

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO AL CLIENTE DEL AUTOSERVICIO “EL COMPETIDOR”
UBICADO EN EL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ, VALLE DEL CAUCA
PARA EL PERIODO 2016 - 2017.

MARCELA YOHANA GARCIA JARAMILLO
CESAR ANDRES DINAS CAICEDO

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL
SERVICIO AL CLIENTE DEL AUTOSERVICIO “EL COMPETIDOR”
UBICADO EN EL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ, VALLE DEL CAUCA
PARA EL PERIODO 2016 - 2017.

MARCELA YOHANA GARCIA JARAMILLO
CESAR ANDRES DINAS CAICEDO

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Tutor
JUAN ALEJANDRO MORANTE MALDONADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el Director del Programa de Administración de Empresas, el Director del Trabajo de Grado y el Jurado Evaluador para optar por el título de Administrador de Empresas.

ADOLFO ADRIÁN ÁLVAREZ RODRÍGUEZ

Director Universidad del Valle Sede
Norte del Cauca.

MARÍA FANNY OLAYA GARCÍA

Coordinadora
Programa Administración de Empresas
Universidad del Valle - Sede Norte del Cauca

JUAN ALEJANDRO MORANTE MALDONADO

Director de Trabajo de Grado

Evaluador

Santander de Quilichao, 11 de noviembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Gracias padre celestial por haberme dado una vida tan maravillosa, por haberme dado tan hermosa familia que me han brindado su amor y apoyo incondicional, por ese angelito precioso que me diste como hijo.

Gracias mi padre hermoso por darme sabiduría, perseverancia, fuerzas, por ese amor infinito que me demuestras día a día; a mis padres, mis hermanas y hermano por su amor, su apoyo y paciencia; a mi hijo por llegar a mi vida y enseñarme el camino correcto, por ser mi más grande motivo de alegría, para luchar por mis sueños y esmerarme en ser mejor madre y persona cada día.

A mi compañero de trabajo de grado, por su dedicación, sus aportes, su apoyo y las horas de traspaso; Dios tenga grandes metas en tu vida.

Marcela Yohana García Jaramillo

Primero que todo quiero empezar agradeciendo a Dios por darme fortaleza en los momentos más difíciles de mi carrera universitaria, donde parecía que todo no estaba de mi parte pero con mucha perseverancia y sabiduría logré forjar el camino que llegó a convertirme en un profesional en Administración de Empresas.

También tengo claro que este logro no lo conseguí por sí solo, amo a mis padres que siempre creyeron en mí y me impulsaron día a día para no decaer, mis hermanas fueron el soporte emocional pues estuvieron siempre atentas a colaborar sin ninguna pretensión de cambio, agradezco de todo corazón a mis compañeros de pregrado por haber aportado la construcción de una persona íntegra y servicial, a mis profesores infinitas gracias por haberme brindado las herramientas necesarias para desempeñarme en el mundo laboral, al Autoservicio El Competidor por permitirnos diagnosticar y proponer una solución oportuna desde la academia.

A mi compañera Marcela García por brindarme la oportunidad de construir juntos este trabajo de grado que esperamos sea de gran aporte para la comunidad universitaria.

Cesar Andrés Dinas Caicedo

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	12
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 PREGUNTA	17
1.2.1 Sistematización	17
1.3 LIMITACIÓN O DELIMITACIÓN	17
2 OBJETIVOS	18
2.1 GENERAL	18
2.2 ESPECÍFICOS	18
3 JUSTIFICACIÓN	19
4 MARCO DE REFERENCIA	21
4.2 MARCO CONTEXTUAL	23
4.2.1 Contexto nacional	23
4.2.2 Contexto departamental	30
4.2.3 Contexto del municipio de Jamundí.	33
4.2.4 Autoservicio “El competidor”.	37
4.3 MARCO TEÓRICO	40
4.3.1 Triangulo del servicio	40
4.3.2 Teoría de la gerencia del valor al cliente	45
4.3.3 Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente	46
4.3.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	47
5 METODOLOGÍA	58
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	59
5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	59
5.4 TÉCNICAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	59
5.4.1 Fuentes primarias	59
5.4.2 Tipo de instrumento	60
5.5 TRATAMIENTO O ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	61
5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA	61

5.7	FASES DE LA METODOLOGÍA	63
6.	DIAGNOSTICO DEL ESCENARIO DEL CLIENTE EXTERNO Y CLIENTE INTERNO	65
6.1	ANÁLISIS DEL CLIENTE EXTERNO.....	65
6.1.1.	Análisis de la estructura del sector – Aplicación de las cinco fuerzas de Porter	65
6.1.1.2	Amenazas de los nuevos entrantes	67
6.1.1.3	Poder de negociación de los proveedores	68
6.1.1.4	Poder de negociación de los compradores	69
6.1.1.5	Productos sustitutivos	69
6.1.2.	Análisis de la competencia – Benchmarking	70
6.1.2.1.	Empresas a comparar	70
6.1.3.	Factores Claves de éxito	72
6.1.4.	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	73
6.1.5.	Radares de valor y valor sopesado	75
6.1.6.	Recomendaciones de mejoramiento	79
6.2.	DIAGNOSTICO DEL CONOCIMIENTO SOBRE SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO.....	80
6.2.1.	Malla de Lectura de entrevista aplicada a clientes internos del Autoservicio el Competidor	80
6.2.1.1.	Análisis y conclusión de la malla de lectura	84
6.2.2.	Definición de la encuesta cerrada para medir el grado de satisfacción del cliente externo del Autoservicio el Competidor.....	85
	Resultados de la encuesta aplicada al cliente externo del Autoservicio El Competidor.....	86
8.	CONCLUSIONES.....	103
9.	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFÍA	107
	ANEXOS.....	111

LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ventas del comercio al por menor en junio de 2015	25
Tabla 2. Posición geográfica del Valle del Cauca	31
Tabla 3. Caracterización del municipio de Jamundí	33
Tabla 4. Inversión privada neta en Jamundí Enero – Octubre 2013 / 2014	35
Tabla 5. Estadísticas fiscales y del tejido empresarial de Jamundí	37
Tabla 6. Información general del Autoservicio “El Competidor”	37
Tabla 7. Definiciones de servicio	55
Tabla 8. Etapas metodológicas	64
Tabla 9. Matriz del Perfil Competitivo	74
Tabla 10. Clasificación de valoración	75
Tabla 11. Malla de lectura	80
Tabla 12. Información general sobre la encuesta de medición del grado de satisfacción.	85
Tabla 13. Aspectos a mejorar	90
Tabla 14. Aspectos a mejorar – Otros	91
Tabla 15. Plan de acción, seguimiento y control – Objetivo de canales de distribución	96
Tabla 16. Plan de acción, seguimiento control – Objetivo de seguridad y vigilancia.	97
Tabla 17. Plan de acción, seguimiento y control – Objetivo de gestión.	99
Tabla 18. Plan de acción, seguimiento y control – Objetivo de parqueadero	99
Tabla 19. Plan de acción, seguimiento y control – Objetivo de publicidad	100
Tabla 20. Plan de acción, seguimiento y control – Objetivo de atención al cliente	102

LISTADO DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Ocupados según sector económico primer semestre de 2015.....	24
Ilustración 2. Variación respecto al semestre 2014	24
Ilustración 3. Ventas en el mes de Junio del 2015.....	26
Ilustración 4. Variación de las ventas al por menor hasta el año 2015	27
Ilustración 5. Variación del empleo hasta el año 2015.....	27
Ilustración 6. Ventas Enero – Junio del 2015.....	29
Ilustración 7. Estructura PIB por sectores.....	32
Ilustración 8. Crecimiento anual del PIB del Valle y del Indicador mensual de actividad económica	32
Ilustración 9. Mapa del municipio de Jamundí – Valle del Cauca	34
Ilustración 10. Empresas formales en Jamundí – Octubre 2014	36
Ilustración 11. Fachada del Autoservicio “El Competidor”	39
Ilustración 12. Triangulo externo.....	40
Ilustración 13. Triangulo interno.....	43
Ilustración 14. Modelo de las cinco fuerzas	47
Ilustración 15. Rivalidad competitiva.....	49
Ilustración 16. Rentabilidad de una industria.	50
Ilustración 17. Posibles entrantes.	51
Ilustración 18. Proveedores.	53
Ilustración 19. Compradores.....	54
Ilustración 20. Productos sustitutivos.....	55
Ilustración 21. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	65
Ilustración 22. Logotipo Supermercados Caribe	71
Ilustración 23. Logotipo Supermercados Super Inter	72
Ilustración 24. Factores claves de éxito	75
Ilustración 25. Autoservicio El Competidor	77
Ilustración 26. Granero El Competidor.....	77
Ilustración 27. Supermercados Caribe.....	78
Ilustración 28. Supermercados Super Inter.....	78
Ilustración 29. Los ítems de mediccion de menor satisfacción	86
Ilustración 30. Los ítems de mediccion de mayor satisfacción	87
Ilustración 31. La totalidad de los ítems de medicción de satisfacción de servicio al cliente	88
Ilustración 32. Comparación del servicio ofrecido frente a la competencia.....	89
Ilustración 33. Aspectos que el cliente considera que se debe mejorar.....	90
Ilustración 34. Aspectos que el cliente considera que se debe mejorar.....	91

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Entrevista semi-estructura de diagnostico del conocimiento sobre servicio al cliente.....	111
Anexo 2. Encuesta de medición del grado de satisfacción del cliente.	113
Anexo 3. La atención al cliente en el Autoservio.....	114
Anexo 4. Infraestructura del Autoservicio	115
Anexo 5. La higiene en el Autoservicio	115
Anexo 6. Tiempo de espera en caja	116
Anexo 7. Parqueadero del Autoservicio	117
Anexo 8. Fácil acceso.....	117
Anexo 9. Variedad de productos.....	118
Anexo 10. Seguridad y vigilancia	118
Anexo 11. Horario de atención.....	119
Anexo 12. Publicidad	120
Anexo 13. Canales de distribución.....	120

RESUMEN

El sistema de atención al cliente es una variable cada vez más relevante en las organizaciones de comercio al por menor, entiéndase como, supermercados, e hipermercados. Puesto que la tendencia a futuro es que el cliente se preocupa cada vez más por el servicio al cliente en oposición del precio del producto. Al respecto, El Autoservicio “el competidor” que carece de un modelo de servicio al cliente se enfrenta en primera medida a desconocer quién es su cliente y sus características, tales como, periodicidad, cantidad, y artículo de compra; en segunda medida, a desconocer gustos y preferencias del cliente, todo esto representa una desventaja para la organización puesto que no sería eficaz en la satisfacción del cliente. Para lograr lo anterior se propone realizar un análisis del cliente interno, visto como empleados y gerencia, un benchmarking con el que se entra a comparar el autoservicio con su competencia mediante unos factores claves de éxito para un buen servicio al cliente y el cliente externo, visto como la persona que hace alguna compra en el autoservicio. Mediante una entrevista semi-estructurada en el caso del cliente interno y una encuesta cerrada para el cliente externo. Este trabajo de investigación propone que la empresa Autoservicio “el competidor” ubicada en Jamundí, Valle del Cauca, obtenga unas estrategias que mejoren el servicio al cliente para que así le permita lograr una relación adecuada con los clientes en cuanto a una comunicación clara y efectiva, caracterización del cliente, y satisfacción del cliente; con el objetivo que sirva como un valor agregado en la oferta de sus bienes y servicios, y por lo tanto beneficiar tanto al cliente como a la propia organización.

Palabras claves: Servicio al cliente, Satisfacción del cliente, Cliente externo, Cliente interno.

ABSTRACT

The customer service system is an increasingly important variable in organizations retail, understood as supermarkets and hypermarkets. Given that the future trend is that customers are increasingly concerned about customer service versus product price. In this regard, self-service "competitor" that lacks a system to improve customer service faces in a first step to not know who your customer is and its characteristics, such as frequency, quantity, and article purchase; in a second step, to ignore tastes and preferences, all this is a disadvantage for the organization given that would not be effective in customer satisfaction. To achieve the above it is proposed to analyze the internal customer, seen as employees and management. The external customer, seen as the person who makes a purchase in self-service. Through a semi-structured interview in the case of internal customer and closed survey to the external customer. This paper proposes that the company Self "competitor" located in Jamundí, Valle del Cauca. Get a system improvement customer service which allows you to achieve a proper relationship with customers in terms of a clear and effective communication, characterization of the customer, and customer satisfaction; with the aim to serve as an added value in offering their goods and services, and thus benefiting both the customer and the organization.

Key words: Customer Service, Customer satisfaction, External Customer, Internal customer.

0. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema de servicio al cliente, el cual se puede definir como el conjunto de estrategias que una empresa diseña para satisfacer, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

El objetivo principal de esta investigación es proponer unas estrategias que mejoren el servicio al cliente mediante unas técnicas de recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos del cliente interno y cliente externo, para la obtención de información relevante acerca de las necesidades y falencias por suplir, todo lo anterior, con el fin de dar solución al objetivo principal de investigación.

Para analizar esta problemática es fue necesario mencionar sus causas. Una de ellas es el aumento de casos de inconformidades manifestadas por parte de los clientes respecto al servicio al cliente y por consiguiente, la ausencia de un protocolo o modelo formal de servicio al cliente, que en su conjunto se han convertido en un factor de disminución en la percepción de satisfacción de servicio al cliente, representado en un deficiente servicio al cliente.

Para lograr lo anterior, se propuso una investigación de tipo descriptivo, el cual buscó describir o delimitar los hechos que conforman el objeto de estudio para este caso fue el servicio al cliente en el Autoservicio “el competidor”.

Para la recolección de la información se recurrió a fuentes primarias mediante la técnica de entrevista semi-estructurada con el fin de conocer el concepto de servicio al cliente que tiene la gerencia y los empleados del autoservicio; también se aplicó una encuesta cerrada a los clientes del autoservicio para medir el grado de satisfacción de servicio al cliente; y el instrumento de observación con el que hizo una comparación del autoservicio y las empresas competidoras, donde se tomó lo mejor de cada una para describir un modelo de supermercado ideal.

Como método de investigación se utilizó el método inductivo, el cual busca analizar sistemáticamente el problema de investigación para conseguir conclusiones generales a partir de premisas que contienen datos particulares o individuales.

Para este tipo de investigación se utilizó el enfoque mixto, ya que se trabajó con datos cuantitativos dígase encuesta e información cualitativa dígase entrevista. El diseño que se implementó fue la triangulación concurrente, con el fin de obtener datos complementarios acerca del mismo problema de investigación, el cual permitió a los autores tener una perspectiva más amplia y profunda que se acerque a una asertiva respuesta para el problema de investigación.

Este proyecto de investigación se dividió en siete secciones, en la primer sección se hace un acercamiento al problema de estudio, tales como antecedentes de la empresa, se resume la problemática en una pregunta problema, y se estableció el

alcance y límites de la investigación. En la segunda sección se plantean los objetivos a cumplir, tanto el general como los específicos. En la tercera sección se justificó la importancia para realizar el trabajo investigativo. En la cuarta sección se establecieron los marcos de referencia; tales como, el marco contextual que aporta información del contexto, y el marco teórico que aporta conceptos, teorías que sirvieron como soporte teórico para el entendimiento del trabajo de investigación. En la quinta sección se plantea la metodología con la que se va abordó el problema de estudio; tales como, tipo y método de investigación, técnica y tratamiento de la información, población y muestra, y por ultimo las fases de la metodología que describen el paso a paso de manera sistemática para lograr los objetivos propuestos. En la sexta sección se plasma el diagnostico del conocimiento sobre servicio al cliente por parte del cliente interno, en la séptima sección se hace la propuesta de un modelo de servicio al cliente para el autoservicio el competidor de Jamundi – Valle, la novena sección se exponen las conclusiones y finalmente en la décima sección da las recomendaciones.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Los servicios y la calidad se originaron con la aparición del hombre sobre la tierra, con sus necesidades básicas de alimentación, salud, abrigo, seguridad, vivienda y educación y las primeras formas elementales de satisfacerlas que, al evolucionar a lo largo del tiempo llegan a tener hoy importancia socioeconómica¹. En este sentido, “los servicios surgen en el sistema económico, porque satisfacen las necesidades de los clientes, mejor de lo que lo harían ellos solos, ya sean individuos u organizaciones”².

La evolución del servicio, ha sido, “entenderlo primeramente como un valor agregado al producto, luego fue concebido como una utilidad en sí misma que en oportunidades, requiere presentarse a través de bienes tangibles y, en otras, por medio de la comunicación cliente-proveedor”³.

Hoy se estima que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio; que es el elemento central de transferencia que se concreta en dos formas: el servicio en sí mismo y el servicio añadido a un producto⁴. Por consiguiente, “el servicio es hoy un desafío al que se deben enfrentar numerosas empresas, y que no siempre resulta en la creación de valor; es decir, en la construcción de una percepción favorable al intercambio producido entre empresa y el cliente”⁵.

Ahora bien, Serna⁶ da una definición de servicio al cliente como el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

Conforme a lo anterior, “es casi una obviedad discutir el rol que está tomando el servicio en la vida de las personas. Cada vez más, se entiende que las empresas existen para satisfacer las necesidades de los consumidores y no al revés. No es entonces solamente la tangibilidad de la oferta, el producto, lo que va a determinar

¹ VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Calidad y servicio, conceptos y herramientas (1° edición). Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. p. 1.

² *Ibíd.*, p. 47

³ *Ibíd.*, p. 47

⁴ THOMAS, Marian. Servicio, servicio, servicio, La clave para ganar clientes eternos. México: Editorial Panorama, 1995. p. 45

⁵ *Ibíd.*, p. XV

⁶ SERNA, Humberto. Conceptos básicos, Servicio al cliente. Colombia: Panamericana Editorial LTDA, 2006. p. 19

la satisfacción final del cliente, sino la combinación de los factores asociados tanto como el producto físico como con el proceso de entrega”⁷.

Es entonces, en el proceso de entrega se habla de la calidad de la atención al cliente que “es un proceso dirigido a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades del cliente. Esto permite fidelizar a los clientes que conocen los productos, traer un mayor número de clientes a partir de la experiencia compartida persona a persona y diferenciar la empresa de sus competidores más cercanos”⁸.

Complementado lo anterior, el informe anual Global Consumer Pulse Survey (Encuesta sobre el pulso global del consumidor” de Accenture realizado en el 2013), revela que “el 66%de los consumidores se cambian a la competencia debido a un pobre servicio al cliente. Conjuntamente el 81% de los consumidores afirma que la empresa de la cual eran los clientes podría haber hecho algo más para evitar que ellos efectuasen tal cambio”⁹. También, “el 86%de los compradores pagaría más por tener un mejor servicio al cliente. Pero sólo el 1% de los clientes siente que los vendedores cumplen constantemente sus expectativas”¹⁰.

Se estima que “el 65% de las ventas totales de una empresa provienen de las ventas repetidas. Sin embargo, los negocios no ganan la lealtad de los consumidores nada más por que sí; en realidad, la obtienen de su constante interés por satisfacer y superar las expectativas de los clientes, por la calidad del servicio que ofrecen, por su preocupación por escuchar lo que desean y sobre todo, por brindar una solución inmediata cuando se requiere”¹¹.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que implementar calidad de servicio al cliente en las organizaciones es la manera más asertiva de satisfacer las necesidades y expectativas propias del cliente, que resulta relevante para la organización.

⁷ SCHEFER, Raymond. LANATI, Matilde Inés. La brújula del servicio, un enfoque para la construcción de una propuesta de valor (1° edición). Buenos Aires: Prentice Hall Pearson Education, 2009. ISBN 978-987-615-057-6, p. XV

⁸ PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. Calidad Total en la Atención Al Cliente. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio (1° Edición).Vigo: Ideaspropias Editorial, 2010. ISBN: 978-84-9839-068-1, p. 50

⁹ Accenture. Sitecollectiondocuments. (En línea) 2013 (citado el 28 de Mayo 2015) Disponible en <http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/accenture-global-consumer-pulse-research-study-2013-key-findings.pdf>

¹⁰ Forbes. Sites. Christinecrandell. (En línea) 2013 (citado el 28 de Mayo 2015) Disponible en <http://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2013/01/21/customer-experience-is-it-the-chicken-or-egg/>

¹¹ Servicio al cliente. Series business, International Thomson Editores, 2004. ISBN: 970-686-343-5, p. 15

Seth, Deshmukh y Vrat¹² exponen que hoy la globalización y la liberalización están afectando no solo a las economías en desarrollo sino también a los países desarrollados. Las áreas de enfoque para las organizaciones también están cambiando de la maximización de las ganancias a maximizar los beneficios a través del incremento de la satisfacción del consumidor.

Un ejemplo claro de la importancia de implementar un modelo de servicio al cliente es el caso de Bancolombia quien “se convirtió en la única compañía de servicios financieros en América certificada bajo la Norma COPC-2000 PSIC V4.2 un estándar internacional”¹³.

Lo que le da a los clientes y usuarios del Banco “una mejor calidad de información, oportunidad en la atención e integralidad en el servicio, ya que todos los procesos están diseñados para que así suceda. Cuando un cliente llame al servicio de atención, la persona que lo atiende tendrá la información precisa y conocerá el proceso exacto para atender su solicitud”¹⁴.

Las políticas de esta Norma “consideran que el proceso de adelante mide el proceso de atrás. Por ello, para la certificación se validan los controles realizados en la selección y formación de los colaboradores del contact center, así como la operación y todo lo relacionado con el sistema integralmente”¹⁵.

La norma Customer Operations Performance Center (COPC) fue institucionalizada en 1996, donde el cliente es el primordial, incluyen pautas para que las organizaciones diseñen, mantengan y mejoren su modelo de gestión en operaciones de servicio centradas en el cliente. El modelo COPC, asegura la mejora y consistencia en materia de eficiencia, calidad, niveles de servicio y satisfacción tanto a clientes como a usuarios¹⁶.

Se considera relevante mencionar el caso de Bancolombia pues aunque no opere en el mismo sector de la empresa investigada ha visto la gran importancia y ventaja de ofrecerle a los clientes un buen servicio. Cualquier tipo de organización que no le de importancia el ofrecer un buen servicio a sus clientes, posiblemente estos se irán con la competencia si estos les ofrecen un mejor precio, inclusive un mejor servicio, por consiguiente, una compañía que no se preocupe por brindar un buen servicio decaerá en sus ventas, por ende, su razón de ser se verá en riesgo.

El tema de servicio al cliente le ofrece hoy en día a las empresas una ventaja competitiva diferenciadora de las demás, que no tiene grandes costos para la

¹² SETH, N., DESHMUKH, S., VRAT, P. Service quality models: a review. International Journal of Quality and Reliability Management. 2004. p. 914

¹³ Grupo Bancolombia. Sala de prensa. (En Línea) 2010 (Citado el 01 de Junio 2015) Disponible en http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1259763813558&type=FotoP&id=1259764290632&pagename=SalaPrensa/SP_Interna

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

empresa y si buenas ganancias pues conlleva a la fidelización y mayor consecución de nuevos clientes.

1.2 PREGUNTA

¿Cuáles son las estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente del Autoservicio El Competidor, ubicado en el municipio de Jamundí, para el periodo 2016 - 2017?

1.2.1 Sistematización

- ¿Cómo se diagnostica el escenario del Autoservicio El Competidor referente al servicio al cliente por parte del cliente interno y cliente externo?
- ¿Como se formulan las estrategias que sirvan en el mejoramiento del servicio al cliente en el Autoservicio El Competidor?
- ¿De que modo se realiza un plan de acción para ejecutar las estrategias propuestos al Autoservicio El Competidor en el 2016 - 2017?

1.3 LIMITACIÓN O DELIMITACIÓN

- Para el desarrollo esta investigación, la formulación de estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente se hizo bajo el análisis del cliente interno, visto como empleados y gerencia; el cliente externo, visto como la persona que hace alguna compra en el autoservicio, y se tomó las fortalezas de la competencia mediante una matriz competitiva para la construcción de estrategias para el mejoramiento de servicio al cliente.
- El servicio al cliente se tomó como una serie de actividades que se generan en la interacción entre el cliente y los empleados y/o bienes físicos, que se proporcionan como solución a las necesidades del cliente, es decir, se tomó como servicio al cliente un conjunto de factores físicos e intangibles que tiene la empresa.

2 OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Formular unas estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente del autoservicio “El competidor”, ubicado en el municipio de Jamundí, para el periodo 2016 - 2017.

2.2 ESPECÍFICOS

- Diagnosticar el escenario del Autoservicio El Competidor referente al servicio al cliente por parte del cliente interno y cliente externo.
- Formular las estrategias que sirvan en el mejoramiento del servicio al cliente en el Autoservicio El Competidor.
- Realizar un plan de acción para ejecutar las estrategias propuestas al Autoservicio El Competidor en el 2016 - 2017.

3 JUSTIFICACIÓN

La investigación presente principalmente es de gran relevancia para la organización, en segunda medida para el sector de comercio minorista de Jamundí, Valle del Cauca, y por ultimo para los autores; ya que esta investigación sirve como una solución certera a la problemática de la organización, al sector le aporta un caso empírico en su haber, y a los autores les otorga experticia en la formulación de proyectos de investigación.

La educación superior cumple un papel estratégico en el proyecto de desarrollo económico, social y político en el que está comprometido el país.¹⁷ Por lo tanto, la educación superior hace transparente su tarea social, no sólo para establecer un diálogo productivo con la sociedad, sino también para poner en evidencia su importancia y la calidad de sus servicios.¹⁸

Es por esto que, la Universidad del Valle, como Universidad Pública, tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social. Atendiendo a su carácter de institución estatal, asume compromisos indelegables con la construcción de una sociedad justa y democrática.¹⁹

Administración de Empresas es una ciencia que tiene como objeto, responder a las necesidades de las empresas modernas, con una visión estratégica; de reconocer las oportunidades y amenazas de un entorno económico; de crear e implementar soluciones empresariales dentro de un marco de desarrollo sostenible para la humanidad, sin olvidar su compromiso y responsabilidad con el desarrollo del ser Humano, de la comunidad y de la organización.²⁰

En este sentido, este trabajo de investigación contribuyó a la mejora del servicio al cliente que actualmente tiene una empresa en la región, mediante el replanteamiento de la misma a través del análisis del cliente interno y cliente externo cuyo propósito es fomentar la satisfacción del cliente cuando este compre un producto o servicio, contribuyendo también a la disminución del índice de inconformidades por parte de clientes insatisfechos debido a una mala experiencia de servicio al cliente. Esto último pone en evidencia que con la realización de este

¹⁷ MISAS ARANGO, Gabriel. La educación superior en Colombia. Análisis y estrategias para su desarrollo Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2004. ISBN: 958-701-356-5. p.9

¹⁸ Ibíd., p. 16-17

¹⁹ Universidad del Valle. Banco de proyectos de inversión (en línea) 2005 (citado el 1 de junio 2015) Disponible en http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005_2015.pdf

²⁰ Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración (en línea) 2011 (citado el 1 de junio 2015) Disponible en <http://administracion.univalle.edu.co/Programas/Pregrados/admon/Aspectos-Academicos/Resolucion-038-de-Abril-14-de-2011-del-Consejo-Acad.pdf>

trabajo investigativo se implementó un elemento de calidad en el servicio al cliente que mejoró los índices de satisfacción del cliente en la organización.

La empresa Autoservicio “El Competidor” por su parte, a través de una entrevista con su gerente general manifestó un interés en la solución propuesta al aumento de casos de inconformidades manifestadas por parte de los clientes respecto al servicio al cliente y por consiguiente, la ausencia de un protocolo o modelo formal de servicio al cliente, que en su conjunto se han convertido en un factor de disminución en la percepción de satisfacción de servicio al cliente, representado en un deficiente servicio al cliente. Ya que los empleados no tienen claras las actividades o protocolos a seguir para la atención al cliente.

Según lo anterior, resultó oportuno que se realizara este estudio con el fin de inicialmente, aportar una solución práctica y aplicable a la gerencia general, y demás personal implicado.

Además, es relevante para el sector de comercio minorista de Jamundí; que está inmerso en la subregión sur del Valle del Cauca; el cual se provee mejore su posicionamiento como polo de servicios y generación de conocimientos del suroccidente colombiano al asumir plenamente su condición de espacio metropolitano y al adoptar acciones subregionales coherentes con dicha estructura territorial.²¹

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar que el sector minorista en Jamundí tendrá mayor protagonismo en el escenario regional, por tanto este trabajo de investigación basado en el servicio al cliente, será de gran utilidad para otras empresas interesadas en la calidad del servicio que mejore la satisfacción al cliente por medio de la investigación.

La importancia para los autores de este trabajo de investigación, es comprender la realidad social, económica, cultural y política de su entorno. También, ofrecer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para aplicar las mejores técnicas y métodos al desarrollo de las organizaciones productivas y de bienes y servicios y sus áreas funcionales.²² Generando así un aporte al campo del conocimiento en materia de servicio al cliente.

Con el presente trabajo se articuló de manera sistemática y clara la relación empresa-cliente, previo el análisis de ambas partes con el fin de brindar un servicio al cliente efectivo, ceñido a las necesidades específicas del cliente y de la empresa.

²¹ Observatorio económico y de competitividad del Valle del Cauca. Plan de desarrollo del Valle del Cauca (en línea) 2012 (citado el 1 de junio 2015) Disponible en <http://www.observatoriovale.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Plan-de-Desarrollo-del-Valle-del-Cauca-2012-20151.pdf>

²² Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración (en línea) 2011 (citado el 1 de junio 2015) Disponible en <http://administracion.univalle.edu.co/Programas/Pregrados/admon/Aspectos-Academicos/Resolucion-038-de-Abril-14-de-2011-del-Consejo-Acad.pdf>

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 ESTADO DEL ARTE

Albrecht y Zenke, plantean que “el servicio se constituye como un producto no tangible que no deja de ser un producto y reúne las siguientes características”²³:

- ✓ Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.
- ✓ Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar, generalmente se presta donde quiera que esté el cliente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.
- ✓ El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente.
- ✓ La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.
- ✓ La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.
- ✓ Si no se prestó adecuadamente un servicio no se puede revocar.
- ✓ La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción y no después de la producción.
- ✓ La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado.
- ✓ Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de su satisfacción con el resultado, la calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.
- ✓ Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidad hay de quedar satisfecho con ese servicio.

También, Raymond Schefer y Matilde Inés Lanati definen el servicio como “una una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos tangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como solución a los problemas del cliente”²⁴.

