismo se considera que el ser competitivo hoy en día significa tener características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.²⁰

Es en este escenario que se comprende como ventaja competitiva una serie de las características detectadas en un producto que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de prestación de servicios, de distribución y comercialización o de venta <http://www.monografias.com/trabajos12/curclin/curclin.shtml> propios del producto.

3.1.8 Marco legal. En primera instancia se contempla la Ley 590 de 2000 o Ley mipymes es un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa, incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional. A nivel de Municipios los Comités Municipales de Microempresa, sin perjuicio de los existentes constituyen escenarios adecuados para generar dinámicas para el fomento y desarrollo de las microempresas.

²⁰ Ibíd.

Motivados por tener una mejor condición legal para el sector, vía parlamentaria, la Ley mipyme fue modificada en 2004, dando origen a la Ley 905. Se debe mencionar que introdujo elementos como el sistema nacional de apoyo al sector, aunque algunos logros obtenidos en la Ley 590 fueron minimizados o eliminados.

Por su parte, el código de comercio, también ejerce su legislatividad en centros de comercio como los supermercados ya que toda persona natural que se dedica profesionalmente a actividades que la Ley considera mercantiles, ostentan la calidad de comerciantes y por consiguiente están sometidas al imperio de la Ley comercial; así, lo preceptúa el Artículo 1 del Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio) en concordancia con el Artículo 10 de la misma obra, el cual manifiesta las obligaciones que deben tener en cuenta los establecimientos comerciales. Desde este orden el Artículo 13. Establece Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio como supermercados o super tiendas en los siguientes casos:

- Cuando se halle inscrita en el registro mercantil.
- Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio. Así mismo reza el Artículo. 19. La obligatoriedad de todo comerciante:
- Matricularse en el registro mercantil.
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la Ley exija esa formalidad.
- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;
- Conservar, con arreglo a la Ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.

De igual manera en el TÍTULO III del Código de Comercio se define el Registro Mercantil, delimitado y expedido por la Cámara de Comercio, en tal efecto específica. Artículo. 26.- El registro mercantil tendrá por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como la inscripción de todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la Ley exigiere esa formalidad. El registro mercantil será público. Cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copias de los mismos.

4. METODO DE INVESTIGACIÓN

Desde la perspectiva que ofrece las estrategias competitivas dentro las investigaciones se hace preciso determinar el camino del proyecto mediante la aplicabilidad de un paradigma que para el efecto de este trabajo se lo reconoce como el cuantitativo pues se traza a partir de variables que permitan conocer la realidad al interior del supermercado El Líder.

En tal efecto es necesario que se defina instrumentos y técnicas de información como la encuesta dirigida a clientes y proveedores las cuales arrojaran resultados de las diferentes perspectivas con objetividad y claridad, luego son procesadas permitiendo conocer la situación actual del supermercado El Líder.

Es de aclarar que en el desarrollo del estudio al mismo tiempo que se reconoce la realidad sobre el supermercado el Líder también se analiza la competencia inmediata o sea del factor externo; política arancelarias, supermercados rivales, empleo, educación etc., para definir con precisión como es la realidad competitiva que emerge de los supermercados o la competencia en procura de lograr un diagnostico fiel de la realidad empresarial y comercial.

A la luz de lo determinado, como paradigma es preciso acompañarse de un enfoque como el empírico analítico.

4.1. TIPO DE ESTUDIO

En este aparte es preciso retomar las características propias de un estudio descriptivo y analítico; *descriptivo* pues durante el proceso de investigación se describirán las características que identifican los diferentes elementos, variables y componentes de la acción competitiva en los supermercados una vez se han sistematizado y con ello tabulado e interpretado las informaciones, con los cuales desde la opción descriptiva se entrara a delimitar las matrices que orientaran al Plan estratégico para la optimización competitiva del supermercado El Líder.

El procedimiento desde este tipo de estudio pretende seguir con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos en el proyecto pues el estudio abordará el problema partiendo de situaciones particulares para concluir en verdades generales, que permitan caracterizar al sector empresarial, en consecuencia es a partir de situaciones generales que identifica explicaciones particulares contenidas en esta situación objeto de estudio y así como se anoto anteriormente se trazaran las estrategias competitivas pertinentes a la optimización del posicionamiento del supermercado El Líder.

4.2. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El tratamiento de la información consiste entonces en el recuento, clasificación y análisis; después de un profundo análisis se procede a desarrollar una descripción técnica de las variables más importantes que permiten la formulación de un diagnóstico estratégico administrativo de la organización en estudio para de esta forma poder plantear las bases para la elaboración del plan de acción.

Para la calificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se tendrá en cuenta la metodología de análisis cualitativo como es el método DELPHI que consiste en reunir a un grupo de expertos, que para el caso hicieron parte: los autores del presente trabajo, el administrador (propietario) del supermercado, en calidad de panel a quienes se les sometió a una serie de cuestionamientos acompañados de su respectiva retroalimentación a cada una de las respuestas obteniéndose una conclusión u opinión convergente y general.

Cabe resaltar, que dichas concepciones adquiridas son altamente subjetivas dependiendo del grado de conocimientos que posee el personal administrativo del supermercado. Con el fin de ser más objetivos y acercarnos a la realidad competitiva del supermercado El Líder se realizó una identificación e interpretación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se detallarán en la DOFA, con lo cual fue posible desarrollar otras matrices que permitirán en su conjunto definir el plan de acción propuesto con el fin de lograr su mayor posicionamiento.

4.3. POBLACIÓN

Para el presente estudio, se ha definido como población el supermercado El Líder de la ciudad de San Juan de Pasto, el cual está integrado por 362 clientes asiduos delimitados por estratos dos, tres y cuatro, de forma diaria, así mismo se agrega el administrador o propietario y los proveedores

Muestra. Para determinar la muestra y con ella el conocimiento y análisis de este sector se hizo necesario tomar muestras representativas, para lo cual se acudió a un modelo estadístico de muestreo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{z^2 \times p \times q + e^2 + (N - 1)} \quad \text{Donde:}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población 362

p = Probabilidad de éxito (máximo valor)	(0.5)
q = Probabilidad de fracaso	(0.5)
z = Valor tabla normal 90 %	(1.72)
e = Error de muestra	(0.08)
Nivel de confianza	(90%)

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{z^2 \times p \times q (E^2 + (N - 1))}$$

$$n = \frac{(1.72)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times (362)}{(1.72)^2 \times (0.5)(0.5) + (0.08)^2 + (362 - 1)}$$

$$n = 88$$

4.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Informaciones Primarias. Para elaborar el diagnóstico, se recurrió al uso de fuentes primarias, conformadas por el personal de ventas y/o el personal administrativo, los clientes actuales los cuales proporcionaron informaciones a través de:

- Encuestas. Con este técnica que nace desde un cuestionario se pretende adquirir información a través de los clientes sobre aspectos relevantes del supermercado como son; productos, compras, precios, plaza, valores agregados, entre otros.

De igual forma se realizara un cuestionario orientado a los proveedores y al administrador en este caso el propietario con el propósito de realizar un análisis interpretativo pormenorizado devenido de información confiables que luego sistematizar e interpretarla y con ello realizar el plan de acción estratégico para ser del supermercado El Líder altamente competitivo.

5. DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se detalla el análisis interno del supermercado El Líder desde la perspectiva que ofrecen las diferentes áreas que lo componen así:

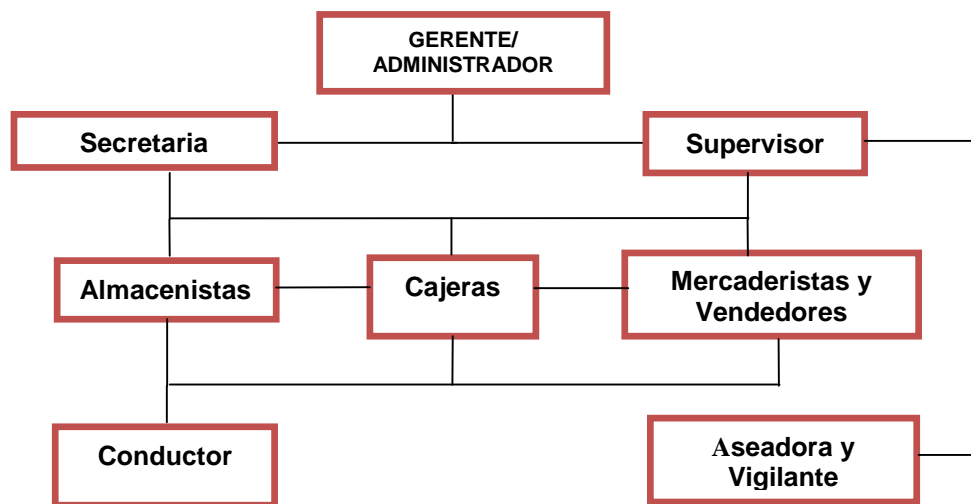
Organigrama: El Supermercado El Líder ha realizado una importante distribución de las funciones principales que se asignan a cada cargo, estableciendo su área de responsabilidad y acción, igualmente el grado de subordinación.

Desde el recurso humano el supermercado proveerá de todo lo que es útil para su funcionamiento, dentro de las actividades de comercialización diaria, lo cual se hace necesario dentro de la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades del talento humano.

En consecuencia una estructura organizada se convierte en una red de comunicación que continuamente se retroalimenta, permitiendo al nivel ejecutivo hacer conocer de manera oportuna las decisiones a sus empleados. Por otro lado, promueve la comunicación desde los puestos de trabajo que se encuentran ubicados en todos los niveles de la empresa hasta la alta dirección, de esta manera se facilita la asignación del trabajo y su coordinación en las ventas.

En el organigrama presentado se nota que existe una organización jerárquica que la encabeza la gerencia o administrador y que depende directamente de las circunstancias del entorno para tomar decisiones.

Diagrama 2. Organigrama del Supermercado El Líder. Fuente este estudio.



Fuente: este estudio

El supermercado El Líder desarrolla dos actividades primordiales bastante diferenciadas como son: La primera, la cual es objeto del presente estudio es la venta y comercialización de productos de víveres y abarrotes, actividad que se desarrolla en la ciudad de Pasto en su único punto de venta ubicado en la carrera 7ª No. 21-36 del suroccidente de la ciudad. Esta actividad se dedica a la venta al detal de productos de la canasta familiar los cuales atraen a la población básicamente por sus precios bajos. La segunda actividad consiste en desarrollar una nueva actividad del negocio en donde asume la posición de distribuidor lo cual le ha permitido mejorar su posición tras la distribución de productos a precios cómodos y de excelente calidad logrando una fuerte incidencia en el mercado local y regional. Esta actividad se viene desarrollando hace aproximadamente 5 años en la ciudad de Pasto

En la actualidad en calidad de distribuidor tiene una amplia cobertura en la ciudad de Pasto principalmente localizadas en las zonas 4, 5, 6 y 7, las cuales se describen más adelante. Los canales utilizados en la distribución de sus productos son básicamente dos:

- Canal Directo del supermercado El Líder al consumidor: Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, es el supermercado quien asume la mayoría de las funciones desde el pedido, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos. Las actividades de venta directa incluyen ventas por teléfono, compras por correo y de catálogo, al igual que las formas de ventas electrónicas al detalle, como las compras en línea y las redes de televisión para la compra desde el hogar.
- Canal Detallista del supermercado a los minoristas y de éstos a los Consumidores: Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los minoristas (tiendas, supermercados, hipermercados, entre otros localizados en las zonas antes relacionadas. En éste caso el supermercado El Líder cuenta generalmente con una fuerza de ventas que son los vendedores o mercaderistas que se encargan de hacer contacto con los minoristas que venden los productos al público y hacen los pedidos.

El supermercado El Líder como distribuidor para el desarrollo de esta actividad cuenta con dos vehículos los cuales cuentan con las condiciones necesarias para garantizar la total calidad de los productos que provee. Cuenta además con una amplia área de almacenamiento, cuenta con la infraestructura y tecnología que le permiten el desarrollo de esta actividad sin embargo puede mejorarse. Si bien no ha realizado mayores esfuerzos financieros en capacitar al personal, este ha logrado especializarse en la atención, operación de los productos, clientes y proveedores, los procesos de carga, descarga, depósitos y empacados de mercaderías, son todos realizados bajo techo con la calidad e higiene que el público consumidor requiere, sus distribuidores están en comunicación directa con la gerencia.

5.1 MISIÓN ACTUAL

Brindar productos de alta calidad respaldados por la garantía y durabilidad, a través de la excelencia y oportunidad, asistencia del talento humano eficiente y amable que sigue estrictamente las guías de manejo preestablecidas por el clima organizacional del supermercado el Líder fomentando la satisfacción de cliente.

5.2 VISION ACTUAL

Ser el supermercado que mejor vitrina exhibe en cuanto a productos nacionales y extranjeros y en el futuro inmediato convertirnos en la mejor alternativa en cuanto a productos para la familia, el hogar, la escuela, colegios, universidades, empresa etc., garantizando nuevos mercados que favorezcan el empleo en Pasto y Nariño, así para el año 2013 será reconocido en la región por El Liderazgo y alta competitividad.

5.3 VALORES CORPORATIVOS

- **Direccionamiento.** Orientar las actividades estratégicas que generen mayor posicionamiento
- **Calidad.** Las regulaciones institucionales de calidad son los parámetros que garantizan los productos y servicios del supermercado
- **Responsabilidad.** El cuidado con los productos gira en torno a la responsabilidad y el compromiso humano social y económico
- **Compromiso.** El compromiso es con el cambio a través de implementación de estrategias que conduzcan al éxito desde los aspectos que regulan la innovación y creatividad empresarial.
- **Autonomía.** Autonomía para aplicar las estrategias significativas en procura de satisfacer las necesidades los clientes y la empresa.

5.4 DIAGNOSTICO INTERNO

La formulación de un diagnóstico interno se considera importante por cuanto sus resultados permitirán tener una mirada general hacia el interior del supermercado El Líder y así saber los recursos con los que cuenta para adelantar la labor estratégica, enfrentando la situación del entorno y permitiendo tomar decisiones acertadas. En este sentido a continuación se detalla el diagnóstico interno realizado al supermercado objeto de esta investigación.

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

- **Estilo de Dirección.** Dirección puede definirse como el proceso de trabajar con y a través de individuos y grupos, más otra serie de recursos, para alcanzar los objetivos organizativos.²¹ Teniendo como base la anterior definición de dirección, se puede decir que la administración del Supermercado el Líder está muy lejos de ese enfoque, ya que el estilo de dirección es demasiado rígido, basado más en el empirismo de sus gestores que en los elementos técnicos fruto de la adecuada preparación profesional, además sin esquemas técnicos de dirección que le permitan al gerente dominar y conocer adecuadamente los diferentes métodos y estilos de dirección de acuerdo a las normas y la práctica actuales, se observa la aplicación de un estilo de dirección paternalista.

- **Toma de Decisiones.** La toma de decisiones es central en la actividad humana. Se puede afirmar que la humanidad ha alcanzado su nivel de desarrollo actual gracias a su capacidad para imaginar formas alternativas de acción, predecir sus posibles consecuencias y elegir entre ellas. El supermercado El Líder en la toma de decisiones cuenta cierta flexibilidad ya que tiene en cuenta las expectativas de los vendedores y funcionarios, todo bajo ciertos parámetros de obediencia; pero en aspectos de gran relevancia para la organización como la fijación de precios, descuentos y promociones la decisión es unilateral y tomada exclusivamente por la gerencia. En este orden de ideas, es necesario que adicional a las habilidades y destrezas administrativas se tenga en cuenta la participación consensuada de cada miembro al interior de una organización en la toma de decisiones y no dejar al azar cualquier eventualidad que lleve al traste todos los esfuerzos y recursos de una empresa en la consecución de sus metas.

- **Sistema de recompensas y sanciones.** El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas o estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la forma de administración.²²

Considerando lo anterior, es preocupante que al interior del Supermercado el Líder a pesar de tener algunos aspectos de motivación con incentivos, bonos de compras, etc., para sus empleados, no se ha otorgado importancia alguna a la estructuración de un esquema técnico de reconocimiento del desempeño como

²¹ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia estratégica. Barcelona: Norma, 1997. p. 35

²² MARKIDES, Constantinos. En la estrategia está el éxito. Barcelona: Norma, 2000. p. 125.

tampoco de sanciones por el incumplimiento con las labores asignadas a cada funcionario. De allí que se presenten percances en el normal desarrollo de la actividades.

- **Direccionamiento estratégico.** El direccionamiento estratégico define la Institución, su misión y visión, el objetivo sectorial en el que se enmarca, los objetivos de entidad y las políticas que la rigen, es decir, son un conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento se da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.²³

El Supermercado el Líder adolece de un planteamiento formal de estrategias; no hay una alineación estratégica entre su misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales que permitan guiar a la empresa en su entorno de acción.

- **Comunicación Interna.** La Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. Para el caso en cuestión, al interior de la administración del Supermercado el Líder no hay un sistema comunicativo estructurado, programático y eficiente que permita a los funcionarios expresar inquietudes, proponer alternativas de solución a contingencias y generar un clima de implicación e integración que incremente la motivación y la misma productividad.

5.4.1 Análisis de la estrategia actual. El Supermercado el Líder se encuentra establecido en Pasto desde hace varios años, logrando una buena posición dentro del mercado de distribuidores y venta de víveres y abarrotes de la ciudad; a su vez la empresa cuenta con un buen renombre comercial; el reconocimiento de una empresa sería en su accionar, competitiva, con buena trayectoria en la distribución de productos de alta calidad y marcas reconocidas en el sector alimenticio; lo cual la ha hecho merecedora de una buena imagen en el mercado. Con ese antecedente, el análisis a desarrollar se basa en cuatro variables de gran importancia así:

- **De Producto y/o Servicio.** El Supermercado el Líder es catalogado como un intermediario comercializador que maneja un amplio portafolio de productos los cuales en su gran mayoría corresponde a bienes de consumo masivo y de la canasta familiar. Además, cuenta con cierta exclusividad en la distribución de algunos productos de marca; esto le da a la empresa la posibilidad de manejar algunas garantías en relación a sus competidores más inmediatos como son: el Tigre de la Rebaja y el supermercado Bucanero.

²³ VALDIVIESO J., Renato. Planificación estratégica. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 1994. p. 48

Por otra parte, el Supermercado el Líder realiza ventas y distribución específicas sobre pedido según las exigencias de cada cliente lo cual permite tener una actualización continua de su inventario y una rotación periódica de su portafolio de productos.

- **Precio.** Para el Supermercado el Líder, los precios en el mercado deben estar ajustados a las políticas de negociación con sus proveedores; con ese precio se debe marcar en el mercado, a excepción de bonificaciones u ofertas que le permitan manejar el precio, las sanciones de los proveedores a cualquier tipo de decisión unilateral, no se hace esperar.

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

Cuadro 1. Porcentajes de utilidad en producto teniendo en cuenta su presentación

PORCENTAJE	PRESENTACION DE PRODUCTO
7%	CAJA, BULTO O PACAS
9%	DOCENAS O DISPLEY
12%	UNIDAD

Fuente: Este estudio

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

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

Para el periodo de Marzo a Septiembre del 2010 las compras promedio de la línea COLGATE estuvieron en \$31.882.796 por mes y en un total de \$223.179.569 en los siete meses. Para el mismo periodo las compras promedio de la línea UNILEVER estuvieron en \$34.186.556 por mes y en un total de \$239.305.892. Como se puede observar con los datos anteriores, el promedio en compras para las dos líneas es muy similar; lo que a la postre deja entrever el éxito de la política

de negociación entre el Supermercado el Líder y sus proveedores.

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

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

El Supermercado el Líder como parte de un canal de distribución secundario tiene mecanismos para llegar al cliente, entre las más destacadas están:

El transporte. Esta actividad es necesaria puesto que le permite colocar los productos que tiene almacenados en sus bodegas hasta el sitio donde se va a comercializar y en algunos casos hasta el lugar de consumo.

Actividades de merchandising e impulso. Esta actividad se hace mediante la exhibición del producto en el punto de venta de la empresa o del cliente que vende el producto; esta labor es desarrollada por un mercaderista.

Fraccionamiento de la mercancía. Es una actividad tendiente de alistamiento de la mercancía para comercializar en fracciones de acuerdo a las necesidades del cliente.

Almacenamiento de la mercancía. Actividad de mantenimiento del stock de mercancías en almacén o bodega de manera ordenada y catalogada, lista para transportar o comercializar.

Contactos comerciales. Esta actividad es de gran importancia ya que permite a la empresa desarrollar acercamiento con los proveedores y clientes potenciales para determinar el tipo de productos a comercializar.

Información a clientes. Acercamientos con los clientes actuales y potenciales para ponerles al corriente a las bondades de un producto o del servicio que la empresa presta. De igual manera informa a los proveedores sobre la demanda, las necesidades del mercado y la competencia.

- **Comunicación.** La publicidad que utiliza la empresa está basada en la

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

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

Entre las muchas labores realizadas por la fuerza de ventas del Supermercado el Líder están:

La Prospección: buscan y cultivan nuevos clientes

La Distribución: deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre clientes potenciales y clientes actuales.

La Comunicación: comunican hábilmente información acerca de los productos y servicios de la empresa.

Las Ventas: conocen el arte de la venta; acercamiento, presentación, respuesta a objeciones y cierre de ventas.

El Servicio: proporcionan varios servicios a los clientes; consultoría, asistencia técnica, diseño de financiamientos y envíos.

La Recopilación de información: realizan sondeos de mercado y trabajo de reconocimiento e información de los clientes.

La Asignación: deciden a cuáles clientes asignar los productos durante períodos de escasez de los mismos.

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

La ubicación preferente de producto. Se trata de situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor como en estantes a la altura de los ojos y las zonas cercanas a las cajas.

Pilas y exposiciones masivas de producto. Con el fin de dar sensación de abundancia y provocar un positivo efecto en los compradores.

Cubetas. Contenedores descubiertos y desordenados dando sensación de ganga.

Demostraciones y degustaciones. Con el propósito de incrementar ventas.

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

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

5.4.2 Perfil de la capacidad interna. Corresponde a la determinación de los aspectos positivos o fortalezas y de las deficiencias o debilidades al interior de la organización. A continuación se presenta el análisis de las capacidades internas del Supermercado el Líder, donde se destacan los siguientes factores:

Capacidad Directiva

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

Los ejemplos de ello son muy variados.

- No existe un área de mercadeo formalmente constituida la cual pueda organizar las actividades correspondientes a su injerencia, esto en muchas ocasiones deja que la información de mercado se maneje al azar por otras personas o dependencias.
- No hay un presupuesto para el desarrollo de actividades como promociones, ofertas y publicidad.
- No hay una agenda de actividades para desarrollar contactos con proveedores y clientes con el propósito de obtener información actualizada de ventas, compras, crecimiento, presupuesto, que le faciliten al supermercado realizar proyecciones de demanda real y acertada.
- La asignación de precios no se hace con base a parámetros técnicamente definidos como el mercado y la competencia.

- No hay conocimiento real de la competencia,
- No hay estudios de mercado o un sistema de investigación de mercado que permita dirigir las acciones empresariales en el cual se base la planeación estratégica

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

• **Estructura Organizacional.** El supermercado cuenta con un organigrama que responde a las necesidades básicas especificando ciertas líneas de autoridad. Sin embargo, este no corresponde a su realidad actual. Situaciones como el desconocimiento de la jerarquía por parte del personal ocasiona deficiencias en el control de tareas y responsabilidades asignadas en las diferentes funciones que desempeñan el personal.

Después del gerente y/o administrador, la secretaria y el supervisor son quienes poseen mayor jerarquía y autoridad, pues algunas actividades como manejo de personal son realizadas por alguno de ellos.

En este sentido, es necesario mencionar que su estructura está bien definida y sería funcional pero las deficiencias que se presentan obedecen a que el personal en el desempeño de sus funciones no reconoce esa estructura y la mayoría de las decisiones que se toman son exclusivamente del gerente propietario sin fundamentarse, en muchas ocasiones, en alguna estrategia que le permita un pleno desarrollo de las actividades, por ende, se considera esta variable como una debilidad menor.

• **Herramientas Administrativas.** En este aspecto el Supermercado el Líder tiene como herramienta un programa de salud ocupacional desarrollado en el mes de mayo del 2007 con el cual la empresa busca mejorar la condiciones de salud mental y física de sus trabajadores. En este plan se tienen estipuladas acciones básicas tendientes a cumplir los objetivos propuesto en medicina preventiva de trabajo, higiene y seguridad industrial. Sin embargo, existen ciertos vacíos en aspectos como:

- No existe un manual de procesos y procedimientos que sirva como guía metodológica y como herramienta práctica para establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos en las distintas áreas del supermercado.

- No cuenta con un reglamento interno de trabajo que brinde la información consistente, necesaria y suficiente para facilitar las labores a todos los funcionarios.

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

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

- **Liderazgo.** En el supermercado El Líder no se puede hablar de un liderazgo, lo que realmente existe es una figura de patronazgo que por unanimidad tiene la facultad de asignar y subordinar funciones o actividades. A pesar de la confianza que le brinda a todos sus empleados en la comunicación cordial y directa sigue conservando su imagen imponente. Sin embargo, se puede decir que en esta persona que hace las veces de Líder muestra cierto grado de colaboración con los empleados y personas fuera de la organización, brinda la confianza y autonomía en la toma de decisiones; por ello no ha entorpecido las labores al interior de la organización por lo cual se concluye que esta variable es una debilidad de bajo impacto.

