

DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO QUE CONTENGA LAS
VARIACIONES CONTABLES Y QUE PERMITAN EL
POSICIONAMIENTO DEL SUPERMERCADO MERCA-CENTRO
UBICADO EN LA UNION NARIÑO.

YENY MUÑOZ CÓRDOBA

JORGE LUIS CHAVEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURIA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO QUE CONTENGA LAS
VARIACIONES CONTABLES Y QUE PERMITAN EL
POSICIONAMIENTO DEL SUPERMERCADO MERCA-CENTRO
UBICADO EN LA UNION NARIÑO.

YENY MUÑOZ CÓRDOBA
JORGE LUIS CHAVEZ

TUTOR:
ALBA LUCIA BERMUDEZ

PROYECTO DE GRADO
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURIA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO
2015

A Dios por su presencia en mi trayecto de vida y por brindarme la sabiduría necesaria en el desarrollo de mi carrera.

A mi madre por su infinito amor, paciencia, su cuidado, su esfuerzo y por bríndame siempre lo mejor.

A la memoria de mi padre por su eterno amor y por enseñarme el significado del trabajo y el esfuerzo.

A mi hijo por ser la fuente que me impulsa a continuar en el camino de la vida perfeccionando mis proyectos cada día más.

A mi esposo por su apoyo, compañía, confianza, pero sobre todo por su amor incondicional.

A mis hermanos por creer siempre en mis capacidades.

A mi compañero y amigo Jorge Luis Chávez por ser mi apoyo constante y por aportar su conocimiento en este trabajo de grado.

YENY MUÑOZ CÓRDOBA.

Son muchas las personas a las que les tengo que agradecer la ayuda que me brindaron a lo largo de mi carrera y en la elaboración de este trabajo de grado.

Primero agradecer a Dios por brindarme la salud, entendimiento, serenidad y la capacidad de escucha, por guiarme y no dejarme desistir, por acompañarme en este camino y permitirme hoy obtener el título de Contador Público.

A mi madre María Neira Balanta, por creer en mí, por brindarme todo su cariño y amor, por ofrecerme su apoyo incondicional, porque siempre ha estado en el momento en el que lo he necesitado, por su comprensión, por inculcarme los valores y principios que me han hecho ser una persona de bien.

A mi familia que siempre estuvo pendiente de todo lo que aconteciera en mi vida, por estar presentes en el logro de mis metas, a mis hermanos y sobrinos que son el motor de mi vida, porque son la luz que en cada mañana veo ansioso, el resplandor de un nuevo día.

A mi compañera y amiga, Yeny Muñoz que fue con quien elabore este proyecto, es ella quien me brindó la oportunidad de realizar este trabajo en conjunto, por la confianza depositada en mí, por su apoyo, por su entereza y por ser la persona que es, muchas gracias.

A mis compañeros y amigos, porque de cada uno de ellos me llevo lo mejor, su conocimiento, su tranquilidad y seguridad, porque me ayudaron a pasar los obstáculos que se me presentaron y de una u otra forma fueron parte trascendental para alcanzar este tan anhelado sueño.

JORGE LUIS CHAVEZ BALANTA

AGRADECIMIENTOS

A nuestra profesora y tutora Alba Lucia Bermúdez por sus enseñanzas y su acompañamiento constante en la culminación de nuestra carrera.

Al profesor Jhony Grajales por ser el impulsor de este trabajo de grado.

A Leidy Tavares compañera y amiga, por guiarnos y por su interés en la elaboración de este trabajo.

A Franco Gómez y a Elia Gómez por la información brindada y por permitirnos desarrollar la práctica empresarial en El Supermercado Merca – Centro.

A la Universidad del Valle por permitirnos hacer parte de ella, por ser esta la institución educativa en donde nuestros sueños se hicieron realidad, por ofrecernos todos los conocimientos, darnos la oportunidad de terminar este proceso y cerrar una etapa más en nuestras vidas.

YENY Y JORGE LUIS

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN

1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 COMPORTAMIENTO DE LAS SUPERFICIES DE RETAIL EN COLOMBIA	15
1.2 IMPACTO TECNOLÓGICO Y SUPERMERCADISMO.....	16
1.3 CAMBIOS EN LA INDUSTRIA DE LOS SUPERMERCADOS.	17
1.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING	17
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
3 OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4 JUSTIFICACIÓN	22
5 MARCO DE REFERENCIA.....	23
5.1 MARCO TEÓRICO	23
5.1.1 Relación entre contabilidad y mercadeo	23
5.1.2 Conceptos Básicos de Mercadeo	24
5.1.3 Mercadeo	24
5.1.4 El mercado.....	25
5.1.5 Productos	25
5.1.6 Mercado objetivo	26
5.1.7 Tipos de mercados.....	26
5.2 EL PLAN DE MERCADEO.....	27
5.2.1 Estructura del Plan de Mercadeo	27
5.2.2 Metas y objetivos de mercadeo	28
5.2.3 Estrategia de Mercadeo	28
5.2.4 Actividades y Decisiones de Mercadeo	29