Ahora bien, a continuación se presentan algunos trabajos investigativos que se han hecho en el ámbito de servicio al cliente, presentándose en el orden nacional, regional y local:

²³ ALBRECHT, Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio. Bogotá: Editorial Legis S.A, 2004. p. 40

²⁴ SCHEFER, Raymond y LATANI, Matilde Inés. La brújula del servicio: un enfoque para la construcción de una propuesta de valor. Buenos Aires: Pearson Educación, 2009. p. 154

DISEÑO DE UN PLAN DE RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES PARA LA UNIDAD DE BANCA SEGUROS DEL BANCO SANTANDER EN COLOMBIA²⁵

Debido a que los clientes son cada día más exigentes y demanda un mejor servicio, tanto las pequeñas como grandes compañías han tenido que recurrir a nuevos sistemas que ayuden a prolongar la relación entre cliente – empresa.

Por ello se propuso un plan de retención y fidelización de cliente el cual pretende mejorar la relación entre los clientes y la compañía.

El aporte para el proyecto, será identificar donde surge la molestia de los clientes y analizar las causas que esto conlleva.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA ACCIÓN DEL CAUCA S.A. 2004 – 2007²⁶

En el análisis de la problemática del servicio y atención al cliente en una empresa de servicios temporales con operaciones en toda la Zona Norte del Departamento del Cauca y operaciones locativas en el Municipio de Santander de Quilichao, se diseña un plan de mejoramiento después de realizar un estudio global, el cual comprende el medio ambiente interno y el medio ambiente externo determinando los factores claves que inciden en el desempeño de los procesos diarios.

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD DE CALI²⁷

En Colombia, el Sector Bancario se encuentra en crecimiento constante, clave, para un país en vía de desarrollo. El Sector Bancario juega un papel muy importante en la sociedad ya que por medio de la bancarización de la misma, se puede reducir los índices de pobreza e incentivar el crecimiento económico de una región. Se ha profundizado en el análisis del Sector Bancario de la ciudad de Cali; sus fortalezas, debilidades, competidores, clientes, proveedores para analizar su grado de competitividad, estrategias utilizadas y el aporte al desarrollo de la comunidad en general, enfocándose en el Modelo de Competitividad de Michael Porter. El desarrollo de este trabajo de grado se enmarca en la historia del Sector Bancario en Colombia, realizando un análisis en las estrategias utilizadas por la Banca en Cali para ser competitivos en un sector dinámico y de grandes rivalidades entre sus competidores nacionales y extranjeros.

²⁵ CLAVIJO, Juliana y TRUJILLO, Manuel. Diseño de un plan de retención y fidelización de clientes para la unidad de Banca Seguros del Banco Santander en Colombia. Bogotá: Tesis Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2008.

²⁶ SARRIA RICO, Lorena. Plan de mejoramiento del servicio y atención al cliente para acción del Cauca S.A. 2004 – 2007. Santander de Quilichao: Tesis de grado Universidad del Valle, sede norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración, 2004.

²⁷ CERÓN CARBONELL, Yurany y HOYOS, Marcela. Análisis de la competitividad del sector Bancario de la ciudad de Cali. Santiago de Cali: Tesis Universidad Icesi, Facultad de ciencias Administrativas y Económicas, 2010.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

Proponer unas estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente del autoservicio “El Competidor”, requiere definir la ubicación y contexto de la empresa estudiada.

La empresa Autoservicio “El Competidor”, ésta ubicada en el municipio de Jamundí, sur del departamento del valle del cauca en su país de origen Colombia, ubicado al norte del continente suramericano. La república de Colombia está dividida en 32 departamentos. 1096 municipios y actualmente cuenta con 48.156.851 habitantes²⁸.

4.2.1 Contexto nacional.

Se obtuvo que para el primer semestre del 2015, lo correspondiente a comercio fue: la mayor participación fue para los hoteles y restaurantes con un 27,3%²⁹, seguido de los servicios sociales con un 19,6%³⁰, luego el agropecuario con el 15,8%³¹ y finalmente la industria con un 12,2%³².

A continuación, se presenta la ocupación por sectores en el primer trimestre del 2015:

²⁸ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). En: Contador de población animado, Mayo de 2015. P.1 (1P)

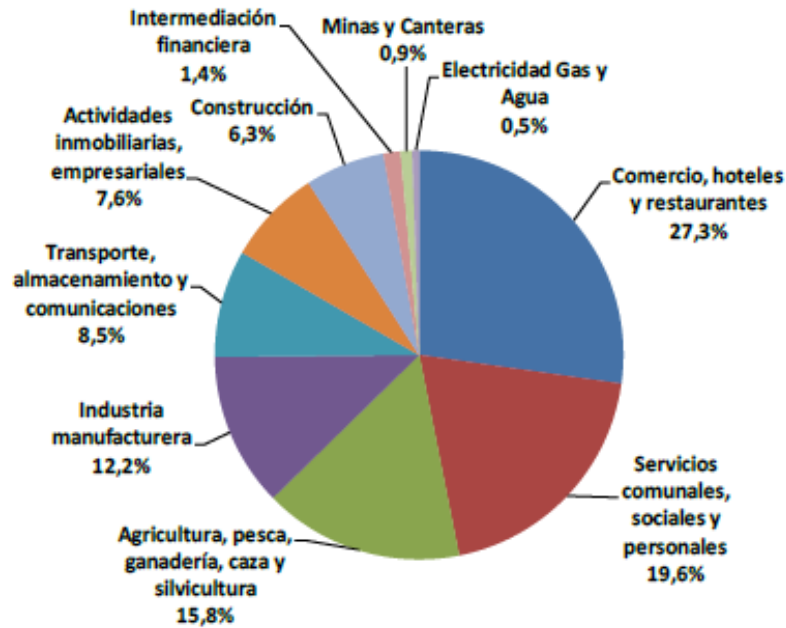
²⁹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de setiembre 2015) Disponible en <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75470>

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*

³² *Ibíd.*

Ilustración 1. Ocupados según sector económico primer semestre de 2015



Fuente: Informe económico 2015 del Mincit

Ilustración 2. Variación respecto al semestre 2014



Fuente: DANE Cálculos OEE - Mincit

En la gráfica se puede observar que el número de ocupados creció en el sector de construcción con un 9,5%³³, las inmobiliarias con un 11,1%³⁴, el sector de comercio, hoteles restaurantes aumentó un 2,4%³⁵ y en la industria creció un 3,8%³⁶ y por el contrario minas y canteras tuvo una reducción del -11,3%³⁷.

Tabla 1. Ventas del comercio al por menor en junio de 2015

Variables	Junio		Enero- junio	
	2014	2015	2014	2015
Total comercio al por menor	2,7	5,1	6,7	3,4
Comercio al por menor sin vehículos	3,5	5,3	6,2	5,4
Comercio al por menor sin combustibles	3,8	5,2	7,5	4,0
Ventas sin vehículos y sin combustible	5,1	5,4	7,1	6,5
Empleo total	2,3	4,7	3,3	5,0

Fuente: DANE - MMCM

Se observa que para junio del 2015, las ventas del comercio minorista obtuvieron una variación positiva del 5,1%³⁸, respecto a las ventas del mismo mes del año anterior. Quitando los combustibles, las ventas crecieron un 5,2%³⁹ y las ventas sin vehículos y combustibles fueron de un 5,4%⁴⁰. También se observa que el empleo en el comercio se aumentó un 4,7% respecto al mes igual del año anterior.

³³ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de septiembre 2015) Disponible en [http:// www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466)

³⁴ Ibíd.

³⁵ Ibíd.

³⁶ Ibíd.

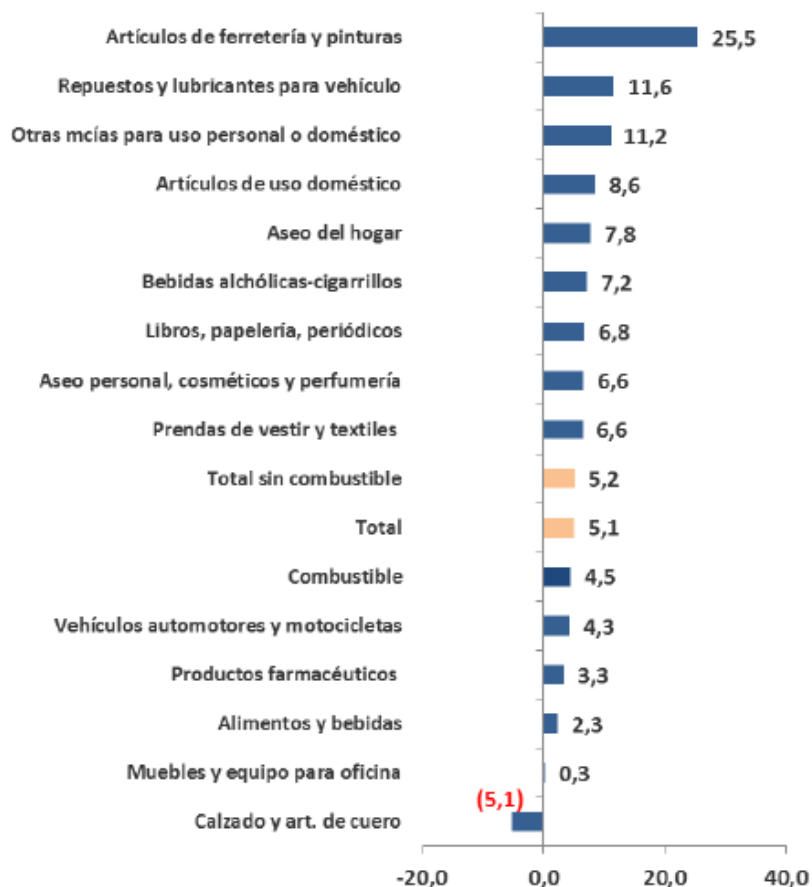
³⁷ Ibíd.

³⁸ Ibíd.

³⁹ Ibíd.

⁴⁰ Ibíd.

Ilustración 3. Ventas en el mes de Junio del 2015



Fuente: DANE - MMCM

Para el mes de Junio se registraron tasas positivas en varios sectores, se da a conocer los tres primeros que obtuvieron los mayores porcentajes que fue ferretería con un 25,5%⁴¹, seguido de repuestos y lubricantes para vehículos con el 11,6%⁴², y mercancías de uso personal o doméstico con un 11,2%⁴³.

La tendencia de las ventas es positiva pues la variación de 12 meses a junio del 2015 fue del 6,8%⁴⁴, también la variable de empleo fue positiva con un 4,7%⁴⁵ en el mes y la variación de 12 meses alcanzó el 4,3%⁴⁶.

⁴¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de septiembre 2015) Disponible en <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466>

⁴² Ibíd.

⁴³ Ibíd.

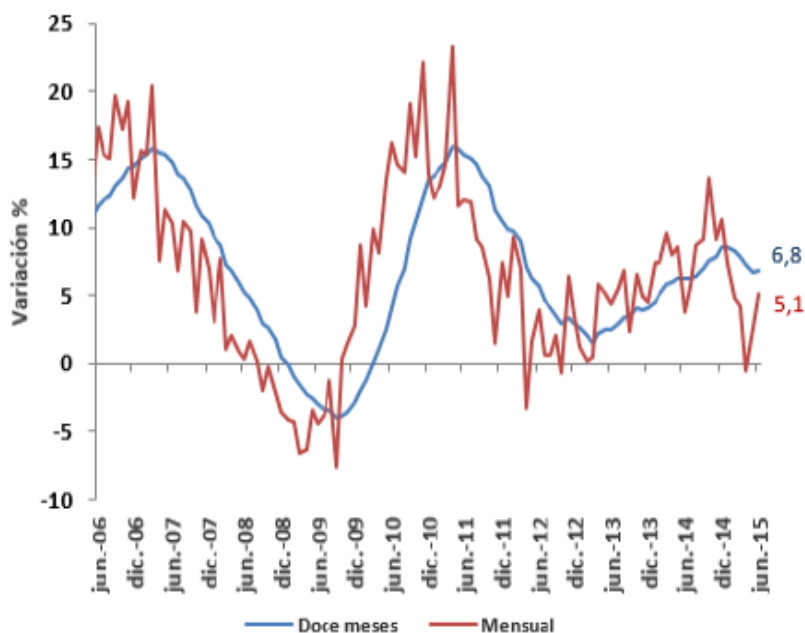
⁴⁴ Ibíd.

⁴⁵ Ibíd.

⁴⁶ Ibíd.

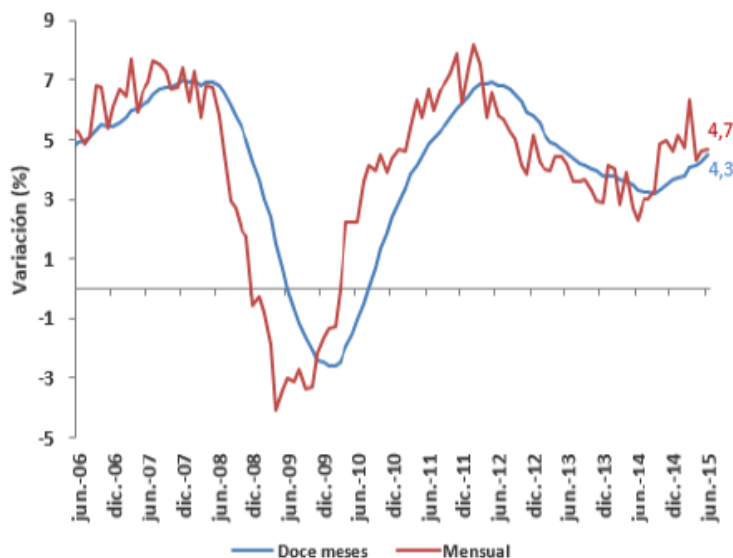
A continuación, se presenta las variaciones de las ventas y empleo del sector minorista de los meses Junio y Diciembre desde el año 2006 hasta el año actual:

Ilustración 4. Variación de las ventas al por menor hasta el año 2015



Fuente: Informe comercio al por menor 2015 del Mincit

Ilustración 5. Variación del empleo hasta el año 2015



Fuente: Informe comercio al por menor 2015 del Mincit

Observando las anteriores gráficas se puede analizar que en enero-junio del 2015, las ventas crecieron un 3,4%⁴⁷, no obstante, en el año 2014 el crecimiento fue mayor con el 6,7%⁴⁸. Excluyendo combustibles el crecimiento fue del 4,0%⁴⁹, menor a la tasa registrada en el mismo período del 2014 que fue del 7,5%⁵⁰. El empleo en el sector del comercio al por menor creció el 5,0%⁵¹, mayor a la registrada en el período del 2014.

Se registró una tasa de crecimiento en trece de los quince sectores estudiados como: ferretería y pinturas con el 20,2%⁵², seguido de bebidas alcohólicas y cigarrillos con un 13,4%⁵³, luego otras mercancías para uso personal o doméstico con el 9,5%⁵⁴, el aseo del hogar fue de 9,5%⁵⁵, el de aseo personal con un 8,5%⁵⁶ y finalmente repuestos y lubricantes para vehículos con el 7,2%⁵⁷.

⁴⁷ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de setiembre 2015) Disponible en [http:// www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466)

⁴⁸ Ibíd.

⁴⁹ Ibíd.

⁵⁰ Ibíd.

⁵¹ Ibíd.

⁵² Ibíd.

⁵³ Ibíd.

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ Ibíd.

⁵⁶ Ibíd.

⁵⁷ Ibíd.

Ilustración 6. Ventas Enero - Junio del 2015



Fuente: Informe comercio al por menor 2015 del Mincit

En los grandes almacenes y minoristas las ventas crecieron un 8,6%⁵⁸, el empleo aumentó en un 6,5%⁵⁹; para Junio del 2015 se ocuparon un total de 158.458⁶⁰ personas.

A continuación se presenta los comentarios finales escritos en el informe de comercio al por menor del año 2015 hecho por el Mincit:

⁵⁸ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de setiembre 2015) Disponible en [http:// www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466)

⁵⁹ Ibíd.

⁶⁰ Ibíd.

- Según visto en el boletín “la inflación anual al consumidor (4,42%) se mantuvo relativamente estable en junio. El promedio de las cuatro medidas de inflación básica (4,14%) aumentó por noveno mes consecutivo. La menor dinámica en la oferta de alimentos, la transmisión de la depreciación nominal a los precios al consumidor y el incremento en los costos de las materias primas importadas, explican en gran parte la aceleración de la inflación; este comportamiento afecta el consumo de los hogares”⁶¹.
- Que “la desaceleración de la economía colombiana es un hecho e indudablemente, la variable del consumo se reducirá en lo corrido del año. Según proyecciones del Banco de la República la tasa de crecimiento de la economía colombiana para 2015, estará alrededor del 2,8%, en un rango entre 1,8% y 3,4%”⁶².
- En el mes de Julio, la encuesta mensual que elabora FENALCO dice que “las ventas en el mes de julio de 2015 registraron un comportamiento aceptable. El 38% de los encuestados indicaron que subieron las ventas; el 43% las mantuvo constantes y el 19% reportó disminución”⁶³.
- Según Fenalco: “los vendedores de bienes durables como vehículos, computadores, electrodomésticos y muebles catalogaron el mes de julio, como un mes difícil; en tanto los abarroteros declararon estar conformes con el volumen de ventas e indicaron que aún no se siente con fuerza el encarecimiento de los bienes importados”⁶⁴.
- Finalmente con la encuesta que aplica FENALCO, se mostró que “en julio el 58% de los comerciantes encuestados consideraron que sus ventas mejorarían (en junio ese porcentaje era 56%). Adicionalmente, el porcentaje de pesimistas fue de 13% (en junio era de 10%)”⁶⁵.

4.2.2 Contexto departamental

Ubicado en Colombia, Sur América, el Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia; está ubicado en el

⁶¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de setiembre 2015) Disponible en [http:// www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466)

⁶² Ibíd.

⁶³ Ibíd.

⁶⁴ Ibíd.

⁶⁵ Ibíd.

suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros⁶⁶.

El Valle del Cauca entre sus características generales cuenta con “una superficie total de 21.195 KM² que representa el 1.5% del territorio nacional, su población para el año de 2015 es de 4.613.684 habitantes⁶⁷, para una densidad de 156.9 habitantes por KM². El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000 m sobre el nivel del mar. El departamento cuenta administrativamente con 42 municipios, siendo su capital Santiago de Cali, que dista 484 Km. de Santafé de Bogotá, capital del país. El 81.85% de la población vallecaucana se concentra en los centros urbanos y el 18.2% en las áreas rurales”⁶⁸.

Tabla 2. Posición geográfica del Valle del Cauca

Latitud:	Al Norte, Cerro de Tatama 5° 00' 30". Al Sur La Balsa: 3° 05' 35"
Longitud:	Al Este. Páramo de Barragán. 75° 41' 32", al oeste Bocas del Naya 77° 00' 33"
Altitud:	Farallones de Cali: 4.080 m Sobre el nivel del Mar.

Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali.

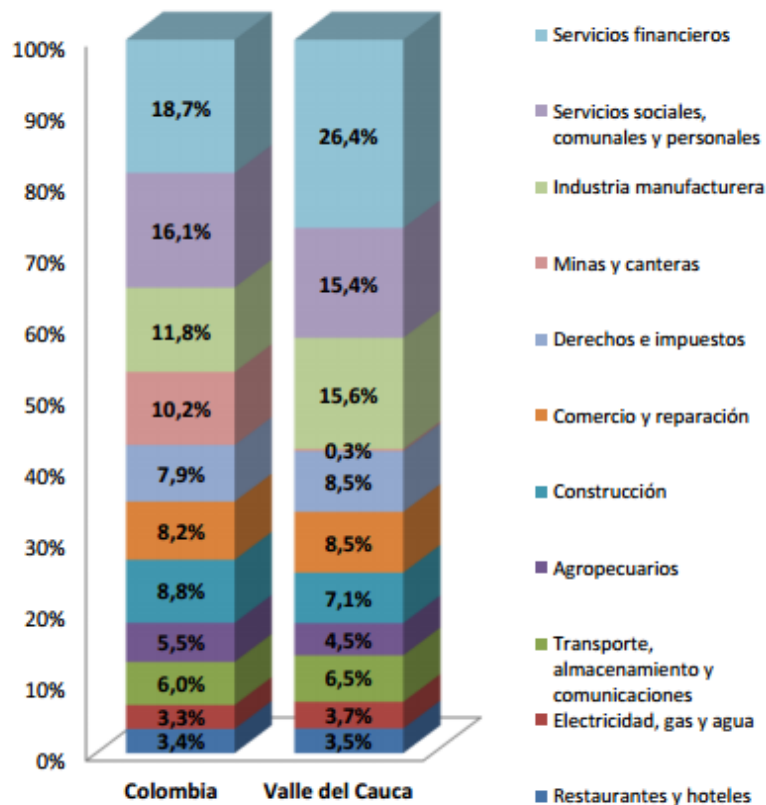
⁶⁶ Santiago de Cali. Datos de Cali y Valle del cauca (en línea) 2004 (citado el 1 de junio 2015)
Disponible en http://cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

⁶⁷ Santiago de Cali. Población (en línea) 2007 (citado el 1 de junio 2015)
Disponible en <http://www.valledelcauca.gov.co/salud/publicaciones.php?id=2517>

⁶⁸ Santiago de Cali. Datos de Cali y Valle del cauca (en línea) 2004 (citado el 1 de junio 2015)
Disponible en http://cali.gov.co/publicaciones/datos_de_cali_y_el_valle_del_cauca_pub

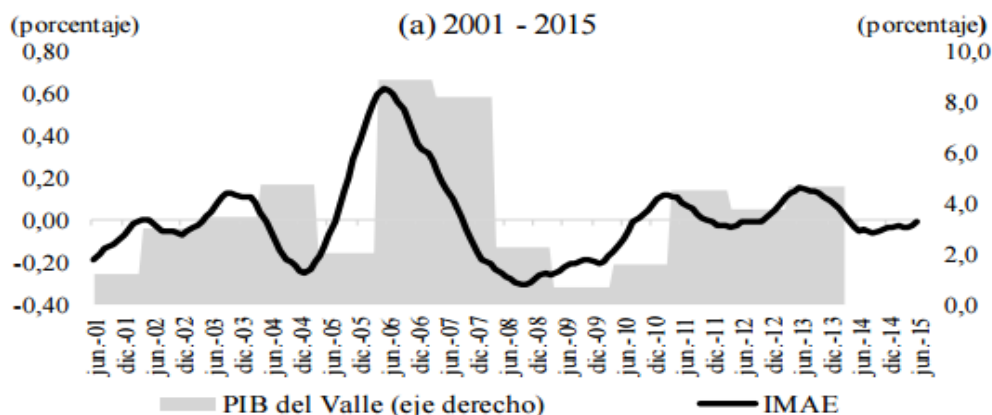
4.2.2.1 Datos del sector minorista en el Valle del Cauca

Ilustración 7. Estructura PIB por sectores



Fuente: DANE - Cuentas Departamentales

Ilustración 8. Crecimiento anual del PIB del Valle y del Indicador mensual de actividad económica



Fuente: Centro Regional de Estudios Económicos Cali - Banco de la República y Departamento de Economía - Pontificia Universidad Javeriana Cali.

En el mes de junio del 2015 se aumentaron las ventas del sector comercio en las ciudades de Barranquilla con un 1,4%⁶⁹, Medellín con el 4,2%⁷⁰ y Cali con un 7,2%⁷¹ que presentó el mayor incremento. Se disminuyó en Bucaramanga con un negativo de -0,9%⁷² y finalmente las ventas en la Capital sólo aumentaron un 0,3%⁷³.

4.2.3 Contexto del municipio de Jamundí.

Tabla 3. Caracterización del municipio de Jamundí

Fecha de fundación:	23 de marzo de 1536
Nombre de los fundadores:	Juan de Ampudia y Pedro de Añazco
Extensión total:	577 Km2
Extensión área urbana:	42 Km2
Extensión área rural:	535 Km2
Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar):	975 Mts
Temperatura media:	23° C
Distancia de referencia:	24 km a la Ciudad de Santiago de Cali

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la página oficial de Jamundí

El municipio de Jamundí, tiene un área de 577 Km2, está ubicado al sur del Departamento del Valle del Cauca, en la margen izquierda del río Cauca y entre la Cordillera Occidental y el Parque Nacional Natural Los Farallones. Limita oficialmente con: Norte: Municipio de Santiago de Cali. Sur: Departamento del Cauca (Municipios de Buenos aires y Santander de Quilichao). Oriente: Departamento del Cauca (Municipios de Puerto Tejada y Villarica). Occidente: Municipio de Buenaventura (Parque Nacional Natural Los Farallones).⁷⁴

Las vías de acceso al Municipio son: Vía Panamericana, Vía Cañas gordas; Vía al Norte del Cauca por Timba Valle que comunica con los Municipios de: Buenos Aires,

⁶⁹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de setiembre 2015) Disponible en [http:// www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466)

⁷⁰ Ibíd.

⁷¹ Ibíd.

⁷² Ibíd.

⁷³ Ibíd.

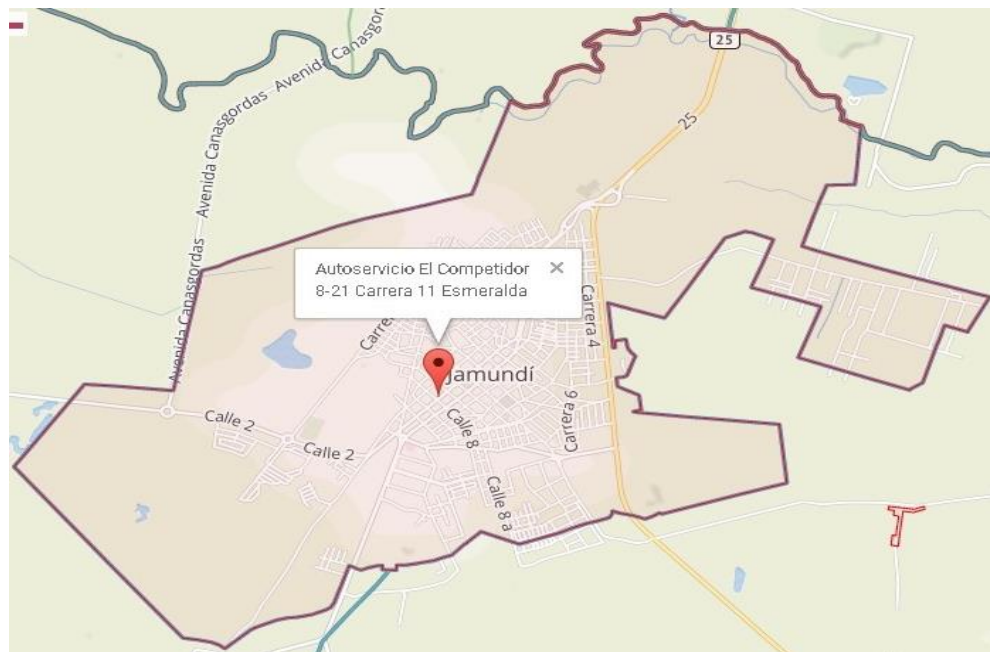
⁷⁴ Jamundí. Publicaciones. Geografía (en línea) 2014 (citado el 18 de mayo 2015) Disponible en http://www.jamundi-valle.gov.co/publicaciones/geografia_pub

Santander de Quilichao y Suarez en el Cauca.
Fluviales: Balsaje por el Río Cauca.⁷⁵

La economía del Municipio de Jamundí está demarcada en el Cultivo de Caña de azúcar, Arroz, cítricos, plátano, Café, Explotación del Carbón, material de arrastre para la construcción, Sector Turístico y Comercial. Dispone de todos los servicios públicos, 11 colegios, 69 escuelas, Bancos, Hospital, Coliseos y estadio de fútbol "Cacique Jamundí".⁷⁶

En la siguiente imagen se presenta el mapa del municipio de Jamundí con algunas calles y carreras, señalando en el punto rojo la ubicación de la empresa en una zona residencial del municipio de Jamundí.

Ilustración 9. Mapa del municipio de Jamundí - Valle del Cauca⁷⁷



Fuente: Geoportal DANE

⁷⁵ Jamundí. Publicaciones. Geografía (en línea) 2014 (citado el 18 de mayo 2015) Disponible en http://www.jamundi-valle.gov.co/publicaciones/geografia_pub

⁷⁶ Ibíd.

⁷⁷ DANE. Geoportal. (en línea) 2012 (citado el 31 de Mayo 2015) Disponible en <https://geoportal.dane.gov.co/geoportal/apoyo-operativo-pag/>

Como se puede observar en la ilustración anterior se analiza que la ubicación de la empresa tiene aspectos positivos ya que se encuentra en una zona residencial cercano al centro del municipio y cuenta con un horario extendido de atención.

4.2.3.1 Datos del sector minorista en Jamundí.

En el boletín hecho por la Camara de Comercio de Cali para noviembre del 2014 se observó que “una de las principales características de Jamundí es el aumento de la inversión privada neta, para octubre del 2014, dicha inversión superó los COP 6.000 millones, incrementándose 102,7% respecto al mismo periodo de 2013”⁷⁸.

Se considera que “este resultado se debió al incremento en el valor de las constituciones (35,9%) y al considerable aumento por concepto de reformas al capital (168,8%)”⁷⁹.

Tabla 4. Inversión privada neta en Jamundí Enero – Octubre 2013 / 2014

	2013		2014		Var (%)	
	No.	Valor	No.	Valor	No.	Valor
Constituciones	106	1.790	98	2.432	- 7,55	35,9
Reformas	10	1.486	16	3.995	60,00	168,8
Disoluciones	8	161	8	115	-	(28,7)
Inversión Neta*	108	3.114	106	6.312	- 1,85	102,7

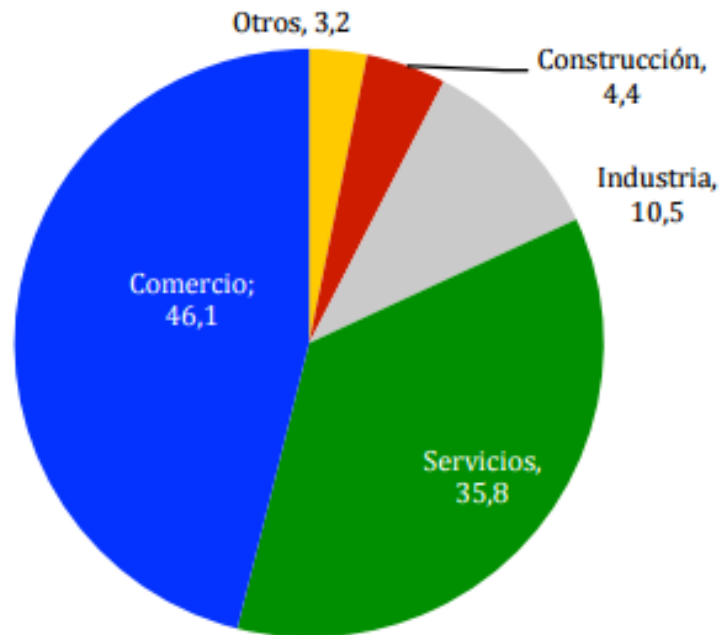
Fuente: Cámara de Comercio de Cali. Apunte económico

*No incluye inversiones públicas

⁷⁸ Camara de Comercio de Cali. Apunte económico. Unidad Economica y de Planeación. Boletín N° 16. Noviembre del 2014.