- **Comunicación.** La comunicación es directa, pues no sufre distorsiones en la medida en que no se requieren intermediarios para llevar a cabo el proceso de comunicación. Tanto a nivel de los empleados como a nivel administrativo recurren a su nivel jerárquico alto más inmediato en el evento de toma de decisiones de importancia para la empresa. Por ello se considera esta variable como una fortaleza de alto impacto para la organización, toda vez que el intercambio de información entre los diferentes miembros de la organización es vital para su desarrollo interno y su desempeño en el mercado.

- **Control.** En este aspecto hay grandes dificultades ya que la empresa no tiene un sistema para elaboración de su presupuesto anual, lo cual no permite optimizar los recursos disponibles. De esta manera no hay un control en gastos e ingresos. Por otra parte no se han definido parámetros que permitan evaluar el desempeño a través de indicadores de gestión y la mayoría de veces se hace de manera cualitativa. De lo anterior se deduce que esta variable es una debilidad de alto impacto para la organización.

Capacidad Competitiva

- **Publicidad.** El supermercado basa su publicidad en su fuerza de ventas y en el contacto que esta tiene con sus clientes. Sin embargo, es preocupante ver que en la actualidad el supermercado no cuenta con un esquema estratégico de publicidad para medios. el supermercado no pauta en medios radiales, televisivos o escritos y menos tiene destinado un presupuesto para este tipo de herramientas. Por todo ello, esta variable es una gran falencia y su impacto es alto para el

supermercado.

- **Investigación de Mercados.** La investigación de mercados permite acceder a información vital para el supermercado en cuanto al medio donde desarrolla todo su potencial como distribuidora, permitiéndole emprender acciones que conlleven a mantener o aumentar su competitividad; sin embargo, el supermercado no tiene ni realiza ningún estudio de mercado, no hay asignación presupuestal para este tipo de herramientas. Tampoco cuenta con un área para tal fin, ni con el personal profesional idóneo que a través de su trabajo investigativo obtenga la información pertinente, suficiente y oportuna para la toma de decisiones y aplicación de estrategias competitivas y de mercadeo tendientes a mejorar el desempeño de la empresa en el mercado. A pesar de que esta variable es una falencia para el supermercado, su impacto no ha sido tan letal en ella, siendo una debilidad de medio impacto para la organización.

- **Publicidad.** La empresa basa su publicidad en su fuerza de ventas y en el contacto que esta tiene con sus clientes. Sin embargo, es preocupante ver que en la actualidad la empresa no cuenta con un esquema estratégico de publicidad para medios. La empresa no pauta en medios radiales, televisivos o escritos y menos tiene destinado un presupuesto para este tipo de herramientas. Por todo ello, esta variable es una gran falencia para el supermercado y su impacto es alto.

- **Investigación de Mercados.** La investigación de mercados permite acceder a información vital para el supermercado en cuanto al medio donde desarrolla todo su potencial como distribuidora, permitiéndole emprender acciones que conlleven a mantener o aumentar su competitividad; sin embargo, la empresa no tiene ni realiza ningún estudio de mercado, no hay asignación presupuestal para este tipo de herramientas. Tampoco cuenta con un área para tal fin, ni con el personal profesional idóneo que a través de su trabajo investigativo obtenga la información pertinente, suficiente y oportuna para la toma de decisiones y aplicación de estrategias competitivas y de mercadeo tendientes a mejorar el desempeño del supermercado en el mercado. A pesar de que esta variable es una falencia, su impacto no ha sido tan letal en ella, siendo una debilidad de medio impacto para la organización.

- **Servicios Adicionales.** Con el propósito de satisfacer las expectativas de los clientes actuales y potenciales el Supermercado el Líder cuenta con una fuerza de ventas externas que lleva directamente la mercancía al cliente; además cuenta con sistemas de crédito, descuentos y logística que le facilita dar un buen servicio. No obstante, es necesario optimizar este tipo de estrategias para que el supermercado se pueda diferenciar de su competencia. Un ejemplo de ello es la solución ágil en la atención de averías de productos, en rotación de productos despachados a los clientes, mejoramiento en el transporte y manipulación de mercancías despachadas, líneas de crédito y oportunidad de pago para clientes

especiales, etc. Como se puede ver los servicios adicionales son necesarios para conseguir la fidelidad en los clientes actuales y cautivar a los potenciales, por ello esta variable es una fortaleza de alto impacto.

- **Instalaciones.** El supermercado El Líder, desarrolla sus actividades en una amplia edificación propia que alcanza un área total construida de 694 Mts², en donde realiza sus actividades de comercialización y exhibición de sus productos, distribuidos así; primera planta 350 Mts², segunda planta 344 Mts². El área sin construir es de 200 Mts², utilizada como parqueadero para sus clientes.

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

- **Precio.** El precio es una variable que puede atraer o no al cliente y su impacto en la organización es alto. Para el Supermercado el Líder los precios están basados en la competencia y el mercado. La utilidad está marcada en algunas ocasiones por las ofertas, bonificaciones y descuentos otorgados por los proveedores ya que estos se trasladan directamente al precio del producto que se distribuye. Pero a manera general los precios ofrecidos son competitivos y casi similares a los de la competencia, su diferencia está en los beneficios adicionales como descuentos y créditos que la empresa tiene con los clientes especiales. De lo anterior se concluye que esta variable es una fortaleza de alto impacto para la empresa.

- **Posicionamiento.** El nivel de posicionamiento en el mercado logrado por el supermercado El Líder es bueno debido a la amplia trayectoria en el mercado de distribuidores y venta de víveres y abarrotes, el reconocimiento y la fidelidad de sus clientes. Sin embargo, a pesar de los buenos resultados alcanzados se requiere implementar estrategias publicitarias encaminadas a mejorar la gestión administrativa y realizar una buena planeación estratégica de mercadeo para mejorar su posicionamiento. Por ello esta variable es una fortaleza de medio impacto para la organización.

Capacidad Financiera

- **Programas Contables.** En el área de cartera la empresa cuenta con un módulo del paquete contable, en el cual se consigna toda la información referente a clientes como NIT, dirección, teléfono, cupo de crédito, días de crédito, días de vencimiento, días de mora y zona. Con este modulo se puede dar un manejo al movimiento de cartera, siendo muy objetivo por que permite evaluar de un lado a los clientes en cuanto a compras y pagos y del otro a los vendedores en el manejo del cupo asignado.

- **Manejo del Sistema Contable.** El conocimiento acerca del sistema contable por la mayoría del personal hace que la empresa pueda obtener la información suficiente para emprender acciones de desempeño, control y evaluación tendientes a promover el desarrollo de la organización. Los informes financieros son entregados de manera oportuna por el contador, siendo éste un funcionario externo al supermercado. A modo general se puede decir que hay un buen manejo de esta herramienta, por lo cual se toma esta variable como una fortaleza de alto impacto para la empresa.

- **Crecimiento Empresarial.** El Supermercado el Líder desde su inicio en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes 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. Más aún, hay un desconocimiento por parte de su administración de que la empresa es un sistema vivo y una comunidad humana, razón por la cual no se está prestando la debida atención a los individuos que la conforman, a sus motivaciones y a las interacciones que se dan entre ellos para generar valor constante. Una muestra de ello es que no hay reinversión de capital, se llevan a cabo las mismas negociaciones año tras año, no hay sucursales, ni ampliación, ni diversificación del negocio. Pese a ello la empresa sigue manteniéndose en el mercado, por lo cual se puede concluir que esta variable es una debilidad menor.

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

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

- **Gastos.** A grosso modo el promedio mensual de gastos del Supermercado el Líder en el año 2010, asciende a un monto de \$4.478.362 millones de pesos; claro que sin relacionar entre ellos los gastos en nómina y parafiscales.

Por otra parte, los gastos operacionales de administración a junio 30 del 2010, fueron de \$23.923.265, que comparativamente han sido menores a los ingresos

operacionales obtenidos en el mismo periodo en el año 2009, cuando alcanzaron un valor de \$ 25,546,795.00, o sea lo correspondiente a 6.78% menos. Lo anterior, muestra claramente que los resultados de las actividades llevadas a cabo por la empresa en el mercado de venta y distribución de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto han sido buenas; no obstante, ello puede ser susceptiblemente mejorado con la incorporación de un esquema estratégico que le permita a la empresa direccionar de una mejor manera su actividad. Por ende dado que los resultados conseguidos por la organización han sido buenos; pese a la falencia mencionada, esta variable se considera una fortaleza de alto impacto.

Capacidad del Talento Humano

- **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 las potencialidades de cada individuo siendo crucial para la competitividad. Sin embargo, al interior del Supermercado el Líder no existe una política organizacional que permita la capacitación del personal; problemas como desconocimiento en el manejo de herramientas informáticas por parte de los funcionarios de bodega, mercaderistas y los vendedores externos e internos son una pequeña muestra de esta falencia. La mayoría de los empleados tiene un nivel básico de estudios lo que desfavorece la eficiencia y eficacia de los individuos al interior de la organización. Por lo anterior, se considera esta variable en una falencia y su impacto es medio.
- **Experiencia.** Para la asignación de funciones se exige una experiencia mínima dependiendo de la naturaleza del cargo. El Supermercado el Líder en este caso posee un personal con un grado de experiencia alto en el campo del comercio al por mayor y menor. La trayectoria y antigüedad en la empresa facilita el desarrollo de algunos procesos y resolución eficaz de problemas por lo que se considera una fortaleza de medio impacto.
- **Motivación.** Este es un factor que incide directamente en el desarrollo interno de la empresa, por cuanto la satisfacción laboral de cada trabajador se ve reflejada en su desempeño. A pesar de ello, la empresa necesita un esquema motivacional estructurado como política organizacional que reconozca el esfuerzo personal. Por todo ello esta variable es una debilidad para la empresa y su impacto es medio.
- **Remuneración.** La empresa ofrece a todos sus trabajadores un sueldo acorde con las funciones, las prestaciones sociales legales, seguridad social y demás.

Los salarios que actualmente devengan los funcionarios son:

- Para el personal de bodega, mercaderistas y vendedores internos un salario

mínimo mensual legal vigente.

– Vendedores externos no tienen salarios básico; a ellos se les paga un porcentaje de comisión por venta del 0.5% y 0.5% por recuperación de cartera; la comisión se paga por todos los productos que se comercializan.

Considerando que el impacto en el desarrollo de las actividades está relacionado con la motivación y la satisfacción de los funcionarios el presente estudio considera esta variable como una fortaleza de medio impacto.

- **Clima Organizacional.** El Supermercado el Líder, no cuenta con un estudio que le permita medir el clima organizacional. Sin embargo, tras la información de los empleados el ambiente que se vive al interior de la organización no es el más óptimo, puesto que los empleados casi nunca expresan sus inquietudes de manera abierta y objetiva ante la gerencia. En su gran mayoría la participación se hace de manera aislada e individual con el ánimo de cuestionar o criticar problemas en lugar de contribuir de manera concertada y conjunta a conseguir soluciones. Por su parte la gerencia concede poco valor al diálogo y la participación de los empleados en la toma de decisiones; todo se hace de manera unilateral y centralizada.

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

Capacidad Tecnológica

- **Aplicación de Tecnología.** El uso de la tecnología permite tener mayor nivel de control y competitividad en tanto contribuye a mejorar y agilizar los procesos. Se puede decir que al interior del supermercado se hace buena aplicación de la tecnología puesta a disposición del personal como lo demuestran las diferentes herramientas contables como son los programas “Orió”, con el cual ha sido posible tener mejoras en el control de las actividades financieras y contables del supermercado. Sin embargo, hace falta capacitación del personal de bodega, mostrador y ventas; así mismo se ve necesaria la inversión en tecnología para otros campos como la seguridad, bienestar organizacional, logística, mercadeo y comunicaciones. Por lo cual se concluye que esta variable es una fortaleza menor para la organización.

- **Acceso a Nuevas Tecnologías.** Acceder a nuevas tecnologías brinda la posibilidad de optimizar cada proceso al interior de la empresa, mejorando la competitividad y por ende ofrecer un mejor servicio a los clientes actuales y potenciales en el mercado. El supermercado presenta falencias en materia de

comunicaciones, seguridad, logística entre otras; un ejemplo de ello es la falta de un portal en internet o una página web empresarial que le permita utilizar la internet como una opción más para mercadear el portafolio de productos y servicios que posee. Ya que la empresa de un modo u otro ha hecho uso de algún tipo de tecnología para la mejora de sus actividades se puede considerar esta variable como una fortaleza de bajo impacto en la empresa.

- **Conocimientos, Capacidades y Destrezas.** A modo general se puede decir que la mayoría del personal conoce las funciones inherentes al cargo, no obstante existen dificultades en la utilización de algunas herramientas esenciales para mejorar el desempeño, lo cual representa un inconveniente para la empresa toda vez que del nivel de desempeño del empleado es de donde la empresa toma fuerza para mejorar su competitividad en el mercado. Por lo tanto, se requiere un sistema de contingencias para minimizar esta falencia y otras situaciones conexas con el desempeño laboral. De ello se concluye que esta variable es una debilidad, pero como no ha traído consecuencias graves para el desarrollo de las actividades su impacto es bajo.

- **MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA**

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

Cuadro 2. Matriz de impacto de la Capacidad Interna para el Supermercado el Líder

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
• Planes de Acción				X			X		
• Estructura Organizacional						X			X
• Herramientas administrativas					X				X
• Liderazgo						X			X
• Comunicación	X						X		
• Control				X			X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
• Publicidad				X			X		
• Investigación de mercados				X				X	
• Servicios adicionales	X						X		
• Instalaciones		X					X		
• Precio	X						X		
• Posicionamiento	X							X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
• Programas contables		X					X		
• Manejo de sistemas contables	X						X		
• Crecimiento empresarial				X					X
• Liquidez		X						X	
• Sistema presupuestal				X				X	
• Gastos			X				X		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
• Capacitación					X			X	
• Experiencia		X						X	
• Motivación				X				X	
• Remuneración	X							X	
• Clima organizacional					X			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
• Aplicación a la tecnología		X							X
• Acceso a la nueva tecnología			X						X
• Conocimiento, capacidad, destreza				X				X	

Fuente: Este estudio.

• MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

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

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

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

Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores Internos MEFI para el Supermercado el Líder

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Plan de acción	0.09	1	0.09
Comunicación	0.04	4	0.16
Control	0.09	1	0.09
Publicidad	0.09	1	0.09
Investigación de mercados	0.08	2	0.16
Servicios adicionales	0.08	4	0.32
Instalaciones	0.07	3	0.21
Precio	0.08	4	0.32
Posicionamiento	0.06	4	0.24
Crecimiento empresarial	0.09	1	0.09
Sistema presupuestal	0.08	2	0.16
Gastos	0.07	3	0.21
Capacitación	0.03	2	0.06
Aplicación de la tecnología	0.03	3	0.09
Conocimiento, capacidad, destreza	0.02	3	0.06
TOTAL	1		2.35

Fuente: Este estudio

El resultado ponderado de los factores internos es de 2,35; un tanto por debajo del promedio, esto demuestra que el supermercado posee muchas falencias al interior de la empresa; sobre todo a nivel competitivo, esto representa grandes desventajas en la prestación del servicio; sin embargo, existen algunas fortalezas de gran influencia que facilitan en cierto modo el desarrollo de las actividades. Por esta razón la rápida conversión de las actuales debilidades en fortalezas futuras es un requisito indispensable para garantizar mejores resultados en el futuro inmediato. Para realizar esta conversión de debilidades en fortalezas es necesaria la realización inmediata de estudios de diagnóstico, evaluación y control en cada una de las áreas donde se presentan problemas. Para ello es importante contar con la participación activa de cada uno de los miembros al interior de la organización.

5.5 DIAGNOSTICO EXTERNO

El diagnóstico externo permite conocer el entorno en el cual se desenvuelve el supermercado El Líder, analizando algunas importantes variables a nivel local, regional, nacional e internacional. Lo anterior, es importante tenerlo en cuenta por cuanto permitirá reconocer las dificultades y obstáculos que podrían entorpecer la capacidad de respuesta del supermercado. En este orden de ideas el presente diagnóstico realiza un análisis de variables como inflación, desempleo, PIB, TLC, entre otras.

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

Contando con que el sector comercio, al cual atiende el supermercado El Líder, está en continuo crecimiento, es de esperar que las ventas tengan un comportamiento estable en el mercado. Es así, que para el primer semestre del 2010, el Supermercado el Líder ha totalizado un monto en ventas de sus productos de \$67.111.352 pesos, con un promedio de ventas mensual de \$11.185.225. Teniendo en cuenta que el factor de crecimiento mensual en ventas es de más del 100%, esto deja ver que la actividad desarrollada por la empresa ha sido significativa en el mercado de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto

Es de destacar que para el mes de marzo del mismo año se tuvo un incremento por encima del 200%. Esta situación atípica muestra como en ocasiones las disparidades y coyunturas del mercado benefician la actividad del Supermercado el Líder. Sin embargo, a pesar del incremento periódico en las ventas; la mayoría de ellas están por debajo del promedio mensual dejando una desviación de \$4.853.156 por encima o por debajo del promedio mensual que es \$11.000.000 de pesos.

Todo lo anterior deja entrever que la demanda de los productos del Supermercado el Líder está asegurada; no obstante es menester hacer el seguimiento de la misma, toda vez que las ventas pueden verse afectadas por una parte en la presencia favorable de nuevos establecimientos como locales comerciales, tienda y graneros en la mayoría de los sectores de la ciudad y por otra en la presencia desfavorable en la llegada de competidores fuertes como supermercados de cadenas nacionales o extranjeros.

Para realizar un análisis del diagnóstico externo del supermercado El Líder a continuación se presenta un análisis de las siguientes variables:

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

El comportamiento de compra viene determinado por el tipo de compra que se realice. Para el caso en estudio los principales clientes del Supermercado el Líder están compuestos por los mayoristas, minoristas, tiendas, graneros y supermercados de la ciudad de Pasto. Ellos basan su actitud de compra de acuerdo al servicio y fidelidad de compra del servicio de distribución que la empresa les ha ofrecido por años; adicionalmente es necesario tener en cuenta que este mismo servicio lleva integrado una serie de agregados para los clientes actuales como descuentos, créditos, entre otros; con el propósito de asegurar la recompra directa, la recompra modificada y la compra nueva.

Por otra parte, el Supermercado el Líder posee un punto de venta que le permite atender a clientes que demandan un volumen menor de productos. Estas personas basan su compra en el verdadero interés de adquirir productos de alta calidad o de marca. Además, su ubicación estratégica le permite tener acceso a todo tipo de clientes con diferentes gustos, deseos y niveles de compra.

5.5.1 Segmentación de mercado. Un mercado se compone de personas y organizaciones con necesidades, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Sin embargo, dentro de la mayor parte de los mercados las necesidades y deseos de los compradores no son las mismas.²⁴ La finalidad de la segmentación de mercado es dividir en partes definibles, mensurables y alcanzables, tanto los mercados reales como los potenciales. Lo que requiere de un perfil completo del grupo clientes que el Supermercado el Líder si posee. Existen diversos métodos

²⁴ NEWELL, Frederik. Las Nuevas Reglas del Marketing. México: Mc Graw Hill, 1997. p. 52

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

- **Segmentación Geográfica.** Es importante determinar la región a la cual está dirigida la actividad de servicio de distribución del Supermercado el Líder y que para el caso en estudio la región más adecuada se circunscribe a la ciudad de Pasto, en especial porque de ella se conocen las necesidades de acuerdo a la localización de sus habitantes por razones económicas, culturales, climáticas, etc., lo mismo que sus costumbres sociales, sus valores, actitudes y preferencias de compra de acuerdo a las zonas urbanas, comunas, barrios, zonas residenciales y comerciales. Pasto cuenta con 405.684 habitantes, concentra el 24% de la población del departamento y el mayor movimiento comercial del mismo. Actualmente los vendedores externos del supermercado El Líder trabajan en cinco zonas geográficas delimitadas por concepto propio de gerencia así:

- **Zona 1-Almacén:** Corresponde a la zona de bodega y punto de venta ubicado en la carrera 7ª No. 21-36 del suroccidente de la ciudad.

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

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

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

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

La segmentación realizada por la administración del Supermercado el Líder tiene las siguientes características por cada zona:

Cuadro 4. Clientes por zona de venta

ZONA	AUTOSERVICIO	MAYORISTA	TIENDAS	INSTITUCIONES	OTROS	TOTAL
1	5	2	20	14	17	58
4	7	14	37	3	0	61
5	5	0	43	5	1	54
6	0	8	33	4	0	45
7	2	19	49	1	0	79
TOTAL	19	43	182	27	18	289

Fuente: este estudio

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

- **Segmentación por Tamaño.** Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares. Para la presente investigación se toma como base la cantidad de entidades de comercio legalmente constituidos y registrados ante Cámara de Comercio. Con un total de 1052 establecimientos de comercio entre mayoristas, minoristas, tiendas, graneros y supermercados, es el segmento al cual está dirigida la actividad del Supermercado el Líder, de ellos la empresa visita aproximadamente al 12%.
- **Segmentación por Actividad.** En los mercados corporativos las necesidades de los consumidores y empresas clientes cambian en función de la actividad que desarrollan esas empresas. Es de gran utilidad una clasificación uniforme de todas las actividades económicas. Para el estudio en cuestión se toma el segmento de Productos alimenticios, bebidas y tabacos.
- **Segmentación Demográfica.** Está muy relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad. En este estudio la variable más relevante para caracterizar al segmento al cual va dirigida la actividad es el ingreso, toda vez que al ser el servicio de distribución y venta de víveres y abarrotes el negocio central de la empresa, el mismo está dirigido hacia las personas o entidades con un poder adquisitivo y de ingreso estable. Por lo general son los comerciantes o personas legalmente constituidas como tal ante Cámara de Comercio y la DIAN.

Cabe anotar que los productos distribuidos y comercializados por el Supermercado el Líder se constituyen en artículos esenciales de consumo, por lo tanto las variables como género, edad y escolaridad son de cierto modo importantes para el punto de venta.

5.5.2 Análisis de Clientes. Los clientes del supermercado El Líder se encuentran segmentados en los estratos 1 y 2 preferentemente, pero también acuden los del estrato 3 que pertenecen casi en su totalidad a la ciudad de Pasto. En el diagnóstico externo es definitivo conocer el entorno externo del supermercado que se encuentran en esta ciudad, en consecuencia fue pertinente trazar una serie de preguntas relacionadas tanto con el servicio y los productos que ofrece el Líder como la atención al cliente en relación a la competencia, así establecer su fortalezas y debilidades ante el mercado.

En consecuencia se planteo preguntas como:

Cuadro 5. Abastecimiento

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
¿ Usted encuentra en el Supermercado El Líder todos los artículos y marcas de de su preferencia	Siempre	84
	En oportunidades	16
	Nunca	

Fuente: Este estudio

De acuerdo a los resultados obtenidos se establece que el supermercado El Líder satisface en un alto porcentaje (84%) las expectativas de los clientes del servicio.

Cuadro 6. Distribución

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
¿ Cómo califica los productos que distribuye el supermercado	Excelentes	57%
	Buenos	39%
	Regulares	4%

Fuente: Este estudio

Observando los resultados obtenidos se establece que el supermercado El Líder oferta productos excelentes en un alto porcentaje sin embargo, es necesario incrementar ese porcentaje en un 43% con el fin mejorar el servicio y crear en la comunidad mayor confiabilidad.

Cuadro 7. Promociones y precios

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Considera que las promociones y los precios lo motivan para comprar en el Supermercado El Líder	De acuerdo	92%
	Desacuerdo	5%
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	0.3%

Fuente: Este estudio

El supermercado El Líder, aun sin contar con un plan estratégico, si encamina estrategias de promociones y descuentos, aunque empíricas, para motivar la compra de sus productos y satisfacer las expectativas de los clientes.

Cuadro 8. Conocimiento en medios

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
¿Por qué medio conoce usted la existencia del Supermercado El Líder.?	Por referencia	89%
	Publicidad	11%

Fuente: Este estudio

El resultado arrojado indica que el supermercado El Líder está siendo reconocido por su clientela y ha logrado su fidelidad lo cual está directamente asociado a la forma de comercialización tras la implementación de estrategias de mercadeo y publicidad que le han permitido apoderarse 89% del mercado. Cabe anotar que el supermercado debe reconocer que la publicidad genera sin lugar a dudas un mayor posicionamiento, por tanto deberá implementar otro tipo de publicidad más llamativa y de mayor cobertura.

Cuadro 9. Incentivos

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
¿El supermercado le otorga incentivos al realizar las compras a través de?	Premios y rifas frecuentes	89.5%
	Descuentos en las compras	11.5%
	Puntos	

Fuente: Este estudio

Definitivamente para los clientes del supermercado El Líder los incentivos en puntos, premios y valores agregados son aspectos que motivan su fidelidad. Esto es algo que en otros supermercados no se observa, anotan los encuestados. Es importante además tener en cuenta que 11.5% de los encuestados manifestaron ser clientes fieles al supermercado El Líder tan solo por los descuentos ofrecidos.