5.2.5	Planeación estratégica.....	29
5.3	RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA	30
5.4	SUPERMERCADOS	31
5.4.1	Tipos de Supermercados:	31
5.4.2	Clases De Tiendas De Autoservicio:	31
5.5	HIPERMERCADOS	32
5.6	EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	33
6	METODOLOGIA.....	34
6.1	TIPO DE ESTUDIO.....	34
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	35
6.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	35
6.3.1	Fuentes Primarias	35
6.3.2	Fuentes Secundarias.....	37
6.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.	37
6.5	FASES DE INVESTIGACIÓN	38
6.5.1	Fase 1	38
6.5.2	Fase 2	38
6.5.3	Fase 3	38
7	. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO UTILIZADAS EN EL ENTORNO POR LOS COMPETIDORES DIRECTOS PARA EL SUPERMERCADO MERCA CENTRO DE LA UNIÓN NARIÑO.....	39
7.1.1	Fortalezas	40
7.1.2	Oportunidades.....	40
7.1.3	Debilidades.....	41
7.1.4	Amenazas	41
7.2	EL ANALISIS DOFA UTILIZADO EN EL SUPERMERCADO MERCA- CENTRO.....	41
7.2.1	ANALISIS INTERNO:.....	42
7.2.2	Análisis Externo:	42
7.3	ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN EL ENTORNO POR LOS COMPETIDORES DIRETOS DEL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO.....	50
7.3.1	Maxi hogar:	50

8. APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN QUE PERMITE DAR CUENTA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO ACTUALES IMPLEMENTADAS POR EL SUPERMERCADO MERCA CENTRO Y LAS REPERCUSIONES CONTABLES A LAS CUALES SE HA LLEGADO.	51
8.1. HISTORIA EMPRESARIAL DEL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO	51
8.2. MISIÓN	54
8.3. VISIÓN	54
8.4. VALORES CORPORATIVOS	54
8.5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	55
8.6. ESTUDIO DE MERCADEO	57
8.7. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADEO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO	58
8.8. ECONOMÍA	60
8.9. ANÁLISIS DEL MERCADO DEL SUPERMERCADO MERCA- CENTRO DE LA UNIÓN NARIÑO	62
8.10. ANALISIS DE LA COMPETENCIA	63
8.10.1. Competencia directa del supermercado Merca - Centro de la Unión Nariño	64
8.10.2. Competencia Indirecta en el Supermercado Merca –Centro	65
8.11. ANALISIS DE VENTAS	66
8.12. ANALISIS DE VENTAS EN EL SUPERMERCADO MERCA –CENTRO	68
8.13. ANÁLISIS CONTABLE	69
8.14. ANALISIS CONTABLE EN EL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO	72
8.15. REPERCUSIONES CONTABLES	73
8.16 ESTRATEGIAS DE MERCADEO UTILIZADAS POR EL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO	74
9. DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO QUE SOPORTA CADA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR Y QUE RESPONDE A LOS REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO Y OPTIMIZA LOS RECURSOS PROPIOS.	76
9.1. PLAN DE MERCADEO	76
9.1.1. Estructura del Plan de Marketing	77
9.1.2. Implementación de Marketing	78
9.1.3. Uso de la Estructura del Plan de Marketing	78
9.1.4. Propósitos y Significado del Plan de Marketing	81
9.1.5. Aspectos Organizacionales del Plan de Marketing	82
9.2. ESTRATEGIA DE MARKETING	83
9.2.1. Planeación Enfocada en el Cliente	84

9.3. EL ROL DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING	86
9.3.1. Dimensiones de la Responsabilidad Social	87
9.3.2. Ética y Estrategia de Marketing	88
9.3.3. Los Desafíos de Ser Ético y Socialmente Responsable	89
9.3.4. Ética y Liderazgo en Marketing	91
9.3.5. Orientación al Mercado	92
9.4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN EL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO DE LA UNION NARIÑO.	93
9.5 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO	96
9.5.1. Resumen ejecutivo	96
9.5.2 Análisis de situación	97
9.5.3 Análisis DOFA	99
9.5.3.1 Análisis de la matriz DOFA	100
9.5.4 METAS Y OBJETIVOS DE MERCADEO	100
9.5.4.1 Estrategia de Mercadeo	101
9.5.4.2 Meta de Mercadeo	101
9.5.4.3 Objetivos de mercadeo	101
10. CONCLUSIONES.....	102
11. RECOMENDACIONES	103
ANEXOS.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	115