⁷⁹ Ibíd.

Ilustración 10. Empresas formales en Jamundí - Octubre 2014



Fuente: Cámara de Comercio de Cali. Apunte económico

Según en el boletín de la Cámara de Comercio de Cali, “las 2.051 empresas formales registradas en Jamundí a octubre de 2014, 46,1% se dedica a actividades de comercio y 35,8% a actividades de servicios (35,8%). Al respecto, debe destacarse que la oferta de servicios de alto valor agregado del municipio potenciará con la construcción de la Zona Franca de Servicios Zonamérica, para la cual se estima una inversión de USD 350 millones y que generará 17.000 empleos”⁸⁰.

4.1.3.2 Desempeño Fiscal

Según el DNP, “los ingresos totales (tributarios más no tributarios) de Jamundí en 2013 ascendieron a COP 94.019 millones, 19,0% más que en 2012, siendo el octavo municipio de mayores ingresos en el Departamento; su ingreso per cápita fue de COP 819.644, mientras que el Valle del Cauca, por su parte, reportó un ingreso per cápita de COP 300.237 y Cali COP 985.839”⁸¹.

⁸⁰ Camara de Comercio de Cali. Apunte económico. Unidad Economica y de Planeación. Boletín N° 16. Noviembre del 2014.

⁸¹ Ibíd.

Tabla 5. Estadísticas fiscales y del tejido empresarial de Jamundí

Sector	No. De empresas
Total	2.051
Comercio	945
Industria	216
Alojamiento y servicios de comida	189
Otras actividades de servicios	95
Construcción	90
Actividades profesionales, científicas y técnicas	88
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	72
Actividades de atención de la salud humana y asistencia social	62
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	47
Información y comunicaciones	44
Transporte y almacenamiento	44
Educación	43
Actividades inmobiliarias	31
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	29
Actividades financieras y de seguros	19
Explotación de minas y canteras	18
Distribución, evac. Y tratam. de agua y activ. de saneamiento ambiental	13
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	4
Actividades de hogares individuales en calidad de empleadores	1
Administración pública y defensa	1

Fuente: Cámara de Comercio de Cali. Apunte económico

4.2.4 Autoservicio “El competidor”.

Tabla 6. Información general del Autoservicio “El Competidor”

Razón social	Autoservicio “El competidor”
NIT:	31.522.040-8
Naturaleza:	Persona natural
Fundadora:	Isis Rodas Holguín
Ubicación:	Jamundí – Valle del Cauca
Dirección	Carrera 11 # 8-21
CIIU:	4719 - Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con surtido compuesto

	principalmente por productos diferentes de alimentos (víveres en general), bebidas y tabaco ⁸²
Actividad:	Comercialización de víveres, papelería, bebidas, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

4.1.4.1 Reseña Histórica

La empresa “El competidor” fue constituida por la señora Isis Rodas Holguín quien empezó trabajando en el granero “El Baratón” desde sus 16 años de edad, el cual duró laborando 4 años. Luego le comentó a su hermano que quería montar una tienda, en el transcurso de una semana le colaboro consiguiendo un local, inmediatamente le pidió a su abuelo que le ayudará con el préstamo del capital necesario para comprar estanterías y surtirlas de abarrotes pero este se negó argumentándole que ella no sería capaz de proseguir con ese negocio.

Pese a la negativa recibida por parte de su abuelo, decidió acudir a los proveedores del granero donde ella anteriormente trabajaba en busca de un préstamo pues gozaba de una buena reputación ante ellos. Finalmente logro llegar a un acuerdo de pago con un amplio plazo de financiamiento lo que le permitió abrir el establecimiento el día 13 de Abril de 1981.

Transcurrido un tiempo se conoció con el señor Herley Valencia Villabon quien trabajaba en Colgate Palmolive manejando una impresora de etiquetas, ellos establecieron una relación afectiva que al tiempo terminaron por casarse, el señor se retiró de su empleo para trabajar en la tienda con su esposa. Después de 12 años el señor Alfonso Rojas les ofreció un local más grande y mejor ubicado el cual ellos decidieron comprar para instaurar un granero que llamarón “el competidor”.

Posteriormente, se empezó con el montaje de las góndolas hechas en madera instaladas por ellos mismos, para la el día 8 de agosto del 1995 inauguraron el granero; inicialmente empezaron con 3 trabajadores distribuidos en bodega y ventas, manejaban la contabilidad por un medio físico. Para abril del 2005 se empezó a implementar un software contable y contrato a 5 empleados más.

Se notó en ese sector la ausencia de un supermercado y una gran zona residencial que representaba un mercado potencial, en vista de esta nueva oportunidad de

⁸² DIAN. Código. CIU. Disponible En: <http://www.dane.gov.co/index.php/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones-sen/160-uncategorised/2723-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu> (citado el 01 de Junio 2015)

negocio decidieron comprar el lote que poseía la madre del señor Valencia en dicho sector que es cercano al parque principal de Jamundí, solicitaron un crédito bancario para la construcción de una tienda de autoservicio el cual inauguraron el día 10 de Marzo de 2007, también lo llamaron “El Competidor”, iniciaron con 5 empleados entre cajeros, surtidores y bodegueros.

El autoservicio hoy en día se ha ampliado, cuenta con 3 empleados más, y es administrado por su hija llamada Lorena Valencia con título de administradora de empresas.

Cabe aclarar que el autoservicio “El Competidor” carece de un plan de direccionamiento estratégico, entiéndase como misión, visión, objetivos, principios y valores.

Ilustración 11. Fachada del Autoservicio "El Competidor"



Fuente: Elaboración propia. Tomada el día 30 de Mayo del 2015

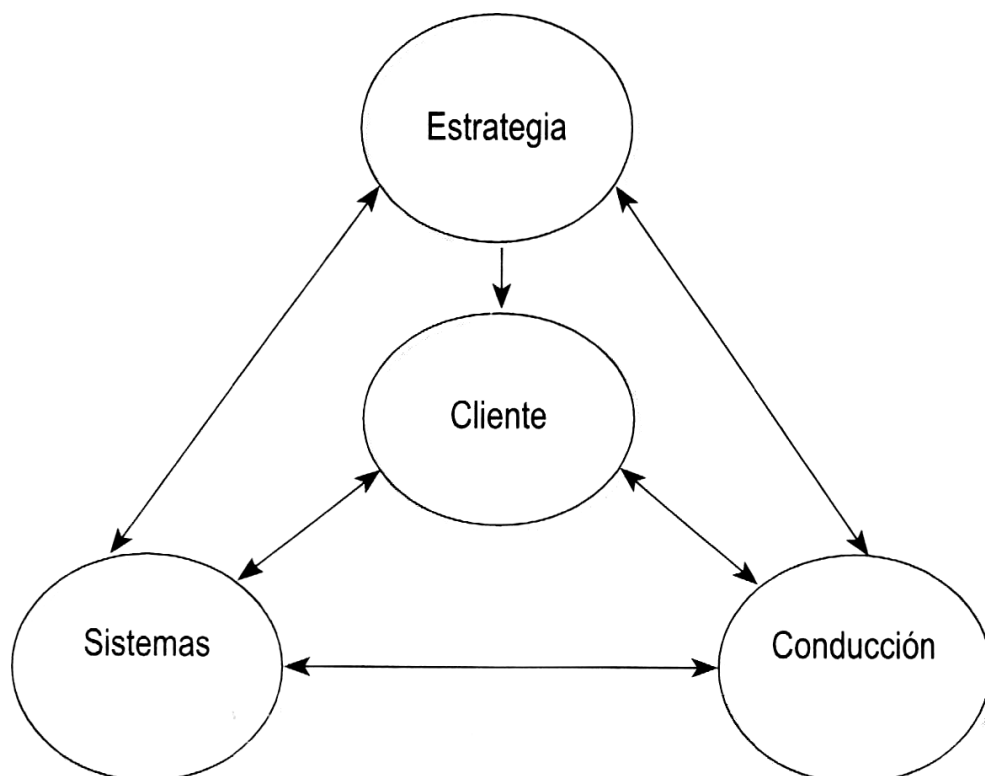
4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 Triángulo del servicio

Albrecht⁸³, en la teoría del servicio muestra como elementos esenciales los triángulos del servicio donde se toma el sistema de prestación del servicio, con ocho subcomponentes. En los triángulos se representa un modelo de estructura y obliga a pensar que la parte central de todo proceso de servicio es el cliente.

4.3.1.1 Triángulo interno.

Ilustración 12. Triángulo externo



Fuente: ALBRETCH Karl. Gerencia del Servicio. Editorial Legis. 1988

Albrecht⁸⁴ identificó tres características importantes, que se han convertido en las organizaciones en factores claves y se representan en los vértices del triángulo y, a su vez, cada una de ellas se dirige al cliente, quien es el centro de la misión institucional.

El triángulo externo se encuentra constituido por:

⁸³ VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Op. Cit., p. 62

⁸⁴ Ibíd., p. 63

- **La estrategia del servicio**

Se define como “la guía y el método de trabajo que la empresa utiliza para lograr sus propósitos. Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente; a través de ellos se implementa y se hace realidad la estrategia”⁸⁵.

- **Conducción - Recurso Humano**

La conducción está constituida por el personal de contacto de una organización que atiende al público en general o a clientes en particular⁸⁶.

Se puede considerar entonces “como personal de contacto permanente, aquellos integrantes de la empresa, cuya función consiste en atender público o clientes, pero también se convierte en personal de contacto, la secretaria que recibe llamadas telefónicas de un cliente que decide usar el servicio o, que por ser usuario, requiere realizar una consulta para mejorar la calidad del servicio recibido o un directivo o funcionario de la organización que debe atender a un cliente que trae un reclamo y desea hacer efectiva la garantía de un determinado servicio”⁸⁷.

- **Sistemas y recursos**

Toda la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, debe desempeñarse conforme a los diferentes sistemas, procesos y actividades establecidos, en los cuales se apoya el empleado; ellos deben estar debidamente diseñados para la conveniencia del cliente y no para la conveniencia de la organización. Las instalaciones físicas, las políticas, los procedimientos, los métodos de comunicación han de decirle al cliente estamos para satisfacer sus necesidades⁸⁸.

Ahora bien, vale la pena aclarar qué es un sistema, qué es un proceso y qué es una actividad. Es así, como se entiende por sistema: “el conjunto de elementos organizados de tal forma, que sus unidades dependen unas de otras; no representan nada aisladamente pero sí en cuanto forman parte de un conjunto y también por sus relaciones con otras unidades”⁸⁹.

Las empresas se componen de sistemas que se entrelazan entre sí. Se plantean cuatro principales:

- Sistema gerencial: Incluye a los directivos y administrativos que están a cargo

⁸⁵ VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Op. Cit., p. 63

⁸⁶ *Ibíd.*, p. 64

⁸⁷ *Ibíd.*, p. 64

⁸⁸ *Ibíd.*, p. 64

⁸⁹ *Ibíd.*, p. 64

de la organización y que toman las decisiones estratégicas que la orientan a largo y corto plazo⁹⁰.

- Sistema de reglas y normas: Constituido por pautas y reglamentos que se convierten en requisitos que cumplir⁹¹.
- Sistema técnico: Reúne las herramientas físicas y técnicas para realizar y llevar a cabo el producto o servicio al cliente⁹².
- Sistema de procesos: Constituido por la secuencia de pasos y actividades para realizar y llevar a cabo el producto o servicio de la persona que lo demanda⁹³.
- Sistema social: Representa las personas de la institución, los niveles jerárquicos, la forma de interactuar. Los conductos regulares para la toma de decisiones, la autonomía y campo de acción de cada cargo⁹⁴.

El sistema bien planeado trae como consecuencia “momentos de verdad estelares, logrando maximizar la satisfacción de los clientes. Acompañan la gestión de los sistemas, en primera instancia, la tecnología y el apoyo físico. Los elementos físicos y las instalaciones, son esenciales para el funcionamiento adecuado de los procesos interactivos”⁹⁵. En este sentido, los elementos técnicos del servicio, “son los que definen y disponen la organización para prestarle un servicio con calidad al cliente”⁹⁶.

- **El núcleo de la gestión es el cliente**

Se define como “todo ser humano que espera que la organización o las personas que le componen, den solución o respuesta a algún tipo de necesidad o inquietud y que busca un servicio o producto que se ajuste a sus deseos y expectativas. Es el centro del modelo y obliga a que tanto los demás componentes del triángulo como de la organización misma, se centren en él”⁹⁷.

- **Clientes externos o finales**

Son los que “buscan satisfacer sus necesidades y expectativas, mediante el uso, consumo, utilización o disfrute de los productos o servicios en su vida cotidiana y que pagan a otros por lo que requieren”⁹⁸.

⁹⁰ VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Op. Cit., p. 64

⁹¹ Ibid., p. 64

⁹² Ibid., p. 64

⁹³ Ibid., p. 65

⁹⁴ Ibid., p. 65

⁹⁵ Ibid., p. 65

⁹⁶ Ibid., p. 65

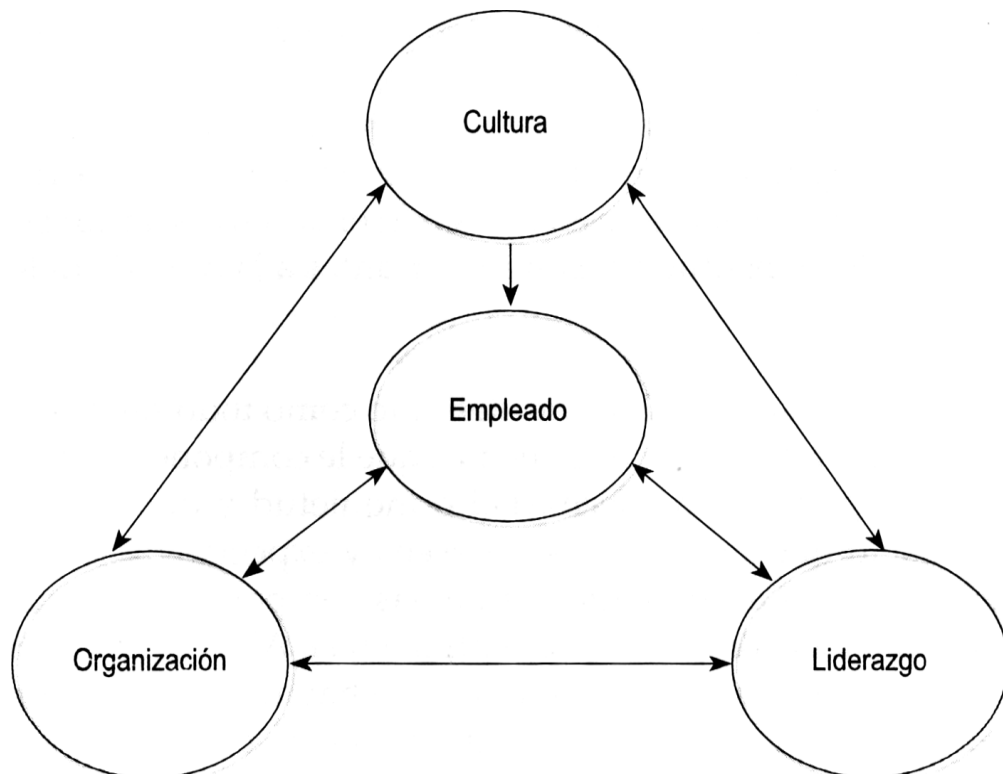
⁹⁷ Ibid., p. 65

⁹⁸ Ibid., p. 65 y 66

Tienen características según sea “su actitud y sobretodo su personalidad; ella lo hace único y diferente de los demás. Es así como se pueden encontrar clientes agresivos, quejumbrosos, dominantes, arrogantes, sabelotodo, comunicativos e inseguros”⁹⁹.

4.3.1.2 Triangulo interno.

Ilustración 13. Triangulo interno



Fuente: ALBRETCH Karl. Gerencia del Servicio. Editorial Legis. 1988

Al igual que el triángulo externo, “el triángulo interno tiene en su centro al cliente, para el caso, las personas que trabajan directamente en la organización”¹⁰⁰.

A continuación se presentan los componentes del triángulo interno:

- **Cultura del servicio.** Se define como “el conjunto de ritos y creencias que diferencian a una organización de otra, en un contexto social que influye en los modos cómo se comportan y se relacionan las personas, expresado en una manera de actuar, sentir y pensar en función del cliente”¹⁰¹.

Esta “identifica a la organización, la hace inconfundible y le ofrece una ventaja

⁹⁹ VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Op. Cit., p. 68

¹⁰⁰ Ibid., p. 66

¹⁰¹ Ibid., p. 67

competitiva real. Se reconoce que hay una cultura si existe una visión o un concepto claro del servicio, si los ejecutivos enseñan y predicán constantemente el evangelio del servicio, si los directivos toman como modelo el de los clientes están primero, si se espera un servicio de calidad de todas las personas involucradas y si se recompensa un servicio de calidad”¹⁰².

- **El liderazgo**

En la empresa debe existir un líder que “tenga grandes valores que le lleven a desarrollar una gestión, de manera que alcance la efectividad y calidad en el liderazgo; estos valores se reflejan en la capacidad de poseer una visión alta y compartida, ser altamente perceptivo, ser innovador, entusiasta, tener disposición al cambio, ser participativo, contar con una firme vocación hacia la calidad en el servicio y, por tanto, orientado a los clientes internos y externos de la organización; tener habilidad para el trabajo en equipo y facilidad para el Empowerment; debe ser un gran negociador, con velocidad en las respuestas, con una gran aptitud para saber escuchar, comunicarse y para visualizar las personas que tiene a cargo y potenciarlas lo mejor posible; debe tener un gran sentido del éxito, seguridad en sí mismo, constancia, entusiasmo, compromiso, habilidad para lograr una interacción profesional con el cliente”¹⁰³.

- **La organización**

Es “la estructura y los sistemas que han de estar a la disposición de los trabajadores tiene algunas características propias del servicio como son: estructura que facilita la velocidad de respuesta, conveniencia para que se ajuste a la funcionalidad de sus operaciones; innovación que lleve a desarrollar formas que conduzcan a satisfacer las necesidades de terceros y valor agregado en cada uno de sus procesos como elemento fundamental de la supervivencia de la organización, además debe estar de forma invertida es decir en V, lo que significa apertura, victoria, esfuerzo y concertación en el cliente”¹⁰⁴.

- **Los clientes internos**

Estos son los empleados los cuales, “reciben el trabajo después de que otros lo terminan y realizan la función siguiente en el camino hacia el servicio al cliente intermedio y final. Son personas o unidades organizacionales que buscan satisfacer sus necesidades y agregar valor a cada paso de los procesos de la organización, con los cuales se relacionan, son clientes obligados y permanentes”¹⁰⁵.

Finalmente, se concluye que el modelo del triángulo de los servicios se centra totalmente en el cliente, puede ser exitoso en una empresa si hay un compromiso

¹⁰² VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Op. Cit., p. 67

¹⁰³ Ibid., p. 68

¹⁰⁴ Ibid., p. 68

¹⁰⁵ Ibid., p. 68 - 69

real con todo el sistema de servicios; la gerencia deberá generar estrategias de alta calidad en el servicio si quiere fidelizar a clientes nuevos y retener a los antiguos, ya que las personas usualmente repiten las compras en los lugares donde han recibido un buen servicio, es decir, un buen servicio conduce a la lealtad de los clientes, además la calidad en el servicio le significa a una empresa una ventaja diferenciadora para competir y mantenerse en el mercado.

Para Serna¹⁰⁶, la Gerencia del Servicio es la acción de planear, diseñar, dirigir, conducir, evaluar y liderar las funciones y procesos de una organización, orientada a la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas de quien solicita un servicio. El servicio genera interrelaciones de beneficio mutuo, para la organización y las personas que la conforman.

Las razones anteriores, “obligan a los dirigentes y empresarios, a asumir una concepción gerencial y una actitud diferente frente a la crisis; por ello el servicio no puede ser una campaña publicitaria o de motivación, ni un método de enseñar a sonreír a la gente, ni tampoco son escudos, botones o himnos. Es en cambio una estrategia gerencial que permite sobrevivir en el futuro y permanecer en el mercado, es el reto de crear una cultura: la del servicio”¹⁰⁷.

4.3.2 Teoría de la gerencia del valor al cliente

Albretch¹⁰⁸ centra su teoría en vender al cliente lo que él realmente desea comprar; la metodología la basa en diez principios a saber:

- Conocer al cliente según sus preferencias y como persona.
- Aplicar momentos de verdad a la formación de la opinión, de la calidad en el servicio, el producto y el costo.
- Manejar la libreta de calificaciones del cliente.
- Investigar la percepción de los clientes.
- Reconocer al cliente.
- Hablar frente a frente.
- Manejar las encuestas centradas en el ¿cuándo?, ¿por qué? y ¿cómo?
- Analizar la información.
- Hacer propuestas.
- Cerrar el ciclo.

Según Albrecht ¹⁰⁹ la calidad representa la medida que se le da a un servicio/producto cuando se ha logrado resolver un problema, satisfacer una necesidad, o formar parte de la cadena por la que se agrega valor. De este desarrolla siete puntos a saber para medir la calidad en el servicio:

¹⁰⁶ SERNA, Humberto. Gerencia para el futuro. Santa Fe de Bogotá: Editorial Legis, 1992. p. 22

¹⁰⁷ VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Op. Cit., p. 71

¹⁰⁸ Ibid., p. 43

¹⁰⁹ Ibid., p. 44

- Capacidad de respuesta.
- Atención.
- Comunicación fluida, entendible y a tiempo.
- Accesibilidad para quitar la incertidumbre.
- Amabilidad en la atención y en el trato.
- Credibilidad expresada en hechos.
- Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

4.3.3 Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente

Para Horovitz¹¹⁰, la excelencia se basa en un coeficiente de calidad que se deriva de la relación entre el valor obtenido y el precio que se ha pagado. Esta teoría “centra la atención en cómo competir a través del servicio y cómo mejorar la satisfacción de los clientes, haciendo énfasis en el servicio como estrategia diferenciadora, desde los programas de fidelización de clientes, hasta la creación de cultura de servicio”¹¹¹.

Su premisa es “la excelencia en el servicio lleva a alcanzar la satisfacción del cliente clave”¹¹². La metodología de Horovitz¹¹³ la basa en el programa de servicio, partiendo de un diagnóstico cuyo objetivo es establecer el cero defectos; y para tal efecto se generan estrategias de servicio, con opciones muy puntuales.

Finalmente, como mecanismo de gestión en el servicio, “desarrolla la rueda de la fortuna de la gestión del servicio, que inicia en el conocimiento del cliente y finaliza con el seguimiento y control. En la rueda utiliza la medición de la satisfacción del cliente y las normas de calidad del servicio, para unir las expectativas de los clientes con la misión de la organización que ofrece el servicio”¹¹⁴.

¹¹⁰ VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Op. Cit., p. 44

¹¹¹ *Ibíd.*, p. 45

¹¹² *Ibíd.*, p. 45

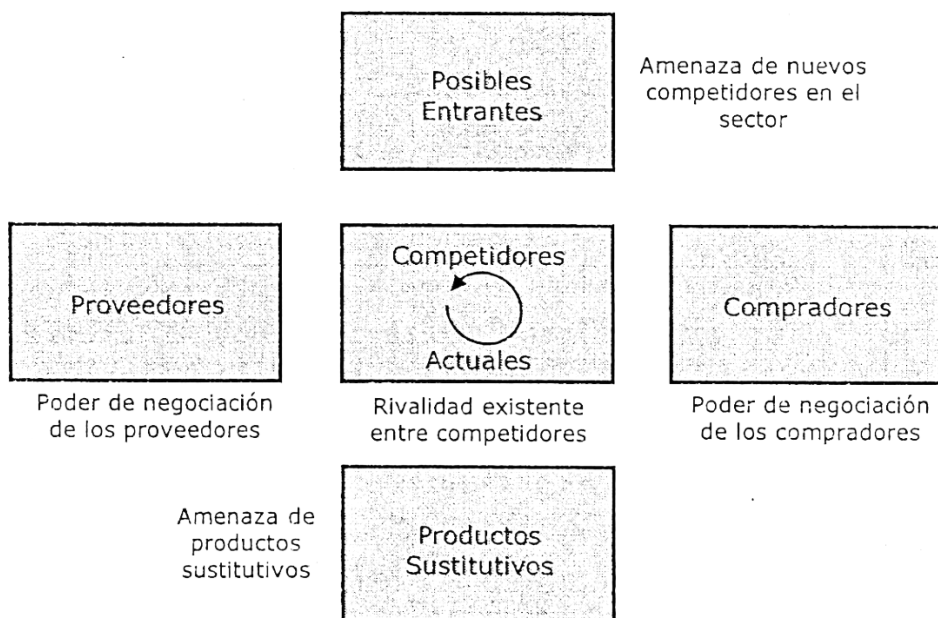
¹¹³ *Ibíd.*, p. 45

¹¹⁴ *Ibíd.*, p. 45

4.3.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Porter plantea que “los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde un punto de vista estratégico, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales que se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y la competencia”¹¹⁵.

Ilustración 14. Modelo de las cinco fuerzas



Fuente: BETANCOURT Benjamín. Análisis y competitividad.
ECOE Ediciones, 2014

4.3.4.1 Intensidad de la rivalidad

Se refiere a “la mayor o menor intensidad de la rivalidad entre la competencia en un sector lo hace más o menos atractivo, ya que una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios”¹¹⁶. Los elementos que definen el grado de rivalidad son los siguientes:

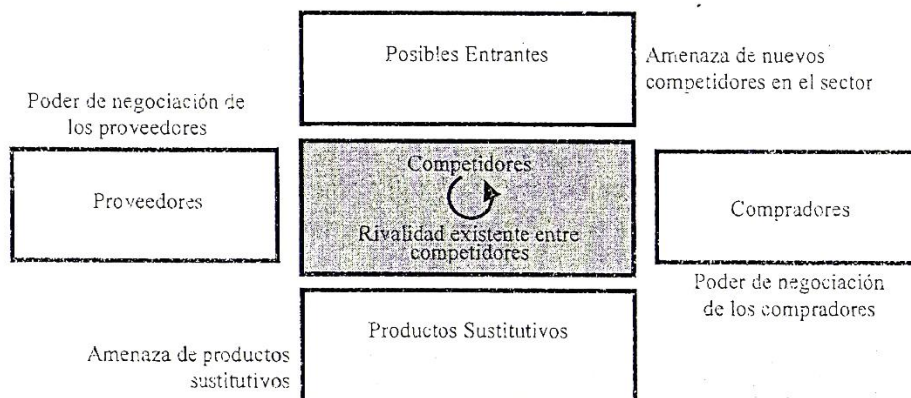
¹¹⁵ BETANCOURT G, Benjamín. Análisis y competitividad. Colombia: ECOE Ediciones, 2014. ISBN 9789586487306, p. 137

¹¹⁶ Ibíd., p.139

- **Número de competidores:** “Cuando en un sector concurren muchas empresas, aunque sean de distinto potencial, éstas tienden a realizar movimientos en el mercado pensando en que no serán percibidos. Si el número de empresas que compiten es poco numeroso, pero de igual potencial, se tiende a la inestabilidad, pues dichas empresas son propensas a competir entre sí. Cuando el sector está dominado por una o varias empresas se tiende a la estabilidad, pues el líder o líderes son capaces de imponer un cierto grado de disciplina y coordinación”¹¹⁷.
- **Diversidad de competidores:** “Los competidores pueden tener distintos objetivos sobre su actividad en un sector, diferir en el esquema de relaciones con sus compañías matrices y tener distintas preferencias sobre la forma de competir. A menudo un factor muy influyente en estos elementos son las culturas empresariales y el perfil de los directivos”¹¹⁸.
- **Crecimiento del sector:** “Un crecimiento lento del sector confiere una mayor inestabilidad, dado que la obtención de un determinado nivel de beneficios puede implicar aumentos en la tasa de penetración en el mercado por parte de algunas empresas. Mientras que en sectores de crecimiento rápido, los competidores pueden mejorar sus resultados solo con mantener su grado de penetración”¹¹⁹.
- **Costo de almacenaje:** “Un alto porcentaje de costos fijos sobre el margen variable induce a que las empresas tiendan a operar a plena capacidad, repercutiendo normalmente en un menor nivel de precios, sobre todo cuando existen excedentes de capacidad. Esta misma tendencia de reducción de precios se da en aquellos sectores en que el producto es difícil de almacenar o su costo de almacenamiento es elevado”¹²⁰.
- **Incrementos de capacidad:** “Si los aumentos de capacidad suponen grandes incrementos que sólo se absorben en el mercado a medio y largo plazo, esto implica unos períodos de inestabilidad en los beneficios del sector”¹²¹.
- **Capacidad de diferenciación del producto:** “En los productos tipo “Commodity” la motivación de compra de los clientes suele estar muy influenciada por los factores de precio y servicio, dando lugar a una fácil e intensa competencia. Por el contrario, en los productos altamente diferenciados las motivaciones de compra están más influenciadas por los aspectos de marca, que hacen más difícil dicha competencia”¹²².
- **Importancia para la empresa:** “La rivalidad en un sector aumenta en la medida en que el éxito en dicho sector sea importante para las empresas, bien sea en función de aspectos de supervivencia, sinergias o de prestigio”¹²³.
- **Rentabilidad del sector:** “Los sectores con buenas tasas de rentabilidad suelen atraer a nuevos competidores”¹²⁴.

¹¹⁷ BETANCOURT G, Benjamín. Op. Cit., p.139

Ilustración 15. Rivalidad competitiva.



Fuente: BETANCOURT Benjamín. Análisis y competitividad.
ECOE Ediciones, 2014

Barreras de salida

Las barreras de salida son aquellas que “inducen a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector de actividad en declive. Por tanto, cuanto más elevadas sean las barreras de salida, menos atractivo será el mismo”¹²⁵. Estas barreras de salida se derivan de los siguientes elementos:

- **Especialización de los activos:** “En la medida en que los activos son más especializados, el valor de venta de los mismos disminuye en un sector en declive, pues el número de compradores es muy limitado, y el precio que están dispuestos a pagar puede ser muy próximo al de liquidación o inferior al mismo. Ello conduce a los competidores actuales a prorrogar su actividad incluso en situaciones de exceso de capacidad”¹²⁶.
- **Costo de salida:** “La liquidación de un negocio supone unos costos de tipo laboral, de cancelación de contratos, de esfuerzo directivo e incluso de baja productividad en el período de liquidación y anterior al mismo”¹²⁷.