Cuadro 10. Atención

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
¿ Considera usted que fue atendido amablemente en el supermercado	Si	77.5%
	No	22.5%

Fuente: Este estudio

En el análisis de los clientes es importante determinar lo correspondiente al talento humano que base su atención en relaciones humanas como cordialidad, amabilidad, tolerancia y paciencia es una de las áreas que más impacto tienen dentro del entorno empresarial. Lo anterior asegura mejores ventas y un mayor posicionamiento. De acuerdo a resultados arrojados se observa que aunque la mayoría de los encuestados (77.5%) respondieron satisfactoriamente a esta pregunta, aún es bastante preocupante el inconformismo existente en el 22.5% pues estos manifestaron que la atención no siempre es la misma o la adecuada lo que genera una variación y dudas en el comportamiento y fidelidad de los clientes. En este sentido, el supermercado El Líder deberá generar estrategias encaminadas a mejorar el clima laboral lo cual se verá directamente reflejado en la atención al cliente.

Cuadro 11. Servicio y productos

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Como le parece el servicio y los productos de supermercado el Líder	Excelente	56%
	Bueno	34.5%
	Regular	9.5%

Fuente: Este estudio

Con respecto a los resultados obtenidos se puede afirmar que el supermercado El Líder deberá dar mayor importancia a capacitar e instruir al personal en la atención al cliente, como estrategia competitiva, con el fin de lograr en ellos mayor sentido de pertenencia. De otro lado, el manejo de los productos deben contar con un alto índice de excelencia y calidad lo cual es un factor definitivo en la constante que regula la competitividad de un producto y desde luego su posicionamiento. Lo

anterior en su conjunto permitirá incrementar en un 44% las expectativas de los clientes en cuanto al servicio y calidad de productos.

Cuadro 12. Motivación

PREGUNTA	RESPUESTA	PORCENTAJE
Que lo motiva a realizar las compras en este lugar?	Precios y Promociones	56%
	Surtido	34.5%
	Domicilios y Calidad	9.5%

Fuente: Este estudio

De acuerdo a los resultados se puede establecer que el supermercado El Líder cuenta con estrategias dirigidas a satisfacer las prioridades de los clientes lo cual es importante porque al motivar al cliente se fomenta la captación de más usuario, de ahí que los precios, promociones y descuentos contribuyen para este cometido.

5.5.3 Análisis de Proveedores. Para la realización del siguiente análisis fue necesario la realización de encuestas a los 15 proveedores del supermercado el Líder de la ciudad de Pasto

Pregunta 1. ¿Hace cuánto tiempo es cliente el supermercado el Líder de su empresa o agencia?

Cuadro 13. Tiempo como cliente

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Menos de 1 año	3	20
1 a 1 1/2 años	5	33.3
2 años	7	46.7
TOTAL	15	100%

Fuente: Este estudio

Es necesario conocer el tiempo de las relaciones comerciales del supermercado El Líder con sus proveedores, por lo que se acudió a ellos para el suministro de esta información. Analizando los porcentajes arrojados es posible corroborar la permanencia en el mercado así como la idoneidad y confiabilidad del supermercado El Líder para cubrir sus compromisos. En consecuencia la

disponibilidad por parte de los proveedores al responder permiten deducir que se la considera un buen cliente y posee una apreciable imagen financiera frente a ellos.

Pregunta 2. ¿Con qué frecuencia adquiere del supermercado el Líder los productos de su establecimiento?

Cuadro 14. Frecuencia de compra

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
1 vez al mes	8	53.3
Cada 2 meses	6	40
Esporádico	1	6.7
TOTAL	15	100%

Fuente: Este estudio

Estos datos reflejan que las compras se realizan en grandes cantidades con algunos proveedores por sus facilidades de pago o por el tipo de insumo o material que se adquiere. Las compras esporádicas hacen referencia a los materiales que poco se utilizan o que se necesitan en casos especiales.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de productos se adquieren del supermercado el Líder ?.

Cuadro 15. Tipo de productos

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Importados	10	37.7
Nacionales	5	63.3
TOTAL	15	100%

Fuente: Este estudio

Lo anterior evidencia que el supermercado El Líder tiene disponibilidad de productos tanto nacionales (hogar, alimentos etc.) e importados (licores, dulces y productos de belleza principalmente) que permiten satisfacer las necesidades de los proveedores de manera inmediata, de buena calidad y a precios bajos.

Pregunta 5. ¿Qué cantidad de insumos (en pesos) adquiere el supermercado el Líder?

Cuadro 16. Valor gastado

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Menos de \$ 1. 500.000	6	40
De \$ 2. 000.000 a \$ 8. 000.000	8	53.3
Más de \$ 9. 000.000	1	6.7
TOTAL	15	100

Fuente: Este estudio

Los resultados arrojados reflejan una buena relación comercial con sus proveedores, cada mes del año se abastece en mayor cantidad de productos que se administran y comercializan en el supermercado. Definitivamente la variedad y disposición de productos son parámetros de gran importancia por cuanto permite preferencia ante los proveedores.

Pregunta 6. ¿Cuál es el sistema de pago de del supermercado El Líder?

Cuadro 17. Sistema de pago

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Contado	3	20
Crédito	12	80
TOTAL	15	100%

Fuente: Este estudio

Los porcentajes resultado (20% a crédito y 80% de contado), permiten identificar que de acuerdo al monto de las compras se determina el pago de las mismas; en ocasiones cuando las compras de los insumos son superiores a \$9.000.000 acuden al crédito otorgado por los proveedores, quienes facilitan la adquisición en caso de no poseer efectivo inmediato lo que se facilita gracias a la imagen de credibilidad y confianza de la que goza el supermercado.

Pregunta 7. ¿Qué sistema de crédito utiliza del supermercado el Líder .?

Cuadro 18. Sistema de crédito

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
No posee sistema de crédito	2	13.3
30 días	6	40
60 días	7	46.7
TOTAL	15	100%

Fuente: Este estudio

Un aspecto favorable para la buena imagen está representado en el corto tiempo en que cubre sus compromisos, el 40.1% de los proveedores expresan que manejan un crédito a 30 días, el 46.7% a 60 días y un 13.3% no posee un sistema de crédito: Esto representa que el supermercado el Líder adquiere compromisos a corto tiempo y que está en la capacidad de cubrirlos, los créditos que se otorgan a la organización por parte de los proveedores, se realizan de acuerdo al tiempo que la empresa lleva como cliente.

Pregunta 8. Relaciones comerciales con del supermercado el Líder

Cuadro 19. Relación comercial

Se encuentra satisfecho con las relaciones comerciales con supermercado el Líder.			Considera Usted que el supermercado el Líder es un buen cliente?		
	Número	Porcentaje		Número	Porcentaje
Si	15	100	Si	15	100
No	0	0	No	0	0
TOTAL	15	100%	TOTAL	15	100%

Fuente: Este estudio

A las preguntas de satisfacción con las relaciones establecidas con el supermercado y su calidad como cliente, el 100% de los proveedores tienen un buen concepto y se encuentran satisfechos de las relaciones comerciales existentes porque son responsables en el cumplimiento de sus compromisos.

5.5.4 Análisis de Macro ambiente. A través de este análisis se identifican cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro favorecen o afectan el comportamiento del supermercado el Líder para así, realizar un pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la organización.

5.5.4.1 **Entorno económico.** Todo ente económico se encuentra relacionado dentro de un marco político del cual no puede ser ajeno. Considerando lo anterior lo que supermercado El Líder debe hacer es tratar de aprovechar los beneficios que éste pueda brindar o buscar la manera de contrarrestar las posibles reformas políticas que lo afectan directamente.

- **El Producto Interno Bruto (PIB)** el Crecimiento del PIB, según ramas de actividad económica en la ciudad de San Juan de Pasto, es una medida general de la producción o posición económica de una nación desde el punto de vista del valor del mercado de la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un determinado período. Al descomponer el resultado del PIB de 6,80%, por ramas de actividad económica, se observó que todos los sectores aportaron puntos positivos así: Agropecuario, silvicultura, caza y pesca 0,41 puntos; explotación de minas y canteras 0,03 puntos porcentuales; electricidad, gas y agua 0,09 puntos; industria manufacturera 1,60 puntos; construcción 0,81 puntos; comercio, servicios de reparación, restaurantes y hoteles 1,23 puntos; transporte, almacenamiento y comunicaciones 0,77 puntos; establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas 0,24 puntos y servicios sociales, comunales y personales 0,42 puntos porcentuales.

Como se sabe, el comportamiento económico y desarrollo de una región afecta directamente el desarrollo de todas las empresas productivas por la falta de fuentes económicas sólidas que permitan a través de su desarrollo contribuir al subsector al cual pertenecen. En Pasto, el sector que más contribuye al PIB está representado por el sector terciario de la economía, en el cual se encuentran ubicados los servicios de salud, sin embargo, dentro de las estadísticas del DANE no figura en forma separada la contribución del subsector de los supermercados dentro del PIB. La composición por rama económica estuvo así

Cuadro 20. Composición PIB de Pasto por actividad económica

ACTIVIDAD	PARTICIPACION%
Servicios del estado	28.0
Comercio, restaurantes y hoteles	21.9
Financiera	13.6
Industria manufacturera	4.5
Agropecuario	28.8
Construcción	3.2
TOTAL	100

Fuente: Plan visión Nariño 2030-

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

- **Tasas de interés.** El Banco de la República implementa la política monetaria modificando las tasas de interés las cuales suministran y retiran liquidez de la economía. Estas tasas de intervención son el instrumento de la política monetaria. A través de ellas, el Banco de la República afecta las tasas de interés de mercado. El comportamiento de los mercados locales y externos está determinado por los incrementos en las tasas de interés. De un lado, por primera vez en tres años, a finales del mes de abril del 2009 el Banco de la República incrementó su tasa de intervención de 6% a 6.25 %por ciento²⁵, anticipándose a un posible aumento de la inflación en el año 2010.

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

- **Impuestos.** Con el fin de incrementar los ingresos de la nación cada gobierno ha idealizado en su periodo de mandato una reforma tributaria que le facilite en el mediano plazo el flujo de ingresos esperado; por ende se puede decir que la proliferación de reformas es una constante en el panorama económico del país. A manera de colofón se puede decir que en los últimos quince años se ha llevado a cabo una serie de reformas que para cada gobierno de turno fue la solución a muchos de los problemas económicos de la nación en su momento; a saber:

Ley 44 de 1990: faculta a los contribuyentes del predial para realizar los avalúos catastrales.

²⁵ COLOMBIA BANCO DE LA REPÚBLICA. Informe económico, Junio del 2010. p.20

Ley 49 de 1990: amnistía tributaria para capitales extranjeros, tasa IVA al 12% y reducción.

Ley 6 de 1992: sobretasa en renta de 25%, IVA general sube al 14%, 25% y 30% dependiendo del bien.

Ley 100 de 1993: incremento del 10% en los impuestos de nómina.

Ley 174 de 1994: establecer renta presuntiva del 1.5%.

Ley 223 de 1995: Aumento de la tasa de impuesto de renta al 35%, aumento de la tasa del IVA al 16% incluyendo a insumos y materiales para la construcción.

Decreto 2330 y 2331 de 1998: impuesto a las transacciones financieras (2x1000) por el mecanismo de emergencia económica.

Ley 488 de 1998: pago de renta para las cajas de compensación familiar y fondos de empleados de asociaciones, eliminación renta presuntiva sobre patrimonio bruto, IVA 15%, sobretasa a la gasolina y ACPM

Ley 633 de 2000: para efectos del impuesto sobre la renta, se presume que la renta líquida del contribuyente no es inferior a la cifra que resulte mayor entre el 6% de su patrimonio líquido o 1% de su patrimonio bruto. IVA vuelve a 16%, aplicable a los servicios, (exceptuando los excluidos).

Decreto 1838 del 2002: impuesto para preservar la seguridad democrática

Ley 788 del 2002: sobretasa 10% al impuesto de renta para el año 2003. Creó tarifas diferenciales del IVA: 2%, 7% para los bienes y servicios gravados.

Ley 863 del 2003: extendió la sobretasa al impuesto de renta hasta 2007. Creó el impuesto del 0,3% a patrimonios superiores a \$3000 millones (2004) vigente durante los próximos 3 años. Determinó una devolución de 2 puntos del IVA para compras con tarjeta de crédito o débito, de bienes o servicios a la tarifa del 16% y, a partir del 1 de enero de 2005 para adquirir bienes y servicios con tarifa del 10%. Excluyó nuevos bienes del impuesto del IVA e incluyó otros a la tarifa del 7%.

Como se puede ver este tipo de reformas periódicas ha ocasionado graves inconvenientes a la economía del país y sus ciudadanos ya que su efecto inmediato se ve en la reducción del dinero destinado a la inversión por una parte y la restricción al consumo por otra.

Teniendo en cuenta que esta variable afecta el bolsillo del consumidor y por consiguiente reduce la demanda de ciertos bienes de primera necesidad, para el Supermercado el Líder la situación de este panorama no es demasiado alentador

ya que es una amenaza menor de medio impacto para la comercialización y venta de los productos así como la inversión privada en el sector donde la empresa desarrolla sus actividades.

- **Tasa de Cambio.** La estrategia de política monetaria ha sido implantada dentro de un régimen de flexibilidad cambiaria sujeto a unas reglas de intervención con las cuales se han buscado los siguientes objetivos:

Mantener un nivel adecuado de reservas internacionales que reduzcan la vulnerabilidad de la economía frente a choques externos, tanto de cuenta corriente como de capital.

Limitar la volatilidad excesiva de la tasa de cambio en horizontes cortos.

Moderar apreciaciones o depreciaciones excesivas que pongan en peligro el logro de las metas de inflación futuras, y la estabilidad externa y financiera de la economía.

La tendencia revaluacionista afecta de manera sustancial las exportaciones, las importaciones, las tasas de interés entre otras. Si el dólar está perdiendo poder frente al peso lo más normal es que haya una afluencia de mercancías extranjeras hacia el país. Dado que por cada peso se pueden adquirir más dólares y comprar en el exterior. 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 adquirida con proveedores extranjeros teniendo como efecto secundario un menor endeudamiento y mejor flujo de capital para inversión y gasto. Por tal razón al ser una variable que en cierta manera puede tener impacto directo sobre la economía y sus agentes, se puede considerar como una amenaza menor de impacto medio para el Supermercado el Líder.

- **Economía informal y contrabando.** Sin duda, uno de los fenómenos que más afecta a la economía del país es el contrabando y el comercio desleal. Además, se podría decir que ningún sector se ha escapado a la mano de este mal. El Departamento Nacional de Planeación (DNP) ha hecho sus cálculos al respecto y estima que la totalidad del contrabando esta cercano a los 3.000 millones de dólares.²⁶

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

²⁶ COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Informe económico, Bogotá Junio 2006. p.3

consiguiente el aumento en los niveles de pobreza, violencia y negocios informales como práctica económica de supervivencia. Este tipo de escenario posibilita el ingreso de mercancías de bajo costo y mala calidad, desplazando de manera tajante a la producción nacional y su comercio. Por ende al ser un problema secular de las zonas de frontera es evidente que esta problemática se convierte en una amenaza mayor de gran impacto para la economía no sólo regional sino nacional en donde se integra directamente el supermercado objeto de este estudio.

- **Inflación:** La inflación en Colombia durante el primer semestre de 2010 continuó su tendencia a la baja con un registro de 3.9%, el cual la acerca a la meta de largo plazo cuyo rango se sitúa entre el 2% y el 4%. Además del comportamiento más volátil de la tasa de cambio durante el periodo no fue significativo para presionar los precios, cuyo descenso se explica por factores de oferta (alimentos primarios), los precios regulados y las expectativas de los agentes que son coherentes con la meta del Banco de la República. Para los supermercados una inflación baja disminuye la incertidumbre. Se ha observado que las economías con alta inflación también padecen de una inflación más variable. En el caso particular del supermercado El Líder, la incertidumbre es una amenaza ya que puede afectar negativamente la rentabilidad esperada de la inversión y por tanto el crecimiento en el largo plazo.

- **Tasa de desempleo.** Uno de los indicadores más importantes de la economía es sin duda el empleo. Si bien es un indicador imperfecto y con límites tanto estadísticos como conceptuales, se constituye en una variable de importancia para el análisis del mercado laboral.

Cuadro 21. Comportamiento del desempleo 2000 – 2010.

Año	Nación	Pasto
2000	8.8	11.9
2001	11.2	13.9
2002	12.4	14.2
2003	15.7	16.3
2004	18.1	18.4
2005	19.7	21.3
2006	16.7	18.9
2007	15.7	16.0
2008	16.1	18.6
2009	16.2	19.1
2010	17.3	19.8

Fuente: DANE

Según el DANE, en el Municipio de Pasto se encuentra que las personas inactivas representan un 38.6% del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo que según el último dato registrado es del 19.8% como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión, falta de industria, poca transformación que deje mayor valor agregado y que condujo a la propagación del comercio informal, como una salida a la difícil situación económica, pues se estima que los ingresos de los habitantes son bajos, pues sólo un 10.2% reciben ingresos superiores a los 4 salarios mínimos, un 29% reciben ingresos superiores a los 3 salarios mínimos, y un 12% ingresos superiores a dos salarios mínimos situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía²⁷.

- **Pérdida de poder adquisitivo.** Este comportamiento está asociado al relativo peso que ejercen en la canasta familiar de la región y el consumo de aquellos productos expresado en los grupos de salud, educación, transporte, otros gastos, frente al papel que desempeñan el grupo de alimentos, vivienda y vestuario.

- **Economía externa:** Con el posible TLC se busca mejorar el bienestar de los colombianos ya que aumentan 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 sería una gran oportunidad para que los industriales y empresarios de 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 ello, esta variable se considera oportuna para los supermercados pues los productos se dinamizarían y los costos bajarían.

- **Crecimiento poblacional.** San Juan de Pasto es un municipio que se ha caracterizado en los últimos años por un crecimiento progresivo hacia lo urbano, debido a migraciones de grupos de poblaciones rurales, desplazados y emigrantes de otras zonas del país que buscan mejores alternativas de vida en esta región. Una proporción importante de los habitantes de la ciudad está por debajo de los 19 años, situación que marca una dinámica del municipio en diferentes aspectos como composición de la fuerza de trabajo; en la oferta y demanda de educación, en las necesidades de productos variados para la familia, el trabajo la escuela etc., que se genera desde modelos de conducta y forma de ver el mundo. Esta variable favorece al sector de los supermercados pues posibilita la ampliación de cobertura

²⁷ DANE. Informe del comportamiento del desempleo. San Juan de Pasto. 1995-2003 p.10.

mediante la adopción de estrategias que permitan ofrecer planes a los cuales pueda acceder la población.

5.5.4.2 Entorno sociocultural. Una de las grandes responsabilidades es la social lo que implica que las empresas se mantengan, logren crecer y obtengan rentabilidad dentro de la sociedad; que es quien constituye su razón de ser, por ello debe tenerse en cuenta los cambios en las variables, en los hábitos de compra, en la utilización de nuevos servicios, la estructura de las familias, la tendencia demográfica, la pérdida de algunos valores, la influencia de los medios de comunicación entre otros. Un aspecto de relevancia dentro de este contexto sociocultural, educativo y formativo, se considera las relaciones intrafamiliares y lógicamente culturales toda vez que en la medida que la familia y el entorno favorezca o cimente la proyección social con base en la educación el entorno cultural se favorecerá de hombres.

5.5.4.3 Entorno tecnológico. Los avances en investigación y desarrollo en todos los campos de la ciencia van provocando cambios acelerados en la tecnología en aras de ofrecer a los consumidores una mejor calidad de vida. El tener la posibilidad de escoger la mejor opción entre una amplia gama de tecnologías para mejorar todos los procesos internos hace posible tener ventajas en el mercado al aumentar la eficacia de las actividades desarrolladas, medir la rentabilidad de las mismas y obtener la información suficiente acerca del cliente quien en cierta forma es el mas directo beneficiado de todo el proceso.

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

- **Inversión en tecnología.** Actualmente, Colombia carece de una cultura científica y tecnológica por la falta de financiamiento permanente y estable del sector público, la debilidad del sistema, la insuficiencia de promoción del sector privado y la escasez de vínculo entre las universidades y las empresas.

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

- **Telecomunicaciones.** El negocio de las telecomunicaciones nunca se detiene. En los próximos años las tendencias identificadas en años anteriores se mantienen, manifestándose con mayor intensidad. Los grandes temas giran

alrededor de banda ancha, voz y video (Televisión) sobre protocolo IP y comunicaciones móviles, sin embargo, los servicios prestados son diferentes, generalmente más sofisticados y exigentes con las redes que los soportan. Esto hace que las relaciones entre los interesados, operadores de redes, controladores de contenidos, reguladores y clientes, se estén modificando en forma dramática.

El desarrollo y especialización cada día son más altos, sobre todo en paquetes tecnológicos ajustados a las necesidades de las empresas, dadas las exigencias de estas por ajustar todo su accionar con base a la comunicación interna, externa, la actualización de datos y demás. Por ende, para empresas como el Supermercado el Líder esta variable es una oportunidad mayor de gran impacto ya que podría en cierta manera beneficiar todos sus procesos al interior y fuera de la empresa.

- **Costo de acceso a la tecnología.** El acceso a la mejor tecnología inciden significativamente sobre la competitividad y por tanto es una herramienta fundamental en el proceso de apertura de nuevos mercados. Es por esto que la adquisición de tecnología en la mayoría de los casos conlleva a invertir fuertes cantidades de dinero por cuanto la tecnología misma no viene por sí sola, sino que se hace evidente incluir los costos de asesoría técnica, capacitación de personal, reestructuración de procesos e infraestructura y demás. Como es evidente la ventaja en costos de inversión tecnológica otorgada por proveedores nacionales y extranjeros a la mayoría de las organizaciones existentes en el mercado, esta variable se debe considerar como una amenaza de mediano impacto para el supermercado, ya que si la empresa no accede a estas bondades en el corto plazo; la empresa como tal puede perder competitividad frente a sus potenciales competidores, quienes si pueden tener la capacidad para acceder a este tipo de ventajas que brinda el medio.

5.5.4.4 Entorno Competitivo

- **Publicidad.** La publicidad es una disciplina científica cuyo objetivo es persuadir al público meta con un mensaje comercial para que tome la decisión de compra de un producto o servicio que una determinada organización ofrece.²⁸ Una característica importante en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto es la poca diferenciación en los productos y servicios ofertados, por lo cual los gastos en publicidad deben ser mayores para tratar de cautivar la atención de los clientes potenciales. Por todo ello empresas como El tigre de la Rebaja, Supertienda Bucanero, supermercado El Líder, entre otras han implementado en sus actividades comerciales un tipo de publicidad acorde a sus potencialidades económicas y estratégicas.

²⁸ GLOSARIO DE MERCADEO. Glosario y términos de mercadeo [online]. Disponible en internet <URL: www.mercadeo.com/glosario.htm. p.5

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

- **Crecimiento.** Según Michel Porter (1980), en su modelo de las cinco fuerzas, siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada pueden incluir la necesidad de obtener economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, la falta de experiencia, la sólida lealtad del cliente, la clara preferencia por la marca, el cuantioso capital requerido, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras del gobierno, las tarifas, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones indeseables, los contraataques de empresas atrincheradas y la posible saturación del mercado.²⁹

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 al mercado, se hará necesario tener una herramienta que permita identificar a los nuevos competidores, vigilar sus estrategias, contraatacar cuando se requiera y capitalizar todos los esfuerzos y oportunidades existentes.

A nivel local, para las empresas distribuidoras como El tigre de la Rebaja, Supertienda Bucanero y el Supermercado el Líder que han incursionado al mercado de víveres y abarrotes, existe la gran amenaza en la entrada de nuevos competidores con gran poder como son los hipermercados como ALKOSTO, ÉXITO y Carrefour, entre otros. Esto muestra que la tendencia del mercado de bienes consumo va en crecimiento y que el comportamiento del consumidor pastuso está dirigido hacia ese tipo de establecimientos. Por otra parte la llegada de este tipo de empresas con portafolios de servicios en la parte de distribución en

²⁹ PORTER, Michel. Estrategia Competitiva. Técnicas para analizar industrias y competidores. 1980. Material fotocopiado. p.10

viveres y abarrotes hace de ellos un tipo de competencia difícil de equiparar dado el nivel de capital y experiencia; por ello se concluye que esta variable como tal es una amenaza mayor de alto impacto para el Supermercado el Líder.

- **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 de mercado y la rentabilidad de una empresa”.³⁰ Según las tendencias del mercado de distribuidores y venta viveres y abarrotes de Pasto, la gran mayoría de empresas ubicadas en este sector ofrecen precios relativamente iguales, ya que los mismos son fijados con base a las políticas empresariales entre proveedores y distribuidores en concordancia con una lista única de precios. La ventaja del nivel de precio para los clientes radica en los descuentos, plazos, créditos y garantías que cada empresa tenga para cada cliente. Esto en cierta forma representa una oportunidad menor de impacto alto para el Supermercado el Líder, por cuanto es la política interna de cada empresa con respecto a sus clientes actuales el parámetro de pago mayor o menor de un producto o servicio determinado.