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis DOFA, en el Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño	42
Cuadro 2. Análisis Externo	42
Cuadro 3. Habitantes de la Unión Nariño según información del DANE último censo (2005).....	59

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Foto del Supermercado Merca-Centro.	53
Figura 2. Organigrama	57
Figura 3. Municipio de la Unión Nariño.	60
Figura 4. Establecimientos según actividad económica en el municipio de la Unión Nariño. Información recopilada de la página del DANE último censo (2005).	61
Figura 5. Municipio de la Unión Nariño	61
Figura 6. Clientes del supermercado	62
Figura 7. Clientes del supermercado	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Plantilla de Análisis Dofa.....	105
Anexo B. ENTREVISTAS.....	106
Anexo C. Imágenes del supermercado Merca – Centro	111
Anexo D	114

RESUMEN

Este trabajo ha sido elaborado en el supermercado Merca – Centro el cual se encuentra ubicado en el municipio de la Unión Nariño, este desarrolla su actividad de comercio desde hace aproximadamente 18 años, su actividad principal es la venta de productos de consumo masivo, orientado a la buena atención al cliente.

Para el desarrollo de este trabajo se tiene como principal objetivo Plantear una estructura de mercadeo que involucre las variaciones contables y que en conjunto permitan el posicionamiento del supermercado Merca- Centro en La Unión Nariño.

Para el logro de este objetivo se derivan tres aspectos fundamentales llamados objetivos específicos, fundamentales en el análisis y progresión del trabajo, se definen términos importantes para la comprensión del tema como: el mercado, marketing, supermercado, hipermercado, producto, consumidores, clientes, estrategias y se estudia a fondo la estructura que debe tener un plan de mercadeo, con lo cual se cumple el objetivo general y se llega al propósito de este trabajo.

Finalmente el impacto de la investigación es alto para el supermercado Merca – Centro en vista que genera mejoras a través de las estrategias planteadas, estructura planteada y recomendaciones formuladas que fortalece su estado actual y que permitirá su posicionamiento en el mercado de la región.

INTRODUCCIÓN

Debido la competencia masiva que se impone cada vez más en el mundo del mercado, ha llevado los diferentes comerciantes sobre todo a los que poseen pequeñas y medianas empresas a buscar medidas, estrategias y técnicas que les permitan aseguramiento de nombre en el mercado actual y un fortalecimiento económico.

Por lo tanto este trabajo pretende estudiar las estrategias que existen en el área del mercado relacionadas principalmente con la contabilidad, que puedan servir como un instrumento de apoyo para las diferentes debilidades que el supermercado Merca-Centro este presentando, ya sea con la competencia, con las ventas, con los clientes y con los rendimientos financieros y de esta manera logre un posicionamiento en el mercado de La Unión Nariño.

Por esta razón la investigación se enfocara en temas que contribuyan a ampliar los conocimientos previos con el fin de introducirlos a las necesidades del supermercado y que este pueda utilizarlos para el cumplimiento de su objetivo.

En el presente trabajo la mayor parte de la información estará enfocada en el tema de un plan estratégico de mercado en el cual se evidencia una estructura ejemplar a seguir para el mejoramiento de pequeñas y medianas empresas en aspectos que involucren el mercadeo y la contabilidad. Además hacen parte del escrito conceptos básicos que se relacionan con el mercadeo y la contabilidad que ayudan a una mayor comprensión y análisis del tema y que proporcionan ideas que pueden aportar al mejoramiento tanto interno como externo del supermercado Merca-Centro.

1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Los antecedentes que se presentan a continuación están conformados por documentos académicos que expresan que los negocios que desean obtener un buen rendimiento financiero, deben buscar estrategias de marketing que les permitan mantenerse compitiendo en el mercado dentro de estas medidas a utilizar es fundamental darle el primer lugar de importancia al consumidor final por que entorno a él giran la mayoría de las actividades y resultados a obtener.

1.1 COMPORTAMIENTO DE LAS SUPERFICIES DE RETAIL EN COLOMBIA

Se basa principalmente en centrar la atención en el consumidor final para que sus necesidades se satisfagan por completo teniendo en cuenta las siguientes estrategias: marcas propias, precios y calidad.

Además el consumo masivo de los seres humanos que han cimentado estrategias de acceso a la información, fidelización de clientes, apertura de nuevos negocios, canales de distribución, toda una red entretejida por factores substanciales, dispuestos minuciosa y tácticamente para hacer llegar con precisión, en el lugar y tiempo exactos, al consumidor final productos de óptima calidad que satisfagan por completo los requerimientos del mismo. (Silva Guerra, 2011).