¹¹⁸ Ibid., p. 140

¹¹⁹ Ibid., p. 140

¹²⁰ Ibid., p. 140

¹²¹ Ibid., p. 140

¹²² Ibid., p. 140

¹²³ BETANCOURT G, Benjamín. Op. Cit., p. 141

¹²⁴ Ibid., p. 141

¹²⁵ Ibid., p. 142

¹²⁶ Ibid., p. 142

¹²⁷ BETANCOURT G, Benjamín. Op. Cit., p. 142

- **Interrelación estratégica:** “Si el negocio a desinvertir es importante en relación al total, la salida de una actividad por parte de una empresa diversificada puede tener efectos de pérdida de sinergia con las actividades en otros sectores, en la confianza financiera en la empresa o en los aspectos de personal, reduciendo la motivación, la movilidad, etc”¹²⁸.
- **Barreras emocionales:** “En algunas ocasiones, las ataduras emocionales entre la dirección y la actividad de un negocio suponen la liquidación de la empresa, o en aquellos casos en que la decisión o recomendación de la entrada en un determinado sector fue realizada por los mismos que tienen que decidir ahora la salida, o bien si el negocio a desinvertir es parte del núcleo histórico de la empresa”¹²⁹.
- **Restricciones sociales y de gobierno:** “En ocasiones el cese de una actividad resulta difícil, por la preocupación del Gobierno o las autoridades locales en el nivel de actividad de la zona. Esta preocupación puede conducir al otorgamiento de apoyos a sectores en crisis, normalmente con efectos no deseables en la situación de competitividad a medio y largo plazo”¹³⁰.

Ilustración 16. Rentabilidad de una industria.

Barreras de entrada	Altas	Alta y estable	Alta con riesgo
	Bajas	Baja y estable	Baja con riesgo
		Bajas	Altas

Fuente: BETANCOURT Benjamín. Análisis y competitividad. ECOE Ediciones, 2014

4.3.4.2 Amenaza de los nuevos entrantes

Frente a la amenaza de nuevos competidores, los actuales desarrollan:

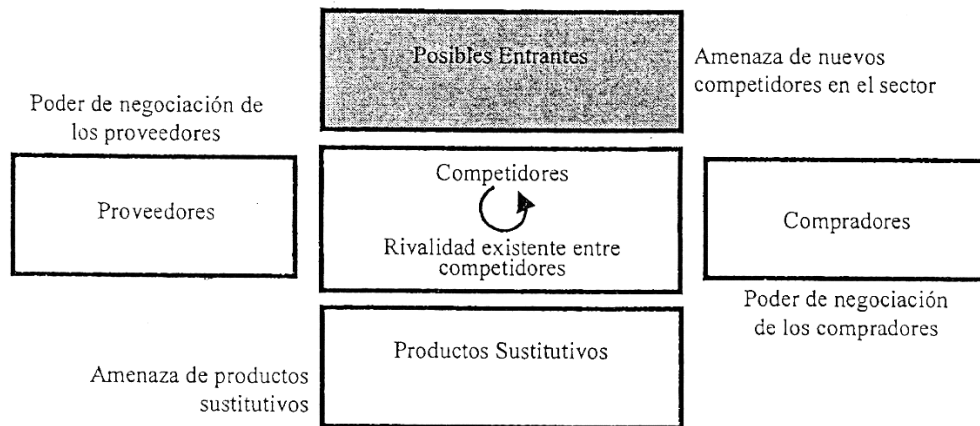
¹²⁸ Ibid., p 142

¹²⁹ Ibid., p 142

¹³⁰ Ibid., p 143

- **Barreras de entrada:** “Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad importante de acceso de nuevos competidores a un sector, colocándolos en una situación de desventaja competitiva inicial”¹³¹.

Ilustración 17. Posibles entrantes.



Fuente: BETANCOURT Benjamín. Análisis y competitividad. ECOE Ediciones, 2014

Estas barreras de entrada se suelen agrupar en los siguientes elementos:

- **Economías de escala.** “Esta barrera existe cuando es necesario alcanzar un elevado nivel de producción para que el porcentaje de costos fijos, comercialización e investigación, sobre el margen variable sea adecuado. Ello implicaría que un nuevo competidor tendría que capturar una parte importante de mercado a los competidores actuales”¹³².
- **Diferenciación del producto.** “Cuando existe una fuerte identificación de marca y lealtad de los clientes se da un freno al ingreso de nuevos competidores, ya que sería necesario efectuar fuertes gastos de publicidad para romper dicha identificación”¹³³.
- **Costos de cambio para el comprador.** “Si el costo de cambio del proveedor supone un costo importante para el comprador, pues implica la necesidad de nuevos costos de formación, equipos auxiliares, ajustes de proceso, etc., los

¹³¹ BETANCOURT G, Benjamín. Op. Cit., p. 143

¹³² Ibíd., p 144

¹³³ Ibíd., p 144

nuevos competidores tendrán que ofrecer una ventaja en precio o rendimientos”¹³⁴.

- **Acceso a canales de distribución.** “Si los canales de distribución están dominados directa o indirectamente por los competidores actuales, esta situación supone un freno importante”¹³⁵.
- **Necesidades de capital.** “El requisito de fuertes inversiones en planta, publicidad o investigación y desarrollo (I+D), supone una barrera disuasoria”¹³⁶.
- **Acceso a tecnologías de punta.** “Los competidores actuales pueden tener importantes ventajas en los costos derivados de tecnologías no disponibles en el mercado”¹³⁷.
- **Acceso a materias primas.** “En muchas ocasiones los competidores actuales pueden tener contratos de suministro a largo plazo, localizaciones favorables o apoyos de los gobiernos que sitúan en desventaja competitiva a los que intentan entrar en un sector”¹³⁸.
- **Protección gubernamental.** “Las políticas de los gobiernos pueden limitar o impedir el ingreso en determinados sectores a través de distintas reglamentaciones”¹³⁹.
- **Efecto de la curva de experiencia.** “La reducción de costos unitarios en función de la experiencia acumulada puede ser importante en aquellos sectores que implican un alto contenido de mano de obra, operaciones complejas y procedimientos sofisticados en el proceso logístico de un negocio”¹⁴⁰.
- **Reacción esperada.** “La estructura y situación del sector en el que se intenta penetrar puede condicionar un mayor o menor grado de reacción a la entrada de un nuevo competidor. En un sector atomizado y con un rápido crecimiento del mercado es posible que no exista ninguna reacción. Por el contrario, en un sector muy monopolizado y con un crecimiento lento la reacción puede ser muy fuerte”¹⁴¹.

4.3.4.3 Poder de negociación de los proveedores.

¹³⁴ BETANCOURT G, Benjamín. Op. Cit., p. 144

¹³⁵ *Ibíd.*, p 145

¹³⁶ *Ibíd.*, p 145

¹³⁷ *Ibíd.*, p 145

¹³⁸ *Ibíd.*, p 145

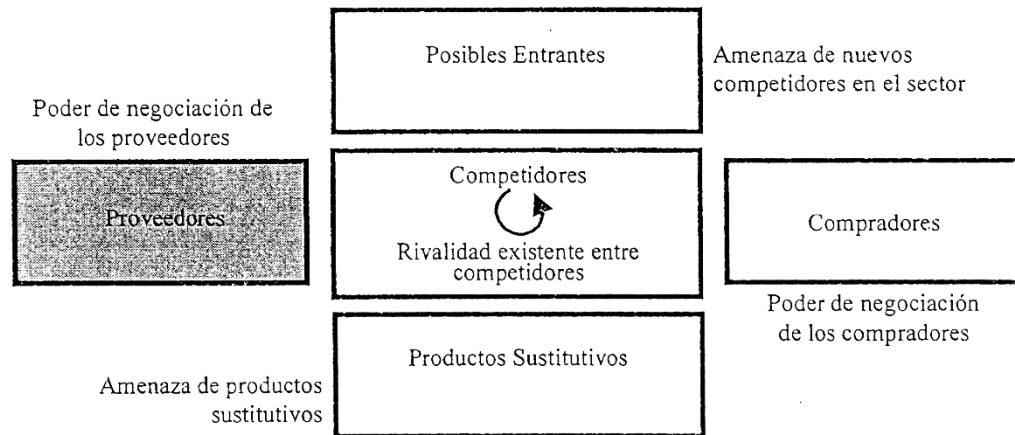
¹³⁹ *Ibíd.*, p 145

¹⁴⁰ *Ibíd.*, p 145

¹⁴¹ *Ibíd.*, p 145

Según Porter “los proveedores de un sector compiten en él intentando elevar sus precios y reducir sus costos, aunque implique una disminución en la calidad de sus productos o servicios”¹⁴². Esta será elevada en función de los siguientes elementos:

Ilustración 18. Proveedores.



Fuente: BETANCOURT Benjamín. Análisis y competitividad. ECOE Ediciones, 2014

- **Número de proveedores importantes.** “Los proveedores que venden a un mercado muy fragmentado pueden ejercer gran influencia en sus condiciones de suministro”¹⁴³.
- **Importancia del sector para los proveedores.** “Si el sector es comprador importante y tiene cierto grado de concentración, la evolución de los proveedores estará vinculada a la marcha del sector y serán propensos a aplicar condiciones de suministro razonables”¹⁴⁴.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor.** “Cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el costo de cambio es elevado y no existen productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores aumenta”¹⁴⁵.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.** “Esta posibilidad representa una amenaza real para el sector. La capacidad del sector para mejorar sus condiciones de abastecimiento se ve muy limitada”¹⁴⁶.

¹⁴² BETANCOURT G, Benjamín. Op. Cit., p. 146

¹⁴³ Ibíd., p 147

¹⁴⁴ Ibíd., p 147

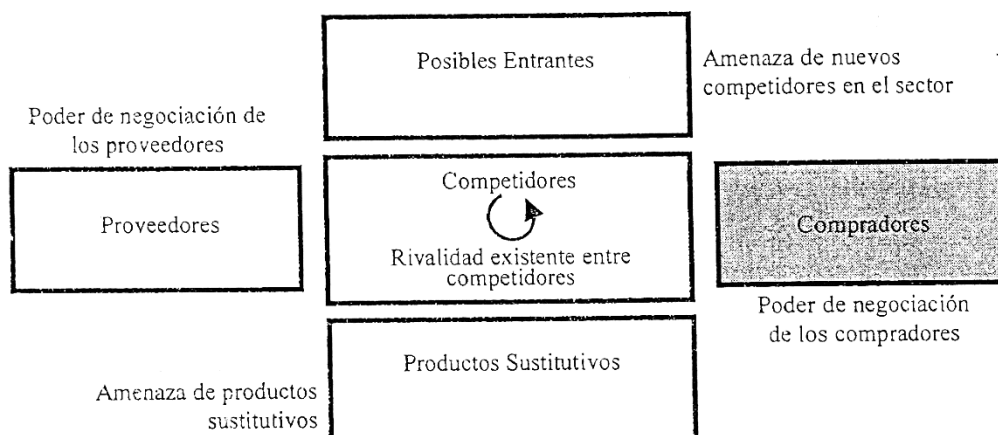
¹⁴⁵ Ibíd., p 147

¹⁴⁶ BETANCOURT G, Benjamín. Op. Cit., p. 147

- **Rentabilidad del proveedor.** “Si los proveedores están obteniendo beneficios adecuados, tenderán a presionar menos en los precios sobre todo si no existen excesos de demanda”¹⁴⁷.

4.3.4.4 Poder de negociación de los compradores.

Ilustración 19. Compradores.



Fuente: BETANCOURT Benjamín. Análisis y competitividad. ECOE Ediciones, 2014

El poder de negociación de los compradores sobre el sector es mayor o menor en base a los siguientes elementos:

- **Número de Compradores Importantes.** “Si un porcentaje significativo de las ventas de un sector, es adquirido por un comprador o asociación de compradores, o éstos tienen una gran influencia en las motivaciones de compra de los usuarios finales (distribuidores), los compradores disfrutan de un poder de negociación que el sector se ve obligado a aceptar”¹⁴⁸.
- **Posibilidad de Integración hacia atrás del Comprador.** “Si los productos del sector suponen un pequeño porcentaje del costo de fabricación del comprador, pero puede implicar graves problemas logísticos para éste, su inclinación a entrar en el sector, al menos de forma gradual, puede ser elevada”¹⁴⁹.
- **Rentabilidad del Comprador.** “Si los compradores están obteniendo bajos beneficios presionarán fuertemente para disminuir los costos de compra, sobre todo si éstos suponen un alto porcentaje de su costo”¹⁵⁰.

¹⁴⁷ Ibíd., p 148

¹⁴⁸ Ibíd., p 149

¹⁴⁹ Ibíd., p 149

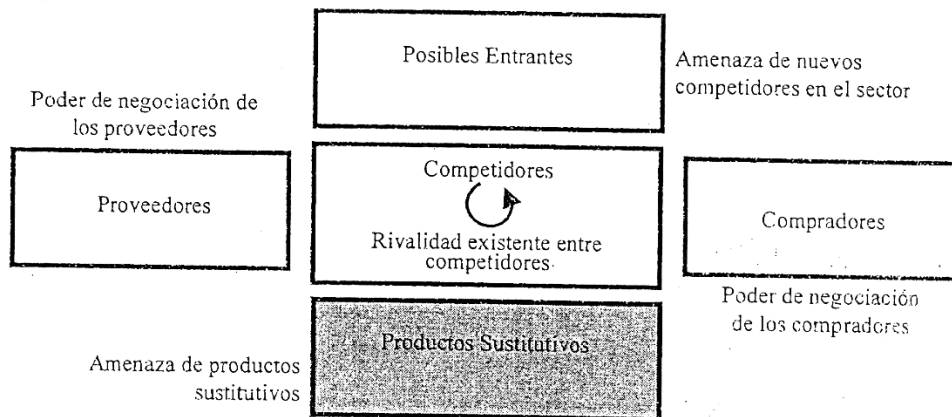
¹⁵⁰ BETANCOURT G, Benjamín. Op. Cit., p. 149

4.3.4.5 Productos sustitutivos

La influencia de productos sustitutos dependerá de los siguientes elementos:

- **Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo.** “La existencia actual o previsible de productos sustitutivos en mayor o menor número condiciona el desarrollo del sector”¹⁵¹.
- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo.** “En función de la relación precio / rendimiento del producto, de la capacidad financiera y de investigación del productor, su incidencia en el desarrollo del sector será mayor o menor”¹⁵².

Ilustración 20. Productos sustitutivos.



Fuente: BETANCOURT Benjamín. Análisis y competitividad.
ECOE Ediciones, 2014

4.4 MARCO CONCEPTUAL

Tabla 7. Definiciones de servicio

Autor	Fecha	Definición
-------	-------	------------

¹⁵¹ Ibid., p 150

¹⁵² Ibid., p 150

Philip Kotler	2001	Los servicios y los productos se pueden clasificar desde cinco puntos de vista. Como puros, como en consultoría o en el cuidado de los niños; servicio acompañado de un bien, como en transporte aéreo que incluye un almuerzo a bordo; híbridos, con partes iguales de producto y servicio; bienes tangibles con servicio, como la compra de un computador que está acompañado por la instalación; y, finalmente, bienes tangibles puros, como el jabón o la sal, con los cuales, en principio, no hay ningún servicio.
Raymond Schefer y Matilde Inés Lanati	2009	Un servicio es una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos tangible que, por regla general, aunque no necesariamente, se generan en la interacción que se produce entre el cliente y los empleados de servicios y/o los recursos o bienes físicos y/o sistemas del proveedor de servicios, que se proporcionan como solución a los problemas del cliente.
Kart Albrecht	1994	Un servicio es el conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer el cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea ejecutar y está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza cómo satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas.
Jacques Horovitz	1994	Servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los libros: Dirección de Marketing, La brújula del servicio, Todo al poder del cliente, Servicio al cliente y La calidad total en la atención al cliente.

V. Pérez Torres	2006	La calidad en la atención al cliente es el elemento principal para que las pymes puedan tener ventajas competitivas, pues este componente le permite dar un valor agregado a sus productos o servicios. También se puede definir la atención al cliente como: “Conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.
------------------------	------	--

5 METODOLOGÍA

Para la propuesta metodológica de investigación fue abordada desde un enfoque mixto ya que “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.¹⁵³

El enfoque mixto les permitió a los autores manejar los dos tipos de enfoque, el enfoque cualitativo que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”¹⁵⁴ por consiguiente, se podrá evaluar el conocimiento de la gerencia y los empleados sobre el concepto de servicio al cliente, y el enfoque cuantitativo que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”¹⁵⁵ así, se pudo medir el grado de satisfacción de servicio al cliente de los usuarios del autoservicio.

Con lo anterior mencionado, se logró para el desarrollo del trabajo una perspectiva más amplia y profunda que se acercó a una asertiva respuesta para el problema de investigación.

El diseño que se implementó fue la triangulación concurrente, para Hernández¹⁵⁶ este diseño se utiliza cuando el investigador pretende confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades. Puede ocurrir que no se presente la confirmación o corroboración.

Con relación a lo antepuesto se puede afirmar que para el desarrollo de la investigación se pudo “recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo”¹⁵⁷, lo que permitió abordar ampliamente toda la información con mayor eficiencia.

¹⁵³ HERNÁNDEZ, Sampieri. Metodología de la investigación. 5ta edición. Los métodos mixtos. México D.F. Interamericana editores, 2010. ISBN 978-607-15-0291-9 546 p.

¹⁵⁴ *Ibíd.*, p. 7

¹⁵⁵ *Ibíd.*, p. 4

¹⁵⁶ *Ibíd.*, p. 570

¹⁵⁷ *Ibíd.*, p. 570

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizó el tipo de estudio descriptivo, quien según Méndez “el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”¹⁵⁸.

Además los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores¹⁵⁹.

Con relación a lo anterior se tomó el tipo de investigación descriptiva porque permitió recolectar la información con distintos instrumentos para su respectivo análisis e interpretación lo que permitió dar una idea clara del servicio al cliente en el autoservicio.

5.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método inductivo, según Rodríguez “es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados”¹⁶⁰.

El método inductivo según Méndez conlleva a “un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas”¹⁶¹.

Este método se eligió ya que a partir del conocimiento de la gerencia y empleados sobre atención al usuario, del grado de satisfacción de servicio al cliente de los usuarios se pudo hacer un diagnóstico general del estado servicio al cliente prestado en el autoservicio a los compradores y a partir de ello se formuló estrategias para la propuesta.

5.4 TÉCNICAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

5.4.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son la información que el investigador recoge de forma directa por medio de relatos escritos o transmitidos. Existen técnicas para la recolección de información primaria como lo son la observación, la elaboración de entrevistas, la aplicación de encuestas, la realización de cuestionarios, etc.¹⁶²

¹⁵⁸ MENDEZ, Carlos. Aspectos Metodológicos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Colombia. Noriega editores, 2006. 230 p.

¹⁵⁹ Ibid., p. 231

¹⁶⁰ RODRÍGUEZ, Ernesto. Metodología de la investigación. La investigación. Métodos generales de la investigación científica. México D.F.: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005. 29 p.

¹⁶¹ MENDEZ A. Carlos E. Op. Cit., p. 141

¹⁶² Ibid., p. 46

Para la recolección de la información necesaria que se utilizó en el desarrollo del trabajo de investigación se tomó fuentes primarias mediante la técnica de entrevista semi-estructurada con el fin de conocer el concepto de servicio al cliente que tiene la gerencia y los empleados del autoservicio. También se aplicó una encuesta cerrada a los clientes del autoservicio para medir el grado de satisfacción de servicio al cliente y finalmente se comparó el autoservicio con sus empresas competidoras mediante el instrumento de observación con el que se creó una matriz de perfil competitivo.

5.4.2 Tipo de instrumento

5.4.2.1 Entrevista semi-estructurada

Es aquella en la que el entrevistador plantea preguntas y tiene una guía las respuestas son libres, permite obtener información complementaria. Este tipo de entrevista es integral y el entrevistador motiva al solicitante a ser el que más hable, se requiere más tiempo y da como resultado la obtención de diferente información de los diferentes entrevistados¹⁶³.

El objetivo con la entrevista semi-estructurada fue tener una conversación más abierta tanto con la gerencia como con los empleados pues son estos quienes interactúan con los clientes, tienen la tarea de atender adecuadamente a los usuarios que asisten al autoservicio para hacer sus compras, además les permitió a los entrevistadores profundizar en los aspectos claves y relevantes para el desarrollo de la investigación.

5.4.2.2 Encuesta

Son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo¹⁶⁴.

Se tomó la encuesta con el objeto de identificar el grado de satisfacción de servicio al cliente por parte de los usuarios, mediante preguntas cerradas con intervalos que definieron niveles de satisfacción e insatisfacción.

5.4.2.3 Observación

La observación “implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de

¹⁶³ DESSLER, Gary. Administración de Personal. México.: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 216

¹⁶⁴ GUTIÉRREZ, Juan. VÁZQUEZ, Rodolfo y BELLO, Laurentino. Investigación de Mercados. México. International Thomson Editores, 2005. p. 96

interés. El observador no se comunica con las personas que observa ni las interroga.”¹⁶⁵

El instrumento de observación se utilizó para realizar un benchmarking con las empresas competidoras del sector, en la cual, los investigadores con su propio criterio y objetividad compararon el autoservicio con los otros supermercados mediante unos ítems, con esto, se obtuvo un perfil de matriz competitivo donde se tomó lo mejor de cada organización para crear un modelo ideal a seguir.

5.5 TRATAMIENTO O ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de los datos en los métodos mixtos se relaciona con el tipo de diseño y estrategia elegidos para los procedimientos; el análisis puede ser sobre los datos originales (“en bruto, “crudos”) y/o puede requerir de su transformación.¹⁶⁶

A partir de la información y datos arrojados por la entrevista semi-estructurada y la encuesta cerrada que se realizó a la gerencia, empleados y clientes les permitió a los autores realizar un análisis para posteriormente describir las falencias en el servicio, con el objetivo de establecer causas y plantear mejoras que se puedan aplicar al servicio al cliente, además, con la observación se hizo una comparación del autoservicio frente a las empresas competidoras respecto a unos factores clave de éxito con lo que, se tomó lo mejor de cada una para describir un modelo ideal, es decir, un benchmarking.

5.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

Según Hernández “los métodos mixtos utilizan estrategias de muestreo que combinan muestras probabilísticas y muestras propositivas (CUAN y CUAL). Normalmente la muestra pretende lograr un balance entre la “saturación de categorías” y la “representatividad”. La estrategia depende de varios factores, entre los que destaca el diseño específico seleccionado”.¹⁶⁷

5.6.1 POBLACIÓN Y PARTICIPANTES

5.6.1.1 Cliente interno

Para el desarrollo de la investigación del cliente interno se entrevistó a todo el personal que conforma la empresa Autoservicio “el competidor”, es decir, del área administrativa, la gerente, y los 7 empleados del área operativa (entre cajeras, carniceros, logística), con un total de 8 integrantes.

¹⁶⁵ MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. Mexico. PEARSON EDUCACIÓN, 2008. p. 202

¹⁶⁶ HERNÁNDEZ, Sampieri. Op. Cit., p. 586

¹⁶⁷ HERNÁNDEZ, Sampieri. Op. Cit., p. 580

La entrevista se realizó con el fin de conocer las definiciones sobre servicio al cliente que tiene la gerencia y los empleados para donde posteriormente se identificó falencias en el servicio, y se hizo una retroalimentación donde se pudo nutrir estos conceptos y la importancia de brindarle al cliente un buen servicio.

5.6.1.2 Cliente externo

La población de esta investigación, son las personas que compran cualquier producto en el Autoservicio no se determinó un número en específico porque un cliente puede ir a comprar varias veces en el día lo que dificultó determinar el número exacto y puro de la población.

5.6.2 Muestra

El cálculo del tamaño de la muestra sin conocer la población fue tomada a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 * p * q}{d^2}$$

Donde:

N= Tamaño de la muestra.

Z_a²= 1,96² (ya que el nivel de confianza es del 95%), Coeficiente de variación.

p= Proporción esperada (en este caso 5% = 0.05), probabilidad de éxito.

q= 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95), probabilidad de fracaso.

d= Precisión (en este caso deseamos un 10%)

Entonces, reemplazando los valores numéricos en la fórmula el tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,1^2} = 96,04 \cong 97$$

n= 97 personas que representan el tamaño de la muestra a encuestar.

Metodología de la encuesta

La metodología que se utilizó para realizar las encuestas de medición de satisfacción del cliente externo fue aplicar el cuestionario directamente a las personas que estaban comprando (personas que se encontraban facturando sus productos) en el Autoservicio El Competidor, durante dos semanas en días comprendidas en dos horarios, el primer horario está comprendido de 05:00 pm a 08:00 pm de lunes a viernes, el segundo de sábado a domingos y lunes festivos de 10:00 am a 01:00 pm, con una duración aproximada de 25 minutos por encuesta.

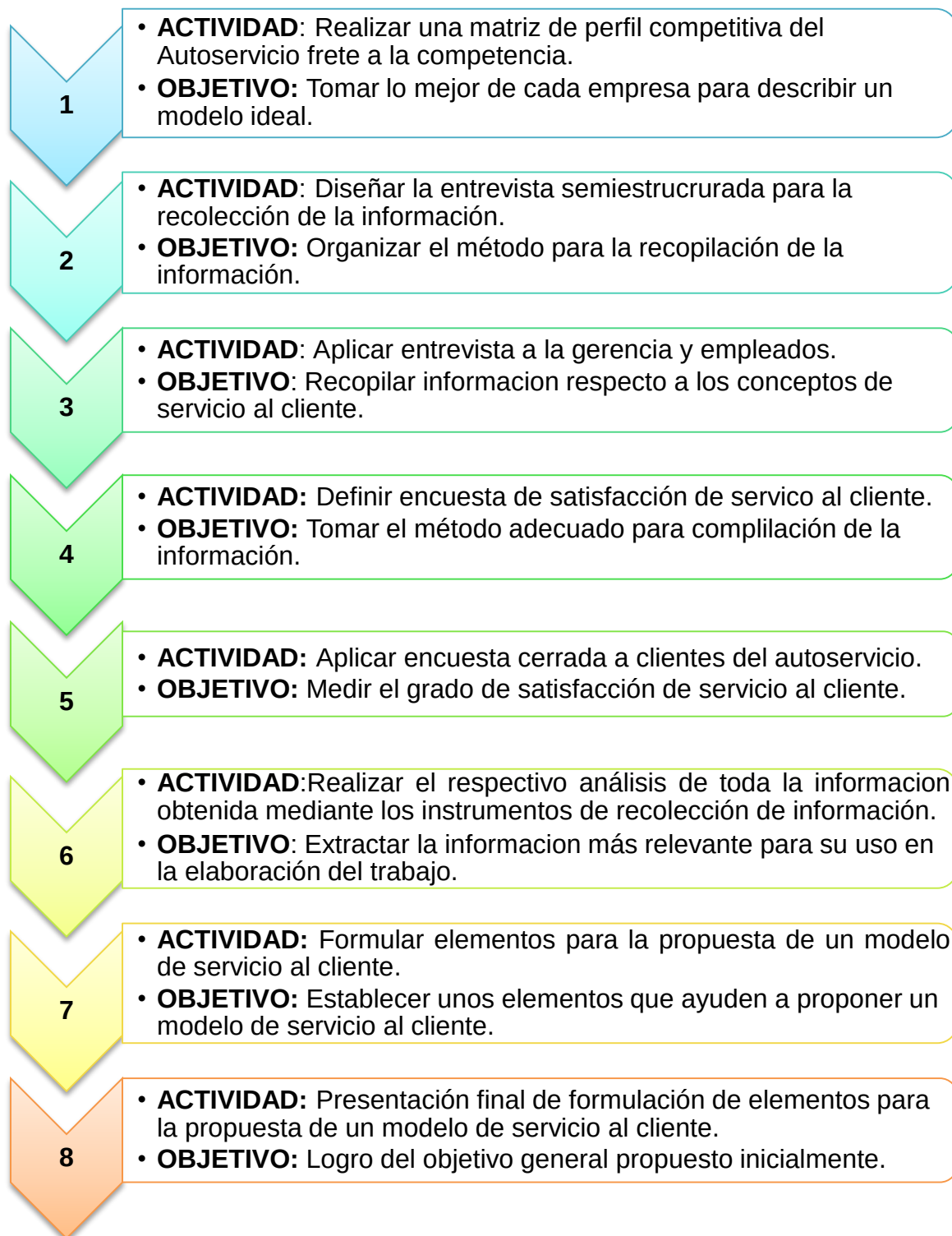
Se procedio al conteo y tabulación de cada ítem de la encuesta, para asi mismo poder representarlos en gráficos y con su análisis concluyente cada uno.

La experiencia con los encuestados fue placentera ya que estaban presto a colaborar con el fin de construir un mejor servicio al cliente, desde una perspectiva mas democrática.

5.7 FASES DE LA METODOLOGÍA

A continuación, se presenta las actividades y objetivos con los que se efectuó el trabajo metodológico:

Tabla 8. Etapas metodológicas.



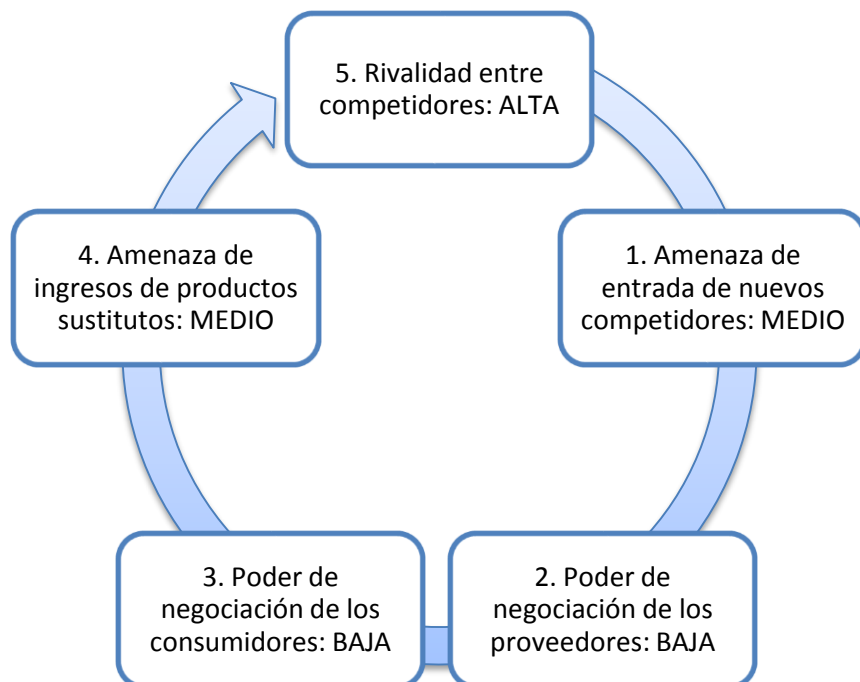
Fuente: Elaboración propia

6. DIAGNOSTICO DEL ESCENARIO DEL CLIENTE EXTERNO Y CLIENTE INTERNO

6.1 ANÁLISIS DEL CLIENTE EXTERNO

6.1.1. Análisis de la estructura del sector – Aplicación de las cinco fuerzas de Porter

Ilustración 21. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter

6.1.1.1 Intensidad de la rivalidad

- **Número de competidores** Se consideran competidores del Autoservicio el competidor los siguiente supermercados: Supermercados Caribe S.A. quien tiene 3 sedes, Super Inter Supermercados quien cuenta con 2 sedes, y el Granero “El Competidor”; pues aunque sea de los mismos dueños del Autoservicio, se encuentran dentro del mismo sector.
- **Diversidad de competidores:** En el caso de Supermercados Caribe S.A. su objetivo es comercializar productos de consumo masivo de excelente calidad a los mejores precios, brindando la mejor opción en surtido; también quieren ser una de las empresas líderes a nivel nacional, con tiendas amplias, cómodas y modernas. En el caso de Super Inter Supermercados su objetivo principal es ser

reconocida por ofrecer la mejor carne de la ciudad, promover alianzas estratégicas con sus proveedores para llegar a ser una de las 4 marcas del grupo éxito, además lanzaron su marca propia en un amplio portafolio de productos, y finalmente ellos quieren ser zonales lo que les permite ser flexibles, ágiles, y tener un mejor enfoque en el servicio.