- **Servicios adicionales y sustitutos.** Para el caso en estudio los distribuidores poseen un cierto grado de similitud en el servicio que prestan para los productores o proveedores ya que estos son los que eligen que canal es necesario de acuerdo a las características de sus clientes, productos o mercados. Pero la situación cambia cuando es el distribuidor quien tiene que prestar el servicio al cliente. El cautivar la atención y mantener la fidelidad de sus clientes actuales o potenciales depende en mucho de las estrategias de mercadeo. La mayoría manejan como estrategia clave la distribución exclusiva de una línea de productos; por ejemplo, la empresa Distrilar maneja dos líneas exclusivas, Nacional de Chocolates y Casa Luker. Esto en cierta manera le asegura un cierto grado de diferenciación con su competencia.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.³¹ De cierto modo, en el mercado de servicios de distribución de viveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, el papel de las empresas de este ramo esta en el reducir las disparidades existentes entre los lugares, los

³⁰ GUILTIMAN, Joseph. Gerencia de Marketing. Bogotá: Ed. Limusa, 1999. p. 25

³¹ *Ibíd.*, p. 22

momentos y los modos de consumo, para la creación de utilidades de lugar, tiempo y satisfacción de necesidades, lo cual constituye en un valor añadido de la distribución.

Esto ha posibilitado que las mismas empresas reales creen sus sucursales virtuales permitiendo la aparición de servicios sustitutos de distribución más efectivos como el internet o los mercados en línea a los cuales esta acudiendo la mayoría de la gente dadas las condiciones de efectividad en el servicio a muy bajo costo. Por este hecho si las empresas del ramo no se insertan con efectividad a esta tendencia de mercadeo global y en particular si supermercado El Líder no lo hace a mediano plazo se puede deducir que esta variable se convierte en una amenaza menor de medio impacto para la empresa.

- **Tecnología e instalaciones.** La gran mayoría de las empresas ubicadas en el ramo de la venta y distribución de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, en especial los competidores más fuertes del Supermercado el Líder como Tropicasto y El Tigre de la rebaja poseen buena infraestructura comercial tanto en instalaciones como en logística. Cabe resaltar la gran inversión en centros de mercado realizados por Tigre de la Rebaja, donde sus dos supermercados ofrecen una localización favorable en el centro y norte de la ciudad, además de contar con una excelente presentación, distribución y aseo. En este sentido, se puede concluir que esta variable es una amenaza para Supermercado el Líder, ya que de cierta manera la empresa posee un cierto grado de desventaja con relación a los competidores más fuertes en el mercado.

- **Poder de negociación de los consumidores.** Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios³²

Para el Supermercado el Líder, en el mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto existe un sector muy reducido de clientes leales a una sola distribuidora, sobre todo si las empresas que se mueven en este medio tienen como referencia que el cliente es parte vital en su accionar en el proceso de ventas. Por ello el poder de negociación del cliente es alto.

³² Ibíd., p. 18

En este orden de ideas si los rivales ofrecen grandes garantías y servicios complementarios o especiales para ganarse la lealtad del cliente el poder de esta variable sobre la empresa es grande. Así mismo se debe tener en cuenta que el poder de negociación depende en mucho ya que el producto o servicio ofertado es estándar y no tiene ningún diferencial, en esta situación el poder del cliente para negociar los precios de venta es considerable. Por ser así, esta variable tiene gran incidencia en la organización, pues la variedad de clientes que la mayoría de distribuidoras manejan son selectos y no es muy extensa, por lo que se considera una amenaza menor de impacto medio para la organización.

- **Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.³³

En el contexto del municipio de Pasto, los vínculos entre proveedores y distribuidores está fundamentado en base a ciertos vínculos de confiabilidad y afectividad conseguidos por los años de relaciones comerciales, de tal manera que hay un cierto compromiso entre proveedores y distribuidores que brindan mejores opciones comerciales a las dos partes. Esto a la postre, es una ventaja para la empresa distribuidora que logre afianzar dichos vínculos y conseguir con ello mejores concesiones y garantías de sus proveedores, brindándole con ello ciertas prerrogativas en el mercado, por tal razón para el Supermercado el Líder esta variable se convierte en una oportunidad de alto impacto para la empresa.

- **Leyes tributarias.** Este aspecto es uno de los que más afecta al sector empresarial como la principal fuente para generar ingresos, es así como las reformas que se hacen periódicamente van creando nuevos impuestos que afectan negativamente la estabilidad del sector empresarial, dentro del cual se encuentra el subsector servicios, y por ende incrementando el costo de productos y servicios, convirtiéndose en una barrera de acceso.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE).**

Es otra de las herramientas incluida en el marco analítico de la formulación de estrategias. Se asimila a la evaluación del factor interno, pero enfocando a las amenazas y oportunidades del entorno económico, político, social, tecnológico, competitivo de la organización.

³³ Ibíd., p. 25

Esta herramienta, identifica las oportunidades más importantes sobre las cuales debe basarse el futuro del supermercado El Líder y los peligros o amenazas que debe contrarrestar.

Se debe tener en cuenta que esta ponderación es subjetiva al interior de la institución, pues sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades, los factores considerados como los de mayor impacto deben ser los que afectan o favorecen el desarrollo o rendimiento de la organización y por lo tanto deben recibir ponderaciones altas, e igualmente es de considerar que algunos factores que se presentan como amenazas para unos sectores, para otros pueden llegar a convertirse en oportunidades.

En su elaboración, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- La identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.
- Selección de los factores claves.
- Ponderación de cada factor crítico; los valores van desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (máxima importancia). La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en un sector. Sin importar si los factores claves dan oportunidades o amenazas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

Se clasifican los factores así:

- Amenaza mayor = 1
- Amenaza menor = 2
- Oportunidad menor = 3
- Oportunidad mayor = 4

Cuadro 22. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE).

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONOMICO									
• Inflación	X						X		
• Poder adquisitivo				X			X		
• Desempleo				X			X		
• Ingreso				X			X		
• PIB		X							X
• Tasa de interés				X			X		
• Impuestos					X			X	
• Tasa de cambio					X			X	
• Economía informal y contrabando				X			X		
ENTORNO TECNOLIGICO									
• Automatización de procesos	X						X		
• Inversión en tecnología	X						X		
• Telecomunicaciones	X						X		
• Costo a la tecnología						X		X	
ENTORNO COMPETITIVO									
• Publicidad					X			X	
• Crecimiento				X				X	
• Precios		X					X		
• Servicios adicionales					X			X	
• Tecnología e instalaciones					X			X	
• Poder negociación consumidores				X				X	
• Poder negociación proveedores	X						X		
ENTORNO DEMOGRAFICO									
• Educación	X							X	
• Pobreza					X				
• Orden público				X			X		
• Desarrollo social					X				X

Fuente: Este estudio.

Con los datos de la matriz de impacto POAM, se elabora esta matriz donde se evalúan y ponderan las oportunidades y amenazas más relevantes. Los factores claves del entorno se ponderan de cero (0,0) a uno (1,0) de modo que al sumar los valores se obtenga el cien por ciento (100%) o uno (1). Luego de ello se califica cada una de las variables de uno (1) a cuatro (4) de acuerdo a la siguiente escala de valores:

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

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

Cuadro 23. Matriz de evolución de factores externos MEFE para el Supermercado el Líder

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Indice de precios	0.05	4	0.20
Poder adquisitivo	0.06	1	0.06
Empleo	0.08	1	0.08
Ingreso	0.08	1	0.08
Tasas de interés	0.05	2	0.10
Impuestos	0.06	2	0.12
Economía informal	0.05	1	0.05
Automatización de procesos	0.03	4	0.12
Inversión en tecnología	0.03	4	0.12
Educación	0.07	1	0.07
Crecimiento mercado	0.05	3	0.15
Precios competencia	0.02	2	0.04
Servicios adicionales y sustitutos	0.04	2	0.08
Poder negociación consumidores	0.05	4	0.20
Poder negociación proveedores	0.03	4	0.15
Pobreza	0.04	2	0.08
Orden público	0.06	1	0.06
Tendencia al consumo	0.02	2	0.04
Población	0.02	3	0.06
Gobierno	0.04	3	0.12
Política	0.05	3	0.15
Comercio exterior	0.02	1	0.02
TOTAL	1		2.12

Fuente: Este estudio.

El resultado total de esta matriz de evaluación de factores externos es de 2,12; considerablemente inferior al promedio de 2,50; lo cual sugiere, que las fuerzas negativas del entorno son relativamente más superiores que las bondades otorgadas por el mismo. Ello incide sustancialmente en el desarrollo de ciertas actividades para la organización; en este orden de ideas, el trabajo de la misma está en intentar minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar de la mejor manera las oportunidades brindadas por el entorno en aras de alcanzar la competitividad deseada, crecer y fortalecerse en el mercado mediante la concepción de un plan estratégico acorde a las potencialidades de la empresa y las bondades del medio donde se desarrolla su actividad económica.

- **PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA.** - Modelo de Porter

Existen importantes determinantes para el desempeño organizacional, 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 la competencia en el sector de lo contrario es difícil tratar de aplicar estrategias que se ajusten a este ambiente y conseguir así una cierta ventaja.

Para tratar analizar las fuerzas del ambiente donde la empresa desarrolla su actividad económica e identificar las oportunidades y amenazas que enfrentará la misma, se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; no obstante es menester explicar que estas fuerzas pueden cambiar con el paso del tiempo debido a ciertos factores que se encuentran fuera de control directo por parte de la organización.

A. Rivalidad entre las empresas que compiten. Esta es la más poderosa de las cinco fuerzas ya que las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Para el Supermercado el Líder las empresas rivales más representativas en el medio son: El Tigre de la rebaja y El Bucanero.

Las características generales de cada una de estas empresas son las siguientes:

TIGRE DE LA REBAJA, esta empresa distribuidora comparte ciertas directrices similares en su actividad comercial. Atienden a clientes en cerca de 9 poblaciones incluida la ciudad de Pasto; para este fin cuentan siete vendedores externos y cuatro para el punto de venta o mostrador, manejan todos los canales de distribución y venta, fijan sus precios por política empresarial con base a una lista única de precios dotada por sus proveedores.

Esta empresa durante el año 2009 y 2010 ha crecido en conjunto caracterizándose por prestar un servicio de entrega de 48 horas bajo el sistema de preventa, el despacho mínimo es de \$5.000 pesos con pago de contado. Poseen una gran fortaleza al reinvertir las utilidades conseguidas en el ejercicio comercial en el negocio y especializarse en el manejo de distribución tienda a tienda (T.A.T), situación esta que les permite adaptar toda su infraestructura y personal a este tipo de distribución.

TIENDA EL BUCANERO. Es una empresa de muchos años de renombre dedicada al comercio de víveres y abarrotes, comercializa marcas Líderes de gran rotación en el mercado con precios cómodos y competitivos. Cuenta con cuatro vendedores en el punto de venta, cinco para la línea NABISCO (dulces), cinco para la línea ITALO y siete vendedores externos. Para ello cuenta con una fuerza de ventas especializada, grandes incentivos para sus empleados en el propósito de lograr en mercado activo entre clientes, empresa y vendedores. Casa Luker le maquila café marca "CAFÉ CAFÉ" brindándole apoyo a la marca y respaldo comercial para abrir mercado. De la misma manera esta empresa es especialista en el manejo del sistema de ventas T.A.T, afianzándolo con ventas a graneros, supermercados y mayoristas.

Las empresas antes mencionadas tienen un buen sistema control financiero soportado por la plataforma contable SIIGO, el cual les permite tener información instantánea para la toma de decisiones estratégicas de mercadeo y ventas. Se catalogan como excelentes, activos, diplomáticos y con gran poder de negociación en el mercado. Como se puede ver el nivel competitivo en el mercado de distribución y venta víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto es de muy alto grado, toda vez que las empresas establecidas en este sector pueden igualar o incluso superar al Supermercado el Líder en tamaño y capacidad, lo cual les permite tener ciertas ventajas competitivas en precios, garantías, publicidad, mejora de la calidad y características de los servicios y productos ofertados.

B. Entrada potencial de competidores nuevos. Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a competir en el mercado mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

A nivel local, para las empresas distribuidoras como Tigre de la rebaja, Tienda Bucanero y El Líder han incursionado al mercado de víveres y abarrotes, existe la gran amenaza en la entrada de nuevos competidores con gran poder como son los hipermercados como Alkosto, Éxito, Carrefour, entre otros. Esto muestra que la tendencia del mercado de de bienes consumo va en crecimiento y que el comportamiento del consumidor pastuso estará dirigido por el mejor servicio y

atención a sus necesidades. Por otra parte la llegada de este tipo de empresas con portafolios de servicios en la parte de distribución en víveres y abarrotes hace de ellos un tipo de competencia difícil de equiparar dado su competitividad en el nivel de capital, experiencia, servicio, precios, garantías y publicidad.

C. Desarrollo Potencial de Productos o Servicios Sustitutos. Se constituyen en los productos o servicios de las industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización pueda cobrar y su rentabilidad. Se puede afirmar que el papel de las empresas del ramo de distribución y venta de víveres y abarrotes en cualquier lugar está en reducir las disparidades existentes entre los lugares, los momentos y los modos de consumo, para la creación de utilidades de lugar, tiempo y satisfacción de necesidades. Todo ello ha posibilitado que las mismas u otras empresas creen sucursales virtuales haciendo el uso de herramientas tan eficaces como la internet o los mercados en línea posibilitando el desarrollo potencial de servicios sustitutos de distribución más efectivos, con valor añadido y con condiciones de efectividad en el servicio a muy bajo costo.

D. Poder de Negociación de los Proveedores. Se consideran una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio, reducir la calidad de los productos y las concesiones de beneficio a los distribuidores afectando la rentabilidad, el consumo y la rotación de inventarios. En el contexto del municipio de Pasto, los vínculos entre proveedores y distribuidores está fundamentado en base a ciertos vínculos de confiabilidad y afectividad conseguidos por los años de relaciones comerciales, de tal manera que hay un cierto grado de compromiso mejorando las opciones comerciales a las dos partes, ayudándose mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

E. Poder de negociación de los consumidores. Los compradores pueden considerarse una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. Por otra parte de manera alternativa los compradores débiles suministran a la compañía la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos. El mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto tiene un común denominador; la lealtad de los clientes hacia una sola distribuidora en particular, esto se ha convertido en parte vital en el proceso de distribución y ventas. Por ello se puede afirmar que el poder de negociación del cliente es alto.

En ese orden de ideas si los rivales ofrecen grandes garantías y servicios complementarios o especiales para quebrantar esa la lealtad del cliente el poder de esta variable sobre la empresa es grande. Así mismo se debe tener en cuenta que el poder de negociación depende en mucho del producto o servicio

ofertado, en este caso la mayoría de productos manejados por los distribuidores en el mercado de Pasto, son estándar y no tienen ningún diferencial, en esta situación el poder del cliente para negociar los precios de venta es considerable.

Evaluación de la competencia. Como se mencionó anteriormente, los principales competidores del autoservicio el Líder son: El Tigre de la rebaja y Tienda el Bucanero.

Cabe destacar que la calidad y el nivel de los competidores es excelente; de aquí que los factores claves de éxito para que una empresa pueda competir en el mercado en mención son los siguientes:

Cubrimiento del Mercado. Hace referencia al proceso que tiene cada empresa para llegar a los clientes ya sean tiendas, graneros o supermercados, la zonificación o segmentación que se realiza con el fin de tratar de abarcar grandes o varias zonas geográficas, trabajar en ellas mediante el servicio de ventas; sabiendo así que competidor es el que visita mayor número de zonas ya sea a nivel urbano o rural.

Competencia en Precio. El precio es un factor muy relevante a la hora de realizar el proceso o decisión de compra por parte de los clientes; sin embargo, en el plano de determinación de los precios, las decisiones tendrán un efecto directo sobre la empresa. En la actualidad constantemente la empresa está cayendo en el error de asignar precios demasiado bajos a los productos que ella comercializa, todo con el fin de que la venta sea mucho más efectiva al hacer más atractivo el producto barato al cliente. El no estimar el costo real de la mercancía, el trabajar los precios sobre cálculos superficiales; todo con el propósito de vender volúmenes está provocando un desequilibrio de los precios en el mercado.

Servicio al Cliente. El servicio al cliente no sólo comprende la logística que tiene creada cada empresa para llegar al cliente; sino también son las expectativas que ha creado el cliente entorno a la empresa misma frente a variables como: el servicio de venta, atención, transporte, surtido, comunicación, información, etc. Por esta razón, el servicio al cliente es lo que el mismo piensa, lo cual cambia constantemente ya que los clientes a través del tiempo van evolucionando en sus expectativas con respecto al nivel de servicio ofertado por las empresas existentes en el medio. Teniendo como base un sondeo previo a esta investigación realizado a veinte personas propietarias de locales comerciales en venta de productos alimenticios de primera necesidad, se obtuvo la siguiente información:

Los resultados a la pregunta ¿Qué significa y Que características tiene el servicio al cliente? Deja ver lo siguiente:

Que debe existir un mejor contacto entre ejecutivos de venta y clientes.

Necesidad de una persona especializada para ayudar en la organización de la mercancía, rotación en bodega y faltantes.

Que los precios de venta no sean excesivamente altos y que el portafolio de productos que se oferta no sea tan caro.

Que debe tenerse en cuenta más promociones.

Ser un poco más laxos en los plazos de pago.

Que se debe tener más puntualidad en la entrega de la mercancía.

Que exista la posibilidad de adquirir la mercancía por cantidad menores sin que haya una variación de precio.

Que se de una atención oportuna en reclamaciones por averías, defectos y faltantes en mercancía.

La necesidad de mejorar sistemas de comunicación para vendedores y clientes.

Optimizar los sistemas de transporte, manipulación y manejo de mercancías.

D. Capacidad Financiera. Es una variable de gran importancia para este tipo de negocio, pues de ella depende el desarrollo de cada una de las actividades de la organización en el medio donde se desenvuelve. Por ende, un sistema financiero sólido es uno de los pilares sobre los cuales se apoya la sustentabilidad organizacional en una forma eficiente y efectiva permitiendo implementar políticas claras y bien comprendidas. Además permite procedimientos de registro y reporte exactos de todas las transacciones financieras facilitando tomar oportunamente buenas decisiones con respecto al uso de los recursos de la organización. Debido a la posible desventaja con relación a sus competidores más inmediatos el Supermercado el Líder está tratando de mejorar en este aspecto, haciendo un uso racional de las herramientas suministradas por el entorno en cuanto a la aplicación de paquetes contables y soportes técnicos para el buen uso de la información.

E. Publicidad. Esta herramienta permite mostrar los beneficios del producto o servicio, logrando posicionarlos de manera más efectiva en la mente del consumidor y a su vez convirtiéndose en una estrategia para incrementar la participación en el mercado. Se evalúa la intensidad de la publicidad, los tipos de publicidad utilizadas en los medios auditivos, visuales y escritos; así como la cobertura, frecuencia, capital invertido y resultados obtenidos. Para el Supermercado el Líder esta variable es una de sus grandes falencias; toda vez que la empresa de ninguna manera está invirtiendo capital en este tipo de estrategias en contraposición a lo hecho por la competencia en el mercado.

F. Poder de Negociación con los proveedores. La posibilidad de poder negociar directamente con los proveedores, sin hacer uso de intermediarios que generen un costo mayor en la mercancía, facilita el control sobre los precios de los productos distribuidos; además, gracias a los lazos de confiabilidad establecidos durante años de trabajo conjunto hacen de esta variable un elemento clave para la competitividad de la empresa en el mercado. Por todo ello, para el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, las diferentes alianzas estratégicas conseguidas entre proveedores y distribuidores basadas en el apoyo comercial, financiero y la distribución de líneas exclusivas de productos hacen de esta variable un gran diferencial que posibilita una mayor competitividad en el mercado.

G. Lealtad de los Clientes. En el mundo actual, las relaciones unívocas han sido erosionadas y reemplazadas con relaciones más polígamas con clientes que son más propensos a ser infieles. No obstante, en el mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto existe una cierta excepción a esa regla ya que se encuentra un cierto grado de compromiso establecido entre el cliente y el servicio prestado por una empresa distribuidora en particular. Esta variable a pesar de ser un factor externo a las empresas distribuidoras de bienes de consumo, se ha convertido en un autentico apoyo estratégico al no permitir que la competencia pueda permear el nicho de mercado alcanzado. Este tipo de lazos de fidelidad se notan cuando un cliente se niega a ser atendido por otra empresa diferente, así esta le ofrezca mejores opciones y condiciones de venta.

H. Instalaciones. Para el negocio de distribución y venta de víveres y abarrotes esta variable cobra gran importancia, pues de la estructura, distribución, amplitud, ubicación de las instalaciones depende que el trabajo tenga un buen resultado. Las instalaciones deben suplir todas las necesidades de la empresa y de la misma manera deben ser base fundamental en el servicio al cliente. Para los potenciales competidores del Supermercado el Líder esta variable se convierte en una falencia a superar ya que las instalaciones de la empresa tienen una excelente ubicación en plena zona comercial del sur occidente del municipio (frente al hospital departamental) además cuenta con amplitud en sus instalaciones

• **MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).**

“Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa”³⁴. Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

³⁴ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Santa fe de Bogotá: Legis, 1994. p. 122.

La ponderación asignada a cada factor clave del éxito debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0. Posteriormente se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde existe:

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor = 4

Para el análisis competitivo del supermercado El Líder, se ha tenido en cuenta las tiendas o supermercados, más representativas de la ciudad de Pasto. Los factores claves del éxito identificados son:

- **Participación en el mercado.** Determina el grado de aceptación del servicio por parte de los clientes, ya que permite establecer el grado de competitividad en el mercado de acuerdo al volumen de clientes.
- **Imagen corporativa.** Es el conocimiento y grado de solidez y credibilidad de la institución ante los clientes internos y externos, es el resultado del trabajo al interior de la empresa y en el caso de las empresas como los supermercados que se refleja principalmente en el servicio.
- **Competencia de los precios.** Este factor determina que tan competitiva es la institución en cuanto al precio de sus servicios, variable que influye mucho en la decisión de los clientes para optar por comprar un determinado productos, hay que tener en cuenta que no solo es el precio, es también lo que apoya ese precio o lo que se agrega al valor del servicio.
- **Posición financiera.** Representada en bienes, activos con que cuenta la institución y puede disponer cuando lo requiera para determinado fin, este es un factor que genera en gran parte la permanencia en el mercado porque le permite enfrentar las crisis económicas.
- **Publicidad.** Es una herramienta muy importante para posicionar el servicio, de este depende el éxito de la institución, porque a través de la publicidad es que se da a conocer la institución, los servicios, los beneficios del mismo y ante todo posicionarse en la mente de los clientes.

- **Estrategia de venta.** Se refiere a sistemas de crédito, descuentos, promociones y valores agrupados a los servicios y son utilizados por las instituciones para cimentar el mercado.

Cuadro 24. Matriz de perfil competitivo (MPC). CL- Clasificación y RP- Resultado Esperado

SUPERMERCADOS EN LA CIUDAD DE PASTO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERAC.	Supermercado el Tigre de las rebaja.		Supermercado o el Bucanero		Supermercado el Líder	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP
1. Participación en el mercado	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36
2. Imagen corporativa	0.15	4	0.60	3	0.60	3	0.45
3. Competencia de los precios	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
4. Calidad del servicio	0.15	3	0.40	4	0.60	4	0.60
5. Posición financiera	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6. Publicidad	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09
7. Estrategias de venta	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36
TOTAL	1.0		3.18		3.10		2.61

Fuente: Este estudio

Los resultados de la matriz MPC, presenta al Supermercado el Tigre de la Rebaja con la mayor posición competitiva de 3.18, ya que posee una sólida imagen corporativa aún cuando su mayor debilidad se encuentra en los valores agregados a los precios. El segundo lugar se ubica Supermercado el Bucanero, con un valor de 3.10, debido a la publicidad, posición financiera y estrategia de ventas, el supermercado el Líder ocupa el tercer lugar con un 2.46, gracias a su participación en el mercado y su posición financiera, a esto se le suma la atención desinteresada que se brinda a través del valor agregado (domicilios, premios y descuentos) lo cual marca una gran diferencia entre el supermercado El Líder y la competencia, pues si bien es cierto la competencia goza de fortalezas, también es cierto que en el supermercado El Líder, brinda calidad seguridad y bienestar por medio de los diferentes productos, situación que es definitiva en la actividad empresarial, de ahí que es importante tener fortalezas como; la imagen corporativa, publicidad y mercadeo; pero también es muy importante el servicio domiciliario, sin costo alguno lo que se convierte en una fortaleza. Lo anterior le ha permitido su permanencia en el mercado, se nota claramente que no posee publicidad y ni un sistema de mercadeo apropiado pero aún así es reconocida en el entorno, sin embargo, con una buena planificación podría alcanzar mejor competitividad y posicionamiento.

Realizar un estudio del entorno competitivo es vital para el desarrollo empresarial de supermercado el Líder, teniendo en cuenta las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, metas y estrategias de los principales competidores, realizando interrogantes específicos para obtener la mayor información, ya que de esto depende el diseño de estrategias efectivas, reconociendo que las debilidades de la competencia representan oportunidades, mientras que sus fortalezas representan amenazas.

6. ANÁLISIS DOFA

Este análisis está diseñado para analizar la situación competitiva de una organización, esta matriz facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con debilidades y fortalezas internas de una organización. A través de esta herramienta se podrán formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.³⁵

La DOFA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la Organización. Además está diseñada para facilitar al estratega encontrar el mejor acoplamiento entre las oportunidades DO, FO, FA y DA. Para la construcción de esta matriz se extractan los factores claves de las matrices MEFE, MEFI y MPC y a continuación se someten a comparación para formular estrategias funcionales.