El aporte que se puede encontrar en este texto para el proyecto en estudio, se basa específicamente en que se debe evaluar minuciosamente la planta física y considerar modificaciones que permitan mejorar los ingresos, para así poder adecuar y organizar los productos de tal manera que el cliente pueda apreciarlos y seleccionarlos con mayor facilidad, igualmente se ofrecerán productos de calidad compitiendo con los mejores precios del mercado.

Conjuntamente se busca la implementación de un sistema contable que facilita llevar los estados financieros y manejar entradas y salidas, seleccionar proveedores, hacer un seguimiento eficaz de los movimientos realizados y llevar un control en los rendimientos financieros. De esta manera lograr captar la atención del cliente y fidelizarlos con sus compras en el supermercado.

1.2 IMPACTO TECNOLÓGICO Y SUPERMERCADISMO

La base de la lectura es resaltar la acogida por parte de los clientes hacia la tecnología organizacional en cuanto a que responde a un modelo de proceso de Negocio llamado autoservicio.

Frente a un consumidor acostumbrado a la compra en los comercios barriales Especializados almacenes, carnicerías, pescaderías y otros-, la nueva propuesta era cambiar su metodología de compra. Se le ofrece un gran centro de compra, todos los productos concentrados en una gran superficie; y se le suma algo totalmente novedoso para este tipo de compras, que es toda una nueva manera de adquirir los productos, con la participación activa del comprador. (Moliniari, 2003)

En cuanto al supermercado Merca Centro cuando se decidió realizar sus cambios organizacionales y se abrió al público, por ser uno de los primeros y el más grande en el municipio de la unión Nariño genero mucha acogida por los consumidores, pues era una manera novedosa y practica de que los clientes realicen sus compras de la canasta familiar. Además el autoservicio tenía la ventaja de ser mayorista lo que permite ofrecer productos a precios bajos.

El anterior texto permite analizar de manera objetiva por qué los entes económicos deben estar pendientes de su entorno. Se puede ver simplemente en los avances de los negocios a través de la historia, los cuales se han generado debido a ciertos cambios en situaciones

políticas y económicas y las necesidades del cliente. Para ello también se tiene en cuenta los avances tecnológicos, la cultura, el progreso del municipio y por supuesto las necesidades del cliente.

1.3 CAMBIOS EN LA INDUSTRIA DE LOS SUPERMERCADOS.

A partir de la década de los noventa se comienza a producir en el mundo un cambio estructural en la industria de los supermercados, caracterizado principalmente por una creciente concentración de mercado, un fuerte auge de los hipermercados y una sostenida política de precios bajos para los consumidores.

El objetivo de este artículo es analizar las razones que están detrás de los cambios de esta industria y algunos de los efectos que se han derivado de dichos cambios, basados tanto en consideraciones teóricas como en la experiencia internacional. En particular se analizan los efectos en las relaciones proveedores-distribuidores y sus consecuencias sobre los consumidores finales, así como el impacto de la nueva organización industrial en el surgimiento de las marcas Propias (Lira, 2005)

De acuerdo con el artículo, en Merca Centro con el paso del tiempo se pretende generar algunos cambios y avances pensando siempre en la acogida del cliente. De igual manera implementar la estrategias ofrecidas en el texto como lo son las marcas propias, específicamente las que se ofrecen al consumidor con empaques que llevan el nombre del negocio y a un precio más bajo, esto con el fin de que el nombre del supermercado adquiera reconocimiento y que los productos lleven su nombre propio.

1.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Tradicionalmente, las figuras de las pymes y el emprendedor han quedado apartadas del entorno del marketing. Sin embargo, factores

como la crisis, la hiper segmentación y la digitalización están provocando la irrupción de múltiples casos de modelos de negocio de éxito desarrollados por ellas. En todas, el marketing entendido como estrategia de empresa y la creación de valor de marca para un papel principal.

A ello se debe unir una situación social económica que demanda que el emprendimiento y la dinamización de la pyme sean el motor que vuelva a reactivar la economía. Para ello, pymes y emprendedores deben considerar el marketing como el foco integrador de su actividad. El artículo expone las claves para que ambos desarrollen una cultura y una estrategia de marketing que les permita aprovechar las oportunidades de la situación actual y dé lugar a la creación de propuestas de valor ganadoras. (Llopis Sancho, 2012)

Merca -Centro busca seguir compitiendo en el mercado y para ello unificara un conjunto de estrategias de mercadeo que lo beneficien, permitiéndole permanecer en competencia aun con la crisis que ha generado los hipermercados para los supermercados. De esta manera alcanzara el logro de sus objetivos.