- **Crecimiento del sector:** El sector de comercio en Jamundí ha gozado de un rápido crecimiento, intentando dar respuesta a la aceleración frenética de la población que cada vez demanda más de espacio poblacional, bienes y/o servicios, y cubrir sus necesidades básicas. Esto representa una ventaja para el Autoservicio el Competidor dado que en sectores de crecimiento rápido, los competidores pueden mejorar sus resultados solo con mantener su grado de penetración, es decir el grado en el que un producto o servicio es conocido por los clientes potenciales y cuántos consumidores realmente compran el producto o servicio para el caso del Autoservicio.
- **Costo de almacenaje:** La rivalidad en el sector es baja por que los costos fijos y de almacenamiento son nulos. Porque el mismo Autoservicio y su competencia tienen sus propias bodegas de almacenamiento de mercancía ubicada en una parte estratégica oculta a la vista del cliente y se apoyan con la pequeña capacidad temporal que otorgan los estantes, góndolas, vitrinas; es por ello que las empresas no tienen la necesidad de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva que se refleja en un margen más amplio de precios disminuyendo la competencia entre empresas del sector.
- **Incrementos de capacidad:** Los costos por incremento de capacidad pueden ser fácilmente absorbidos por el mercado ya que el crecimiento poblacional del municipio de Jamundí, ha sido pasar de 68.000¹⁶⁸ habitantes a superar los 140.000¹⁶⁹ en un periodo no mayor de seis años, por consiguiente, se presenta un incremento en la demanda de productos de consumo cada vez mayor. Y al contrario, el incremento de capacidad no está siendo el suficiente para la demanda existente.
- **Capacidad de diferenciación del producto:** El sector de comercio en Jamundí se caracteriza por poseer productos tipo “Commodity” el cual la motivación de compra de los clientes suele estar muy influenciada por los factores de precio y servicio, dando lugar a una fácil e intensa competencia. Pues los productos que ofrece el sector son muy variados y Jamundí a pesar de tener un alto ingreso per cápita de 819.644 pesos¹⁷⁰ comparado con el del departamento del Valle que fue de 300.237 pesos; no prima la motivación de compra por productos altamente diferenciados.

¹⁶⁸El Tiempo. Crecimiento Económico de Jamundí (En línea) 2015 (citado el 14 de Octubre 2015) Disponible en <http://www.eltiempo.com/colombia/cal/crecimiento-economico-en-jamundi/14897778>

¹⁶⁹ Ibid.

¹⁷⁰ Ibid.

- **Importancia para la empresa:** Existe una competencia intensa entre Supermercados Caribe S.A y Super Inter Supermercados por el mejor posicionamiento en el municipio de Jamundí, aunque ambos tienen sedes por sectores, la rivalidad por el reconocimiento de marca se ve reflejado en los gastos de publicidad que estas empresas destinan, por otro lado, el autoservicio El Competidor va atrás de estas dos cadenas de supermercados, pues la inversión en publicidad apenas se ha venido aplicando.
- **Rentabilidad del sector:** El municipio de Jamundí, es un atractivo para las empresas de consumo masivo por el desmesurado crecimiento poblacional que ha venido presentándose en los últimos años, pues se tiene 30¹⁷¹ solicitudes para construir viviendas de estratos cuatro y cinco, y como anteriormente se mencionó este municipio se ha duplicado en los últimos seis años, los que le ha permitido a estos tres supermercados tener cada uno sus nichos en el mercado jamundino.

Barreras de salidas

- **Costo de salida:** Es bajos pues el tipo de contratación de sus empleados es de acuerdo a la modalidad de prestación de servicios que brinda mayor flexibilidad en el caso de una posible liquidación de la empresa.
- **Interrelación estratégica:** Es alta porque la concepción que tiene el cliente de un supermercado es encontrar todos los productos de la canasta familiar en un solo lugar, y al rescindir de una unidad de negocio afectaría negativamente su razón de ser perdiendo credibilidad ante su clientela.
- **Barreras emocionales:** Las ataduras emocionales son altas en este Autoservicio pues la filosofía de administración es brindarle al empleado muchas posibilidades antes de pensar en despedirlo dentro del contexto de un posible fallo por parte del empleado. Es administrado por el núcleo familiar del único dueño quien se llama Isis Rodas Holguín los valores destinados por parte de ellos son de fraternidad, hermandad; pues es el caso de varios empleados que llevan laborando en la empresa desde que la fundaron.

6.1.1.2 Amenazas de los nuevos entrantes

Barreras de entrada

- **Diferenciación del producto:** La lealtad hacia la empresa, más que por su marca se da porque El Autoservicio les ofrece productos con precios bajos, de calidad y se encuentra ubicada en un sector residencial, por lo tanto, no existe una lealtad pura por parte de los clientes, pues si llegara otro supermercado con precios mucho más bajos, probablemente los compradores optarían por

¹⁷¹ El Tiempo. Crecimiento Económico de Jamundí (En línea) 2015 (citado el 14 de Octubre 2015) Disponible en <http://www.eltiempo.com/colombia/calı/crecimiento-economico-en-jamundi/14897778>

cambiarse, por ende, no sería una barrera de entrada muy alta para nuevos competidores.

- **Costos de cambio para el comprador:** Es media, porque para un cliente es fácil comprar en otro sitio que le ofrezca mejores precios pero en contraposición tiene que asumir gastos adicionales de desplazamiento y tiempo; entonces el cliente tiene hacer un análisis de la ventaja y desventajas que implicaría dicho cambio.
- **Necesidades de capital:** Son bajas, porque la función principal en este sector es comercializar productos finales que ya vienen aptos u oportunos para cubrir las exigencias del mercado, y por lo tanto se necesitaría de propuestas de publicidad, servicio al cliente por lo cual no requiere de mucho capital.
- **Acceso a tecnología de punta:** Aunque exista un fácil acceso a las herramientas tecnológicas para cualquier tipo de organización, los supermercados no han aprovechado todo el potencial que estas ofrecen, por lo cual, no se considera una barrera de entrada alta, por el contrario, si llegara una empresa que sepa utilizarlas adecuadamente podría igualar y hasta superar las empresas ya posicionadas.
- **Reacción esperada:** Existe una competencia marcada entre Supermercados Caribe S.A y Super Inter Supermercados, ya que ambas empresas tienen distintos puntos de atención en el sector con una gran capacidad estructural, pero aun así, el que entrara un nuevo competidor no habría una reacción tan fuerte pues el crecimiento del sector como antes ya se había mencionado se ha venido duplicando en los últimos años, es decir, que la capacidad de estos supermercados incluyendo el Autoservicio El Competidor quedará debajo de la demanda jamundeña.

6.1.1.3 Poder de negociación de los proveedores

- **Número de proveedores importantes:** Es medio, porque las marcas que no están posicionadas en el mercado no gozan de garantía en una periodicidad de compra y por lo tanto aquellas marcas que no lo estén terminaran siendo rezagadas por otras. Entre tanto el número de proveedores importantes es mínimo, debido a la gran oferta, precios competitivos y a la alta competencia.
- **Importancia del sector para los proveedores:** Es medio, pues aunque Supermercados Caribe S.A, Super Inter Supermercados y Autoservicio El Competidor compran en grandes cantidades a los proveedores, no se pueden dejar a un lado las pequeñas tiendas de barrio, los minimarkets que aunque compran poco son muchos, lo que, por consiguiente, hace del sector un mercado no concentrado en unos cuantos.

- **Costo de cambio de los productos del proveedor:** Es bajo, porque en su mayoría la clientela prefiere el mejor precio sin importar a veces el reconocimiento de la marca.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor:** Es baja, porque la empresa siempre se irá con el proveedor que les ofrezca las condiciones más rentables, así que, difícilmente habrá poder de negociación del proveedor o que este le ponga condiciones o limitantes pues en el momento en que el Autoservicio que decida ampliar su capacidad de abastecimiento escogerá quien le ofrezca más beneficios lucrativos.
- **Rentabilidad del proveedor:** Es baja, porque existen productos sustitutos para sus productos, el sector comercio minorista es un cliente importante, aunque existe gran variedad de proveedores el cliente en su mayoría escoge el que le ofrezca los precios más económicos.

6.1.1.4 Poder de negociación de los compradores

- **Número de compradores importantes:** Es bajo, porque la mayoría de clientes del Autoservicio compran en promedio pequeñas cantidades de productos, y cabe mencionar que no están asociados en una organización colectiva de compradores.
- **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** El poder del comprador del Autoservicio el competidor es alto porque en una gran mayoría tiene una clientela menuda y antigua que puede ejercer poder sobre la baja en los precios ya que representan el prototipo de cliente deseado por la organización.
- **Rentabilidad del comprador:** El cliente puede ejercer una fuerte presión de poder, si la empresa no le ofrece en sus productos calidad y buen precio, por lo tanto, el usuario tiene un alto poder de negociación pues le será fiel y se ira donde le ofrezcan economía y calidad.

6.1.1.5 Productos sustitutos

- **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** El mercado actual les ofrece a los clientes distintas opciones a la hora de donde prefieren comprar sus productos, si necesitan el servicio a domicilio ingresan al portal de una tienda virtual y solicitan lo que quieran, si el tiempo libre es nocturno encontrarán tiendas con servicio al cliente de 24 horas. En el mercado jamundéño hay una disponibilidad amplia de minimarkets con atención de diurna y nocturna, pero en la modalidad de tienda virtual aún no han llegado, pero no se descarta que en un futuro tengan la opción de comprar sus productos por la Internet ya sea por nuevos supermercados o los ya existentes.

- **Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo:** La rentabilidad y agresividad de los productos sustitutos, tales como; tiendas virtuales, tiendas de 24 horas porque sus costos fijos son muy bajos ya que en el caso de las tiendas virtuales no es necesario una amplia adecuación de un espacio físico, sino solo el almacenaje de productos para ser despachado secuencialmente; en el caso de las tiendas de 24 horas la agresividad es alta porque tiene una mayor exposición hacia los clientes y por ende una mayor probabilidad en el número de ventas, generando así una mejor experiencia de venta en el cliente.

6.1.2. Análisis de la competencia – Benchmarking

Según Boxwell, el Benchmarking es un “estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización”¹⁷².

El propósito de hacer un Benchmarking es seleccionar unos factores de éxito claves para ofrecer un buen servicio al cliente y hacer una comparación de cómo está la empresa frente a la competencia, respecto a tales ítems, en que aspectos es más fuerte y en cuales se debe mejorar, a partir, de un análisis comparativo que permite identificar las fortalezas de los competidores y tenerlas como un modelo para la misma compañía.

Para aplicar el benchmarking se utiliza el instrumento de observación que ya en el capítulo de metodología se había conceptualizado; con el que los autores tendrán el criterio para comparar y calificar objetivamente la empresa y la competencia; también el tipo de observación que se utilizó fue la no participe donde no ocurre interacción alguna con los sujetos observados, quiere decir, que con la observación y objetividad de los investigadores se califica unos ítems, sin el criterio de terceros.

6.1.2.1. Empresas a comparar

Las empresas del sector de comercio al por menor en establecimientos no especializados que brindan servicios similares al Autoservicio El Competidor son las siguientes:

- Granero El Competidor
 - Supermercado Caribe (Sede Centro)
 - Supermercado SuperInter (Sede Ciro Velazco)
-
- **Granero El Competidor:**

¹⁷² Managementy Negocios. Benchmarking. (En línea) 2015 (citado el 20 de octubre 2015) Disponible en <http://www.managementynegocios.com/.../Benchmarking%20para%20Competir%20>

Es uno de los pocos graneros que aún se mantienen en el mercado jamundehño, fue inaugurado el 8 de agosto del 1995, lleva 20 años en el mercado, tiene una planta de 8 trabajadores y su fuerte son los viveres y productos básicos de consumo.

- **Supermercado Caribe (Sede centro):**

El Supermercado Caribe (Sede centro) fue inaugurado en Abril del 2006 hace 9 años, y tiene las siguientes características¹⁷³:

- Una planta de 68 trabajadores directos.
- Está ubicada en la Carrera 11 # 9-58, Barrio Juan de Ampudia.
- Cuenta con un área de ventas de 720m².
- Cuenta con parqueadero con capacidad para 12 Vehículos y 20 Motos.
- Ofrece los servicios de pago de facturas de une, claro, tigo, emcali, gases de occidente, epsa, acuavalle.
- Ofrece el recaudo de red mobil, facturas de revista,
- Recibe pagos con tarjetas empresariales, bonos sodexho pass (canasta, premium y regalo).
- Ofrece el servicio de pagos del plan familias en acción y comfacaucá.
- Ofrece el servicio de corresponsal no bancario de Bancolombia.

Ilustración 22. Logotipo Supermercados Caribe



Fuente: Página oficial de Supermercados Caribe

- **Supermercado Super Inter (Sede Ciro Velazco)**

¹⁷³Caribe Supermercados. Sede Centro. (En línea) 2015 (citado el 20 de octubre 2015) Disponible en <http://caribesupermercados.co/index.php/sede-centro/>

El supermercado Super Inter lleva 8 años en el mercado; los productos cárnicos representan su mayor fortaleza bajo la premisa de excelente calidad y economía; cuenta con su propia marca Super Inter, brinda servicios tales como¹⁷⁴:

- Puesto de atención de Wester Union – giros y finanzas.
- Punto de venta Baloto.
- Punto de venta de GANE.
- Pagos de seguro SOAT.

Brinda un horario de lunes a sábados 7:00 am a 10:00 pm, domingo y festivos de 7:00 am a 9:00 pm para la atención al público.

Ilustración 23. Logotipo Supermercados Super Inter



Fuente: Página oficial de Supermercados Super Inter

6.1.3. Factores Claves de éxito

Los factores claves de éxito hacen referencia a aspectos diferenciales que hacen que una empresa tenga una ventaja competitiva frente a la competencia, para este caso se utilizaron los siguientes factores que componen un buen servicio al cliente en un supermercado:

- **Infraestructura:** Los autores se refieren a la estructura física de la empresa, la capacidad estructural con la que se cuenta, la oportunidad de ampliación física con la que pueda contar la compañía.
- **Higiene:** Los autores se refieren a las condiciones físicas, higiénicas y estéticas en que se encuentran los stands, góndolas, refrigeradores y pisos donde se exhiben los productos.
- **Tiempo de espera en caja:** Los autores se refieren al tiempo que deben esperar los clientes para pagar los productos que adquieren en el autoservicio.
- **Parqueadero:** Los autores lo definen como el espacio físico que la empresa ofrece a los clientes donde puedan ubicar su medio de transporte (carro, moto, bicicleta).

¹⁷⁴ Supermercados Super Inter. Sede. (En línea) 2015 (citado el 20 de octubre 2015) Disponible en <http://www.superinter.com.co/sedes/>

- **Fácil acceso:** Los autores se refieren como la accesibilidad y visibilidad que tienen los usuarios para ingresar o ver el autoservicio.
- **Variedad de productos:** Los autores se refieren al portafolio de productos que la empresa le ofrece a los clientes, si es limitado o si por el contrario, es amplio y variado.
- **Atención al cliente:** Los autores lo definen como el buen trato e interacción con el cliente por parte del personal de caja y surtidores.
- **Canales de distribución:** Los autores lo definen como los medios disponibles por los que se envía la mercancía al destino que el cliente solicite, tales como, servicio a domicilio por parte del Autoservicio, servicio de transporte de triciclos, y de taxis.
- **Publicidad:** Los autores lo definen como las herramientas o medios para publicar información relevante de la empresa.
- **Horario de atención:** Los autores lo definen como la jornada de atención al público, prevaleciendo la disposición al público.
- **Precios bajos:** Los autores lo definen como los precios más favorables según los clientes.
- **Seguridad y vigilancia:** Los autores lo definen como los instrumentos o estrategias que tengan para ejercer vigilancia y de este modo garantizar seguridad al cliente.

6.1.4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

La Matriz del Perfil Competitivo permite visualizar a los competidores mas relevantes de la empresa en el sector implicado, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para el desarrollo de esta matriz es necesario analizar y comparar los perfiles competitivos de tres organizaciones una de ellas es mas débil y las otras dos son mas fuertes que el Autoservicio El Competidor. En este orden de ideas las empresas competidoras son:

- Granero El Competidor.
- Supermercados Caribe.
- Supermercado Super Inter.

Cada una de estas empresas representa un porcentaje importante del sector de comercio minorista en la comercialización de víveres, papelería, bebidas, entre

otros; de Jamundí, Valle del cauca. Razón por la cual se eligieron para la construcción de la Matriz del Perfil Competitivo basado en servicio al cliente. siendo el Supermercado Super Inter quien se encuentra mejor posicionado en el sector, seguido de Supermercados Caribe, ambos mejor posicionados que el Autoservicio El Competidor, y por ultimo se encuentra el Granero El Competidor en una posición desfavorable con respecto a los competidores mas relevantes del sector, como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 9. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	AUTOSERVICIO EL COMPETIDOR		GRANERO EL COMPETIDOR		SUPERMERCADOS CARIBE		SUPER INTER SUPERMERCADOS	
		VALOR	VALOR SOPEDASO	VALOR	VALOR SOPEDASO	VALOR	VALOR SOPEDASO	VALOR	VALOR SOPEDASO
INFRAESTRUCTURA	9%	2	0,18	1	0,09	3	0,27	4	0,36
HIGIENE	10%	3	0,30	1	0,10	3	0,30	3	0,30
TIEMPO DE ESPERA EN CAJA	9%	4	0,36	3	0,27	1	0,09	2	0,18
PARQUEADERO	7%	1	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28
FACIL ACCESO	8%	3	0,24	1	0,08	3	0,24	4	0,32
VARIEDAD DE PRODUCTOS	11%	3	0,33	2	0,22	3	0,33	3	0,33
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	4%	1	0,04	1	0,04	3	0,12	4	0,16
PRECIOS BAJOS	13%	3	0,39	3	0,39	4	0,52	3	0,39
HORARIO DE ATENCIÓN	6%	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
PUBLICIDAD	5%	2	0,10	1	0,05	4	0,20	4	0,20
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	3%	1	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12
ATENCION AL CLIENTE	15%	3	0,45	2	0,30	3	0,45	4	0,60

TOTAL	100%		2,67		1,76		3,10		3,42
--------------	-------------	--	-------------	--	-------------	--	-------------	--	-------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Clasificación de valoración

VALOR	Calificación
<i>Excelente</i>	4
<i>Bueno</i>	3
<i>Regular</i>	2
<i>Malo</i>	1

De los 12 factores claves de éxito que componen la tabla de Matriz del Perfil Competitivo, la “Atención al cliente” es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, cabe señalar que tiene un peso de 15%. Seguido por “Precios bajos” con un peso de 13%, de “Variedad de productos” con 11% e “Higiene” con 10%; los cuales representan el 49% de relevancia del estudio.

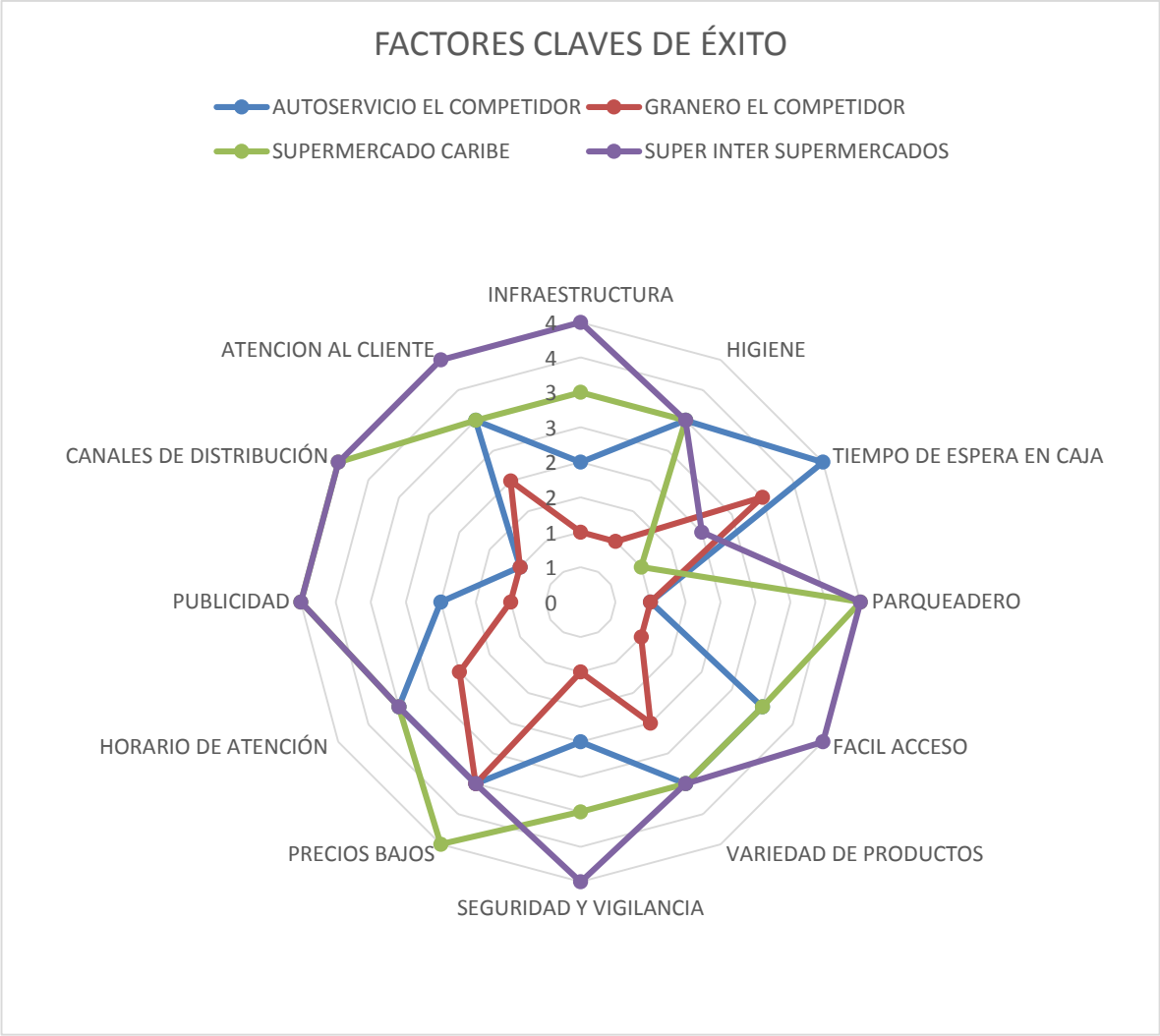
Cabe destacar que las empresas que mas lideran factores claves en solitario son: Supermercado Super Inter ya que lidera en 5 factores claves tales como, infraestructura, fácil acceso, seguridad y vigilancia, atención al cliente; el Supermercado Caribe lidera en precios bajos y el Autoservicio El Competidor lidera en tiempo de espera en caja.

Ahora bien, las empresas que comparten liderazgo en los siguientes factores claves son:

- **En Higiene:** Supermercado Super Inter, Supermercado Caribe y Autoservicio El Competidor.
- **En Parqueadero:** Supermercado Super Inter, Supermercado Caribe.
- **En Variedad de Productos:** Supermercado Super Inter, Supermercado Caribe y Autoservicio El Competidor.
- **En Horario de atención:** Supermercado Super Inter, Supermercado Caribe y Autoservicio El Competidor.
- **En Publicidad:** Supermercado Super Inter, Supermercado Caribe.
- **En Canales de distribución:** Supermercado Super Inter, Supermercado Caribe.

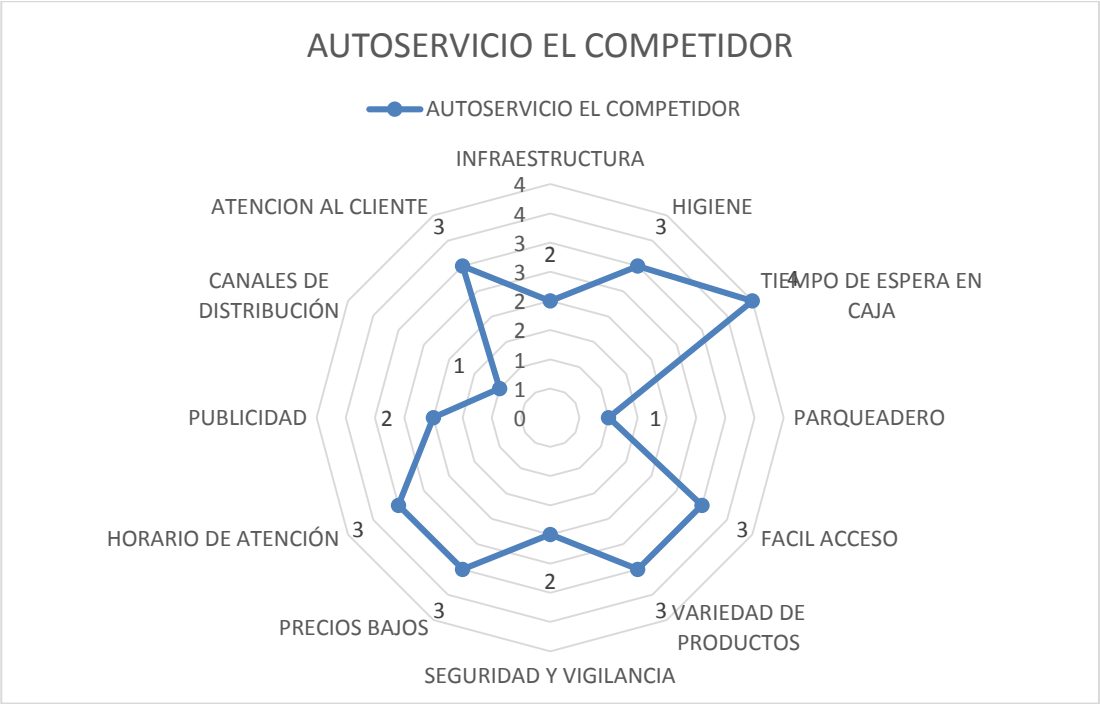
6.1.5. Radares de valor y valor sopesado

Ilustración 24. Factores claves de éxito



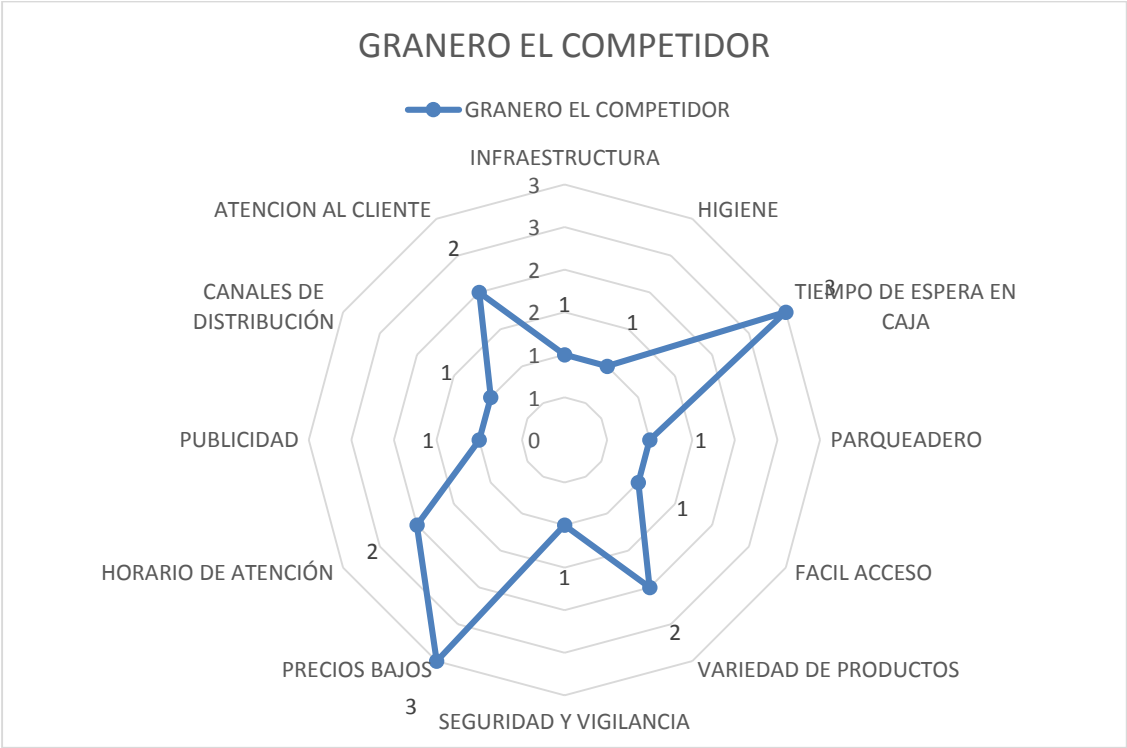
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25. Autoservicio El Competidor



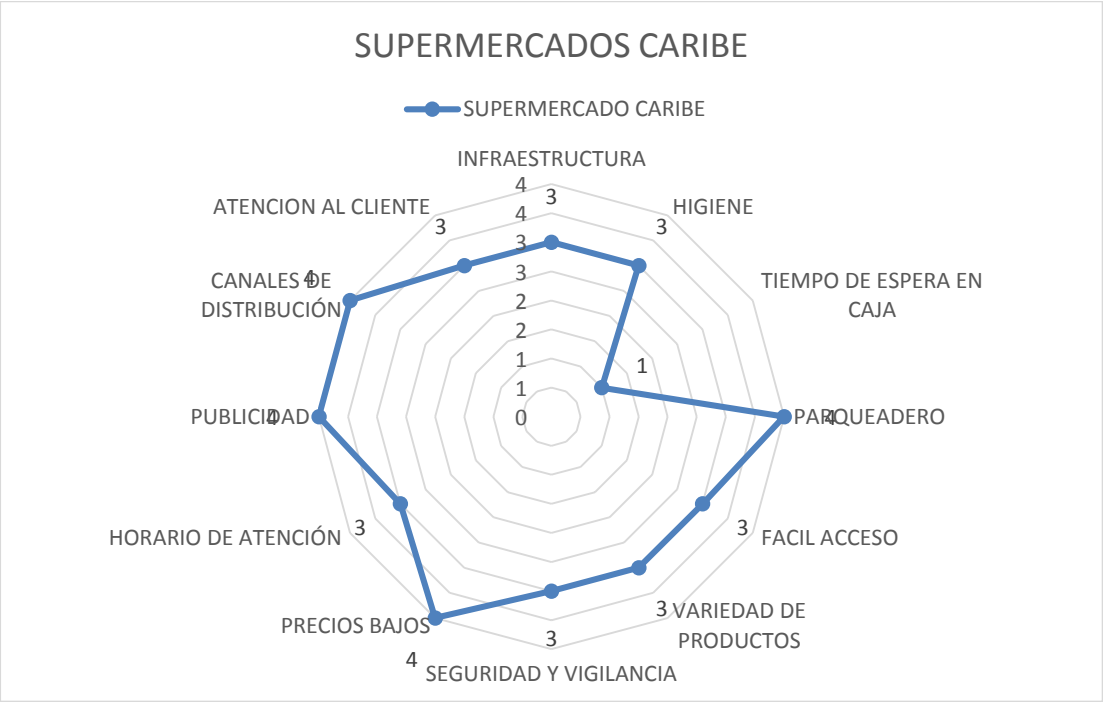
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26. Granero El Competidor



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27. Supermercados Caribe



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28. Supermercados Super Inter



Fuente: Elaboración propia

6.1.6. Recomendaciones de mejoramiento

El Autoservicio "El Competidor", si en algún momento pensará en ampliar su portafolio de productos y servicios, se le dificultaría por que el espacio con el que cuenta es pequeño, por lo tanto, debe mejorar en su infraestructura para brindarle a sus clientes espacios mas amplios que permitan tener un mejor recorrido y mayor capacidad dentro del mismo.