Cuadro 25. Matriz DOFA para la empresa el Supermercado el Líder

SUPERMERCADO EL LÍDER	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		1. comunicación 2. Servicios adicionales 3. Instalaciones 4. Precio 5. Posicionamiento 6. Aplicación tecnológica 7. Gastos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias Do
1. Inflación 2. Automatización 3. Inversión en tecnología 4. poder negociación consumidores 5. Poder negociación proveedores 6. Crecimiento mercado 7. Política	1. F1, F5, O3 2. F1, O4 3. F1, O5 4. F2, O6 5. F3, O6 6. F4, O4, O5, O6 7. F6, O3, O5, O6 8. F7, O3	1. D1, D3, D6, O6, O4, O5 2. D2, D7, O4, O5 3. D5, O7
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Desempleo 2. Ingreso 3. Economía informal 4. Orden público 5. Comercio exterior 6. Impuestos 7. Precios competencia	1. F1, A7 2. F2, A3, A5 3. F3, A7 4. F5, F6, A4 5. F7, A1, A6	1. D1, A1, A2 2. D1, A3, A5 3. D4, A3, A5, A7

Fuente: Este estudio.

³⁵ SERNA, Op. cit., p. 32

6.1 ESTRATEGIAS FO (MAXI – MAXI)

Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.

1. F1, F5, O3. Incorporar la tecnología de las telecomunicaciones (Internet, Intranet, etc) a cada área funcional de la empresa y de esta hacia fuera con los proveedores y clientes, permitiendo con ello un mejor desempeño empresarial en los procesos de distribución y venta al conseguir otros nichos de mercado.

2. F1, O4. Mejorar los lazos de comunicación entre la empresa y sus clientes actuales mediante la creación de un sistema de atención más efectivo para la fuerza de ventas, lo cual posibilite un flujo efectivo de información de doble vía buscando la solución a problemas en el servicio.

3. F1, O5. Crear un sistema de comunicación de doble vía EMPRESA – PROVEEDOR permitiendo obtener toda la información necesaria en cuanto a producto, demanda, mercado, condiciones de negociación, cantidades, inventarios, etc. con lo cual se pueda llegar de manera más efectiva al cliente sin demoras en el servicio y daños en los productos y por otro lado determinar los niveles de precios, descuentos y promociones en producto.

4. F2, O6. Forjar una buena imagen de servicio que le permita cautivar nuevos clientes aprovechando el reconocimiento empresarial en los servicios adicionales de atención post-venta.

5. F3, O6. Concebir estrategias publicitarias y de merchandising que resalten el servicio y productos distribuidos por la empresa aprovechando la ubicación de las locaciones del supermercado El Líder. Para ello se hace necesario asignar el presupuesto, el personal y la logística necesarios para aumentar el volumen de ventas de los productos distribuidos por la empresa.

6. F4, O4, O5, O6. Afianzar los lazos comerciales entre la empresa, clientes y proveedores (Alianzas estratégicas) mediante la concepción de una cultura organizacional de pertenencia del servicio basada en la atención eficaz y oportuna a cada requerimiento. Ello permitirá lograr más beneficios en precios, descuentos, promociones, cupos, etc que harán del supermercado El Líder una empresa de mayor competitividad en el mercado.

7. F6, O3, O5, O6. Incorporar y actualizar continuamente las plataformas contables, comunicativas y logísticas que permitan mejorar los procesos, la toma de decisiones y los vínculos comunicativos de la empresa con proveedores y clientes; obteniendo de esta manera la información necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y el mercado en general.

8. F7, O3. Realizar planes programáticos de reinversión de los rubros generados por el beneficio operativo de la empresa y su reducción en los gastos en aspectos críticos como logística, tecnología, infraestructura, publicidad, etc; permitiendo que la empresa minimice las falencias y logre tener mayor competitividad en el mercado.

6.2 ESTRATEGIAS DO (MINI – MAXI)

Estrategia de desarrollo para superar debilidades, a fin de aprovechar oportunidades.

1. D1, D3, D6, O6. Planear, diseñar y realizar una investigación de mercados cuyos resultados permitan conocer las necesidades del cliente actual, atraer los clientes potenciales y así utilizar esta información para el beneficio de la organización.

2. D2, D4, D7, O4, O5. Diseñar e implementar un sistema presupuestal anual que le permita a la empresa tener un control de los rubros asignados a cada actividad.

3. D4, O6. Diseñar e implementar un presupuesto anual para desarrollar y ejecutar estrategias de mercado y publicidad enfocada a los clientes actuales y potenciales en el mercado.

D5, O7. Estudiar y aprovechar las oportunidades brindadas por la política del gobierno actual en el apoyo, desarrollo y fomento a las pequeñas y medianas empresas buscan el crecimiento y expansión en el mercado.

6.3 ESTRATEGIAS FA (MAXI – MINI)

Uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.

1. F1, A7. Establecer un sistema de comunicación eficaz entre cada una de las áreas de la empresa y su fuerza de ventas obteniendo un mayor y mejor flujo de información acerca del comportamiento del mercado, la competencia y las necesidades de cada cliente.

3. F4, A7. Desarrollar estrategias competitivas de precio que le permitan a la empresa conseguir mayores volúmenes de venta y mayores niveles participación en el mercado.

4. F5, F6, A4. Establecer alianzas estratégicas entre las empresas del sector comercio y los entes de seguridad para hacer frente común a la inseguridad existente en el medio; esto mediante la implementación de sistemas tecnológicos

de comunicación y seguridad.

5. F7, A1, A6. Generar planes de reinversión empresarial mediante la optimización de los recursos generados en el ahorro en el gasto permitiéndole a la empresa conseguir mayores niveles de crecimiento en el mercado y sacar provecho de las prebendas y exoneración de impuestos otorgados por el gobierno al generar posibilidades de empleo.

6.4 ESTRATEGIAS DA (MINI – MINI)

Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas

1. D1, A1, A2. Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo que contribuyan a resolver contingencias que entorpezcan las labores cotidianas.

2. D1, A3, A5. Diseñar programas de capacitación a corto y mediano plazo para el personal en temas relacionados con mercadeo y ventas permitiéndole a la empresa asegurar un excelente servicio al cliente y mantener su lealtad.

3. D4, A3, A5, A7. Crear estrategias publicitarias y de promoción para fechas y temporadas especiales que le permitan conseguir un aumento en el volumen de ventas.

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

- **Definición del horizonte de tiempo.** La planeación estratégica de mercadeo para el Supermercado el Líder, es posible realizarla en un plazo de dos años, desarrollando las actividades y estrategias planteadas en su totalidad.

- **Misión propuesta.** Ofrecer un excelente servicio a la comunidad que garantice su fidelidad y permanencia ofertando productos de alta calidad, oportunidad y durabilidad, fundamentados en la aplicación de principios de eficacia, eficiencia y economía con talento humano competente que contribuyan al mejoramiento continuo que satisfaga las expectativas de la comunidad y que genere beneficios para y con la comunidad.

- **Visión propuesta.** Para el año 2014, el Supermercado El Líder logrará posicionarse como uno de los más reconocidos supermercados de la ciudad de Pasto, identificado por la comunidad por su compromiso eficaz, eficiente y efectivo para atender las expectativas de sus clientes apoyado y fortalecido con un talento humano altamente capacitado y fundamentado en procesos calificados de planeación estratégica y calidad en su servicio.

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Con base en la matriz DOFA desarrollada para la organización, los objetivos estratégicos se podrían condensar en los siguientes puntos:

Incorporar tecnología de punta a cada área funcional de la empresa con el fin de mejorar en el servicio tanto a los clientes como proveedores.

Mejorar el servicio y productos distribuidos por la empresa mediante la implementación de adecuados mecanismos publicitarios y de merchandising.

Propender por mejorar los beneficios operativos de la empresa y su reducción en los gastos permitiendo que la empresa obtenga mejor posicionamiento competitivo en el mercado.

Realizar investigaciones sobre el mercado, conocer sus necesidades y lograr así la toma de decisiones pertinentes para atenderlas.

Lograr una adecuada planeación financiera que le permita al supermercado lograr una eficiente inversión en todos los sectores de manera controlada.

Implementar nuevas políticas internas de servicio que permitan al supermercado

El Líder sostener e incrementar sus clientes.

- Elevar el nivel de conocimientos del personal en temas relacionados con mercadeo y ventas.

- **OBJETIVOS DE MERCADEO**

Con los siguientes objetivos se pretende contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la empresa en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto, mediante actividades de investigación que permitan identificar diferentes oportunidades en este sector, de esta manera permitir que la empresa logre en primera instancia un mejor perfil competitivo y organizacional a nivel local.

Los objetivos planteados son los siguientes:

Realizar una adecuada mezcla de marketing, que se ajuste a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, para implementarse a partir del segundo semestre del año 2011.

Alcanzar un incremento de atención en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto; pasando del 12% al 14% al finalizar el año 2011.

Realizar una mezcla promocional y publicitaria acorde a la capacidad e intereses del mercado del Supermercado el Líder, para el segundo semestre del 2011.

8. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

- MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN - PEEA

Esta matriz es una herramienta importante para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa y supone cuatro dimensiones: Fortaleza Financiera, Ventaja Competitiva, Estabilidad Ambiental y Fuerza de la Industria, determinando la posición estratégica global y así conocer en que perfil se encuentra, siendo estos; Agresivo, Conservador, Competitivo y/o Defensivo.

Los factores elegidos en cada dimensión se califican así: Fortaleza Financiera y Fuerza de la Industria: entre +1 el peor y +6 el mejor. y Ventaja Competitiva y Estabilidad Ambiental: entre -1 el mejor y -6 el peor.

A. Posición estratégica interna

Cuadro 26. Fortalezas Financiera (F.F)

FACTOR	CALIFICACIÓN
Liquidez	+6
Programas contables	+5
Manejo sistema contable	+5
Crecimiento empresarial	+2
Sistema presupuestal	+2
Gastos	+4
TOTAL	+24
PROMEDIO	+4

Fuente: Este estudio

Cuadro 27. Ventaja competitiva (V.C.)

FACTOR	CALIFICACIÓN
Conocimiento de la competencia	-4
Publicidad	-6
Investigación de mercados	-5
Servicios adicionales	1
Instalaciones	-2
Precio	-2
Posicionamiento	-2
TOTAL	-22
PROMEDIO	-3,14

Fuente: Este estudio

B. Posición estratégica externa

Cuadro 28. Fuerza de la Industria (F.I.)

FACTOR	CALIFICACIÓN
Potencial de crecimiento	+3
Normatividad	+4
Nivel tecnológico	+3
Estabilidad financiera	+5
Potencial de utilidades	+4
Facilidad de entrada al mercado	+4
TOTAL	+23
PROMEDIO	+3,83

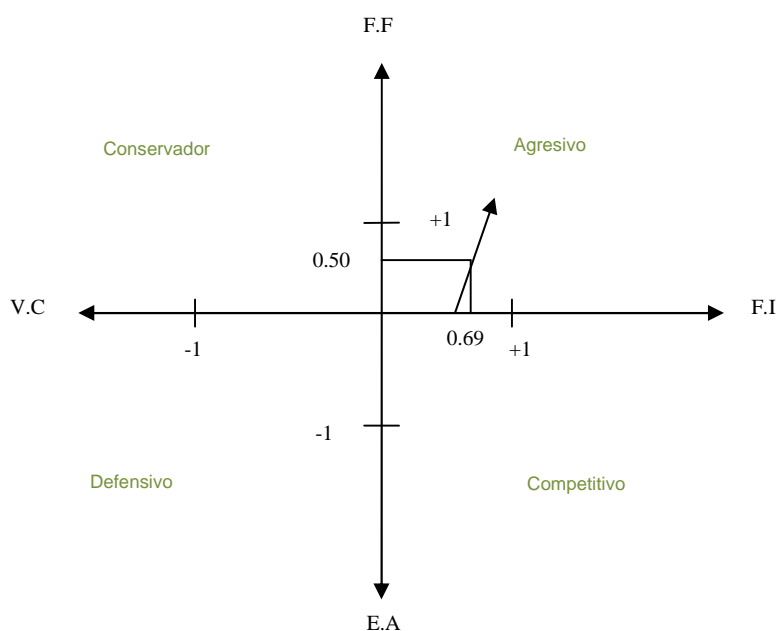
Fuente: Este estudio

El vector direccional de la matriz PEEA viene dado por las sumas de los componentes de los ejes X e Y de la siguiente manera:

- Coordenada eje X: V.C + F.I = Punto eje X= $(-3,14) + (+3,83) = 0,69$
- Coordenada eje Y: E.A + F.F = Punto eje Y= $(-3,50) + (+4,00) = 0,50$

Coordenada de intersección (0,69; 0,50); gráficamente se mira de la siguiente forma:

Grafica 1. Matriz de Posición Estratégica y Acción – PEEA para el Supermercado el Líder-



Fuente: Este estudio

Análisis principales factores Matriz PEEA

Fortaleza Financiera. El Supermercado el Líder cuenta con los recursos económicos y el flujo de efectivo para realizar mejoras e incrementar su nivel de servicio y competitividad; de igual manera gracias al manejo del gasto su capacidad de reinversión es alto, lo cual le permite apalancar financieramente sus actividades en el corto plazo; por ello su calificación fue de 4,0.

Ventaja Competitiva. Esta se obtiene básicamente de los servicios adicionales, las instalaciones y el precio de los productos distribuidos por la empresa y la lealtad de los clientes actuales; esto representa una importante ventaja en el medio donde la empresa desarrolla todas sus actividades. No obstante hay ciertas variables como la economía informal, el contrabando y el desempleo que inciden de manera significativa el accionar de la empresa. Su valor fue de -3.14.

Estabilidad Ambiental. Existen alguno factores que no representan una amenaza para la organización, puesto que sus cambios no tienen mayor incidencia para el Supermercado el Líder logre tener una cierta estabilidad en el ambiente en que se desenvuelve, valor asignado -3.5 .

Fuerza de la Industria. En este aspecto el Supermercado el Líder obtiene una calificación de 3,83 gracias al potencial de crecimiento, trayectoria y reconocimiento conseguido en todos estos años de permanencia en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto, ello le hace una empresa firme para competir y ampliar nivel de participación en el mercado; claro que para ello se hace necesario el direccionamiento estratégico que le permita guiar su accionar en este mercado tan competido.

En conclusión, después de realizados los análisis pertinentes a la matriz PEEA el Supermercado el Líder se encuentra ubicada en el cuadrante uno "Posición agresiva; esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental, la empresa disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. Las estrategias de mercadeo que debe utilizar son la penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de servicios y la integración hacia delante o hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados y concéntrica.

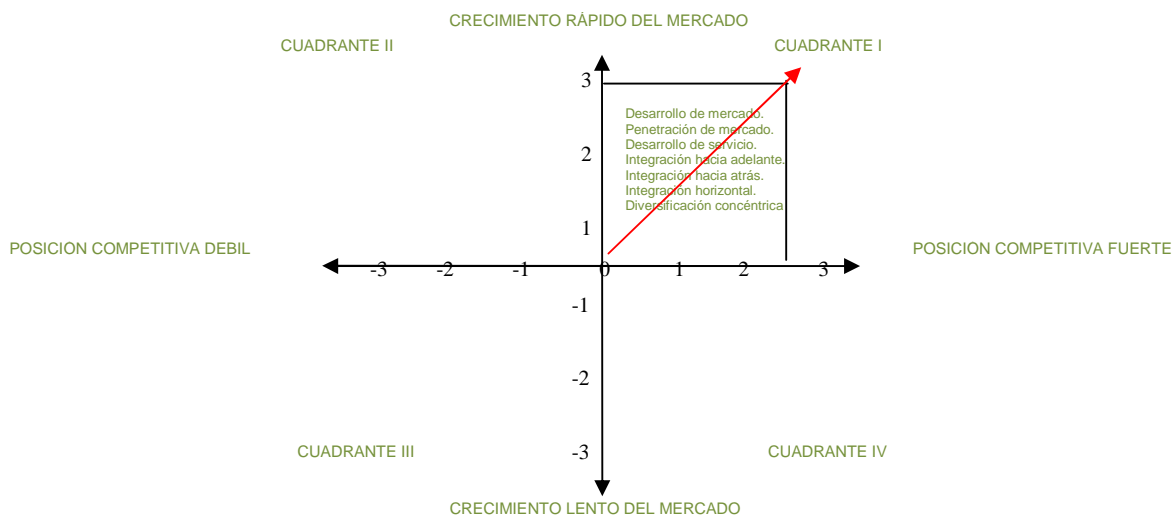
Las estrategias corporativas más óptimas a seguir serían el desarrollo de servicios adicionales para el nicho de mercado y la diversificación de conglomerados y concéntrica para lograr mayor posicionamiento en el mercado y un incremento en el flujo de recursos para la empresa.

• **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales, esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas; la primera de ellas es la Posición Competitiva y la segunda el crecimiento del Mercado. Esta matriz supone cuatro cuadrantes donde la organización después de evaluar la dos variables se puede ubicar.

Tomando como base los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo que fue de 2,66 e integrando el valor del crecimiento rápido del sector de supermercados que es de 3.0, según el Diario del sur en el mes de agosto del año 2010, se puede concluir que el Supermercado el Líder posee una buena posición estratégica pues se ubica en el cuadrante I, lo que indica que la empresa aprovecha muy bien las oportunidades externas en el desarrollo de muchas áreas.

Grafica 2. Matriz de la Gran Estrategia para el Supermercado el Líder



Fuente: Este estudio

• MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Es también conocida como análisis de portafolio de productos o cartera de negocios, se utiliza para describir la situación de las diferentes líneas de productos o servicios de una empresa o negocio, con el fin de formular estrategias para la misma. Se trata de definir la tasa de crecimiento del mercado y de establecer la posición competitiva en relación con el competidor más fuerte en el mercado.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

En esta matriz, los productos de alto crecimiento y con alta participación se clasifican como estrellas, generalmente teniendo los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado.

Los productos interrogantes tienen alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

Los productos vacas lecheras son productos que poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento, debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos

adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario.

Los productos huesos tienen un bajo nivel de participación en el mercado y se encuentran en un sector de crecimiento lento o inexistente, sus débiles posiciones internas y externas, a menudo conducen a la liquidación, reducción o eliminación del producto o servicio.

Para definir el cuadrante sobre el cual se ubica el servicio ofertado por el Supermercado el Líder se necesita evaluar las dos variables sobre las cuales se soporta la matriz del Grupo Consultor de Boston o BCG por sus siglas en inglés.

Para el Supermercado el Líder, el competidor más fuerte del sector de distribución y venta de víveres y abarrotes en el mercado de Pasto es la empresa de distribución El Tigre de la Rebaja dadas las condiciones de fortaleza en la parte financiera y logística que le han permitido alcanzar un porcentaje del 20% de participación sobre el mercado

Por su parte el Supermercado el Líder tiene una participación del 12% sobre el mercado local; porcentaje logrado por el trabajo de más de 10 años de permanencia en el sector; esto le ha llevado a obtener un sitio de privilegio gracias a su servicio, fidelidad y reconocimiento por parte de sus clientes actuales. En este orden de ideas la participación relativa de la empresa frente a su competidor más fuerte es del 60% dada por la siguiente relación:

0,12 (Participación del mercado del supermercado El Líder).

$$X = 0,6 \text{ ó } 60\%$$

0,20 (Participación del mercado del supermercado El Tigre de la Rebaja).

Por otra parte, el crecimiento del mercado de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto ha venido en ascenso, teniendo como base el número de establecimientos nuevos matriculados por cada año en la Cámara de Comercio de Pasto a partir del año 2003 se puede obtener las siguientes relaciones.

Cuadro 29. Porcentaje de variación del mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de Pasto.

AÑO	2009	2008	2007	%VARAICION 1	% VARIACIO 2
Numero	99	62	55	37,37%	11,30%

Fuente: Este estudio

Porcentaje de variación 1 = Año 2009 – Año 2008 sobre Año 2009

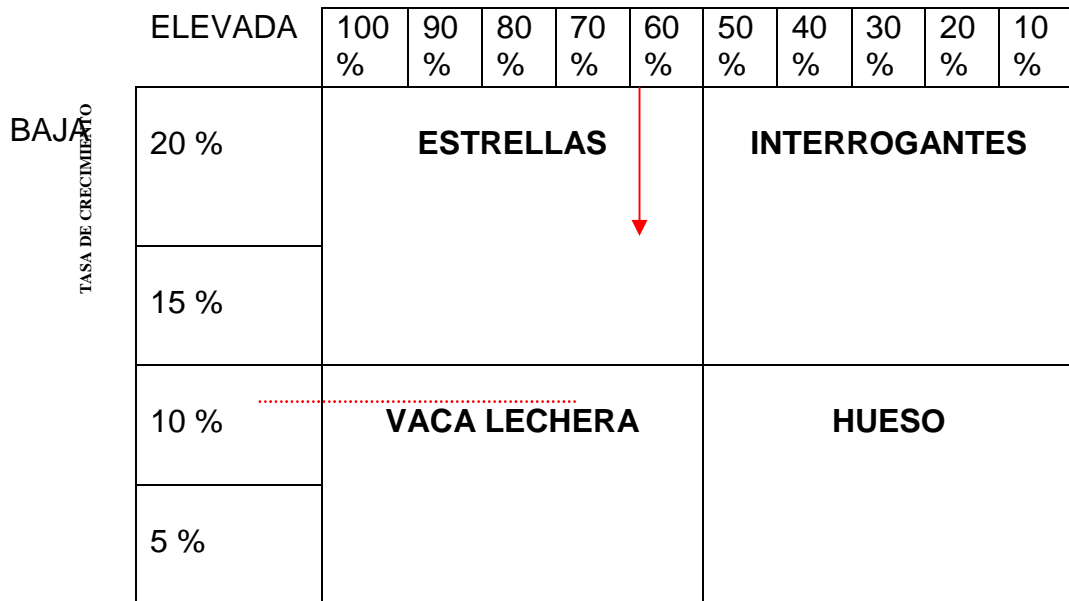
Porcentaje de variación 2 = Año 2008 – Año 2007 sobre Año 2008

Porcentaje de variación promedio = Porcentaje variación 1 menos porcentaje variación 2 sobre el número de variaciones tomada a consideración.

% de variación promedio = $37,37 - 11,30 = 26,07/2 = 13,035\%$

Este 13% es el incremento promedio que el mercado de víveres y abarrotes tiene en la ciudad de Pasto, por lo gráficamente la matriz BCG sería la siguiente:

Grafica 3. Participación en el mercado



Fuente: Este estudio

Según la matriz BCG, el servicio del Supermercado el Líder se encuentra ubicado en el cuadrante destinado para los productos ESTRELLA; Los negocios ubicados en este cuadrante representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Dada la considerable participación relativa del mercado y la tasa elevada de crecimiento para el mismo, el Supermercado el Líder debe tener como objetivo captar bastantes inversiones o reinvertir en el negocio para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

En este orden de ideas, la empresa puede considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la

penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto o servicio y las empresas de riesgo compartido.

No obstante se debe considerar que si bien el resultado de la matriz BCG muestra al servicio ofertado por la empresa como un servicio estrella, en el mediano plazo la tendencia es al cambio de categoría, convirtiéndose en VACA LECHERA; mas aun si el ciclo de vida muestra que la empresa ha alcanzado un alto grado de madurez en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto.

• **MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL - MPD**

Esta matriz utiliza para catalogar las actividades empresariales entre aquellas que prestan buenas perspectivas y las que no; en ella se tienen en cuenta dos variables, el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la empresa.

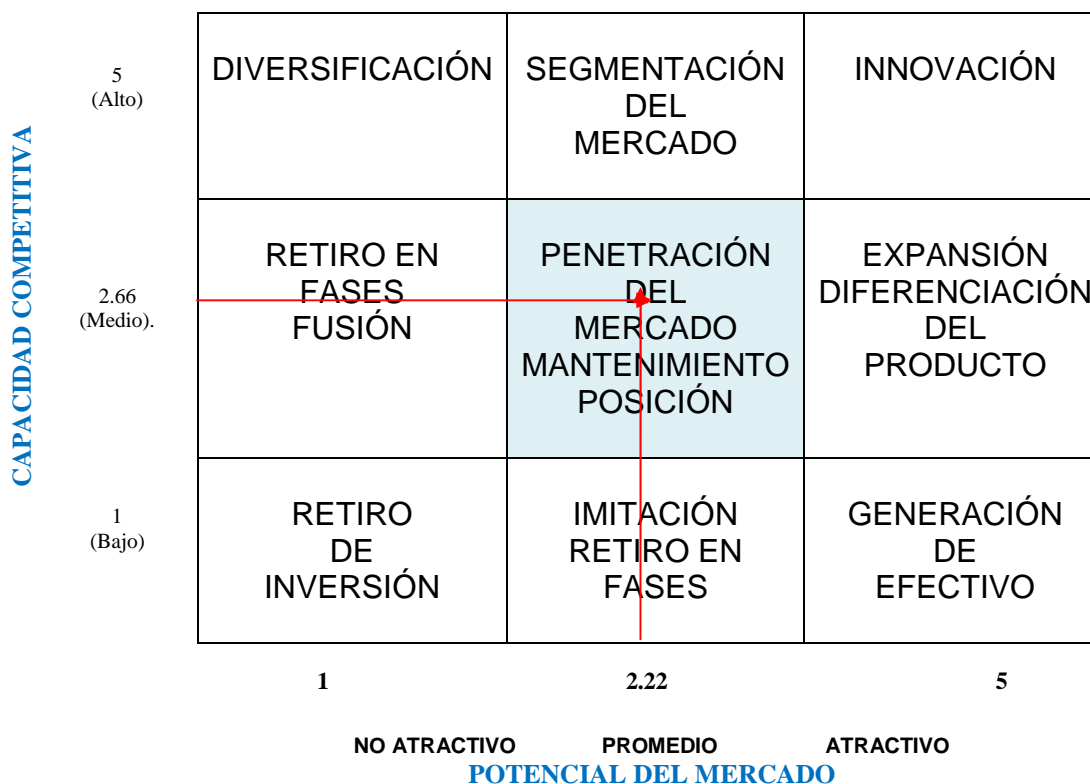
Para su construcción se toma el puntaje obtenido de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la empresa, que es 2,66 y en lo referente a la actividad el mercado o potencial del mercado se tiene en cuenta los siguientes factores como los más relevantes para este análisis. Estos factores se calificaron de 1 a 5; siendo 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

Cuadro 30. Factores Matriz MPD para el Supermercado el Líder.