Además se debe tener en cuenta aspectos importantes como la cultura del pueblo en el que se están desarrollando las actividades económicas, para así mismo saber qué tipo de estrategias implementar. Cuando se habla de cultura, se hace referencia a las costumbres de las personas de la región, la forma de ser, características específicas de la población, sus hábitos, tendencias y a la historia del pueblo en mención.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El fuerte impacto de la competencia ha repercutido desventajas para las pymes, incluyendo los supermercados que han sido afectados, porque la preferencia de los clientes se inclina por los grandes almacenes de cadena que son los que llegan invadiendo los mercados actuales. Por esta razón estos negocios buscan diferentes estrategias y posibilidades para continuar en el mercado competente, escogiendo una alternativa que ofrezca además de un posicionamiento en el mercado, un adecuado manejo de la contabilidad que permita un óptimo funcionamiento interno para el buen desarrollo de actividades y sobre todo para alcanzar metas propuestas.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La competencia en el sector comercial de la canasta familiar en Colombia, ha contribuido a generar grandes cambios tanto en supermercados como en hipermercados. Principalmente los hipermercados se han convertido en un obstáculo para el rendimiento de los supermercados como tal, debido a que estos almacenes de cadena llegan a invadir los mercados tanto en ciudades como en municipios mostrando a gran escala la tecnología interna como externa de los establecimientos, ofreciendo gran variedad de productos seleccionados y garantizados, exhibiendo productos por departamentos, promociones, espacios amplios, parqueaderos vigilados, publicidad, premios y un sistema contable que facilita los movimientos internos del ente y contribuye a su desarrollo como tal; estos y otros factores han sido determinantes para que los clientes los prefieran.

Ante esta situación de competencia masiva, los supermercados han optado por buscar estrategias para sostenerse en el mercado y seguir produciendo rendimientos financieros.

El supermercado Merca- Centro ubicado en la unión Nariño, presenta su mayor preocupación por la instalación de grandes almacenes de cadena en el mismo municipio, destacando que el supermercado a pesar de que también ofrece variedad, calidad, distribución por sectores de los productos, precios accesibles y un sistema interno de contabilidad; a diferencia de los hipermercados no cuenta con una planta física de grandes dimensiones lo cual no le permite extenderse en la exhibición de los productos, este y otros factores han contribuido a que la preferencia de los clientes sea por los hipermercados, objeto por el cual Merca-Centro se ha visto en la necesidad de buscar métodos y diseños de estrategias que no solamente le permitan atraer clientes y mejorar ventas, además de esto que el ente se pueda organizar tanto interna como externamente de tal manera que la contabilidad se enlace con el mercadeo para lograr fines específicos económicos.

El propósito de este trabajo de investigación es realizar un plan estructural que abarque nuevas medidas de análisis y aplicaciones contables, estrategias, metas, evaluación, control y objetivos de marketing, que ayuden a dar una solución práctica al problema que se enfrentan ante la competencia masiva. Pero sobre todo que le contribuya a mantener cada sector y área del negocio de una manera adecuada y organizada para alcanzar un excelente funcionamiento de toda actividad a realizar y un óptimo rendimiento financiero.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la relación entre el mercadeo y la contabilidad pueden contribuir en conjunto en la elaboración de un plan estratégico de mejoramiento y posicionamiento para el Supermercado Merca-Centro en La unión Nariño?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Plantear una estructura de mercadeo que involucre las variaciones contables y que en conjunto permitan el posicionamiento del supermercado Merca- Centro en La Unión Nariño.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las estrategias de mercadeo utilizadas en el entorno por los competidores directos para el supermercado Merca Centro de La Unión Nariño.
- Aplicar una herramienta de recolección de información que permita dar cuenta de las estrategias de mercado actuales implementadas por el supermercado Merca Centro y las repercusiones contables a las cuales se ha llegado.
- Diseñar un plan de mercadeo que soporten cada estrategia a implementar que responda a los requerimientos del entorno y optimice los recursos propios.

4 JUSTIFICACIÓN

La finalidad de este proyecto es brindarle al supermercado Merca-Centro ubicado en La Unión Nariño una herramienta que abarque la contabilidad y el mercadeo como un conjunto le sirva como soporte para poder desarrollar sus actividades comerciales en este municipio, a pesar de que el reto de competir con grandes almacenes de cadena es muy elevado, si el negocio decide implementar la estructura planteada en la monografía, puede llegar a conseguir una organización adecuada que le permitirá alcanzar el posicionamiento del nombre y mejorar cada día los resultados financieros.

Este proyecto pretende aportar este plan estructural de marketing al supermercado Merca-Centro con el objeto de contribuir al crecimiento del autoservicio nombrado, en el área de ventas, de distribución de mercancía, de publicidad, precios, ofertas, manejo del personal, de la administración y de la contabilidad del ente económico.