Las condiciones de higiene aunque no son malas si deben ser mejoradas en la estética de ubicación de los productos pues aunque no estén en malas condiciones, la mala presentación de las góndolas las hace ver regulares; su punto más débil es que no le brinda a sus clientes un parqueadero pues la competencia sí le brinda este beneficio a los compradores, es un aspecto a mejorar y va implícita en la infraestructura.

Aunque tiene un fácil acceso se podría mejorarlo con ampliar su entrada, que sea más visible para sus clientes inclusive sería atractivo para los transeúntes; si bien, los consumidores encuentran todos los productos de la canasta familiar en el autoservicio, el ofrecerle otro tipo de productos que no sean de consumo sería una marca diferenciadora a favor de la empresa.

Se cuenta con cámaras de vigilancia pero no hay personal de seguridad que estén atentos a lo que pase por las cámaras y también hay ausencia de vigilantes que hagan presencia en el autoservicio; en precios bajos y horario de atención se compite prácticamente a la par con los supermercados es bueno, pero siempre se debe apuntar a la excelencia, por ende, superar a la competencia.

La publicidad es otro aspecto a mejorar considerablemente, pues la competencia podría cautivar a los clientes del Autoservicio El Competidor pues este no ofrece constantemente promociones que atraigan a más clientes y además permite generar en ellos una recordación a mediano y largo plazo de la empresa.

Los canales de distribución son importantes pues son un valor agregado que ofrece la empresa lo que pone en desventaja al autoservicio, pues los otros supermercados si le ofrecen esta ventaja a sus clientes, lo que incurre a que se vayan con la competencia por un valor de más que les ofrecen y finalmente la atención del cliente aunque no sea mala siempre se debe buscar la excelencia como anteriormente se mencionó y más porque el cliente siempre se irá con quien cumpla sus expectativas de servicio.

6.2. DIAGNOSTICO DEL CONOCIMIENTO SOBRE SERVICIO AL CLIENTE POR PARTE DEL CLIENTE INTERNO

6.2.1. Malla de Lectura de entrevista aplicada a clientes internos del Autoservicio el Competidor

Tabla 11. Malla de lectura

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Pregunta 1. ¿Cómo considera usted que es la atención brindada a los clientes del Autoservicio?	Es buena, todos estamos atentos a lo que los clientes necesitan.	Es buena, no excelente porque no siempre se tiene la suficiente paciencia.	Es buena, no excelente porque creo que deberían estar más atentos a lo que necesitan los clientes.
Pregunta 2. Para usted, ¿Qué es servicio al cliente?	Brindarles a los clientes lo que ellos necesitan.	Colaborarles en lo que los clientes necesitan.	Brindar la mayor comodidad y crearle necesidades al cliente.
Pregunta 3. ¿Cómo interactúa usted con los clientes del autoservicio?	Con una buena comunicación.	Bien, de hecho hablo mucho con ellos.	Bien, no excelente porque hay clientes patanes con los que me limito a facturar sus compras no más.
Pregunta 4. ¿Cómo solucionaría usted alguna dificultad o reclamo de un cliente?	Dialogando o directamente llevándolos a la gerencia.	Directamente con la gerente.	Si el cliente reclama con respeto, trato en lo posible de solucionarle.
Pregunta 5. ¿Ha participado usted en alguna capacitación de atención al cliente? ¿Le gustaría hacerlo?	No he participado en capacitaciones pero si me gustaría.	No he participado en capacitaciones pero si me gustaría.	No he participado en capacitaciones, si me gustaría para saber como manejar algunas situaciones.

Pregunta 6. ¿En que aspectos cree usted que se debe mejorar respecto al servicio brindado?	Fijar bien los precios de los productos.	Fijar bien los precios de los productos, porque hay gente que a veces no los ubica.	Estar más pendientes de los clientes que se los ven indecisos a la hora de comprar.
Pregunta 7. ¿Qué cree usted que piensan los clientes sobre el servicio brindado por la empresa?	La mayoría piensan que es bueno.	La mayoría piensan que es bueno porque vuelven.	Creo que un 90% esta satisfecho con la atención.
Pregunta 8. ¿Qué aspectos considera usted que valoran los clientes como un buen servicio?	Que estemos atentos a lo que ellos necesiten.	Ser amable a la hora de atenderlos y ayudarlos en lo que necesiten.	Que se les informe de los productos que están más económicos, un buen trato y un servicio oportuno.
	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Pregunta 1. ¿Cómo considera usted que es la atención brindada a los clientes del Autoservicio?	Buena, porque en lo que es posible se les ayuda.	Es buena, porque se vende lo que es y hay calidad humana.	Es buena, aunque hay personas que se quejan pero son los clientes patanes.
Pregunta 2. Para usted, ¿Qué es servicio al cliente?	Es prestarles una ayuda a los clientes.	Brindar un buen servicio, atenderlos bien.	Es atenderlos bien, darle a conocer los productos que hay.
Pregunta 3. ¿Cómo interactúa usted con los clientes del autoservicio?	Con mucha confianza pero siempre con respeto.	Bien, los atiendo con mucho cariño.	Hay unos clientes con los que si se puede relacionar bien pero hay

			otros que son patanes con ellos soy seca.
Pregunta 4. ¿Cómo solucionaría usted alguna dificultad o reclamo de un cliente?	Si no puedo solucionar el problema, lo consulto con la gerente.	Trato de solucionarle en lo posible, si necesita que le cambien el producto lo hago.	Si es un problema de precios puedo solucionarlo, o si no los llevo con la gerente.
Pregunta 5. ¿Ha participado usted en alguna capacitación de atención al cliente? ¿Le gustaría hacerlo?	No he participado en capacitaciones y tampoco me gustaría.	He participado en capacitaciones en el anterior trabajo, es bacano.	No he participado en capacitaciones y si me gustaría.
Pregunta 6. ¿En que aspectos cree usted que se debe mejorar respecto al servicio brindado?	Fijar bien los precios pues hay clientes que se molestan porque a la hora de pagar les cobran otro precio.	No creo que haya que mejorar, pues atendemos bien y hay calidad en los productos.	Que podamos tratar cada vez mejor a los clientes, aunque hay, muchos clientes que nos tratan mal.
Pregunta 7. ¿Qué cree usted que piensan los clientes sobre el servicio brindado por la empresa?	Es bueno, porque vuelven inclusive hasta con los que se pelean vuelven.	La mayoría se siente bien, eso me han dicho.	La mayoría están satisfechos, otros no les gusta porque no se les puede dar solución a todo.
Pregunta 8. ¿Qué aspectos considera usted que valoran los clientes como un buen servicio?	Que los atiendan bien.	Los clientes esperan que uno los atienda bien.	Que los tratemos bien, que les sonriamos aunque nos traten mal y les demos la razón de todo.
	Entrevistado 7	Entrevistado 8	
Pregunta 1. ¿Cómo considera usted que es la atención brindada a los clientes del Autoservicio?	Es buena porque se los trata bien y ellos vuelven.	Regular, porque se limitan a darle la información al cliente en vez de acompañarlo.	

Pregunta 2. Para usted, ¿Qué es servicio al cliente?	Es atenderlos bien pues son quienes nos dan el trabajo.	Para mi es buena atención.
Pregunta 3. ¿Cómo interactúa usted con los clientes del autoservicio?	Uno debe darse a conocer, los clientes me buscan porque les gusta como los atiende.	Muy poco, pero cuando estoy abajo los atiende, los acompaña.
Pregunta 4. ¿Cómo solucionaría usted alguna dificultad o reclamo de un cliente?	Le pregunto al cliente que le paso, que necesita porque las cosas se solucionan hablando.	Para mi el cliente siempre tendrá la razón, así no la tenga.
Pregunta 5. ¿Ha participado usted en alguna capacitación de atención al cliente? ¿Le gustaría hacerlo?	Si he participado en capacitaciones, son muy buenas.	No he participado en capacitaciones, si me gustaría es vital para cualquier negocio.
Pregunta 6. ¿En que aspectos cree usted que se debe mejorar respecto al servicio brindado?	De pronto estar más pendientes de los clientes nuevos por si no encuentran algún producto que necesiten.	En la atención porque los empleados no saben separar el malgenio con el trabajo y son los clientes los que pagan.
Pregunta 7. ¿Qué cree usted que piensan los clientes sobre el servicio brindado por la empresa?	La gente me ha dicho que la atención es buena, que es muy tranquilo.	La mayoría están satisfechos pues hay algunas cosas que deben disponer.
Pregunta 8. ¿Qué aspectos considera usted que valoran los clientes como un buen servicio?	Ellos valoran que uno les tenga los productos que necesiten a la mano.	El buen trato.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1.1. Análisis y conclusión de la malla de lectura

La atención en el Autoservicio se destaca por tener calidez humana, por ser buena, no llega a la excelencia porque algunos de los empleados no son lo suficientemente pacientes con los clientes malhumorados; hay empleados que son más serviciales, otros se limitan simplemente realizar su labor. La mayoría concluye que el servicio al cliente es brindarle al comprador una buena atención y colaborarles en lo que ellos necesiten.

Debe existir una buena comunicación con los clientes, que se sientan en confianza y parte de la empresa, que si hay algún inconveniente se pueda solucionar eficientemente con los empleados o con la gerente. La mayoría no han participado en capacitaciones de atención al cliente pero si les interesaría hacerlo pues esto les ayuda a saber como solucionar con autonomía cualquier dificultad que se presente con los clientes.

La fijación correcta de los precios de los productos en los stands y tener una atención más personalizada son los puntos a mejorar en el servicio brindado. Todos concuerdan en que la mayoría de los clientes están satisfechos con la atención prestada y también concuerdan en que los clientes esperan un buen trato por parte de los empleados.

6.2.2. Definición de la encuesta cerrada para medir el grado de satisfacción del cliente externo del Autoservicio el Competidor.

Encuesta de medición del grado de satisfacción del cliente externo.

Esta encuesta permite conocer de primera mano en que medida esta satisfecho el cliente externo respecto a los ítem que componen el servicio al cliente. Este está dividido en 3 secciones, la primera sección comprende 11 preguntas sobre grado de satisfacción respecto a servicio al cliente dentro de una escala de 1 a 5 donde uno es malo y cinco es excelente, la segunda sección es la pregunta 12 que busca que el cliente compare el servicio al cliente recibido en el Autoservicio con el que brindan otros supermercados, y la tercer sección permite al cliente priorizar los ítem que necesitan de mayor atención según su criterio.

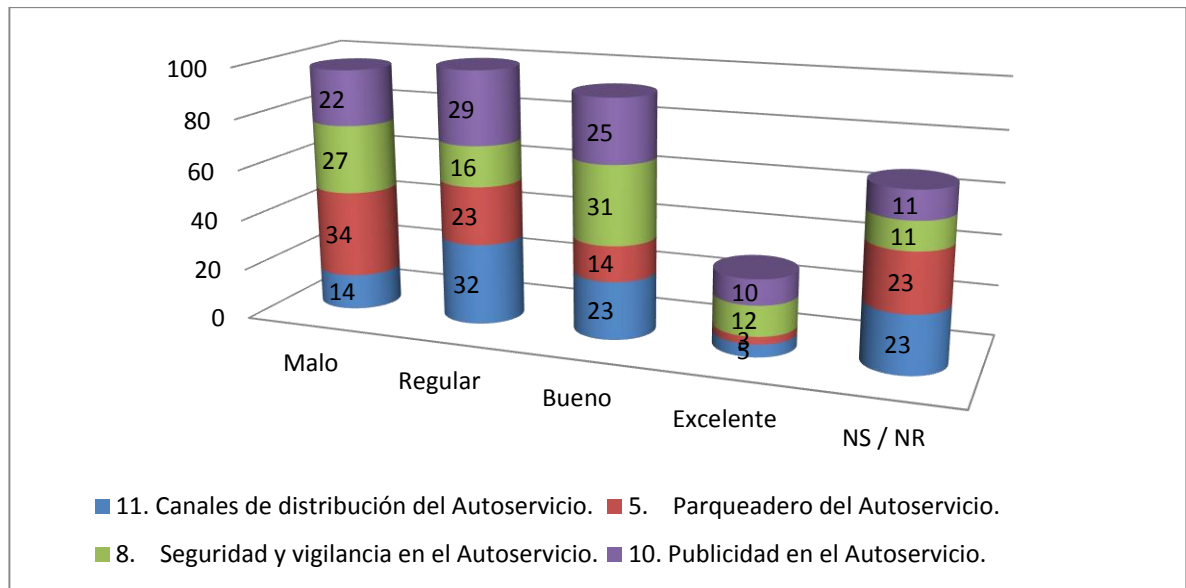
Tabla 12. Información general sobre la encuesta de medición del grado de satisfacción.

Encuesta de medición del grado de satisfacción del cliente externo del Autoservicio El Competidor	
1. Autores.	Estudiantes de Administración de empresas de la Universidad del Valle – Sede Norte del Cauca.
2. Sitio de aplicación de la encuesta.	Autoservicio El Competidor, Jamundí, Valle.
3. Unidad de análisis.	Clientes del Autoservicio El Competidor
4. Periodo.	Octubre – Noviembre del 2015
5. Muestreo	
1. Población Objetivo.	Personas que se encuentren comprando en el Autoservicio El Competidor.
2. Unidades de muestra.	Clientes
3. Margen de error máximo.	10%.
4. Nivel de confianza.	95%.
5. Coeficiente de confianza.	1,96.
6. Varianza muestral	$P=0,5$ y $Q=0,5$
7. Tipo de diseño	Muestreo probabilístico.
8. Variable utilizada	Variable discreta
9. Procesamiento	Muestreo aleatorio simple
10. Tipo de encuesta	Encuesta cerrada
11. Unidad muestral	Hombres y mujeres mayores de 18 años.
12. Tamaño de muestra	97 personas.

Fuente: Elaboración propia

Resultados de la encuesta aplicada al cliente externo del Autoservicio El Competidor.

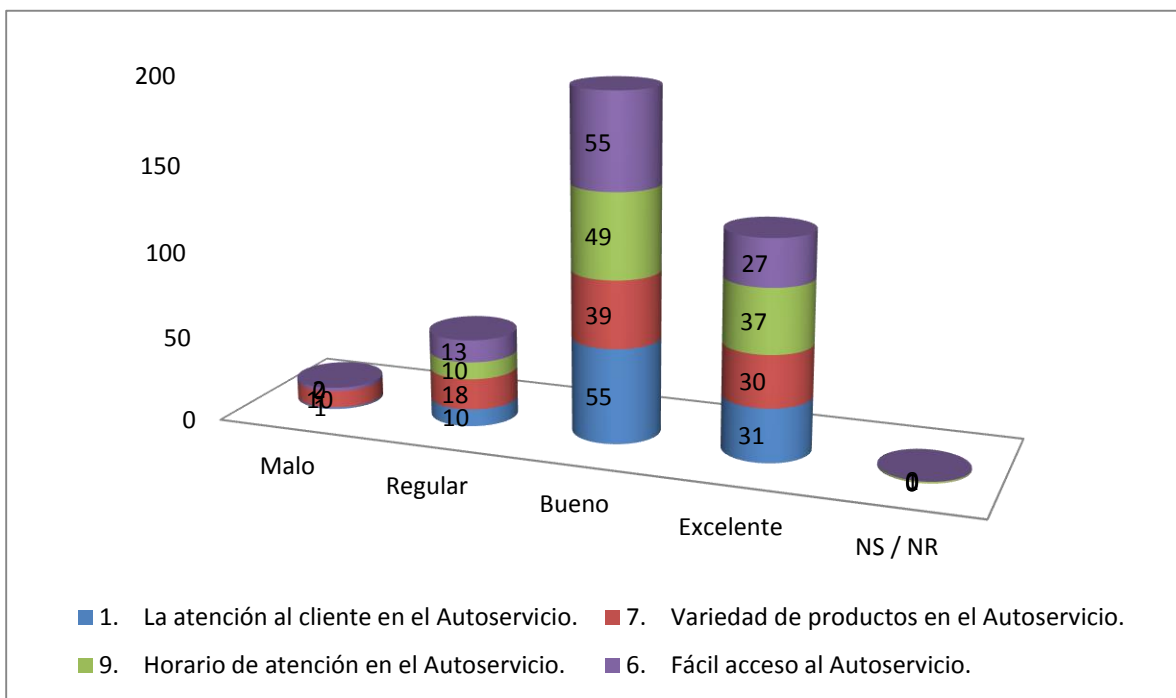
Ilustración 29. Los ítems de medición de menor satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la gráfica que los ítems peor calificados fueron parqueadero con la peor calificación de 34, le sigue seguridad y vigilancia con 27, la publicidad en el Autoservicio con 22 y finalmente canales de distribución con 14; por consiguiente, estos mismos ítems obtuvieron el más bajo porcentaje como de Excelente como se puede observar en la ilustración.

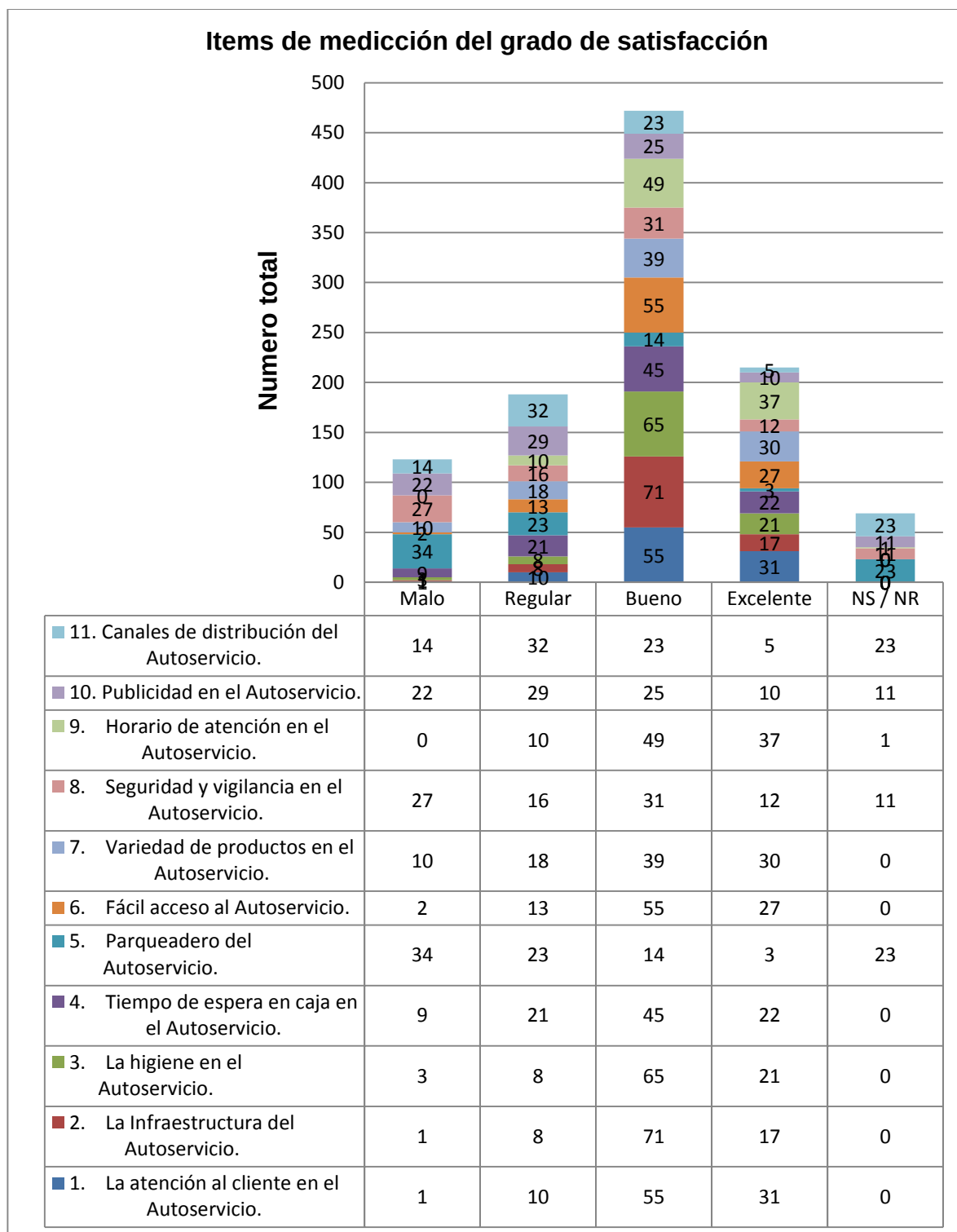
Ilustración 30. Los ítems de medición de mayor satisfacción



Fuente: Elaboración propia

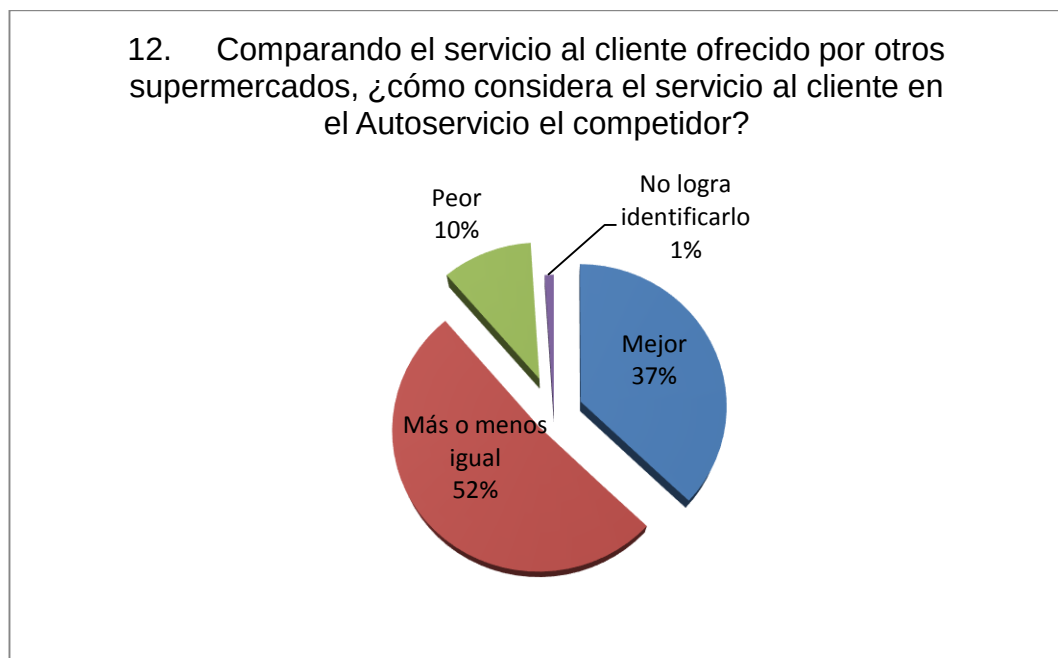
Se observa en la gráfica que los mejores ítems calificados fueron la atención en el Autoservicio con un 31, le sigue el horario de atención con 37, variedad de productos en el Autoservicio con el 30 y el fácil acceso con 27. Cabe resaltar que la mayor votación estuvo en la opción de Bueno.

Ilustración 31. La totalidad de los ítems de medición de satisfacción de servicio al cliente .



Fuente: Elaboración propia

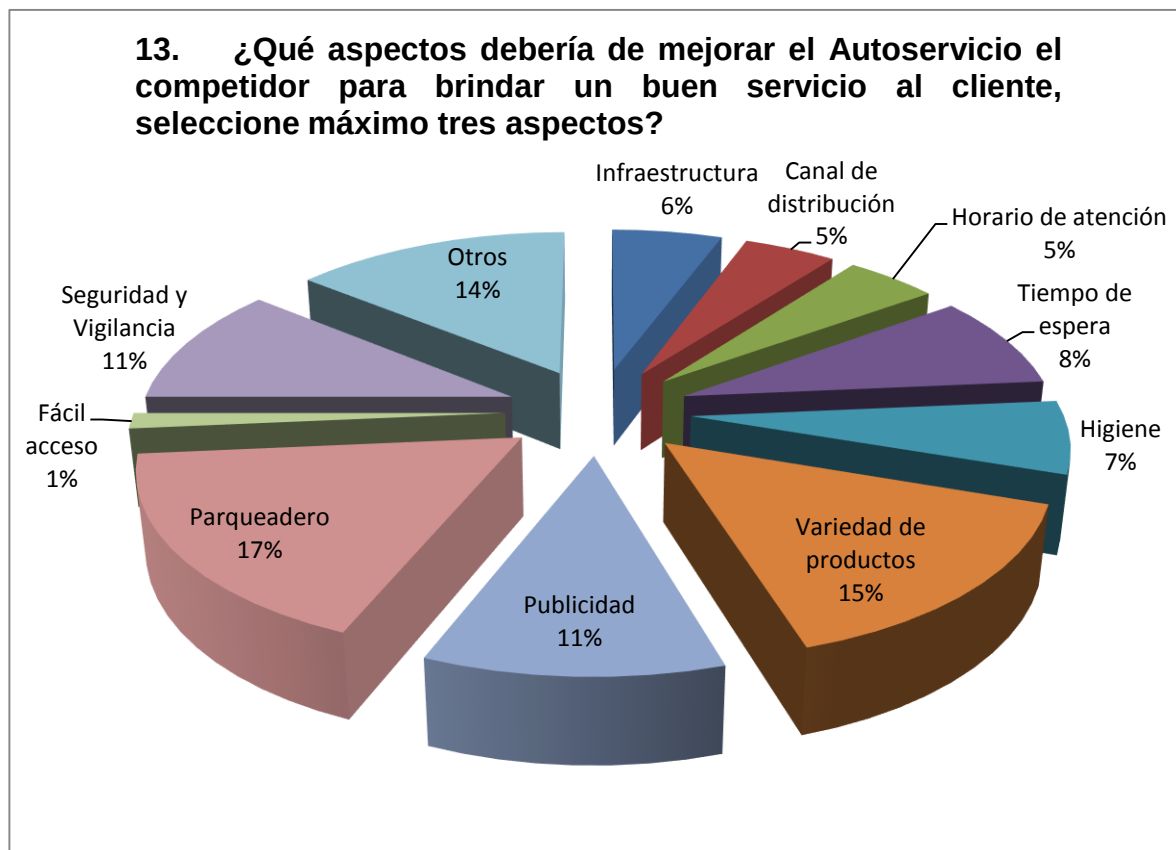
Ilustración 32. Comparación del servicio ofrecido frente a la competencia



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 52% de personas encuestadas otorgo una calificación de “Más o menos igual” como respuesta a la comparación del servicio al cliente ofrecido en el Autoservicio El Competidor respecto a otros supermercados, seguido de un 37% de personas que lo dan como “Mejor”, mientras que un 10% lo califico como “Peor”, y solo el 1% lo califico como “No logra identificarlo”.