FACTOR	CALIFICACION
Presencia competitiva	2
Crecimiento del mercado	4
Precios de la competencia	2
Desempleo	1
Ingreso	2
Economía informal y Contrabando	2
Impuestos	2
Servicios adicionales y sustitutos	3
Comercio exterior	2
TOTAL	20
PROMEDIO	2.22

Fuente: Este estudio

Grafica 4. Matriz de Política Direccional para el Supermercado el Líder



Fuente: Este estudio

El resultado de la matriz de Política Direccional muestra que la capacidad competitiva de la empresa con relación al potencial del mercado se encuentra en una fase media. En esta etapa las estrategias a implementar por parte de la organización son la penetración de mercado y el mantenimiento de la posición en el mercado.

• **MATRIZ INTERNA – EXTERNA – IE**

Se basa en dos dimensiones claves: los totales ponderados de la matriz MEFI en el eje de las X y totales ponderados de la MEFE en el eje de las Y; los resultados se evalúan según las siguientes escalas:

En el eje de las X, resultado del factor interno.

- Resultado en el rango de 1,0 a 1,99 indica una posición interna débil

- Resultado en el rango de 2,0 a 2,99 indica una posición interna promedio.
- Resultado en el rango de 3,0 a 4,0 indica una posición interna fuerte
En el eje de las Y, resultado del factor externo
- Resultado en el rango de 1,0 a 1,99 indica una posición externa baja
- Resultado en el rango de 2,0 a 2,99 indica una posición externa media
- Resultado en el rango de 3,0 a 4,0 indica una posición externa alta.

Esta matriz, posee nueve casillas que se pueden dividir en tres espacios con diferentes implicaciones estratégicas así:

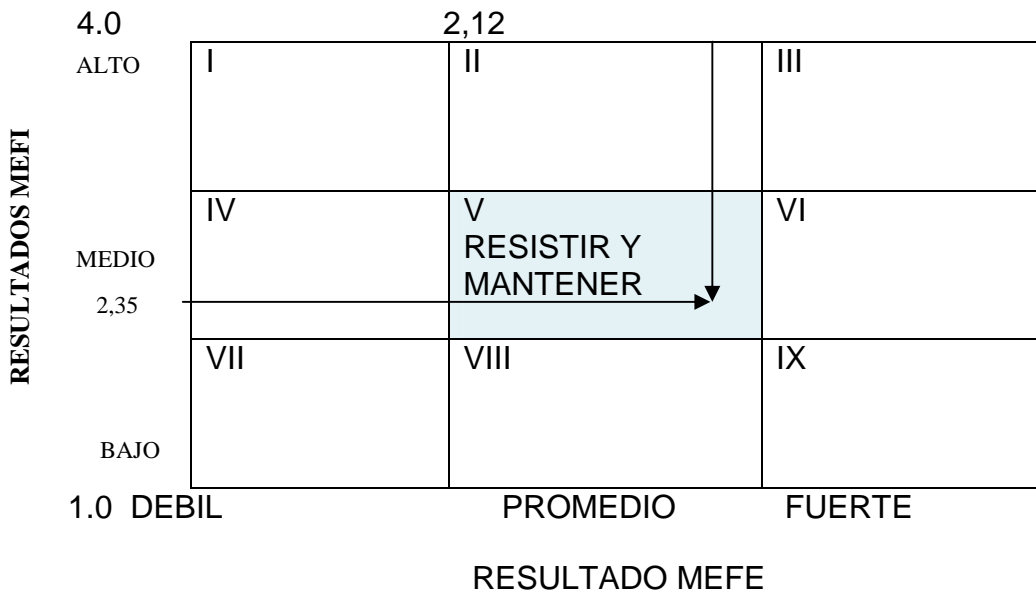
Para las casillas I, II o IV la recomendación es “Crecza y Desarróllese”.

Para las casillas III, V o VII la recomendación es “Resista”.

Para las casillas VI, VIII o IX la recomendación es “Coseche o Elimine”

En este orden de ideas, los resultados obtenidos en la MEFI y MEFE para el supermercado el Líder fueron de 2,35 y 2,12 respectivamente, lo que permite obtener como resultado la siguiente matriz:

Grafica 5. Matriz Interna – Externa para supermercado el Líder



Fuente: Este estudio

El supermercado El Líder se ubica en la casilla V, es necesario desarrollar unas estrategias para “Resistir y Mantenerse”; las cuales son:

Penetración de mercado. La cual se refiere una estrategia dirigida a aumentar las ventas de productos existentes en los mercados actuales. Por lo general la penetración del mercado se logra mediante el incremento del esfuerzo de marketing que en el caso de el Supermercado el Líder podría ser mediante el aumento en publicidad, Ampliación del servicio de distribución y en ultimas con la reducción de precios parte que es muy compleja dadas las políticas de negociación con las empresas proveedoras.

Desarrollo de Servicio. Creación de modo de servicio al cliente con el propósito de satisfacer las cambiantes necesidades y deseos del mismo; de igual manera hacer énfasis en manera de compensar nuevas ofertas competitivas, tomar ventajas de la tecnología existente en el mercado y satisfacer las necesidades de segmentos de mercados específicos.

- **Decisión estratégica- Identificación y análisis de estrategias.**

Tras la aplicación de las matrices DOFA, PEEA, GE, GCB, MPD y I-E, se identificaron diferentes estrategias todas igual de importantes y necesarias que en conjunto dan respuesta al mejoramiento de la competitividad del supermercado El Líder. Sin embargo, no todas se pueden aplicar al mismo tiempo por lo cual se hace necesario realizar una priorización de las mismas. De esta manera a continuación se relacionan las siete estrategias priorizadas con el fin de continuar su análisis en la matriz MCPE:

Penetración y desarrollo de mercado

Diversificación horizontal

Diversificación concéntrica

Diversificación de conglomerados

Diversificación concéntrica.

Penetración de mercado

Desarrollo de Servicio.

Es importante mencionar que las 20 estrategias no priorizadas, aunque importantes, no se requieren implementar de manera inmediata y podrían estar establecidas para su ejecución en un largo plazo. El motivo por el cual ahora no se tienen en cuenta obedece a la decisión de incorporar estrategias a un corto plazo (2 años) que permitan mejorar integralmente las condiciones competitivas del supermercado El Líder.

- **MATRIZ MCPE**

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos. Es la última etapa del proceso de formulación estratégica, pues se deciden las estrategias a formular en la organización.

En la construcción de esta matriz se utiliza información de las matrices MPC, MEFI, MEFE, DOFA, PEEA, BCG, La Gran Estrategia e IE.

De la MEFI y la MEFE se toman las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, calificándolas de 1 a 4. De la DOFA, PEEA, la Gran Estrategia e IE se extraen las estrategias alternativas y se establecen los puntajes de atracción de acuerdo a la siguiente escala:

1 no es atractiva

2 es algo atractiva

3 es bastante atractiva

4 es muy atractiva.

A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa de la estrategia es mejor la atracción. Por el contrario a menor relación de estos factores es menor la atracción. Si el factor no se relaciona, no se asigna puntaje. Posteriormente se procede a multiplicar las calificaciones por los puntajes, sumando los resultados para obtener los puntajes totales de atracción; entre más alto el puntaje total, más atractivas son las estrategias.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias.

Según los resultados de la matriz MCPE las estrategias más atractivas en su orden son:

Penetración del mercado con 5.21 puntos

Diversificación concéntrica con 5.0 puntos

Desarrollo del mercado con 4.88 puntos

Desarrollo del Servicio con 4.86 puntos

Diversificación del conglomerado con 4.80 puntos

Diversificación horizontal con 4.69 puntos.

Cuadro 31. MATRIZ MCPE (PA. Puntaje de atracción. PTA. Puntaje total de atracción).

FACTOR CLAVE	ALTERNATIVA ESTRATEGIA												
	PONDERACIÓN	DESARROLLO DEL SERVICIO		DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL		DESARROLLO DEL MERCADO		DIVERSIFICACIÓN DEL CONGLOMERADO		PENETRACIÓN DEL MERCADO		DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS													
Plan de acción	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Comunicación	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Control	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09
Publicidad	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Investigación de mercados	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Servicios adicionales	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Instalaciones	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Precio	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Posicionamiento	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Crecimiento empresarial	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09
Sistema presupuestal	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Gastos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Capacitación	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06
Aplicación de tecnología	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Conocimiento, Capacidad y destreza.	0.02	2	0.04	2	0.04	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04
FACTORES EXTERNOS													
Indice de precios	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Poder adquisitivo	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Empleo	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Ingreso	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Tasas de interés	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Impuestos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18

Economía Informal	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Automatización del proceso	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	4	0.12	2	0.06
Inversión en tecnología	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Educación	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Crecimiento del mercado	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Precios de la competencia	0.02	2	0.04	4	0.08	3	0.06	2	0.04	3	0.06	3	0.06
Servicios adicionales y sustitutos	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16	2	0.08	3	0.12	3	0.12
Poder de negociación de consumidores	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Poder de negociación de proveedores.	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Pobreza	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12
Orden público	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Tendencia al consumo	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06
Población	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	2	0.04	2	0.04
Gobierno	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Política	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Comercio Exterior	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04
TOTAL			4.86		4.69		4.88		4.8		5.21		5

Fuente: Este estudio.

9. MIX DE MERCADEO

Una vez la organización ha establecido las estrategias corporativas con base a las prioridades en el servicio y el mercado en el cual desarrolla sus actividades en pos de alcanzar mayor crecimiento y desarrollo, es posible la formulación de estrategias de marketing logrando que se ajusten a los objetivos y metas de la organización.

Las estrategias de marketing son planes que especifican el impacto que una empresa piensa alcanzar sobre la demanda de un producto o servicio en el mercado objetivo. Para SUPERMERCADO EL LÍDER las estrategias de marketing son:

Para impactar en la Demanda. Básicamente las estrategias de marketing que permiten impactar en la demanda están expuestas en las siguientes notas:

A. Estrategias para atraer a los NO clientes. Aumentar la disposición de compra. Esta se puede estimular mediante tres enfoques

- a) Demostrar los beneficios con que ya cuenta una forma de producto o servicio.
- b) Desarrollar nuevos productos o servicios con beneficios que sean más atractivos para ciertos segmentos.
- c) Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos o servicios existentes.

• **Demostrar los beneficios básicos de la forma o presentación del producto o servicio cuando se está comercializando una forma nueva.** De la misma manera, cuando nuevos productos o servicios dan como resultado adiciones significativas a los beneficios ofrecidos por las formas o presentaciones existentes del producto o servicio, es probable que satisfagan las necesidades de los consumidores potenciales.³⁶ Un ejemplo puntual de ello es el aplicar campañas publicitarias enfocadas en informar al público objetivo sobre los servicios y productos que ofrece el SUPERMERCADO EL LÍDER, demostrando los beneficios de uso del servicio. Este tipo de estrategias publicitarias deben mostrar y promocionar las cualidades que poseen la empresa en aspectos como la seguridad, cumplimiento, seriedad y efectividad de sus instalaciones, logística y personal de ventas. Las actividades a realizar se

³⁶ GUILTINAN Joseph, GORDON Paul Y MADDEN Paul. Gerencia de Marketing. Estrategias y Programas. Santafé de Bogotá D.C. Mc Graw-Hill. 1998. p. 176.

especifican en la sección A de este trabajo investigativo y en el esquema publicitario para la empresa.

- **Aumentar la capacidad de compra.** La capacidad de compra puede mejorarse con la oferta de precios bajos o créditos y en algunos casos brindando una mayor disponibilidad a través de mayores despachos, despachos más frecuentes o menores inventarios. De modo similar planes de financiación novedosos pueden ayudar a estimular la demanda primaria.

Generalmente los descuentos son otorgados por los proveedores directamente a la empresa, en ese sentido una de las tácticas es trasladar ese beneficio al cliente a modo de bonificación en mercancía comprada por lo cual el cliente puede hacerse beneficiario de esta política. Por parte de la gerencia se estipularan los siguientes descuentos: un 2% en productos de la marca Varta el 1% en los productos de la marca Nestlé y el 1% en la marca Unilever, todas estas en un monto de compra mayor o igual a un millón de pesos (\$1'000.000).

Para otras líneas se tiene como táctica manejar ofertas; entre ellas, la línea Colgate Palmolive, en esta se pretende implementar el famoso “pague uno lleve dos” para un monto igual o superior a cuarenta y cinco (\$45.000.000) millones de pesos en compra. La otra es la línea de Productos FAMILIA en la que se pretende ofertar dichos productos en “docenas de trece”, en montos superiores a un millón de pesos (\$1.000.000) esto cuando esta línea de productos ha tenido menos de un 15% en movimiento de inventario. Con estas dos ofertas de alto impacto se pretende aumentar el volumen de compra, la rotación rápida de inventario y de paso aumentar la capacidad de compra de los clientes en el mercado de San Juan de Pasto y municipios vecinos.

Cabe resaltar que el SUPERMERCADO EL LÍDER no entregará descuentos a título personal ya que la utilidad es muy baja y no permitirá un reintegro positivo de la inversión en este aspecto; por eso, a menos de que el volumen de compra supere un 80% sobre inventario; esto quiere decir que si el volumen de compra es mayor o igual a cien millones de pesos la empresa pretende otorgar un descuento del 3% por pago de contado y un 1.5% en pago a veinticinco días.

Para complementar lo antes relacionado, el supermercado El Líder puede realizar actividades promocionales como el patrocinio de eventos deportivos, sociales, lúdicos y culturales dentro del mercado objetivo donde la empresa desarrolla su actividad, permitiendo que el nombre de “EL ,LIDER” se posicione como marca de prestigio en el servicio de distribución en la ciudad de Pasto. De la misma manera ampliar este tipo de estrategias promocionales en los diferentes sectores y barrios de la ciudad para épocas especiales del año como el día de la madre, semana santa, navidad entre otras.

B. Estrategias para atraer a los clientes

- **Ampliación del Uso.** Los compradores pueden incrementar el uso si puede ampliar la variedad de uso o de ocasiones de uso. Para esto SUPERMERCADO EL LÍDER puede desarrollar una campaña publicitaria directa con la fuerza de ventas sugiriendo a los clientes el montaje de pedidos, el pago programado de los mismos por internet. Para ello, la empresa solo debe habilitar un correo electrónico en cual pueda enviar la información del cliente y posteriormente montar el pedido, adicionalmente se debe contar con el servicio de una cuenta bancaria en red para hacer el pago directo vía electrónica, de esta manera la empresa hará el despacho del producto una vez consignado el valor en cuenta corriente.

Este tipo de servicio es el que utilizan la mayoría de entidades de mercado electrónico en el mundo, por lo tanto este tipo de servicio le permitiría a la empresa aumentar la disposición de compra con más frecuencia o en mayor volumen, sobre todo de aquellos clientes que se encuentran en otros municipios donde la empresa hace presencia con su fuerza de venta.

- **Aumento de los niveles de consumo (uso) del producto o servicio.** Menores precios o empaques con volumen especial pueden llevar a volúmenes promedio más altos y posiblemente a un consumo o uso más rápido del producto o servicio. También puede ocurrir que los niveles de consumo se estimulen si cambia la percepción que tienen los compradores de los beneficios de un producto o servicio. Para SUPERMERCADO EL LÍDER esto se puede obtener extendiendo los descuentos y ofertas en las líneas de los productos varta, nestlé, unilever, colgate y productos familia a compras de menor monto y destinadas para la unidad estratégica de negocios ubicada en la calle 7. Para ello es necesario contar con el respaldo logístico y financiero de los proveedores, lo cual no es un impedimento para esta empresa, toda vez, que la relaciones públicas con ellos durante los treinta y cinco años de presencia en el mercado es muy satisfactoria. Esto deja entrever el grado de cumplimiento y confianza de los proveedores hacia la empresa.

Además para el supermercado El Líder la manera efectiva de lograr este aumento de los niveles de consumo es el desarrollar beneficios adicionales en su servicio como seguro contra daños en el manejo, transporte y manipulación de los productos distribuidos a sus clientes, facilitando el recambio eficiente de los mismos. Parte puntual de esta actividad es el asesoramiento con mercaderistas, personal de ventas a cada cliente en la promoción y venta de los productos en cada una de las localidades o barrios de la ciudad.

De hecho esto ya se está desarrollando en parte con el sistema de “vencidos y averiados” el cual permite hacer el recambio de aquellas mercancías dañadas por mala manipulación, transporte o en el peor de los casos por vencimiento debido a

la falta de rotación de inventario, todo ello sin ningún costo para el cliente.

- **Estimular el Reemplazo.** Se puede lograr con el rediseño de productos o servicios en aspectos como conveniencia del servicio y mejoramiento en los costos de operación. Para ello la táctica a seguir por SUPERMERCADO EL LÍDER es la creación de una línea especial para información, sugerencias, quejas y reclamos, esto le facilitará a la empresa tener la información suficiente del cliente para ajustar el servicio de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente. Una de las formas más sencillas para la empresa es hacer uso de un buzón electrónico o una línea telefónica para recoger todas las sugerencias de los clientes, esto grosso le permitirá al Líder tener una retroalimentación con los clientes, evaluar el nivel de satisfacción de la prestación del servicio y de paso afianzar los lazos de afinidad cliente-empresa mostrándole al mercado en general una imagen de respaldo, confianza y seguridad como beneficio agregado en el servicio.

De otro lado, es posible implementar algunas estrategias que permitan impactar la demanda y se exponen en el siguiente cuadro:

Cuadro 32. Estrategias de marketing en la demanda selectiva.

COMO SE HACE IMPACTO	ESTRATEGIA BASICA A SEGUIR
Ampliar el mercado servido	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la distribución • Extensión de la línea producto o servicio
Captar clientes de los competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de confrontación directa con calidad superior y liderazgo precio – costo. • Diferenciación con posicionamiento de beneficio – atributo y posicionamiento con base al consumidor.
Conservación / expansión de la demanda de la base de clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la satisfacción • Relación de marketing • Servicios complementarios

Fuente: Este estudio.

c. Estrategias para ampliar el mercado servido. El mercado servido es la porción del mercado relevante que una empresa escoge para servir y que refleja el alcance de su producto o servicio y sus ofertas de distribución.³⁷

³⁷ *Ibíd.*, p. 179

Ampliar la distribución. Los programas de distribución y ventas de una firma en su gran mayoría están diseñados para poner los productos a disposición en el mercado objetivo y con frecuencia para conseguir efectividad en los despachos, la presentación o el apoyo promocional. Por ende a medida que una empresa crece, el aumento de su capital puede permitirle desplazarse hacia nuevos mercados geográficos, para lo cual se hace necesario las instalaciones y publicidad requeridas para triunfar. En otros casos la empresa podría desplazarse hacia otro tipo de canal de distribución para servir a todas las partes de un mercado.

En este aspecto SUPERMERCADO EL LÍDER ha logrado incursionar en otros mercados diferentes a la ciudad de Pasto; un ejemplo de ello es la penetración del servicio en las ciudades de Ipiales y Túquerres (cuenta con una buena cantidad de clientes que hacen sus pedidos a Pasto a muy bajos costos), para ello ha destinado la fuerza de venta necesaria para atender este tipo de mercados.

De la misma manera ha logrado incursionar en la distribución personal y minorista, con la cual está impactando en la población que demanda productos al detal. Por ende, se puede decir que la empresa en este aspecto tiene una buena ventaja para incrementar ventas y conseguir competitividad en el mercado. Claro que es menester de la gerencia seguir estudiando a mediano plazo la forma de desarrollar otro tipo de mercado. Una de las opciones más factibles es el departamento del Putumayo dadas las condiciones de cercanía geográfica y buenas expectativas económicas en cuestión de demanda de productos de primera necesidad. Todo esto a la postre le permitirá ampliar el rango de acción, obteniendo un mayor volumen de ventas y por consiguiente mayor competitividad.

Extensión de la línea de producto o servicio. Una firma puede expandir la línea de productos o servicios que ofrece a un mercado a través de programas de desarrollo de nuevos productos o servicios. Específicamente puede elegir entre dos rutas principales cuando utilice el desarrollo de nuevos productos o servicios para satisfacer y cumplir con las expectativas de nuevos mercados.

La primera de ellas es una extensión vertical de línea de producto o servicio. Esto implica agregar un nuevo producto o servicio en un punto claramente diferenciado en el precio

La segunda una extensión horizontal de línea de producto o servicio. Se da cuando una empresa agrega un nuevo producto o servicio con diferentes características, más o menos en el mismo nivel de precios.

Estas dos extensiones de línea de producto o servicio permiten que una empresa sirva una variedad más amplia de gustos o preferencias específicas.

Para esto la empresa debe desarrollo en el largo plazo un sistema de mercadeo basado en medios informáticos como la internet. El comercio electrónico es una opción que el supermercado puede ir implementado gradualmente como una estrategia de extensión vertical del negocio, de esa manera servir al mercado objetivo donde la empresa desarrolla su actividad económica.

C. Estrategias para captar clientes de los competidores. Los competidores más directos de una empresa son aquellos con quienes se enfrenta dentro del mercado servido. Por ende el comprador tendrá la opción de considerar la elección de alternativas con base a los diversos atributos de un producto o servicio determinado. Debido a que las elecciones finales se basan, principalmente, en estas percepciones, las estrategias de adquisición de los clientes se basarán, fundamentalmente, en la manera como los productos o servicios se posicionan en el mercado.

Es decir, la posición de un producto o servicio representa la manera como se percibe en relación con la competencia, teniendo en cuenta los atributos determinantes deseados por cada uno de los segmentos.³⁸

Posicionamiento de confrontación directa. Con esta estrategia una empresa ofrece básicamente los mismos beneficios que la competencia, intentando superarla de alguna manera. Un enfoque de la competencia de confrontación directa es hacer un esfuerzo superior de marketing en términos de calidad, selección, disponibilidad y reconocimiento de marca.

De forma alternativa, las empresas pueden competir sobre una base de liderazgo precio-costo ofreciendo una calidad comparable a un menor precio. Aunque con frecuencia las empresas Líderes tienen economías a escala que le brinda ventajas de costos. En contadas ocasiones, firmas más pequeñas pueden triunfar en El Liderazgo de precios.

Una limitante de este tipo de estrategia está en la similitud de estrategias de marketing de los competidores. Esto hace que en su conjunto las empresas se vuelvan vulnerables ante nuevos competidores agresivos que ofrezcan un beneficio único diferente al precio. Por otra parte las empresas comúnmente posicionadas tienen un periodo de tiempo más largo y difícil para posicionarse en la mente de los consumidores, por ello, para alcanzar una ventaja competitiva tienen que invertir más en publicidad, promoción y venta personal.³⁹ El SUPERMERCADO EL LÍDER, para lograr mantener el nivel de satisfacción de los clientes del servicio en un alto grado de valor, debe mejorar de manera continua el servicio a través de programas de capacitación de la fuerza de ventas en temas

³⁸ *Ibíd.*, p. 180

³⁹ *Ibíd.*, p. 181

relacionados con mercadeo, servicio al cliente, ventas, relaciones interpersonales, charlas motivacionales etc; ya que el personal de ventas es la línea de frente de la empresa y la cual tiene el contacto directo con el cliente. En ese aspecto se debe recurrir a las relaciones públicas hacia dentro de la empresa, específicamente con los clientes internos como son los empleados, fuerza de ventas entre otros. Con todos ellos se debe trabajar en el sentido de pertenencia con la empresa mediante la entrega de incentivos por desempeño y trabajo realizado, para ello la empresa puede hacer uso de bonos de compra por valor de 50.000 pesos o dinero en efectivo de acuerdo a las ventas realizadas en cada una de las líneas de producto. Además, el SUPERMERCADO EL LÍDER tiene como táctica realizar semanalmente una reunión de una hora con el personal de ventas; el propósito es evaluar su desempeño y la recuperación de cartera.