Por consiguiente cada área nombrada se verá beneficiada, al adoptar un orden consecutivo para cada actividad a realizar guiada por el plan que se visualizará de una manera general en una estructura de fácil comprensión para todo el personal del negocio, y un proyecto completo especialmente para el área administrativa que les permitirá dirigir a la organización en general.

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Los conceptos que se van a desarrollar para construir el marco teórico de este trabajo son los siguientes: relación de contabilidad y mercadeo, conceptos básicos de Mercadeo, estructura del plan de mercadeo, Actividades y Decisiones de Mercadeo, responsabilidad social y ética, supermercados e hipermercados.

5.1.1 Relación entre contabilidad y mercadeo

El marketing o mercadotecnia es una filosofía empresarial, según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable a largo plazo, por lo tanto, el marketing debe concretarse en un sistema de gestión que permita planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y comunicación de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y que permita crear una eficiente eficiencia empresarial. El marketing es la manera de dirigir exitosamente una organización, ya que su objetivo no es vender el producto, sino liderar la producción y los servicios. (Sapen & Feliu, 2001)

El propósito básico de un sistema de información contable es el de satisfacer las necesidades de información contable de la forma más eficiente posible. Este sistema genera informes que le permiten a la gerencia de las empresas tomar decisiones. Parte de estas decisiones son las que toma la gerencia para alcanzar los objetivos de marketing, y generalmente se encuentran vinculadas con la mezcla de marketing (producto, precio, distribución y promoción), decisiones que son

analizadas y evaluadas desde la perspectiva del costo generado por su aplicación, presentándose así la relación entre las decisiones de marketing y la información contable. La información sobre los costos es generada por los sistemas de información contable, que al ser utilizada para tomar decisiones gerenciales, inmediatamente adquiere el carácter de contabilidad gerencial. (Sapen & Feliu, 2001)

5.1.2 Conceptos Básicos de Mercadeo

Para muchas personas solo es considerado como una función de negocios, donde su principal objetivo es conectar a la organización con sus clientes.

Para aquellas personas que trabajan en un puesto de mercadeo, es un proceso del manejo del flujo de productos desde el punto de su concepción hasta el punto del consumo. (Hartline, 2007, págs. 3,4)

5.1.3 Mercadeo

El mercadeo es un proceso de planeación y ejecución de la concepción, el establecimiento de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

Mercadeo es paralelo a otras funciones de negocios como producción, investigación, administración, recursos humanos y contabilidad.

Una última forma de pensar en el mercadeo se relaciona con contribuir las necesidades humanas y sociales. Esta amplia perspectiva vincula el mercadeo con nuestro estándar de vida, no solo en términos de un mejor consumo y mayor prosperidad, sino también en términos de bienestar de la sociedad. (Hartline, 2007, pág. 3:10)

5.1.4 El mercado

Es un grupo de compradores y vendedores. Se suele pensar en un mercado como en un grupo de individuos o instrucciones que tiene necesidades similares que se pueden cubrir mediante una categoría de producto o un producto en particular.

El espacio de mercado se creó para describir aquellos mercados electrónicos que no están limitados por el tiempo ni el espacio.

Otro cambio interesante relacionado con los mercados en la nueva economía es el nacimiento de los meta mercados y los meta intermediarios. Un meta mercado es un conjunto de bienes y servicios estrechamente relacionados que se centran en una actividad de consumo específica. Un meta intermediario proporciona un solo punto de acceso en el que los compradores encuentran y entran en contacto con distintos vendedores en el mercado. (Hartline, 2007, pág. 5)

5.1.5 Productos

El enfoque primario de mercadeo es el cliente y la forma en que la organización diseña y entrega los productos que cubren las necesidades con los clientes. Las empresas crean todas las actividades de mercadeo como un medio hacia este fin, incluyendo el diseño de productos, precios, promoción y distribución. La razón de ser de una empresa son los clientes y los productos. (Hartline, 2007, pág. 7)

Teniendo en cuenta el concepto de márketing y de mercado y las necesidades que se presentan en el supermercado Merca-Centro de la unión Nariño, el implemento de ciertas estrategias que hoy en día cuentan con la evolución tecnología, favorecerían enormemente al negocio como tal tanto en la parte contable, organizativa y financiera de la empresa, puesto que a medida que el comercio en el municipio anteriormente nombrado se ha ido incrementando y con ello la

competencia entre los establecimientos se acelera, motivo por el cual el supermercado se ha visto en la obligación de buscar e implementar medios, pero sobre todo estrategias puntuales que permitan mejorar la organización contable y administrativa para sostenerse y sobresalir en el mercado de la unión Nariño y para cumplir con el principal objetivo de todo ente comercial que es obtener unas finanzas productivas.