Ilustración 33. Aspectos que el cliente considera que se debe mejorar



Fuente: Elaboración propia

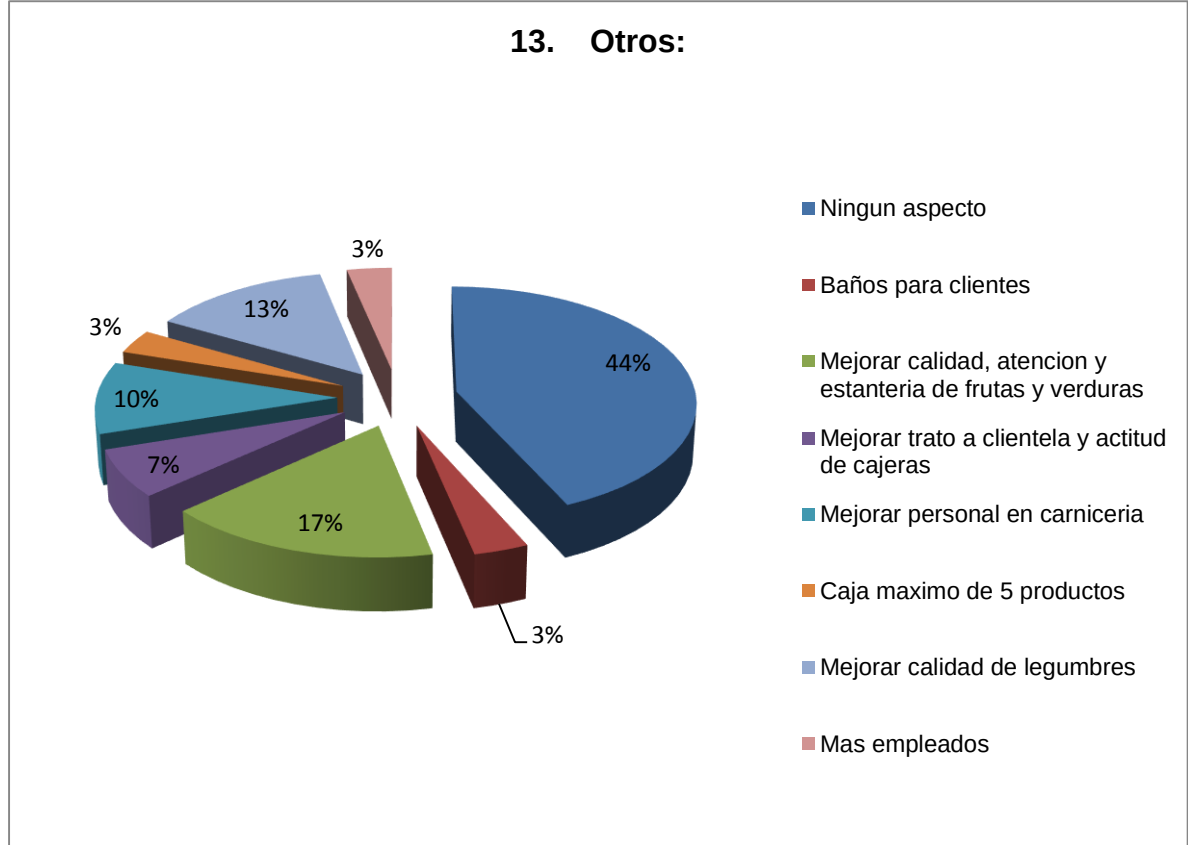
Tabla 13. Aspectos a mejorar

Aspecto a mejorar	Cantidad	%
Infraestructura	12	6%
Canal de distribución	10	5%
Horario de atención	10	5%
Tiempo de espera	18	8%
Higiene	14	7%
Variedad de productos	32	15%
Publicidad	23	11%
Parqueadero	37	17%
Fácil acceso	3	1%
Seguridad y Vigilancia	23	11%
Otros	30	14%
TOTAL	212	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 17% de personas encuestadas sugirió la mejora del “Parqueadero” como respuesta a, ¿qué aspectos debería de mejorar el Autoservicio El Competidor para brindar un buen servicio al cliente?, seguido de un 15% de personas que quisieran mejorar “Variedad de productos”, un 14% de personas que quieren mejorar “Otros”, un 11% de personas que quieren tanto “Publicidad” como “Seguridad y vigilancia”, un 8% de personas que quieren “Tiempo de espera”, un 7% de personas que quieren mejorar la “Higiene”, un 6% de personas que quieren mejorar la “infraestructura”, en igual medida un 5% de personas que quieren “Canal de distribución” y “Horario de atención”, finalmente un 1% de personas que quieren mejorar el “Fácil acceso”.

Ilustración 34. Aspectos que el cliente considera que se debe mejorar



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Aspectos a mejorar - Otros

Aspectos a mejorar	Cantidad	%
Ningun aspecto	13	44%
Baños para clientes	1	3%

Mejorar calidad, atención y estantería de frutas y verduras	5	17%
Mejorar trato a la clientela y actitud de cajeras	2	7%
Mejorar personal en carnicería	3	10%
Caja máximo de 5 productos	1	3%
Mejorar calidad de legumbres	4	13%
Más empleados	1	3%
TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que la grafica desgloza detalladamente el ítem llamado “Otros” perteneciente a la pregunta numero 13 de la encuesta de satisfacción del cliente externo. El 44% de personas encuestadas sugirió la mejora de “Ningún aspecto” como respuesta a, ¿qué aspectos debería de mejorar el Autoservicio El Competidor para brindar un buen servicio al cliente?, seguido de un 17% de personas que quisieran “Mejorar calidad, atención y estantería de frutas y verduras”, un 13% de personas que quieren “Mejorar calidad de legumbres”, un 10% de personas que quieren “Mejorar personal en carnicería”, un 7% de personas que quieren “Mejorar trato a clientela y actitud de cajeras”, y en igual medida para un 3% de personas que quieren “Más empleados”, “Caja máximo de 5 productos” y “Baños para clientes”.

7. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE PARA EL AUTOSERVICIO EL COMPETIDOR DE JAMUNDI, VALLE.

En este apartado se exponen las estrategias relacionadas con el mejoramiento del servicio al cliente para el Autoservicio El Competidor a partir de la caracterización del sector de comercio al por menor en establecimientos no especializados, de la medición del grado de satisfacción de los clientes externos y de la estimación del conocimiento sobre servicio al cliente por parte del cliente interno del Autoservicio.

Las propuestas se plantearon principalmente en dos grandes contextos, el primero desde una mirada del sector hasta las empresas que se consideran competencia para el Autoservicio, y la otra perspectiva es desde la empresa vista como clientes internos y externos; de este modo se demuestra que a través de la recolección de información relevante de cada uno de los aspectos del sector y de la empresa, poder proponer unas estrategias que permitan brindar un buen servicio por parte del Autoservicio El Competidor.

Estrategias de Canales de Distribución

- Creación de un directorio personalizado de taxistas y tricicleros que estén prestos a brindarle el servicio a los clientes del Autoservicio.
- Contar con el servicio de domicilio gratuito para personas que así lo requieran.

Estrategias de Seguridad y Vigilancia

- Implementar avisos que contengan números telefónicos de los agentes de seguridad (Policía, DAS, Sijin, Fiscalía) de forma clara y precisa en zonas estratégicas de fácil acceso.
- Implementar etiquetas de seguridad en productos de alto valor y a la salida un sistema antihurto que detecta la presencia de las etiquetas de seguridad.
- Asignar a cada cajero un detector de billetes falsos.

Estrategias de Gestión Interna

- Capacitar al personal encargado de recibir la mercancía por parte del proveedor en el manejo de registro, análisis y control de inventario.
- Plan de adecuación de las dispensas de legumbres, frutas y verduras.

Estrategias de Parquadero

- Crear alianzas estratégicas con el centro comercial cercano para ofrecerle un parqueadero seguro y cómodo a clientes que tengan su propio vehículo (moto o carro).
- Disponer de un pequeño espacio para un candado de bicicletas para que así los clientes que utilicen este medio de transporte ingresen tranquilos al Autoservicio, ya que el no disponer de este espacio se está incurriendo en la pérdida de clientes que se van a comprar a otros lugares por no ofrecerles este servicio.

Estrategias de Publicidad

- Crear alianzas estratégicas con proveedores para realizar eventos especiales en el Autoservicio que sirvan como medio publicitario de recordación y reconocimiento para los clientes.
- Utilizar el medio masivo de volanteo más seguido, tanto para recordación de la empresa como para ofrecer días especiales de promociones y descuentos en los quincenazos.
- Utilizar medios como el perifoneo en los barrios tanto cercanos como aledaños al Autoservicio para promocionar días de descuentos especiales, productos que estén en promoción y/o eventos de la empresa.
- Crear una pagina web donde pueda ingresar cualquier persona y encuentren información general de la empresa, portafolio de servicios, días especiales, promociones, descuentos, eventos, servicios adicionales y contacto de la empresa como E-Mail, redes sociales, teléfonos fijos y móviles.
- Adaptar publicidad física adecuada dentro de la empresa que genere recordación en el cliente que además le dé una mejor estética al Autoservicio.
- Proporcionar a los empleados el uniforme adecuado, ya que son los colaboradores quienes interactúan con los clientes, por ende, son parte de la imagen de la organización.
- Implementar señaléticas en los pasillos del Autoservicio que le permitan al cliente orientarse fácilmente de la secciones de productos.

Estrategias de Atención al Cliente

- Dar a los empleados capacitaciones de servicio al cliente, ya que aunque la mayoría de los clientes están satisfechos con la atención brindada, hay un pequeño porcentaje que no está conforme con ello, las capacitaciones le proporcionan a los empleados herramientas que les ayudan a saber la forma adecuada de como atender a los clientes que lleguen con actitudes grotescas y la capacidad de solucionar reclamos de clientes insatisfechos.

- Brindarle a los clientes una atención más personalizada, donde haya un acompañamiento a los clientes que no encuentren algún producto o que se los vea indecisos a la hora de comprar.
- Generar incentivos que motiven a los empleados y generen un adecuado clima organizacional, ya que este a su vez genera mejor atención por parte de los colaboradores.

7.2. PLAN DE ACCIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA EL AUTOSERVICIO EL COMPETIDOR

Se ha procedido a la elaboración del presente documento, que incorpora y amplía información en cuanto a la concreción del objetivo de dichas acciones, definición de actividades a realizar, la descripción de la herramienta a utilizar en los escenarios de actividades, la responsabilidad otorgada para quien la vaya a ejecutar, la definición de la periodicidad y tiempo de duración, al establecimiento del lugar de ejecución, a la estimación de los recursos económicos necesarios para su puesta en marcha, y al seguimiento que se realiza después de ejecutado con el fin de llevar un control sobre lo inicialmente planteado.

El siguiente plan de acción propuesto describirá cada actividad como resultado de cada elemento.

Tabla 15. Plan de acción, seguimiento y control - Objetivo de canales de distribución

Objetivo de canales de distribución:			Estrategias en canales de distribución				
Facilitar el proceso de compra en su etapa final como acompañamiento personalizado que demuestre interés por parte del Autoservicio en el bienestar del cliente.			• Crear un directorio personalizado de taxistas y tricicleros que estén prestos a brindarle el servicio a los clientes del Autoservicio. • Implementar el servicio de domicilio gratuito para personas que así lo requieran.				
Actividades	Método	Reponsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Buscar en el directorio telefonico los números de contacto de los operadoras de taxis, visitar al presidente de la agremiación de tricicleros de Jamundí para solicitarle números de contacto de personal disponible para brindar sus servicios a los	Elaborar una agenda que contengan los números telefónicos de las operadoras telefononicas de taxistas, y de algunos tricicleros que brinden su servicio en áreas cercanas al Autoservicio.	Gerencia	A partir de Enero de 2016	15 dias	Autoservicio El Competidor	\$ 30.000	Realizar un registro de todas llamadas a las operadoras de taxis y tricicleros recomendados por la agremiación de tricicleros. Cada mes se realiza un balance para medir las variaciones y de este modo ampliar o reducir la disponibilidad del servicio.

clientes externos del Autoservicio.							
Cotizar y comprar un motocarro que tenga un buen desempeño precio/consumo de gasolina, que tenga soporte técnico en Jamundí. Los pedidos de domicilio serán atendidos por la línea fija telefónica del Autoservicio.	Adquirir un motocarro a credito que permita transportar los productos adquiridos por los clientes externos del Autoservicio de una manera aguil y oportuna. Los pedidos serán tomados por	Gerencia y dependencia de domicilios	A partir de Mayo del 2016	18 meses	Sector automotor de Jamundí	\$ 9.000.000	Análisis mensual del costo de rodamiento, mantenimiento, y valor del crédito; para compararlos con el crecimiento de los ingresos mensuales con el fin de definir si este ultimo suple o cubre los gastos minimos de funcionamiento del motocarro.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Plan de acción, seguimiento control - Objetivo de seguridad y vigilancia.

Objetivo de seguridad y vigilancia:			Estrategias en seguridad y vigilancia				
Brindar una experiencia de seguridad al cliente que le permita dedicarse a tranquilamente a realizar su compra dentro del establecimiento			- Implementar avisos que contengan números telefónicos de los agentes de seguridad y de riesgos de forma clara y precisa en zonas estratégicas de fácil acceso. - Aumentar los niveles de seguridad del Autoservicio El Competidor. - Mejorar la detección de dinero fraudulento.				
Actividades	Método	Reponsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Buscar en el directorio telefonico los números de contacto de los agentes de seguridad y riesgos, tales como Policia (plan cuadrantes), DAS, Sijin, Fiscalía, Bomberos, Ambulancia y Paramedicos; para	Elaborar fichas que contengan los números telefónicos de los agentes de seguridad y gestión de riesgos que permitan facilitar el contacto rápido en un eventual hecho de inseguridad y/o emergencia dentro del Autoservicio.	Gerencia	A partir de Enero del 2016	15 dias	Autoservicio El Competidor	\$ 60.000	Realizar un registro de todas llamadas a agentes de seguridad y gestión de riesgos, recomendados por las entidades de control gubernamentales. Cada mes se realiza un balance para medir las variaciones y de este modo ampliar o reducir la disponibilidad del servicio.

diseñar 5 fichas que contengan esta información de forma ordenada, en tamaño visible para todos los clientes del Autoservicio y en zonas de fácil acceso.							
Cotizar y comprar a crédito un sistema de etiquetas de seguridad y sistema antihurto en empresas de seguridad con el fin de obtener un compendio de seguridad que cumpla con las premisas costo/calidad adecuadas para una pequeña empresa.	Implementar etiquetas de seguridad en productos de alto valor y a la salida un sistema antihurto que detecta la presencia de las etiquetas de seguridad.	Gerencia	A partir de Marzo del 2016	1 año	Autoservicio El Competidor	\$ 1.500.000	Medir el índice de pérdida de productos por mes, y realizar un comparativo del antes y después de adquirido este compendio de herramientas de seguridad para medir su impacto y evaluarlo en un posible escenario de implementación total.
Cotizar, comparar y comprar a crédito ya sea una maquina detectora de billetes falsos, lámpara fluorescente, marcadore de tinta fluorescente; donde prevalesca la conveniencia una vez realizado un estudio del numero de billetes falsos por mes.	Asignar un detector de billetes falsos para prevenir al cliente (en primera medida) y para evitar desfalcos económicos al Autoservicio.	Gerencia y personal de atención en las cajas.	A partir de Enero del 2016	3 meses	Autoservicio El Competidor	\$ 50.000	Medir el índice de billetes falsos y su valor total por mes, y realizar un comparativo del antes y después de adquirido este compendio de herramientas de seguridad para medir su impacto y evaluarlo en un posible escenario de implementación total.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Plan de acción, seguimiento y control - Objetivo de gestión.

Objetivo de gestión interna:			Estrategias de gestión interna				
Fomentar la calidad de atención al cliente y disposición del portafolio de productos, otorgándole un valor agregado relevante para el cliente externo.			• Capacitar al personal encargado de recibir la mercancía por parte del proveedor en el manejo de registro, análisis y control de inventario. • Mejorar las condiciones de las dispensas de legumbres, frutas y verduras.				
Actividades	Método	Reponsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Contratar a un experto en el tema de manejo de registro, análisis y control de inventario para que capacite a la persona que realiza esta actividad de manera empírica.	Relizar capacitación de manejo de inventario al personal encargado de recibir la mercancía por parte del proveedor en el	Gerencia y personal de inventarios	A partir de Febrero del 2016	10 horas divididas en 5 secciones de 2 horas.	Autoservicio El Competidor	\$ 350.000	Mediante la medición periódica (mensualmente) a clientes externos a través de la encuesta de satisfacción se observara el impacto con especial énfasis en la atención al cliente .
Analizar, diseñar e implementar las mejoras necesarias para que las dispensas de legumbres, frutas y verduras brinden una mejor apariencia física y faciliten la selección de los mismo por parte del cliente externo del Autoservicio.	Plan de adecuación de las dispensas de legumbres, frutas y verduras para dar mejor aspecto físico al cliente.	Gerencia	A partir de Marzo del 2016	1 mes	Autoservicio El Competidor	\$ 800.000	Mediante la medición periódica (mensualmente) a clientes externos a través de la encuesta de satisfacción se observara el impacto con especial énfasis infraestructura.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Plan de acción, seguimiento y control - Objetivo de parqueadero.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Plan de acción, seguimiento y control - Objetivo de publicidad.

Objetivo de parqueadero: Ofrecer a los clientes del Autoservicio El Competidor un servicio más completo, donde se refleje el compromiso de la empresa por tener sus clientes satisfechos.			Estrategias de parqueadero: - Consolidar lazos fuertes con los proveedores del servicio de parqueadero. - Generar un espacio de parqueadero para las bicicletas.				
Actividades	Método	Responsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Identificar empresas que brinden el servicio de parqueadero, que estén en el mismo sector de influencia de la empresa con el fin de otorgar descuentos a los clientes del Autoservicio.	Crear alianzas estratégicas con el centro comercial cercano para ofrecer un parqueadero seguro y cómodo a clientes que vengan en vehículo o motocicleta.	Gerencia	A partir de Enero del 2016	2 años	Zona Centro – Occidental de Jamundi, Valle	N.A	Medir el número de usuarios mensual que utilizan los servicios de parqueadero con las empresas aliadas para realizar un balance de las variaciones y de este modo determinar si se amplía o reduce el número de empresas aliadas.
Adecuar un espacio físico que tenga una capacidad mínima de 10 bicicletas con servicio de candado incluido. La ubicación de dicho espacio puede ser en la zona exterior de almacenaje de mercancía.	Determinar un espacio físico para el parqueo de las bicicletas con servicio de candado para que los clientes ingresen tranquilos al Autoservicio, ya que al no disponer de este espacio se está incurriendo en la pérdida de clientes que se van a comprar a otros lugares que si les ofrece este servicio.	Gerencia	A partir de Febrero del 2016	1 mes	Autoservicio El Competidor	\$ 500.000	Evaluar que la tasa de bicicletas robadas se mantenga nula y que la satisfacción del cliente aumentara respecto a parqueadero .
Objetivo de publicidad:			Estrategias de publicidad: - Afianzar alianzas publicitarias con proveedores de la zona de influencia del Autoservicio. - Publicar en medios masivos todo lo referente a eventos y reconocimiento de marca. - Diseño de página web para la publicación, información y recordación de marca. - Señalización de los espacios interiores del Autoservicio.				
Actividades	Método	Responsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento

Visitar los proveedores de comercio al por menor en abarrotes y bienes no especializados de Jamundí para promover eventos de degustación de productos, promoción de nuevos productos y productos con grandes descuentos por compras de productos empaquetados, Ej: 2 Gaseosas de 1 litro por el precio de una "2X1".	Creación de alianzas estratégicas con proveedores para realizar eventos especiales en el Autoservicio que sirvan como medio publicitario de recordación y reconocimiento para los clientes.	Gerencia	A partir de Enero del 2016 a Diciembre del 2017	2 años	Sector de comercio al por menor	N.A	Medir el impacto en los ingresos del Autoservicio en los días en que se realizan los eventos para determinar la viabilidad de estas alianzas.
Diseñar campañas publicitarias graficas y de audio, con el fin de emitir las en la zona de influencia en los días de mayor actividad económica como lo son viernes y sabados; para los demás días las campañas publicitarias deben de ser diseñadas para darle rotación al inventario de mayor antigüedad.	Utilizar el medio masivo de volanteo y perifoneo, tanto para recordación de la empresa como para ofrecer días especiales de promociones y descuentos en los quincenazos.	Gerencia	A partir de Enero del 2016 a Diciembre del 2017	2 años	Zona Centro – Occidental de Jamundí.	\$ 7.000.000	Evaluar el impacto en los ingresos del Autoservicio en los días en que se realizan las campañas publicitarias para determinar la viabilidad de las mismas y poder ajustarlo a los resultados dados.
Promocionar la pagina web en redes sociales, publicidad online (Google adword), correos masivos.	Crear una pagina web donde pueda ingresar cualquier persona y encuentre información general de la empresa, portafolio de servicios, días especiales, promociones, descuentos, eventos, servicios adicionales y contacto de la	Gerencia	A partir de Enero del 2016 a Diciembre del 2017	2 años	Entorno virtual	\$ 1.000.000	Con la herramienta Google Analytics, que permite medir el retorno de la inversión publicitaria, numero de visitantes, etc.

	empresa como E-Mail, redes sociales, teléfonos fijos y móviles.						
Establecer un sistema de señalización y/o demarcación de zonas por temática de productos.	Implementar señaléticas en los pasillos del Autoservicio que le permitan al cliente orientarse fácilmente de la secciones de productos.	Gerencia	A partir de febrero del 2016	22 meses	Autoservicio El Competidor	\$ 400.000	Mediante la medición periódica (mensualmente) a clientes externos a través de la encuesta de satisfacción se observara el impacto con especial énfasis en publicidad.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Plan de acción, seguimiento y control - Objetivo de atención al cliente.

Objetivo de atención al cliente:			Estrategias de atención al cliente:				
			• Capacitar en servicio al cliente al personal del Autoservicio El Competidor. • Creación de un plan de incentivos que fomenten una mejor atención al cliente y mejore las relaciones interpersonales entre empleados.				
Actividades	Método	Reponsable	Ejecución y/o periodicidad	Tiempo de Duración	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
Contratar a un experto en el tema de atención de servicio al cliente para que capacite al personal que realiza esta actividad de manera empírica.	Dar a los empleados capacitaciones de servicio al cliente, ya que aunque la mayoría de los clientes están satisfechos con la atención brindada, hay un pequeño porcentaje que no esta conforme con ello, las capacitaciones le proporcionan a los empleados herramientas que les ayudan a saber la forma adecuada de como atender a los clientes que lleguen con actitudes grotescas y la capacidad de solucionar reclamos de clientes insatisfechos.	Gerencia y personal de atención en las cajas.	A partir de Marzo del 2016	20 horas divididas en 10 secciones de 20 horas.	Autoservicio El Competidor	\$ 600.000	Mediante la medición periódica (mensualmente) a clientes externos a través de la encuesta de satisfacción se observara el impacto con especial énfasis en la atención del servicio al cliente.
Mejorar el plan de compensación de los empleados del Autoservicio.	Generar incentivos que motiven a los empleados y generen un adecuado clima organizacional, ya que a su vez genera mejor atención por parte de los colaboradores.	Gerencia	A partir de Junio del 2016	18 meses	Autoservicio El Competidor	N.A	Mediante la medición periódica (mensualmente) a clientes externos a través de la encuesta de satisfacción se observara el impacto con especial énfasis en infraestructura.

Fuente: Elaboración propia

8. CONCLUSIONES

La formulación de unas estrategias para el mejoramiento del servicio al cliente del Autoservicio “El competidor”, ubicado en el municipio de Jamundí, para el periodo 2016 – 2017 se brindan las siguientes conclusiones:.

- El Autoservicio El Competidor durante sus ocho años en el sector de comercio al por menor en establecimientos no especializados se ha enfocado mantener los clientes satisfechos, restándole importancia a ganar participación en el sector, pero desconoce las necesidades del cliente externo e interno.
- Los clientes externos del Autoservicio El Competidor son personas que residen en los barrios continuos, en los barrios La Estación, La Esmeralda, Juan de ampudia que son estrato 3, y el barrio Simón Bolívar etapa dos que es estrato 2.
- El desconocimiento por parte de la gerencia y empleados en conocer lo que realmente encierra el concepto de servicio al cliente y sesgarlo solamente como la atención o trato que se le da al cliente externo, ha generado incoformidad del mismo en otras áreas tales como parqueadero, seguridad y vigilancia, publicidad y canales de distribución.
- El sector económico del municipio es prometedor en oportunidades para la empresa, Jamundí ha tenido en los últimos años un crecimiento poblacional desproporcionado pues hay innumerables proyectos de vivienda de estratos 3, 4 y 5, lo que generaría un incremento en la demanda de productos básicos de consumo que la empresa debe crear estrategias para atraer esos nuevos clientes potenciales.
- El estudio del entorno le permitió a la empresa identificar ciertas variables que se desconocían como el crecimiento poblacional que a su vez, debe saber como llegar a ellos con servicios que tal vez no se pensaron en ofrecer, como el uso de las Tics herramienta indispensable de cualquier tipo de empresa y así reforzar la publicidad elemento que ha sido menospreciado pero que tiene un impacto fuerte en el cliente.
- Se evidencia en el estudio de mercados, que el sector de comercio tiene una considerable participación en el mercado nacional, también es quien proporciona más empleos a nivel regional y que a nivel local se encuentran el mayor número de empresas formales registradas en cámara y comercio.

- Una de las ventajas que tiene el Autoservicio El Competidor es que se encuentra ubicado en un municipio que cuenta con buenas vías de acceso y conectado a una de las principales ciudades del país, lo que facilita el transporte de mercancías por parte de los proveedores.
- Se puede apreciar que el tema de servicio al cliente es una herramienta potencial para cualquier tipo de empresa, se evidencia inclusive en cifras que aplicar modelos formales de servicio al cliente proporcionan beneficios a las empresas pues muchas personas le son fieles a quien les ofrezca un excelente servicio.
- El estudio comparativo que se hizo del Autoservicio El Competidor con Supermercados Caribe y Super Inter que son grandes cadenas de Supermercados, demuestra que la empresa a pesar de ser pequeña tiene reconocimiento y posicionamiento en la zona centro occidente del Jamundí, siendo competitiva en el servicio de venta de productos de consumo masivo.
- La competencia directa y más fuerte de la empresa son Supermercados Caribe y Super Inter donde se evidenció con la matriz competitiva que ellos cuentan con una larga trayectoria en el mercado, posicionamiento, reconocimiento, infraestructura, recursos financieros y humanos y con un amplio portafolio de productos y servicios.
- En el análisis interno se evidenció que las actividades de la empresa se han desarrollado de una manera empírica, que no hay una estructura jerárquica definida pues hay una barrera emocional que es que la empresa es familiar lo que involucra sentimientos, además no tienen un concepto real de lo que es servicio al cliente y todas las estrategias que la forman.
- Los empleados no se encuentran en la capacidad de solucionar alguna situación inconforme del cliente, acuden mucho a la gerencia lo que evidencia la importancia y falta de capacitar a los clientes internos, además no separan los problemas personales con el trabajo haciendo sentir incómodos a los clientes externos del Autoservicio poniéndose en riesgo de perder a estos clientes.
- El éxito de la empresa ha sido su ubicación estratégica, ya que se encuentran cerca de la zona de comercio de Jamundí y alrededor de una zona residencial en su mayoría estrato 3.
- El desempeño administrativo ha sido bueno para el tamaño de la organización, pero no ha tenido un enfoque estratégico en la fidelización de los clientes, ha sido un manejo más empírico donde no hay una base de datos de clientes y no se ha tratado de mantener y conseguir más clientes.

- Se evidencia que en el resultado de las encuestas, la mayoría de los clientes externos están conformes con la atención prestada por el Autoservicio pero hay un pequeño porcentaje que esta inconforme no sólo con la atención sino con algunas estrategias que conforman el servicio al cliente y que se deben tratar de mejorar pues siempre hay que apuntarle a la excelencia.
- En la malla de lectura se observa que hay debilidades y falencias en las actitudes y conceptos de los clientes internos, pues por una parte están los empleados que la mayoría no se sienten en la capacidad de solucionar alguna dificultad con algún cliente externo, que no tienen la suficiente paciencia para atender a algún cliente grosero; y por parte de la gerencia, aunque reconoce que hay esos problemas no ha tomado la iniciativa de buscar soluciones.

9. RECOMENDACIONES

- Elaborar un portafolio de los productos que ofrece la empresa en el cual contenga información detallada de cada producto, esto le permitirá al cliente conocer que la empresa tiene una amplia variedad. Este portafolio será un medio de publicidad para la empresa, que puede ser enviado al cliente en físico o virtual.
- Se recomienda a la gerente del Autoservicio El Competidor que tenga en cuenta la propuesta de modelo de servicio al cliente como consecución de nuevos clientes, teniendo en cuenta las encuestas, entrevistas y matriz hechas y analizadas en el trabajo, para que le sirva de estrategia para atraer nuevos clientes, que estén todos completamente satisfechos con el servicio para así se de cumplimiento del propósito de este trabajo.
- Capacitar a los empleados enfocándolos en la satisfacción del servicio al cliente, en la capacidad de solucionar conflictos, ya que ofrecer un buen servicio como valor agregado es un factor de diferenciación que le permitirá a la empresa ser más competitiva y llegar a la excelencia.
- Se recomienda mejorar la interacción de gerente a empleado y entre empleados para que sea un trabajo más unido que brinde un crecimiento organizacional, además se recomienda crear espacios de encuentros de los empleados, familiares, y gerente para que se cree un ambiente laboral más familiar y unido.
- Se recomienda ofrecer servicios adicionales como los domicilios, pagina web oficial, parqueadero que se conviertan en estrategias diferenciador y de satisfacción al cliente.
- Recomienda crear incentivos para los empleados, ya que si hay motivación habrá un clima laboral tranquilo que permitirá tanto la satisfacción de sus empleados, por ende, tendrá clientes muy bien atendidos y consigo el crecimiento de la empresa.
- Crear un buzón de preguntas, quejas y reclamos donde se de respuesta oportuna a las inquietudes e inconformidades de los clientes.
- Mejorar la parte estética del Autoservicio, incluyendo el adecuado orden y posición de los productos con su respectivo precio actualizado para que en el momento de facturar no hayan más problemas por precios imprecisos.

BIBLIOGRAFÍA

Accenture. Sitecollectiondocuments. Disponible En: <http://www.accenture.com/sitecollectiondocuments/pdf/accenture-global-consumer-pulse-research-study-2013-key-findings.pdf> (citado el 28 de Mayo 2015)

ALBRECHT, Karl y ZEMKE Ron. Gerencia del Servicio. Bogotá: Editorial Legis S.A, 2004.

ALBRETCH, Karl. Todo al poder del cliente. España. Editorial Paidos, 1994.

BETANCOURT G, Benjamín. Análisis y competitividad. Colombia: ECOE Ediciones, 2014. ISBN 9789586487306, p. 137

Camara de Comercio de Cali. Apunte económico. Unidad Económica y de Planeación. Boletín N° 16. Noviembre del 2014.

Caribe Supermercados. Sede Centro. (En línea) 2015 (citado el 20 de octubre 2015) Disponible en <http://caribesupermercados.co/index.php/sede-centro/>

CERÓN CARBONELL, Yurany y HOYOS, Marcela. Análisis de la competitividad del sector Bancario de la ciudad de Cali. Santiago de Cali: Tesis Universidad Icesi, Facultad de ciencias Administrativas y Económicas, 2010.

CLAVIJO, Juliana y TRUJILLO, Manuel. Diseño de un plan de retención y fidelización de clientes para la unidad de Banca Seguros del Banco Santander en Colombia. Bogotá: Tesis Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 2008.

DANE. Geoportal. Disponible En: <https://geoportal.dane.gov.co/geoportal/apoyo-operativo-pag/> (citado el 31 de Mayo 2015)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). En: Contador de población animado, Mayo de 2015. P.1 (1P)

DESSLER, Gary. Administración de Personal. México.: Pearson Prentice Hall, 2004.