Este es el espacio propicio para que además de tratar los temas de ventas se informe sobre incentivos y bonificaciones por rotación de mercancía, por ende una de las herramientas puntuales para impactar de manera positiva en el personal sería premiar con bonos SODEXHO por ventas así:

- Concurso por rotación de toda la línea UNILEVER entre caldos de cocina, salsas, mayonesas y margarinas en ventas trimestrales iguales a cuarenta millones de pesos (\$40'000.000) por vendedor se entregarán bonos SODEXHO por valor de doscientos mil pesos (\$200.000).
- Por ventas y rotación de inventario igual a diez millones de pesos (\$10'000.000) en leche KLIM, galletas RONDALLA y caldos de cocina MAGGI, todos ellos de la línea NESTLÉ se entregarán bonos SODEXHO por valor de cincuenta mil pesos (\$50.000) por vendedor.

Es menester aclarar que este tipo de política se debe realizar con el apoyo de las marcas proveedoras ya mencionadas y que de hecho del Líder, ya lo está aplicando.

Por otra parte, se debe afianzar las relaciones públicas con proveedores, para ello la empresa debe utilizar como táctica el desarrollo de informes sobre rotación de productos. En ese sentido el Líder ha ido progresando ya que cuenta dentro de sus actividades con reuniones cada dos meses con sus proveedores; con ellos evalúan rotación de inventarios, precios, promociones y descuentos; con esta información se dispone de un medio eficaz de intercambio de datos del mercado y de manera indirecta se hace de la ayuda económica, financiera y logística para manejar precios competitivos en el mercado. Los logros conseguidos gracias a esta política son los descuentos del 2% y el 3% en relación al promedio de pedidos mensuales realizado por la empresa.

Además de lo anterior se hace necesario establecer una política corporativa para afianzar los nexos conseguidos por años con los clientes más leales, con visitas, reuniones y comunicados personalizados donde se les informe sobre las prebendas y beneficios otorgados por la firma en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, cupones, acompañamiento y servicios complementarios.

Con todo lo anterior, lo que se quiere es impedir que la competencia logre permear los nichos de mercado alcanzados por la empresa y seguir manteniendo el alto grado de fidelidad de los clientes. En pocas palabras es la manera más fácil para hacer frente a la competencia en confrontación directa.

Posicionamiento diferenciado. Con esta estrategia una empresa intenta distinguirse mediante la oferta de atributos distintivos, beneficios o atendiendo a un tipo de cliente específico. Para ello existen dos tipos de posicionamiento que la empresa puede seguir; ellos son:

Posicionamiento de beneficio – atributo: la empresa hace énfasis en atributos únicos o beneficios excepcionales.

Posicionamiento orientado hacia el cliente: la empresa trata de separarse sus principales competidores sirviendo a un cliente en especial (nicho mercado) o aun número limitado de éstos en un mercado. Por lo general este tipo de posicionamiento los nichos se definen en términos de situación uso particular o por características del comprador.

Se debe aclarar que para implementar una estrategia de posicionamiento es necesario contar con un producto o servicio con valor agregado y así conseguir beneficios como el respaldo de los proveedores y la lealtad de los consumidores. Para el caso de el Líder se puede lograr si el servicio ofrecido por la empresa, muestra de una manera consistente, un beneficio satisfactorio; para ello se debe hacer esfuerzos promocionales extensivos y transmitir a los clientes actuales y potenciales imágenes de eficiencia, eficacia, solidez y responsabilidad a través de su línea de frente o fuerza de ventas. Dichas actividades se especificarán con más detalle dentro del esquema publicitario desarrollado para la empresa.

C. Estrategias para conservar o expandir la demanda dentro de la base de consumidores actuales. Se ha manifestado un creciente énfasis en estrategias diseñadas para maximizar las oportunidades de ventas futuras a partir de la base de consumidores actuales.⁴⁰ Una razón para ello es que la mayoría de directivos de las empresas fuertes en el mercado han comenzado a comprender que suele costar más adquirir nuevos clientes que conservar la lealtad de los existentes, de

⁴⁰ Ibid. 183

manera que invertir capital y recursos en sostenerlos es más productivo.

Mantener un alto grado de satisfacción de los consumidores. La lealtad se consigue con un cliente que sigue demandando bienes o servicios en la misma fuente a través del tiempo. La satisfacción del cliente es el principal motivo de la lealtad. No obstante es prácticamente imposible llegar a un punto de calidad total, ocasionalmente se podrá presentar defectos en bienes o servicios, lo cual conduce a los clientes insatisfechos a que puedan quejarse o no.

Para el Líder una manera de explicar la falla la satisfacción ante estas situaciones es diseñar un sistema de administración de quejas en el cual se califiquen por categorías las quejas de los clientes del servicio para determinar si el problema se ocasiona en una falla o un simple malentendido.

Servicios complementarios. En ciertas ocasiones un incremento en la demanda de un servicio podría conducir al aumento en la demanda de servicios complementarios relacionados.⁴¹ En razón de lo anotado se puede agregar que con frecuencia los servicios complementarios se pueden diseñar y comercializar de tal forma que ayuden a conservar los clientes. La ampliación del número de relaciones entre un vendedor y comprador hace cambiar hacia un proveedor más costoso para el cliente. En el mercado de distribuidores de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto el común denominador es la lealtad de algunos clientes hacia una sola distribuidora en particular, esto se ha convertido en parte vital en el proceso de distribución y ventas. No obstante las empresas rivales ofrecen grandes garantías y servicios complementarios o especiales para quebrantar esa lealtad; por ello el supermercado el Líder, cuenta con un sistema de crédito, de descuentos, logística y fuerza de ventas externa que le facilita dar un buen servicio llevando la mercancía que distribuye directamente al cliente.

⁴¹ Ibíd. p. 185

10. PLAN OPERATIVO

El plan de acción, como su nombre lo indica, explica cómo se va hacer operativo el plan estratégico; es decir, cómo se va a implementar el mismo. El plan de acción del supermercado El Líder se formula a un corto plazo (2011 a 2014) y se encuentra alineado estratégicamente con los objetivos, estrategias funcionales, de mercadeo, actividades, responsables entre otros los cuales se describen a continuación y se plasman en una matriz consolidada.. Además, cuenta con indicadores que permitirán realizar el respectivo seguimiento y control para verificar el cumplimiento del plan y a la vez comparar el comportamiento del supermercado El Líder con los resultados deseados.

10.1 PROGRAMAS A IMPLEMENTAR.

Los programas identificados son el resultado del análisis efectuado a las diferentes opciones estratégicas y dan prioridad a cada una de ellas, seleccionando aquellas que debe cumplir con un papel importante como condición fundamental para el logro de objetivos y la competitividad. En este sentido los programas identificados son:

- **Programas de estructuración de cultura y filosofía corporativa.** Todos los miembros del Supermercado El Líder y en especial su parte administrativa deben empezar a trabajar en la estructuración de la cultura corporativa de la empresa. En este sentido, debe formar, desarrollar y evaluar constantemente competencias como objetivo principal para facilitar la integración de la gestión del capital humano, permitiéndose sumar y aunar esfuerzos durante su estructuración. En ese sentido, la tarea es optar por conformar un grupo de trabajo entre directivos y funcionarios que guiados por un asesor externo (administrador de empresa) que faciliten a la empresa conformar en el mediano plazo la carta guía para desarrollar su actividad en el mercado.
- **Programas de desarrollo de talento humano.** Desarrollar y mejorar el nivel profesional y educativo de los trabajadores de la empresa de manera permanente en pro de una mejor ventaja competitiva en el mercado. Para ello la empresa debe invertir los recursos necesarios para este fin y considerar a su talento humano como el capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas, a pesar de que ello tome años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos. Además se hace necesario que a lo anterior se realicen cursos de capacitación para la fuerza de ventas, actividades de socialización y en lo posible jornadas lúdico-recreativas o deportivas; complementado todas estas actividades con un sistema de sanciones

y recompensas que permitirá a la empresa aprovechar todo el potencial de cada trabajador conllevando a incrementar así la satisfacción en su puesto de trabajo.

- **Programas de investigación y desarrollo.** La empresa podrá generar un tipo de servicio ajustado a las necesidades y expectativas de los clientes al anticiparse a ellas, dentro de estas pueden integrarse el análisis, estudio e investigación de mercados dirigidos a su mercado meta brindará la información sobre los gustos, preferencias y tendencias de los consumidores. Ello a la postre facilitará diseñar y ajustar los programas y estrategias de mercadeo necesarios para competir en el mercado.

Por otra parte, es menester concebir un programa publicitario para los diferentes medios de comunicación, el cual permita allegar el buen nombre y el servicio de distribución de Supermercado El Líder a sus clientes actuales y potenciales. En ese orden de ideas, hacer que el cliente conozca más de cerca las prebendas otorgadas por la empresa.

Todo lo anterior, requiere de la inversión de capital, recursos y talento humano necesarios para ejecutar dichos programas. Este tipo de actividades deben estar asignadas de manera directa a la gerencia y al profesional interno o contratado que cumpla con el perfil necesario para concebir, desarrollar, implementar y evaluar los programas.

Como este tipo de estrategias son parte intrínseca del plan estratégico de mercadeo el horizonte de tiempo está soportado por el periodo del mismo plan.

- **Programas de atención a clientes.** Establecer una política corporativa para afianzar los nexos con los clientes más leales, con visitas, reuniones y comunicados personalizados donde se les informe sobre las prebendas y beneficios otorgados por la firma en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, cupones, acompañamiento y servicios complementarios. Esta información y su retroalimentación, favorecerá el mejoramiento del servicio y el diseño y desarrollo de nuevos servicios que satisfagan realmente los gustos, preferencias, necesidades y expectativas de los clientes del supermercado El Líder.

Reestructuración administrativa. Es preciso que Supermercado El Líder como una empresa distribuidora de víveres y abarrotes en el mercado de la ciudad de Pasto este siempre atenta a los constantes cambios y evolución del entorno; por tal motivo es menester que su parte administrativa rediseñe su estructura organizacional para adaptarla a las exigencias del mercado y de la misma empresa. Para ello se hace necesario realizar una serie de programas de estudio de los puestos de trabajo y realizar un ajuste en cuanto a tareas y responsabilidades delegadas.

En este orden de ideas la elaboración de un nuevo organigrama es de imperiosa necesidad ya que este es la base que permitirá establecer la estructura lineal y formal de la empresa como también la unidad de mando, las relaciones de dependencia, la responsabilidad y la autoridad. En pocas palabras esta tarea logrará dar más claridad a la división y especialización de cada trabajo y acomodar estas a la realidad de la organización y su entorno.

- **PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO DEL SUPERMERCADO EL LÍDER.**

Teniendo como base los objetivos de mercadeo planteados en el direccionamiento estratégico de este trabajo investigativo y subsecuentemente con el análisis y resultado de las matrices de planeación estratégica y la encuesta aplicada al mercado objetivo; deja en claro que la formulación de los planes y programas de marketing deben tener la coherencia e hilaridad necesarias con el contexto general del plan estratégico de mercadeo. En ese orden de ideas los objetivos planteados son los siguientes:

- **OBJETIVO DE MERCADEO:** Realizar una adecuada mezcla de marketing, que se ajuste a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, para implementarse a partir del segundo semestre del año 2011.

- **OBJETIVO A CUMPLIR**

Objetivo No 2. Mejorar el servicio y productos distribuidos por la empresa mediante la implementación de adecuados mecanismos publicitarios y de merchandising.

- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES:**

Forjar una buena imagen de servicio que le permita cautivar nuevos clientes.

Realizar campañas publicitarias y de merchandising que resalten el servicio y productos distribuidos por la empresa.

Establecer alianzas estratégicas entre las empresas del sector comercio y los entes de seguridad para hacer frente común a la inseguridad existente.

Elevar la competitividad de la empresa en precio que permitan conseguir mayores volúmenes de venta y mayores niveles participación en el mercado.

- **ESTRATEGIAS DE MERCADEO.**

Aplicar campañas publicitarias enfocadas en informar al público objetivo sobre los servicios y productos que ofrece el supermercado El Líder, demostrando los beneficios de uso del servicio.

Crear una línea especial para información, sugerencias, quejas y reclamos.

Realizar descuentos y ofertas en las líneas de los productos varta, Nestlé, Unilever, Colgate y productos familia a compras de menor monto.

- **ACTIVIDADES.**

Difundir en toda la ciudadanía una campaña para mejorar la imagen del supermercado El Líder.

Establecer al menos dos aliados estratégicos para mejorar la seguridad del sector y brindar así mayor tranquilidad a los clientes.

Establecer al menos 2 campañas publicitarias por cada año para difundir los beneficios que ofrece el supermercado El Líder.

Crear una línea especial para información y atención de PQR.

Rediseñar al menos un servicio de los que presta el supermercado.

- **META**

A 30 de Junio de 2011, el supermercado El Líder debe contar con un plan estratégico de publicidad y merchandising con vigencia hasta 31 de diciembre del 2014.

Valor: \$24.450.000

Con el fin de dar cumplimiento a la meta establecida anteriormente a continuación se presenta este modelo de plan estratégico de publicidad propuesto el cual puede servir al supermercado El Líder como punto de partida.

Análisis de la situación; Actualmente la empresa no desarrolla actividades promocionales, no se pauta en ningún medio televisivo, radial o escrito local; como tampoco se ha establecido un presupuesto para la planeación, desarrollo e implementación de algún programa publicitario que muy seguramente contribuiría a alcanzar mayor desarrollo, crecimiento en el mercado y a establecer objetivos publicitarios y promocionales claros. La única publicidad que utiliza la empresa

está basada en la fuerza de ventas ya que esta funciona como el nexo personal de la empresa con los clientes. De ella se obtienen aspectos positivos como la educación del comprador, la negociación y las etapas de cierre de tratos. Sin embargo, la gerencia es quien debe elaborar los programas necesarios para presentar la información de la organización y sus productos al mercado objetivo.

- **Objetivos.** Estos responde al quién, qué y cuándo pretende alcanzar la empresa con su estrategia publicitaria. Bajo este parámetro los objetivos para Supermercado El Líder son los siguientes:

A. OBJETIVOS A CORTO PLAZO. Lograr que el 80% de los clientes actuales reconozcan el buen servicio de distribución ofrecido por el supermercado El Líder en el mercado de distribución y venta víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto.

- **Audiencia objetivo:** En principio la publicidad estará dirigida a los tenderos, minoristas y pequeños distribuidores de los diferentes sectores de la ciudad de San Juan de Pasto.

- **Mensaje:** Diseñar una cuña tratando de resaltar la imagen, prestigio y buen nombre de Supermercado El Líder conseguido en más de 10 años en el mercado objetivo haciendo mayor énfasis en su servicio y portafolio de productos. Para ello se pautará en medios radiales de nivel local de la ciudad de San Juan de Pasto; preferiblemente en las emisoras de frecuencia modulada de mayor audiencia.

Sin importar el sexo y la edad de la audiencia objetivo se retomará el fondo musical con el cual se hizo conocer la empresa en el mercado “Puente sobre el río Way” y agregar las frases “en el Líder usted es el que ordena”, “Por su seguridad y calidad en los productos y el servicio lo esperamos en El Líder”, en este mensaje también debe estar presente la dirección y teléfonos

Medios a implementar

Radial Utilizando las emisoras locales.

Escritos Tarjetas de presentación, plegables, volantes y elementos gráficos como pendones y pasacalles

Muestras gratis Se utilizará para promocionar productos nuevos dentro de cualquiera de las líneas que maneja el supermercado El Líder esto con el fin de que el producto se conozca en el mercado.

Concursos Para ello se utilizarán los bonos o el efectivo de acuerdo a la cantidad de producto comprado y se pondrán en puntos de venta externos.

Exposiciones. Cada año la Cámara de Comercio de Pasto invita a realizar exposiciones comerciales a las distribuidoras de víveres y abarrotes de Pasto, en ese sentido el supermercado el Líder siempre hará presencia con un stand para promocionar e impulsar sus productos.

Patrocinios Se piensa en reactivar las actividades de patrocinio de fiestas patronales de la virgen de la Merced, La virgen de Fátima y de la iglesia de la panadería; en estos eventos de carácter religioso las solicitudes se hacen de acuerdo a las exigencias de las comisiones de fiesteros, no se tiene un monto en específico, pero siempre se hace en dinero en efectivo. Otra de las actividades a retomar es el patrocinio de la escuelita de fútbol del barrio “El Lorenzo” con uniformes y bonos de de compras, de igual manera patrocinar los goles del Deportivo Pasto en una de las tantas emisoras de la ciudad que transmiten los partidos cada fecha de juego.

Frecuencia Como el objetivo es lograr conciencia en el cliente, el anuncio en la radio podría correr de modo frecuente cada tres horas desde las 7:00 a.m hasta las 5:00 p.m, mínimo seis meses, en una cuña de 30 segundos. Para los medios escritos las posibilidades son muy diversas y van de acuerdo a las posibilidades de la empresa. En cuanto a la promoción de ventas y las relaciones públicas se deben tener en cuenta las épocas especiales como navidad, carnavales, día de la madre, semana santa, ferias y exposiciones.

B. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO. Lograr que en dos años el cambio en la actitud de compra del servicio de distribución ofrecido por el supermercado el Líder tras la incorporación del 50% de los clientes potenciales en el mercado de distribución y venta víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto.

Audiencia objetivo: La publicidad estará dirigida a todos los clientes potenciales (tenderos, minoristas y pequeños distribuidores) de los diferentes sectores de la ciudad de San Juan de Pasto.

Mensaje: Presentar a la audiencia objetivo todas las prebendas y bondades otorgadas por la empresa en materia de descuentos, cupos y créditos en la compra de los productos distribuidos por la empresa.

- **Medios a implementar**

El mercadeo directo. Considerando que los mensajes pueden personalizarse el tipo de medio más apto para esta tarea es el envío de correspondencia.

Frecuencia. Las posibilidades son tan diversas como la lista de clientes

potenciales o inactivos sea tan precisa. Se podría realizar el envío a todos sus clientes inactivos o sólo a los que compraban un monto determinado en cada visita a su establecimiento

C. OBJETIVOS A LARGO PLAZO. Construir la imagen corporativa y de servicio mejorando la calificación de la marca “supermercado Líder” en más de un 60% en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes de la ciudad de San Juan de Pasto en un plazo máximo de diez años; de esta manera hacer que la empresa sea ostensiblemente más atractiva ante nuevos socios comerciales.

- Audiencia objetivo: Todo el mercado objetivo de la ciudad de San Juan de Pasto, municipios vecinos y el departamento del Putumayo.

- Mensaje: Los anuncios pueden ser interactivos (Banners en internet). Se puede dar una respuesta inmediata del lector, puede tomar órdenes de compra o contestar preguntas instantáneamente. La intención es difundir la imagen de una empresa seria, de renombre y tradición en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de San Juan de Pasto.

- Medios a implementar

Electrónicos Internet, pagina WEB

Radiales a través de las diferentes emisoras locales.

Escritos Periódicos de circulación local, páginas amarillas, etc.

Frecuencia Las posibilidades son diversas en el caso de internet es necesario crear un sitio web y pautar un cintillo de la publicidad en una página que tenga mucho tráfico (visitantes). Los anuncios en la Internet pueden alcanzar una audiencia global.

- **OBJETIVO DE MERCADEO.** Alcanzar un incremento de atención en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto; pasando del 12% al 14% al finalizar el año 2011.

- **OBJETIVOS A CUMPLIR**

Objetivo No 5. Lograr una adecuada planeación financiera que le permita al supermercado tener una eficiente inversión en todos los sectores de manera controlada.

- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES.**

Diseñar e implementar un sistema presupuestal anual que le permita a la empresa tener un control de los rubros asignados a cada actividad.

Generar planes de reinversión empresarial mediante la optimización de los recursos generados en el ahorro en el gasto permitiéndole a la empresa conseguir mayores niveles de crecimiento en el mercado y sacar provecho de las prebendas y exoneración de impuestos otorgados por el gobierno al generar posibilidades de empleo.

Estudiar y aprovechar las oportunidades brindadas por la política del gobierno actual en el apoyo, desarrollo y fomento a las pequeñas y medianas empresas buscan el crecimiento y expansión en el mercado.

- **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

Apoyar actividades promocionales permitiendo mejor posicionamiento en la ciudad de Pasto.

Diseñar un sistema de administración de quejas en el cual se califiquen por categorías las quejas de los clientes del servicio para determinar si el problema se ocasiona en una falla o un simple malentendido.

- **ACTIVIDADES**

Elaborar y analizar los rubros asignados para cada actividad en el supermercado El Líder.

Elaborar un registro de los beneficios fiscales que puede tener la empresa al ofertar empleos especiales

Integrar personal especial a la empresa con funciones específicas de acuerdo a sus discapacidades.

META. Contar con Un plan financiero viable vigente hasta el 31 de diciembre del año 2014.

VALOR. \$3.500.000

Objetivo No 6. Implementar nuevas políticas internas de servicio que permitan al supermercado El Líder sostener e incrementar sus clientes

- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Crear un sistema de comunicación de doble vía EMPRESA – PROVEEDOR permitiendo obtener toda la información en cuanto a producto, demanda, mercado, condiciones de negociación, cantidades, inventarios.

Diseñar e implementar un presupuesto anual para desarrollar y ejecutar estrategias de mercado y publicidad enfocada a los clientes actuales y potenciales en el mercado.

Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo que contribuyan a resolver contingencias que entorpezcan las labores cotidianas.

- **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

El supermercado El Líder realizará actividades promocionales como el patrocinio de eventos deportivos, sociales, lúdicos y culturales dentro del mercado objetivo.

- **ACTIVIDADES**

Realizar un diagnóstico interno en donde se establezcan las fortalezas para atender sus clientes.

Elaborar un medio eficaz de comunicación con los clientes y proveedores

Patrocinar al menos seis eventos culturales y deportivos anuales.

VALOR. \$10.500.000

META. Elaborar y adoptar políticas internas del supermercado El Líder a 31 de diciembre de 2011.

Objetivo No 7. Elevar el nivel de conocimientos del personal en temas relacionados con mercadeo y ventas.

- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Establecer un sistema de comunicación eficaz entre cada una de las áreas de la empresa y su fuerza de ventas obteniendo un mayor y mejor flujo de información acerca del comportamiento del mercado, la competencia y las necesidades de cada cliente.

Diseñar programas de capacitación a corto y mediano plazo para el personal en temas relacionados con mercadeo y ventas permitiéndole a la empresa asegurar un excelente servicio al cliente y mantener su lealtad.

- **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

Implementar el servicio a través de programas de capacitación de la fuerza de ventas en temas relacionados con mercadeo, servicio al cliente, ventas, relaciones interpersonales y charlas motivacionales.

Realizar semanalmente una reunión con el personal de ventas con el propósito es evaluar su desempeño y la recuperación de cartera.

- **ACTIVIDADES**

Elaborar una evaluación del nivel académico del personal.

Realizar una encuesta para conocer las expectativas de capacitación con las que cuenta cada empleado.

Elaborar un plan de capacitación.

Elaborar alianzas estratégicas y/o convenios interinstitucionales para capacitar al personal del supermercado.

VALOR. \$24.000.000

META. Un plan de capacitación debidamente elaborado, socializado y concertado.

Objetivo No 4. Realizar investigaciones sobre el mercado para así conocer exactamente las necesidades existentes en el mismo y lograra así tomar las decisiones pertinentes para atenderlas.

- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES.**

Incorporar y actualizar continuamente las plataformas contables, comunicativas y logísticas que permitan mejorar los procesos, la toma de decisiones y los vínculos comunicativos de la empresa con proveedores y clientes.

Planear, diseñar y realizar una investigación de mercados cuyos resultados permitan conocer las necesidades del cliente actual y atraer los clientes potenciales.

- **ESTRATEGIASDE MERCADEO.**

Incursionar en nuevos mercados diferentes a la ciudad de Pasto.

- **ACTIVIDADES**

Realizar un estudio de investigación de mercados en el sector de distribución y venta de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto para el segundo semestre del 2011.

VALOR. \$4.000.000

META. Un (1) estudio de investigación sobre el mercado elaborado y socializado a todo el personal.

Objetivo No 3. Propender por mejorar los beneficios operativos de la empresa y su reducción en los gastos permitiendo que la empresa obtenga mejor posicionamiento competitivo en el mercado.

- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Ejecutar planes de reinversión de los rubros generados por el beneficio operativo de la empresa y su reducción en los gastos permitiendo que la empresa minimice las falencias y logre tener mayor competitividad en el mercado.

- **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

El supermercado el Líder, deberá establecer un mecanismo de crédito, descuentos, logística y fuerza de ventas externa que le facilita dar un buen servicio llevando la mercancía que distribuye directamente al cliente.

- **ACTIVIDADES**

Elaborar un estudio que determine de manera exacta el actual posicionamiento del supermercado El Líder.

Determinar las actividades que requieren de manera prioritaria una inversión significativa para encausar recursos exclusivamente a ello y evitar pérdidas significativas en otras actividades.

Implementar programas especiales de beneficio en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, descuentos por escala, acompañamiento y servicios complementarios para los clientes fieles al supermercado El Líder.

VALOR. \$4.000.000

META. Lograr que el supermercado El Líder obtenga un mejor nivel de posicionamiento en el sector de víveres y abarrotes en la ciudad de Pasto.