5.1.6 Mercado objetivo

La definición técnica del Mercado Objetivo con alto foco es de vital importancia para asegurar la adecuada penetración del mercado en forma eficiente, optimizar el uso de recursos y llegar al cliente potencial con los productos adecuados. Esto permite enfocar el esfuerzo comercial y maximiza el número de negocios cerrados exitosamente; ISI como especialista en Inteligencia de Mercados y Administración de Riesgo lo asesora en este proceso, con información sólida y actualizada de los diferentes sectores económicos y más de 45 indicadores económicos para sectores y compañías, así como la posibilidad de segmentar geográficamente, ISI se convierte en su mejor aliada en este proceso. (Guiltinan, Gordon J, & Madden)

5.1.7 Tipos de mercados

Nos vamos a centrar únicamente en dos tipos de mercados, que son:

1) Mercado de consumidores.

Está formado por personas que compran los productos para satisfacer sus necesidades o la de sus hogares.

2) Mercados organizacionales.

Los compradores son organizaciones que adquieren los productos para satisfacer las necesidades que su actividad organizacional les plantea, bien sea para transformarlos y obtener otros productos o para revenderlos.

El supermercado Merca- Centro se ubica en un mercado de consumidores porque se dedica a vender productos principalmente para la canasta familiar.

5.2 EL PLAN DE MERCADEO

El plan representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa del marketing. Se debe pensar en el plan del marketing como en un documento de acción, es el manual para la implementación, la evaluación y el control del marketing.

Un buen plan de marketing requiere de gran cantidad de información proveniente de varias fuentes diferentes. Una consideración importante al reunir esta información es estar al pendiente del panorama general al mismo tiempo que se cuidan los detalles. Por esto es necesario ver el plan de marketing como un todo, en lugar de un grupo de elementos relacionados.

5.2.1 Estructura del Plan de Mercadeo

Todos los Planes del marketing deben estar bien organizados para garantizar que toda la información relevante se considere e incluya. (Hartline, 2007)

El plan de marketing más utilizado es el siguiente:

- 1. Resumen ejecutivo**
 - a. Sinopsis
 - b. Principales aspectos del plan de marketing
- 2. Análisis de situación**
 - a. Análisis del ambiente interno
 - b. Análisis del ambiente para el cliente
 - c. Análisis del ambiente externo
- 3. Análisis SWOT**

- a. Fortalezas
- b. Debilidades
- c. Oportunidades
- d. Amenazas
- e. Análisis de la matriz SWOT
- f. Establecimiento de un enfoque estratégico
- 4. Metas y objetivos de marketing**
 - a. Metas de marketing
 - b. Objetivos de marketing
- 5. Estrategias de marketing**
 - a. Mercado meta primario y mezcla de marketing
 - b. Mercado meta secundario y mezcla de marketing
- 6. Implementación de marketing**
 - a. Problemas estructurales
 - b. Actividades tácticas de marketing
- 7. Evaluación y control**
 - a. Control formal de marketing
 - b. Control informal de marketing
 - c. Evaluaciones financieras

5.2.2 Metas y objetivos de mercadeo

Son declaraciones formales de los resultados deseados y esperados derivados del plan de mercadeo. Las metas son declaraciones generales que se logran a través de la estrategia de mercadeo. La función principal de las metas es igualar el desarrollo de los objetivos y ofrecer una dirección para las decisiones sobre la distribución de los recursos. (Hartline, 2007, págs. 32-33)

5.2.3 Estrategia de Mercadeo

La sesión de la estrategia en el plan del marketing resume la forma como la empresa va a lograr sus objetivos. La estrategia de marketing comprende la selección y el análisis de los mercados meta, así como la

creación y el mantenimiento de la mezcla marketing apropiada (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados meta. (Hartline, 2007, pág. 35)

5.2.4 Actividades y Decisiones de Mercadeo

Las organizaciones deben enfrentar diversas actividades y decisiones al comercializar sus productos entre los clientes. Estas actividades varían en complejidad y alcance.

5.2.5 Planeación estratégica

Si una organización quiere tener la oportunidad de alcanzar sus metas y objetivos, debe encontrar un plan de juego o un mapa para llegar hasta ellos.