DIAN. Código. CIIU. Disponible En: <http://www.dane.gov.co/index.php/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones-sen/160-uncategorised/2723-clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu> (citado el 01 de Junio 2015)

El Tiempo. Crecimiento Económico de Jamundí (En línea) 2015 (citado el 14 de Octubre 2015) Disponible en <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/crecimiento-economico-en-jamundi/14897778>

Forbes. Sites. Christinecrandell. Disponible En: <http://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2013/01/21/customer-experience-is-it-the-chicken-or-egg/> (citado el 28 de Mayo 2015)

Grupo Bancolombia. Disponible En: http://saladeprensa.grupobancolombia.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1259763813558&type=FotoP&id=1259764290632&pagename=SalaPrensa/SP_Interna (Citado el 01 de Junio 2015)

GUTIÉRREZ, Juan. VÁZQUEZ, Rodolfo y BELLO, Laurentino. Investigación de Mercados. México. International Thomson Editores, 2005.

HERNÁNDEZ, Sampieri. Metodología de la investigación. 5ta edición. Los métodos mixtos. México D.F. Interamericana editores, 2010. ISBN 978-607-15-0291-9

HOROVITZ, Jaques. Servicio al cliente. Editorial McGraw-Hill, 1994.

Jamundí. Disponible En: http://www.jamundi-valle.gov.co/publicaciones/geografia_pub (citado el 18 de mayo 2015)

MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. Mexico. PEARSON EDUCACIÓN, 2008. p. 202

Managementy Negocios. Benchmarking. (En línea) 2015 (citado el 20 de octubre 2015) Disponible en <http://www.managementynegocios.com/.../Benchmarking%20para%20Competir%0>

MENDEZ, Carlos. Aspectos Metodológicos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Colombia. Noriega editores, 2006.

MISAS ARANGO, Gabriel. La educación superior en Colombia. Análisis y estrategias para su desarrollo Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2004. ISBN: 958-701-356-5.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de setiembre 2015) Disponible en <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75470>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe económico (en línea) 2015 (citado el 4 de septiembre 2015) Disponible en <http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=75466>

Observatorio económico y de competitividad del Valle del Cauca. Plan de desarrollo del Valle del Cauca. Disponible En: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2012/05/Plan-de-Desarrollo-del-Valle-del-Cauca-2012-2015.pdf> (citado el 1 de junio 2015)

PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. Calidad Total en la Atención Al Cliente. Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio (1° Edición).Vigo: Ideaspropias Editorial, 2010. ISBN: 978-84-9839-068-1

RODRÍGUEZ, Ernesto. Metodología de la investigación. La investigación. Métodos generales de la investigación científica. México D.F.: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2005.

SARRIA RICO, Lorena. Plan de mejoramiento del servicio y atención al cliente para acción del Cauca S.A. 2004 – 2007. Santander de Quilichao: Tesis de grado Universidad del Valle, sede norte del Cauca, Facultad de Ciencias de la Administración, 2004.

SCHEFER, Raymond. LANATI, Matilde Inés. La brújula del servicio, un enfoque para la construcción de una propuesta de valor (1° edición). Buenos Aires: Prentice Hall Pearson Education, 2009. ISBN 978-987-615-057-6

SERNA, Humberto. Conceptos básicos, Servicio al cliente. Colombia: Panamericana Editorial LTDA, 2006.

SERNA, Humberto. Gerencia para el futuro. Santa Fe de Bogotá: Editorial Legis, 1992.

Servicio al cliente. Series business, International Thomson Editores, 2004. ISBN: 970-686-343-5

SETH, N., DESHMUKH, S., VRAT, P. Service quality models: a review. International Journal of Quality y Reliability Management. 2004.

THOMAS, Marian. Servicio, servicio, servicio, La clave para ganar clientes eternos. México: Editorial Panorama, 1995.

Universidad del Valle. Banco de proyectos de inversión. Disponible En: http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005_2015.pdf (citado el 1 de junio 2015)

Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Disponible En: <http://administracion.univalle.edu.co/Programas/Pregrados/admon/AspectosAcademicos/Resolucion-038-de-Abril-14-de-2011-del-Consejo-Acad.pdf> (citado el 1 de junio 2015)

VARGAS QUIÑONES, Martha Elena. ALDANA, Luzángela. Calidad y servicio, conceptos y herramientas (1° edición). Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semi-estructura de diagnostico del conocimiento sobre servicio al cliente.

A continuación, se presenta el formato con que se entrevistó a los clientes internos:

Fecha: _____ Cargo: _____

Nombre de entrevistado: _____

Teniendo en cuenta, que servicio al cliente es “la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción”, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo considera usted que es la atención brindada a los clientes del Autoservicio?

2. Para usted, ¿Qué es servicio al cliente?

3. ¿Cómo interactúa usted con los clientes del autoservicio?

4. ¿Cómo solucionaría usted alguna dificultad o reclamo de un cliente?

5. ¿Ha participado usted en alguna capacitación de atención al cliente? ¿Le gustaría hacerlo?

6. ¿En que aspectos cree usted que se debe mejorar respecto al servicio brindado?

7. ¿Qué cree usted que piensan los clientes sobre el servicio brindado por la empresa?

8. ¿Qué aspectos considera usted que valoran los clientes como un buen servicio?

Anexo 2. Encuesta de medición del grado de satisfacción del cliente.

A continuación, se presenta el formato con que se realizó la encuesta a los clientes externos:

Fecha: _____

El objetivo de esta encuesta es medir el grado de satisfacción en la atención del servicio al cliente brindada por el Autoservicio el competidor, Jamundí, Valle; marque con una cruz según corresponda el grado de satisfacción en cada ítem:

Escalafón	Malo	Regular	Bueno	Excelente	NS / NR
Variables del servicio al cliente					
1. La atención al cliente en el Autoservicio.	1	2	3	4	-
2. La Infraestructura del Autoservicio.	1	2	3	4	-
3. La higiene en el Autoservicio.	1	2	3	4	-
4. Tiempo de espera en caja en el Autoservicio.	1	2	3	4	-
5. Parqueadero del Autoservicio.	1	2	3	4	-
6. Fácil acceso al Autoservicio.	1	2	3	4	-
7. Variedad de productos en el Autoservicio.	1	2	3	4	-
8. Seguridad y vigilancia en el Autoservicio.	1	2	3	4	-
9. Horario de atención en el Autoservicio.	1	2	3	4	-
10. Publicidad en el Autoservicio.	1	2	3	4	-
11. Canales de distribución del Autoservicio.	1	2	3	4	-

12. Comparando el servicio al cliente ofrecido por otros supermercados, ¿cómo considera el servicio al cliente en el Autoservicio el competidor?

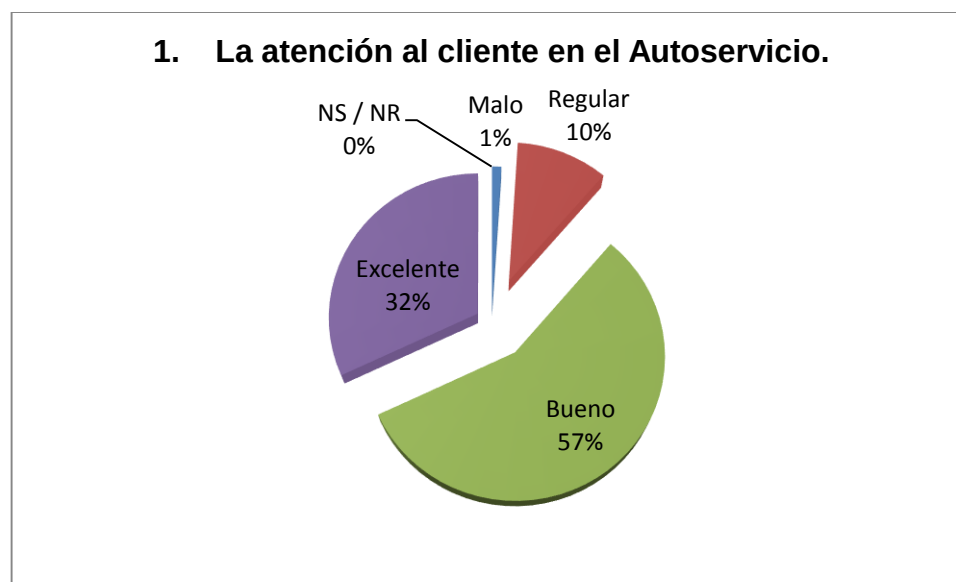
☐ Mejor ☐ Más o menos igual ☐ Peor ☐ No logra identificarlo

13. ¿Qué aspectos debería de mejorar el Autoservicio el competidor para brindar un buen servicio al cliente, seleccione máximo tres aspectos?

- | | | |
|--|-------------------------------------|---|
| ☐ Infraestructura | ☐ Higiene | ☐ Parqueadero |
| ☐ Fácil acceso | ☐ Variedad | ☐ Canal de distribución |
| ☐ Horario de atención | ☐ Publicidad | ☐ Seguridad y Vigilancia |
| ☐ Tiempo de espera | Otro: _____ | |

RESULTADO DE ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

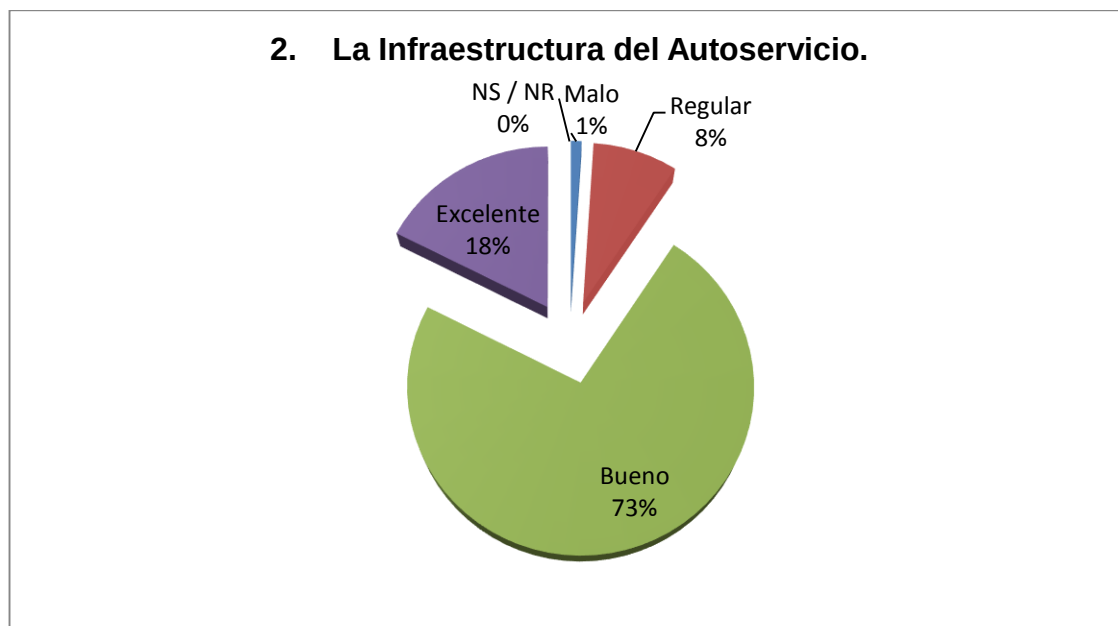
Anexo 3. La atención al cliente en el Autoservicio



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 57% de las personas encuestadas calificaron como “Bueno” la atención al cliente en el Autoservicio, seguido por un 32% de personas que lo dan por “Excelente”, mientras que un 11 % lo califico como “Regular” y solo un 1% lo califico como “Malo”.

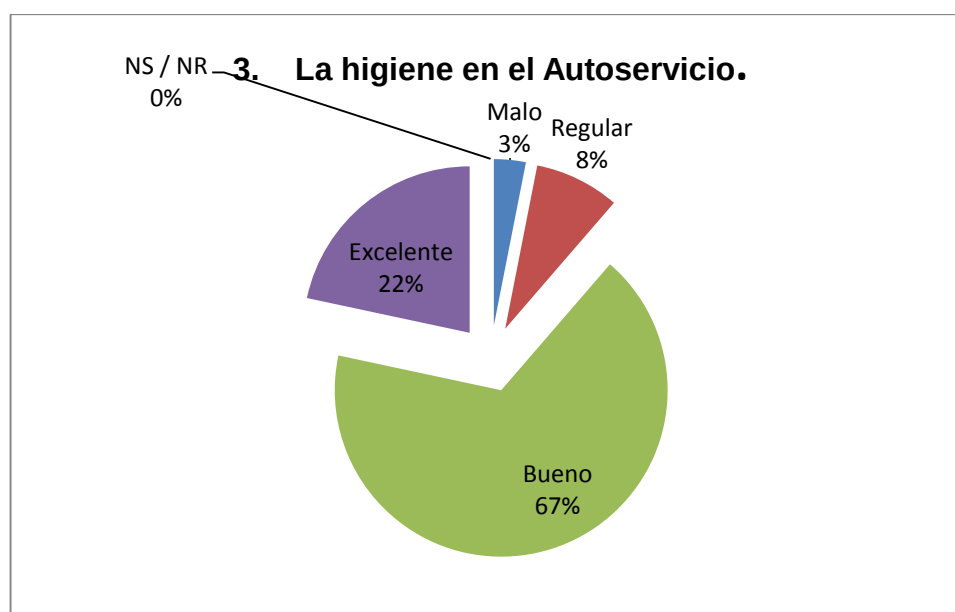
Anexo 4. Infraestructura del Autoservicio



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 73% de personas encuestadas otorgo una calificación de “Bueno” para la infraestructura del Autoservicio, acompañado de un 18% de personas que lo dan como “Excelente”, mientras que un 8% lo califico como “Regular” y solo un 1% lo califico como “Malo”.

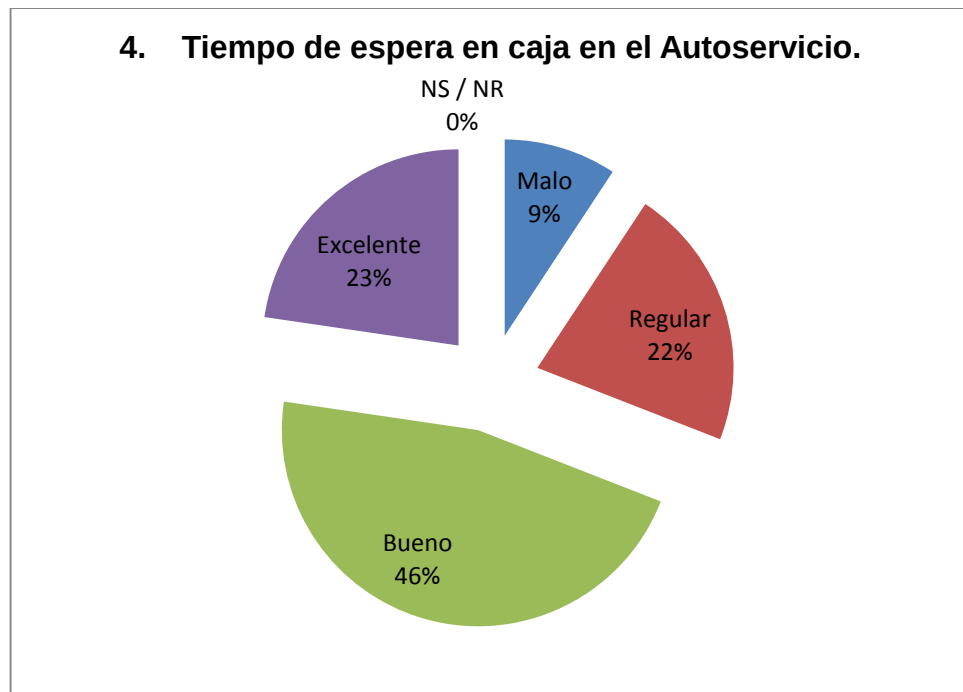
Anexo 5. La higiene en el Autoservicio



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que el 67% de personas encuestadas calificaron como “Bueno” la higiene en el Autoservicio, seguido por un 22% que lo otorgaron como “Excelente”, mientras un 8% de personas encuestadas lo califico como “Regular” y solo un 3% lo califico como “Malo”.

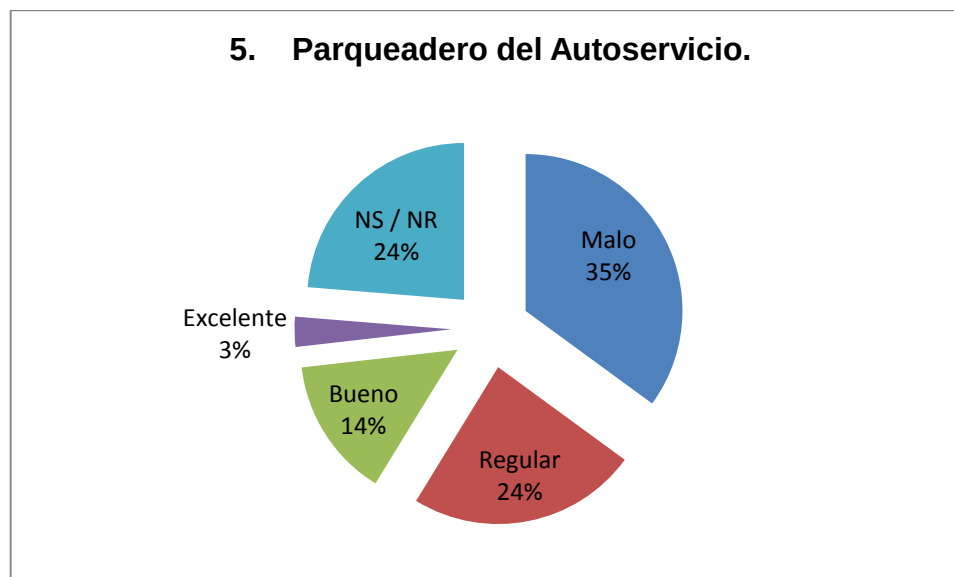
Anexo 6. Tiempo de espera en caja



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que un 46% de personas encuestadas calificaron como “Bueno” el tiempo de espera en caja en el Autoservicio, seguido por un 23% de personas que lo dan por “Excelente”, mientras un 22 % lo califico como “Regular” y solo un 9% lo califico como “Malo”.

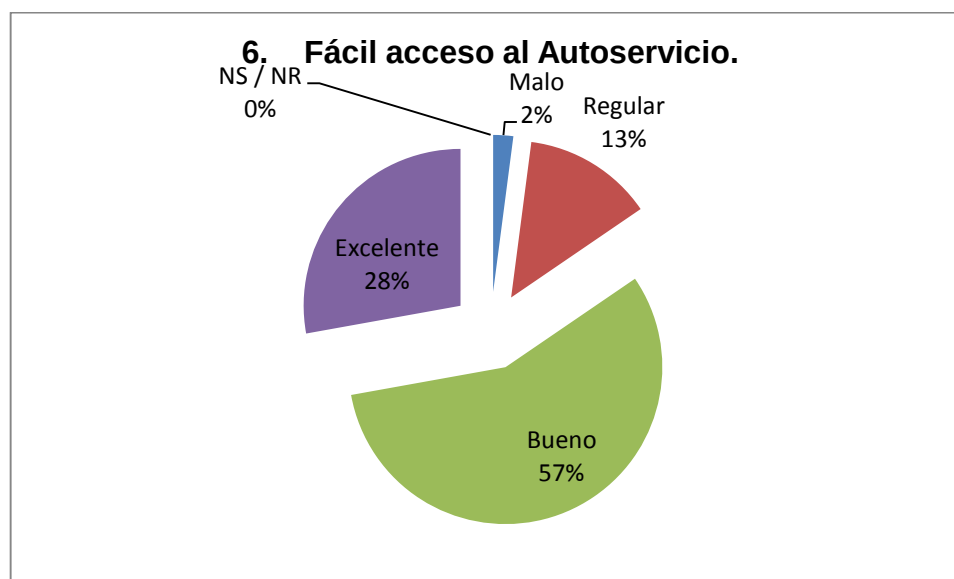
Anexo 7. Parqueadero del Autoservicio



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 35% de los encuestados otorgo una calificación de “Malo” para el parqueadero del Autoservicio, seguido de un 24% tanto para “Regular” como para “NS/NR”, y solo un 3% lo califico como “Excelente”.

Anexo 8. Fácil acceso.

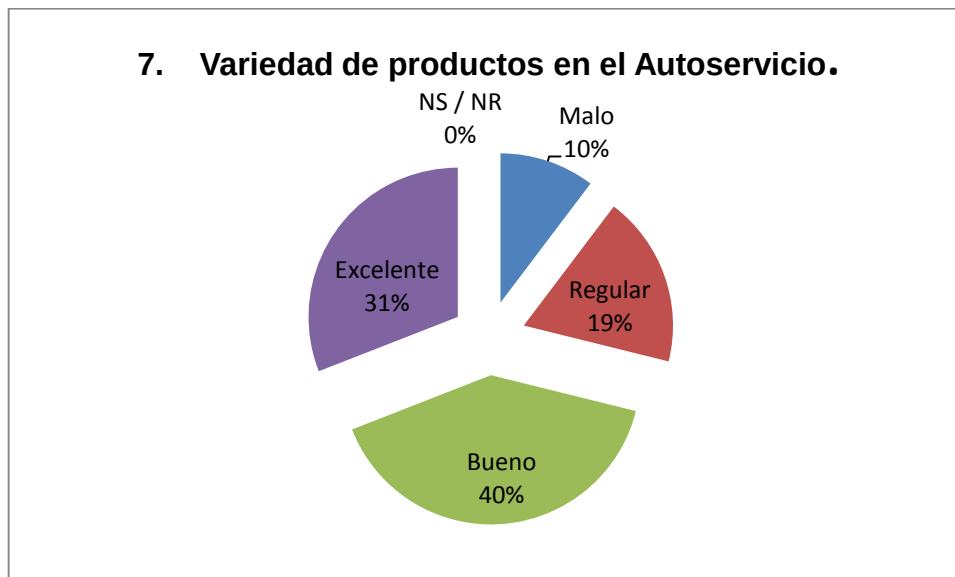


Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un 53% de personas encuestadas otorgo una calificación de “Bueno” para el fácil acceso al Autoservicio, seguido de un 28% de personas que

lo dan como “Excelente”, mientras que un 13% lo califico como “Regular” y tan solo un 2% lo califico como “Malo”.

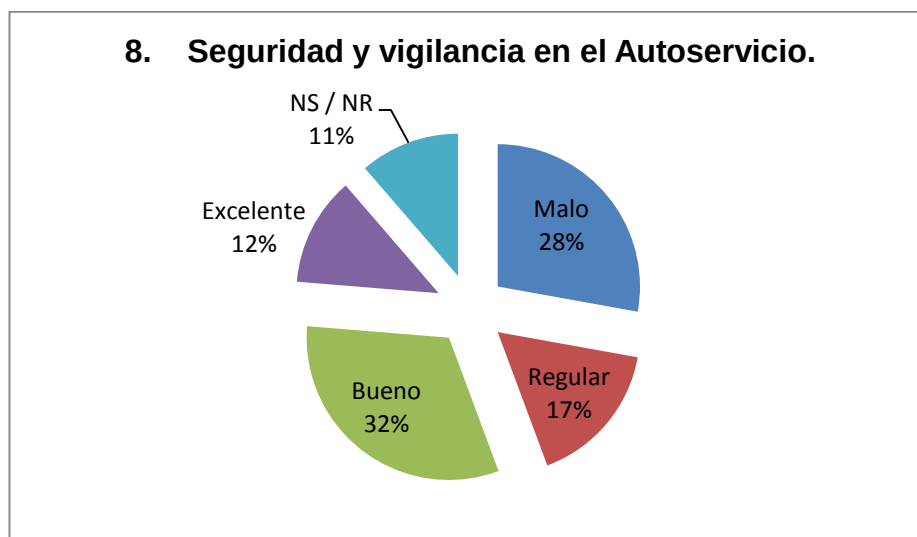
Anexo 9. Variedad de productos



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 40% de personas encuestadas otorgo una calificación de “Bueno” para la variedad de productos en el Autoservicio, acompañado de un 31% de personas que lo dan como “Excelente”, mientras que un 19% lo califico como “Regular” y solo un 10% lo califico como “Malo”.

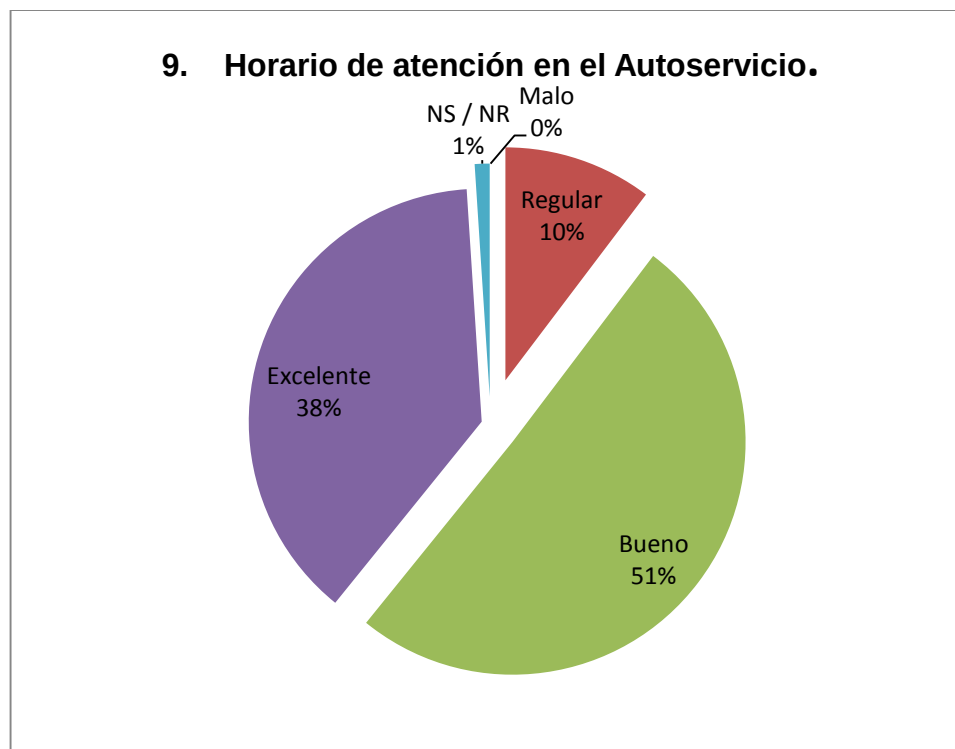
Anexo 10. Seguridad y vigilancia



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 32% de personas encuestadas otorgo una calificación de “Bueno” para la seguridad y vigilancia en el Autoservicio, seguido de un 28% que lo dan como “Malo”, mientras que un 17% lo califico como “Regular” y solo un 11% lo califico como “NS/NR” que significa, no sabe no responde.

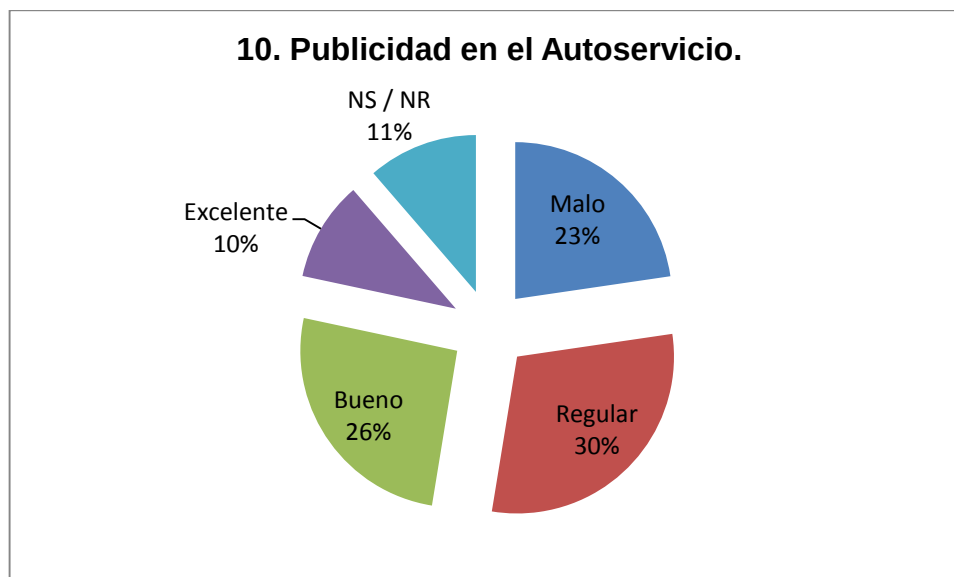
Anexo 11. Horario de atención



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 51% de personas encuestadas otorgo una calificación de “Bueno” para el horario de atención en el Autoservicio, acompañado de un 38% de personas que lo dan como “Excelente”, mientras que un 10% lo califico como “Regular” y solo un un 1% lo califico como “NS/NR” que significa, no sabe no responde.

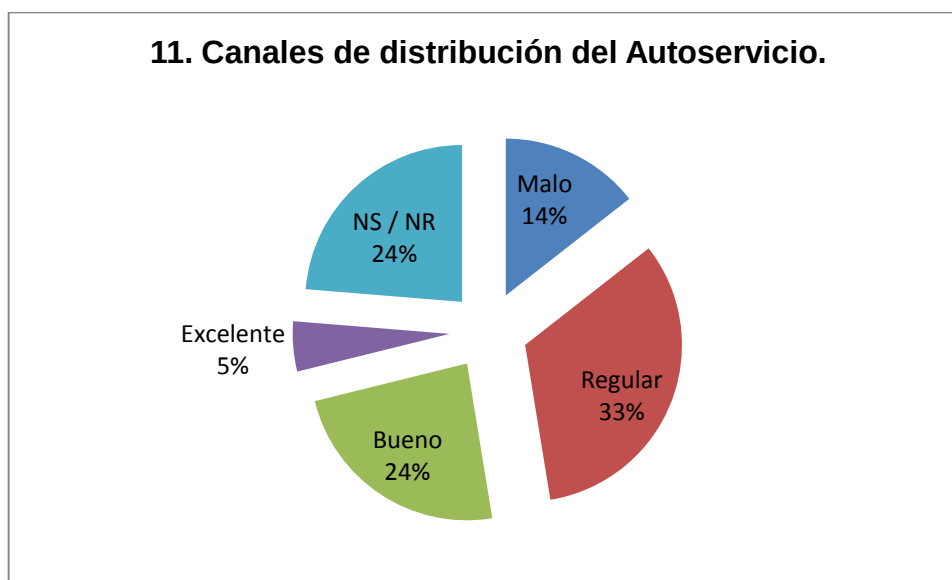
Anexo 12. Publicidad



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 30% de personas encuestadas otorgo una calificación de “Regular” para la infraestructura del Autoservicio, acompañado de un 26% de personas que lo dan como “Bueno”, mientras que un 23% lo califico como “Malo” seguido de un 10% que lo califico como “NS/NR” que significa, no sabe no responde.

Anexo 13. Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que el 33% de personas encuestadas otorgo una calificación de "Regular" para la infraestructura del Autoservicio, acompañado de un 24% de personas que lo dan tanto "Bueno" como "NS/NR" que significa, no sabe no responde; mientras que tan solo un 5% lo califico como "Excelente".