- **OBJETIVO DE MERCADEO:** Realizar una mezcla promocional y publicitaria acorde a la capacidad e intereses de Supermercado El Líder en el mercado de distribución y venta de víveres y abarrotes, para el segundo semestre del 2011.

- **OBJETIVO A CUMPLIR.**

Objetivo No 1. Incorporar tecnología de punta a cada área funcional de la empresa con el fin de mejorar en el servicio tanto a los clientes como proveedores.

- **ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

Implementar Internet e Intranet, a cada área funcional de la empresa y de esta hacia fuera con los proveedores y clientes.

Crear un sistema de atención efectivo para la fuerza de ventas.

Generar planes de reinversión empresarial mediante la optimización de los recursos generados en el ahorro en el gasto.

Crear estrategias publicitarias y de promoción que permitan conseguir un aumento en el volumen de ventas.

- **ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

Desarrollar una campaña publicitaria directa con la fuerza de ventas sugiriendo a los clientes el montaje de pedidos, el pago programado de los mismos por internet.

Implementar acciones promocionales extensivos y transmitir a los clientes actuales y potenciales imágenes de eficiencia, eficacia, solidez y responsabilidad a través de su línea de frente o fuerza de ventas.

- **ACTIVIDADES.**

Realizar una campaña divulgativa de la importancia de incorporar tecnología de punta.

Realizar una campaña publicitaria directa trimestralmente para facilitar la comunicación con los clientes.

Conformar una base de datos digital de todos los clientes para estar comunicándose efectivamente con ellos y dar respuesta oportuna a sus inquietudes.

META. En el cuarto trimestre del año 2011, contar con campañas publicitarias para mejorar la atención en el servicio, precio y distribución.

Valor. \$20.000.000

En ese orden de ideas las principales acciones a implementar en marketing para el Supermercado El Líder son los siguientes:

- **EN SERVICIO**

Desarrollar nuevos tipos de servicio con valor agregado que permitan expandir el mercado servido y ampliar la distribución mediante la efectividad en los despachos, la buena manipulación y transporte de los productos que llegan a los clientes o en el mejor de los casos el apoyo promocional de los mismos.

Estrategia. Realizar estudios de marketing en términos de investigación de mercados, calidad del servicio, selección y capacitación del personal de ventas, disponibilidad presupuestal y reconocimiento del servicio en el mercado. Para Supermercado El Líder de modo general el punto de partida para el desarrollo de un servicio debe estar enfocado en dos factores básicos:

En primer lugar satisfacer deseos y necesidades del consumidor final y en segundo lugar está en la concepción de ideas de nuevos servicios. Tales ideas pueden provenir del propio personal como consecuencia de su trato diario con consumidores o de la observación de la competencia. La primera iniciativa ya está en curso y es el sistema de Sistema de Vencidos y Averiadados que complementados con la creación de un buzón electrónico y una línea específica para la atención al cliente se puede dar solución en parte a los requerimientos del cliente en relación al producto distribuido por la empresa.

La evaluación del servicio, a su vez, deberá pasar por la respuesta a tres aspectos básicos, el primero la relación con los objetivos de la institución, el segundo la relación con la satisfacción de clientes y por último identificación de los problemas que pueda crear el nuevo servicio. En ese sentido la empresa trabaja con las relaciones públicas al interior de la empresa en aspectos como motivación con los empleados y fuerza de ventas al otorgar beneficios económicos y bonos remunerativos por recuperación en cartera y movimiento de inventarios.

Por otra parte, los beneficios extendidos a los clientes en las prebendas otorgadas por los distribuidores en materia de descuentos sea otra parte de las actividades a desarrollar por Supermercado El Líder en el corto plazo.

- **Resultado esperado.** A partir del segundo semestre del año 2011, mejorar la calidad en la prestación del servicio de distribución y venta de víveres y abarrotes

en el propósito de brindar una mayor calidad y por ende aumentar el nivel de satisfacción de los antiguos y nuevos clientes.

- **EN PRECIO**

Implementar una política de precios ajustada a las exigencias de los proveedores y los requerimientos de los clientes en el mercado servido, permitiendo de esta manera una buena ejecución de las estrategias tanto de penetración de mercado, desarrollo del servicio, diversificación y desarrollo del mercado.

Estrategia. Establecer políticas de descuentos, plazos, créditos y garantías en la venta y distribución del portafolio de productos a los clientes actuales y potenciales, según los siguientes requerimientos de compra así:

Cuadro 33. Descuentos en compras por línea de producto Supermercado El Líder-

PRODUCTO	DESCUENTO y/o PROMOCIÓN	MONTO DE COMPRA
Línea VARTA	2%	Compras mayores o iguales de \$ 1.000.000
Línea NESTLÉ	1%	
Línea UNILEVER	1%	
Línea COLGATE PALMOLIVE	Dos por uno	Compras iguales o mayores a \$ 45.000.000
Productos FAMILIA	Docena de trece	Compras mayores o iguales a \$ 1.000.000 cuando el inventario tiene un movimiento menor al 15%
Otros	3% de contado 1.5 % crédito, 25 días	Compras iguales o mayores a \$ 100.000.000

Fuente: Este estudio.

Resultado esperado. Aumentar en más del 20% el promedio en el volumen de ventas mensuales al pasar de \$11'000.000 millones de pesos a 14'000.000 millones de pesos para el año 2011 y atraer la atención de nuevos clientes al brindar mayores prebendas y garantías en la compra de productos distribuidos por el supermercado el Líder.

- **DISTRIBUCIÓN**

Comprender en más de un 80% la situación o el problema de compra de cada uno de los clientes actuales y potenciales del mercado de víveres y abarrotes de la ciudad de San Juan de Pasto dando una respuesta apropiada a las exigencias y gustos en la demanda del servicio.

Estrategia. Estas actividades se dirigen hacia tres funciones básicas:

En primera instancia a transmitir individualmente mensajes de venta adaptados a cada cliente, para esto a partir del segundo semestre del 2011 se pretende llevar a cabo la campaña publicitaria; la cual se especifica más adelante.

En segundo lugar, prestar el mejor servicio al cliente a través de información o asistencia con respecto a las necesidades y características del producto, estado de pedido, o reclamo de clientes. Estas actividades se encuentran estructuradas en sistemas como el de “vencidos y averiados”, el buzón electrónico y línea de atención al cliente para solicitudes y reclamos, además en el desarrollo de nuevos mercados en municipios cercanos como Túquerres e Ipiales.

En tercer lugar, crear valor para los clientes a fin de coordinar el programa y los métodos de despacho del producto brindando conveniencia, confianza y respaldo, parte de esta iniciativa se encuentra en la extensión del servicio haciendo uso de los medios informáticos para realizar un comercio electrónico.

Resultado esperado. A partir del tercer trimestre del año 2011 satisfacer las necesidades logísticas y de producto de los clientes actuales de Supermercado El Líder asociando en su servicio la frecuencia, el tamaño y la puntualidad en el despacho de los productos.

Estrategia. Implementar programas de promoción y publicidad que permitan crear imagen de marca, recordar, informar o persuadir al público para mantener o incrementar las ventas de los bienes o servicios ofertados.

Resultado esperado. A partir del tercer trimestre de 2011, lograr posicionar el buen nombre del Supermercado El Líder en el mercado y la mente de los clientes potenciales y mantener la imagen de confianza, respaldo, cumplimiento y servicio con los clientes actuales.

OBJETIVOS	OBJETIVOS DE MERCADO	ESTREGIAS FUNCIONALES - DOFA	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	INDICADOR
Incorporar tecnología de punta a cada área funcional de la empresa con el fin de mejorar en el servicio tanto a los clientes como proveedores.	Realizar una mezcla promocional y publicitaria acorde a la capacidad e intereses del mercado del Supermercado el Líder, para el segundo semestre del 2011.	Implementar Internet e Intranet, a cada área funcional de la empresa y de esta hacia fuera con los proveedores y clientes. Generar planes de reinversión empresarial mediante la optimización de los recursos generados en el ahorro en el gasto. Crear estrategias publicitarias y de promoción que permitan conseguir un aumento en el volumen de ventas.	Desarrollar una campaña publicitaria directa con la fuerza de ventas sugiriendo a los usuarios el montaje de pedidos, el pago programado de los mismos por internet. Implementar acciones promocionales extensivos y transmitir a los clientes imágenes de eficiencia, eficacia, solidez y responsabilidad a través de su línea de frente o fuerza de ventas.	En el cuarto trimestre del año 2011, contar con campañas publicitarias para mejorar la atención en el servicio, precio y distribución.	<p>1). Realizar una campaña divulgativa de la importancia de incorporar tecnología de punta.</p> <p>2) realizar una campaña publicitaria directa trimestralmente para facilitar la comunicación con los clientes.</p> <p>3). Conformar una base de datos digital de todos los clientes para estar comunicándose efectivamente con ellos y dar respuesta oportuna a sus inquietudes.</p>	<p>1). Una campaña divulgativa realizada.</p> <p>2) Ocho campañas publicitarias implementadas a 31 de diciembre de 2014.</p> <p>3). Una base de datos implementada y actualizada a 31 de diciembre de 2011.</p>	GERENTE Y PUBLICISTA DE MERCADEO	\$500,000 \$4,000,000 \$1,000,000	36 meses	(No de usuarios(clientes y proveedores) existentes a 30 de Junio de 2011/ No de usuarios (clientes y proveedores) que aprovechan los servicios tecnológicos que implemento el supermercado El Líder)*100.
Mejorar el servicio y productos distribuidos por la empresa mediante la implementación de adecuados mecanismos publicitarios y de merchandising.	Realizar una adecuada mezcla de marketing, que se ajuste a las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, para implementarse a partir del segundo semestre del año 2011.	Forjar una buena imagen de servicio que le permita cautivar nuevos clientes. Realizar campañas publicitarias y de merchandising que resalten el servicio y productos distribuidos por la empresa. Establecer alianzas estratégicas entre las empresas del sector comercio y los entes de seguridad para hacer frente común a la inseguridad existente. Elevar la competitividad de la empresa en precio que permitan conseguir mayores volúmenes de venta y mayores niveles participación en el mercado.	Aplicar campañas publicitarias enfocadas en informar al público objetivo sobre los servicios y productos que ofrece el supermercado El Líder, demostrando los beneficios de uso del servicio. Crear una línea especial para información, sugerencias, quejas y reclamos. Realizar descuentos y ofertas en las líneas de los productos varta, nestlé, unilever, colgate y productos familia a compras de menor monto.	A 30 de Junio de 2011, el supermercado El Líder debe contar con un plan estratégico de publicidad y merchandising con vigencia hasta 31 de diciembre del 2014.	<p>1. Difundar en toda la ciudadanía una campaña para mejorar la imagen del supermercado El Líder.</p> <p>2. Establecer al menos dos aliados estratégicos para mejorar la seguridad del sector y brindar así mayor tranquilidad a los clientes.</p> <p>3. establecer al menos 2 campañas publicitarias por cada año para difundir los beneficios que ofrece el supermercado El Líder.</p> <p>4. Crear una línea especial para información y atención de PQR.</p> <p>5). Rediseñar al menos un servicio de los que presta el supermercado.</p>	<p>1) 1 campaña para el mejoramiento de la imagen realizada hasta 31 de diciembre de 2011.</p> <p>2) un documento de acuerdo elaborado y concertado con dos aliados estratégicos que establezca los compromisos a seguir en cuanto a seguridad .</p> <p>3). Siete campañas diseñadas para mostrar los beneficios del supermercado</p> <p>4. una línea abierta habilitada para atención de PQR a 31 de diciembre de 2011.</p> <p>5. proyecto de rediseño de al menos un servicio del supermercado El Líder a 31 de diciembre de 2011..</p>	GERENTE Y PUBLICISTA DE MERCADEO	\$500,000 \$0 \$3,500,000 \$500,000 \$1,000,000	36 meses	(No de usuarios(clientes y proveedores) existentes a 30 de Junio de 2011/ No de usuarios (clientes y proveedores)satisfechos al finalizar cada vigencia)*100.
Propender por mejorar los beneficios operativos de la empresa y su reducción en los gastos permitiendo que la empresa obtenga mejor posicionamiento competitivo en	Alcanzar un incremento de atención en el mercado de distribución y venta de viveres y abarrotes en la ciudad de Pasto; pasando del 12% al 14% al finalizar el año	ejecutar planes de reinversión de los rubros generados por el beneficio operativo de la empresa y su reducción en los gastos permitiendo que la empresa minimice las falencias	El supermercado el Líder, deberá establecer un mecanismo de crédito, descuentos, logística y fuerza de ventas externa que le facilite dar un buen	Lograr que el supermercado El Líder obtenga un mejor nivel de posicionamiento en el sector de viveres y abarrotes en la ciudad	1) elaborar un estudio que determine de manera exacta el actual posicionamiento del supermercado El Líder	1. Estudio de posicionamiento elaborado	TODO EL PERSONAL DEL SUPERMERCADO LIDERADO	\$1,000,000	36 meses	(Vr total de gastos en el primer trimestre del año en curso/Vr total de gastos al final de la vigencia) *100

<p>el mercado.</p> <p>Realizar investigaciones sobre el mercado para así conocer exactamente las necesidades existentes en el mismo y lograra así tomar las decisiones pertinentes para atenderlas.</p>	<p>2011.</p>	<p>y logre tener mayor competitividad en el mercado.</p> <p>Incorporar y actualizar continuamente las plataformas contables, comunicativas y logísticas que permitan mejorar los procesos, la toma de decisiones y los vínculos comunicativos de la empresa con proveedores y clientes. Planear, diseñar y realizar una investigación de mercados cuyos resultados permitan conocer las necesidades del cliente actual y atraer los clientes potenciales.</p>	<p>servicio llevando la mercancía que distribuye directamente al cliente.</p> <p>Incursonar en nuevos mercados diferentes a la ciudad de Pasto.</p>	<p>de Pasto.</p> <p>Un (1) estudio de investigación sobre el mercado elaborado y socializado a todo el personal.</p>	<p>2) determinar las actividades que requieren de manera prioritaria una inversión significativa para encausar recursos exclusivamente a ello y evitar pérdidas significativas en otras actividades</p> <p>3) Implementar programas especiales de beneficio en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, descuentos por escala, acompañamiento y servicios complementarios para los clientes fieles al supermercado El Líder.</p> <p>1. Realizar un estudio de investigación de mercados en el sector de distribución y venta de viveres y abarrotes.</p>	<p>2. Registro de actividades priorizadas.</p> <p>3. Implementar programas especiales de beneficio en materia de créditos, cuotas, extensión de plazos, descuentos por escala, acompañamiento y servicios complementarios para los clientes fieles al supermercado El Líder.</p> <p>Estudio elaborado para direccionar las políticas de servicio a partir del año 2011</p>	<p>POR EL SUPERVISOR.</p> <p>AREA DE MERCADEO Y GERENTE GENERAL.</p>	<p>\$0</p> <p>\$0</p> <p>\$ 1,000,000</p>	<p>6 meses</p>	<p>(No de inquietudes trimestrales presentadas por parte de usuarios/No inquietudes trimestrales resueltas)*100</p>
<p>Elevar el nivel de conocimientos del personal en temas relacionados con mercadeo y ventas.</p>		<p>Establecer un sistema de comunicación eficaz entre cada una de las áreas de la empresa y su fuerza de ventas obteniendo un mayor y mejor flujo de información acerca del comportamiento del mercado, la competencia y las necesidades de cada cliente. Diseñar programas de capacitación a corto y mediano plazo para el personal en temas relacionados con mercadeo y ventas permitiéndole a la empresa asegurar un excelente servicio al cliente y mantener su lealtad.</p>	<p>Implementar el servicio a través de programas de capacitación de la fuerza de ventas en temas relacionados con mercadeo, servicio al cliente, ventas, relaciones interpersonales y charlas motivacionales. Realizar semanalmente una reunión con el personal de ventas con el propósito es evaluar su desempeño y la recuperación de cartera.</p>	<p>a 31 de diciembre de 2014 tener capacitado al menos al 60% de los empleados en temas relacionados con mercadeo y ventas, atención al cliente y mejoramiento continuo</p>	<p>1. Elaborar un plan de capacitación del talento humano</p>	<p>1. un plan de capacitación debidamente elaborado, socializado y concertado.</p>	<p>TODO EL PERSONAL DEL SUPERMERCADO</p>	<p>\$ 8,000,000</p>	<p>36 meses</p>	<p>(No de usuarios capacitados al año / No total de empleados en el mismo año)*100</p>

\$21,000,000

CONCLUSIONES

1. El supermercado el Líder presenta debilidades mayores, entre las que se encuentran como ya se mencionó, cierta ausencia de organización y planeación relacionada con el mercadeo para enfrentar la alta competitividad del entorno en que se desenvuelve. Sin embargo, cuenta con importantes fortalezas que le han permitido resistir los cambios en el sector de víveres y abarrotes así como la inclusión de políticas económicas globales que le permitan apropiarse de oportunidades y defenderse de las amenazas.

Se presentan una serie de factores externos desfavorables que afectan al supermercado El Líder en el cumplimiento de sus objetivos, por lo cual se hace necesario emprender acciones y estrategias que contrarresten los efectos nocivos de esos factores.

Las diferentes estrategias del plan estratégico de mercadeo fueron planteadas teniendo en cuenta la capacidad de el supermercado el Líder y el sector en que se desenvuelve, estas en su conjunto están encaminadas a obtener los mejores resultados en torno al incremento de los clientes, el posicionamiento de la imagen corporativa, el mejoramiento del servicio que le permitan en el corto plazo crecer y posicionarse en el sector tan competitivo en el que se desenvuelve.

Las alianzas con proveedores y los acuerdos comerciales con los mismos es una oportunidad muy importante para la empresa ya que esto le facilita extender las prebendas otorgadas por los proveedores a sus clientes; de esta manera generar buen servicio y satisfacción al cliente.

Para el supermercado El Líder es de suma urgencia encontrar un programa publicitario para los diferentes medios de comunicación, el cual permita acercarse al través de “su eslogan”, el cual deberá crearse mediante concurso, a sus clientes actuales y potenciales, dando espacio para que el usuario conozca más de cerca los ofrecimientos, garantías, promociones etc., que ofrece el Líder.

El supermercado El Líder, no cuenta con herramientas gerenciales que le permita direccionar adecuadamente su accionar tratando así de buscar permanentemente la supervivencia, el crecimiento y el desarrollo organizacional. Lo anterior, ha impedido obtener un mayor posicionamiento así como ampliación de cobertura.

En la actualidad el supermercado El Líder, adelanta sus actividades con base en la experiencia de su propietario desconociendo de esta manera las garantías que ofrece contar con un plan estratégico de mercadeo, de ahí la necesidad de trazar estrategias conducentes al empoderamiento de este supermercado en el Pasto y Nariño.

Las estrategias planteadas se conciben teniendo en cuenta la naturaleza de la organización y el mercado en el cual desarrolla su accionar; las mismas se encaminan hacia el incremento en el volumen de ventas, crecimiento y mayor participación en el mercado.

RECOMENDACIONES

La principal recomendación está encaminada a la adopción del plan estratégico de mercadeo con el fin de mejorar e incrementar las actividades de mercadeo y publicidad para mejorar la demanda de los productos y a su vez obtener niveles de rentabilidad más altos.

Las actividades del plan de acción se deben ejecutar en forma inmediata y son programadas para corto tiempo porque el supermercado el Líder requiere un rápido desarrollo para no desaparecer del sector de los supermercados.

Es importante comprometer al personal de planta sobre el sentido de pertenencia e identidad que se debe tener para con el supermercado pues los trabajadores son el reflejo corporativo de la empresa.

De manera inmediata se deberá desarrollar un plan de mercadeo que proporcione un mayor posicionamiento, aprovechando los principales medios de comunicación existentes en la región, a través de mensajes televisivos en canal regional, radiales y escritos.

Para incrementar el posicionamiento y mejorar el servicio se debe tener en cuenta el talento humano, por tanto, es vital promocionar su desarrollo personal y profesional a través de la creación de un plan de capacitación que incluya mejoramiento académico, motivación, recompensa y sanciones.

Se debe crear una dependencia exclusiva para el área de mercadeo a fin de concebir, desarrollar e implementar estudios de mercadeo cuyos resultados recaigan en estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Se debe establecer una línea base para conocer cuál es el estado actual del supermercado El Líder y como cambiara hasta el año 2014 tras la aplicación del presente plan estratégico de mercadeo.

Un factor importante que se debe tener en cuenta de manera efectiva es la aplicación continua de los indicadores y su constante evaluación pues esto permitirá analizar el comportamiento de las diferentes estrategias y permitirá tomar decisiones oportunas.

BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ, José y BLANCO IBARRA, Felipe (1989). Introducción a la gerencia directiva, Edición donostiarra. Zaragoza

DANE. Departamento Nacional de Estadística, primer semestre del año 2009

MCCARTHY Jerome. Propósitos de las estrategias competitivas Ed, Flogger.

PARLAD C.K, Hamel Gary, Doz Yves L., Bettis A. (2006). Estrategia corporativa y competitiva Ediciones Deusto. Barcelona.

HERNÁNDEZ Pérez, G. D. (1999): Competitividad y éxito. Ed. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.

HUNT, S.D. y Morgan, R.M. (1995): la competitividad y liderazgo
BONILLA Ellsy y RODRÍGUEZ Penélope S. más allá del dilema de los métodos.

BRIONES Guillermo. La investigación social y científica- educativa. Ed. Formed. Santa Fe de Bogotá. 1990.

MORRISEY, George. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.

MINTZBERG, H.(1989), Diseño de organizaciones eficientes. Ed. El ateneo, Madrid- Argentina

PORTER Michael E. Estrategia Competitiva, 1991, Cía. Editorial Continental, México.

PORTER Michael E. Estrategia y ventaja competitiva. 2006. Ediciones Deusto. Barcelona

QUIN, Robert E. (1996) Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

RODRÍGUEZ, Darío M. Diagnostico organizacional. 2005. Alfaomega grupo editor S.A. México

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA CLIENTES

UNIVERSIDAD DE NARIÑO POSGRADO ALTA GERENCIA

OBJETIVO: Evaluar el grado de posicionamiento a partir de la competitividad del Supermercado el Líder del supermercado de San Juan de Pasto.,

Datos demográficos:

- EDAD: 1. Entre 12 y 18 años 2. Entre 18 y 35 años
- 3. Entre 35 y 50 años 4. Más de 50 años

- SEXO:

Masculino Femenino

- LUGAR DE RESIDENCIA (Barrio): _____

1 ¿Usted encuentra en el Supermercado El Líder todos los artículos y marcas de de su preferencia?

Siempre ___ en oportunidades ___ Nunca ___

2. Como califica los productos que distribuye el supermercado

Excelente ___ Muy bueno ___ Bueno ___ Regular ___ Malo___

3. Considera que las promociones y los precios bajos, lo motivan para comprar en el Supermercado El Líder?

De acuerdo-----Desacuerdo-----Ni acuerdo ni en desacuerdo----

4.¿ por qué medio conoce usted la existencia del Supermercado El Líder?

- 1. Publicidad
- 2. Referencias
- 3. Otra, Cual? _____

5. El supermercado le otorga incentivos al realizar las compras a través de?

- 1. Puntos_____
- 2. Premios y rifas frecuentes_____
- 3. Descuentos en las compras_____

6. como considera usted trato que recibió de la persona la cual le brindo orientación

Bueno _____
Regular _____
Malo _____

8. Que lo motiva a realizar las compras en este lugar?

- a. Surtido _____
- b. Precios _____
- c. Promociones _____
- d. Domicilios _____
- e. Calidad _____
- f. Atención _____
- g. Servicio _____
- h. Otro _____ cual? _____

Recomendaciones _____

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
POSTGRADO EN ALTA GERENCIA

OBJETIVO: Determinar las relaciones del supermercado El Líder con sus proveedores, para extraer información pertinente a la investigación.
Señale con una x la opción seleccionada.

NOMBRE DE LA EMPRESA: _____

1. Hace cuanto tiempo es cliente el supermercado El Líder de su establecimiento o agencia?

- a. Menos de 1 año ____
- b. 1 a 1 ½ años ____
- c. 2 años ____

2. Con que frecuencia el supermercado el Líder adquiere insumos en su establecimiento?

- a. 1 Vez al mes ____
- b. Cada dos meses ____
- c. Esporádicamente ____

3. Que tipos de productos adquiere el supermercado El Líder ?

- a. Comestibles ____
- b. Papelería ____
- c. Licores ____
- d. Granos y frutas ____
- e. Productos para el aseo del hogar ____
- f. Productos para el aseo personal ____
- g. Alimentos y accesorios para mascotas ____
- h. Cosmetología

4. Qué cantidad (en pesos) de insumos adquiere. el supermercado El Líder ?

- a. Menos de \$ 1.500.000 ____
- b. De \$ 2.000.000 a \$ 8.000.000 ____
- c. Más de \$ 9.000.000 ____

5. Cual es el sistema de pago el supermercado el Líder ?

- a. Crédito ____
- b. Contado ____

6. Que sistema de crédito utiliza?

- a. No posee sistema de crédito ____
- b. 30 días _____
- c. 60 días _____

7. Se encuentra satisfecho con las relaciones comerciales el supermercado el Líder?

- a. SI
- b. NO Porque? _____

8. considera usted que el supermercado el Líder es un buen cliente?

- a. SI
- b. NO Porque? _____

GRACIAS POR SU ATENCIÓN