En efecto, una estrategia resume el plan de juego para que una organización logre el éxito. El marketing efectivo requiere de una planeación estratégica adecuada en los distintos niveles de una organización. En los niveles más altos, los planeadores se preocupan por los macro problemas, como la misión corporativa, la administración de la mezcla de unidades de negocios estratégicos, la adquisición y asignación de recursos y las decisiones sobre las políticas corporativas. Los planeadores en los niveles intermedios, que casi siempre constituyen una división o una unidad de negocios estratégica, se ocupa de problemas similares, pero se concentran en aquellos relacionados con su producto en particular. La planeación estratégica en los niveles inferiores de una organización tiene una naturaleza mucho más táctica. Aquí los planeadores se preocupan por el desarrollo de planes de marketing, planes de juego más específicos para conectar los productos y mercados de manera que se cubran los objetivos de los clientes y la organización. (Hartline, 2007, págs. 10-11)

Toda organización debe tener una planeación de una manera directa, sin embargo todavía existen pequeñas y medianas empresas que el orden esta de manera inmersa y en otras que simplemente no existe.

En el supermercado Merca- Centro La planeación estratégica de marketing ayudaría a formar una estructura viable, con medios organizativos que favorezcan todos los componentes de la empresa y fines enfocados principalmente en el buen desarrollo de actividades tanto contables como administrativa. Contables para cumplir con requisito establecidos por la ley de una manera más eficiente y sobre todo para llevar un control específico y veras de todos los movimientos de la organización como tal, y administrativas que con la distribución que se otorgue a tanto personal como a productos del negocio, contribuyan a los rendimientos financieros de la empresa.

5.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA

La función de la responsabilidad social y la ética en la estrategia de marketing se coloca a la cabeza de los aspectos importantes en la economía actual. El termino responsabilidad social se refiere a la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo sobre la sociedad y minimizar su impacto negativo. En términos de la estrategia de marketing, la responsabilidad social se ocupa del efecto total que las actividades de marketing de una organización tienen en la sociedad. (Hartline, 2007, pág. 16)

La responsabilidad social y ética son puntos que muy pocas empresas las tienen en cuenta, por que se dedican a cumplir fines económicos sin tener en cuenta que la sociedad es el principal componente de las organizaciones, que sin ella los negocios no tendrían ningún sentido.

En un supermercado la responsabilidad social y ética se desarrollan en buena atención al cliente, en ofrecer producto de calidad y a precios moderados, brindando organización en la distribución de productos, anunciando ofertas entre otras.

Por otro lado la responsabilidad social y ética en una organización también se hace vigente en la manera responsable de cumplir con obligaciones tributarias.

5.4 SUPERMERCADOS

Un supermercado es un establecimiento comercial urbano que vende bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas. (Gaviria Venegas & Londoño Ramirez, 2006)

5.4.1 Tipos de Supermercados:

Por su tamaño, los supermercados se dividen en:

Supermercado mediano - de 400 a 1.500 m² de superficie de venta.

Supermercado grande - de 1.500 a 2.500 m² de superficie de venta.

5.4.2 Clases De Tiendas De Autoservicio:

Hipermercados, venta también de ropa y accesorios vehiculares como llantas.

Supermercados, venta de productos de consumo masivo perecibles y no perecibles.

Tiendas de consumo, ventas al por menor o detalle generalmente son de menos de 1000 m².

Los clientes que entran a un supermercado generalmente lo recorren con un carrito o cesta, en el cual van guardando los productos que desean comprar. Los productos están distribuidos por secciones: ultramarinos, alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, etc.

Éstas a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza (galletas, cereales, frutas, carnes, etc.). El cliente realiza el pago en cajas que se encuentran situadas generalmente en las salidas del establecimiento.

La distribución de secciones es muy similar en todos los supermercados. La intención es que el cliente describa el recorrido más amplio posible por lo que los productos de primera necesidad se colocan en diferentes puntos del mismo y, generalmente, alejados de la entrada: carne, pescado, frutas y legumbres, juguetería, pan, leche, agua, etc.

Los muebles con estantes donde se exponen los productos se denominan góndolas y su lateral, cabecera de góndola. Por su parte, los productos congelados y lácteos se exponen en arcones frigoríficos. La parte del marketing que se ocupa de las técnicas optimización de venta de productos en una superficie de autoservicio se denomina merchandising. (Gaviria Venegas & Londoño Ramirez, 2006)

5.5 HIPERMERCADOS

Establecimiento comercial con el mismo objetivo del supermercado que ofrece una alta gama de artículos de alimentación y de todo tipo en una zona de superficie de venta superior a los 2500m dispone parqueaderos y otros servicios complementarios. (Gaviria Venegas & Londoño Ramirez, 2006)

5.6 EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia). (Guiltinan, Gordon J, & Madden)

6 METODOLOGIA

Durante el desarrollo del presente anteproyecto se obtuvo información primaria con base a los datos proporcionados por el gerente del supermercado Merca Centro y del personal encargado de la distribución y exhibición de los productos quienes aportaron a la investigación con sus experiencias y conocimiento operativo.

En primera instancia se realizó el proceso de observación con el cual se pretendió realizar un diagnóstico de la situación actual de las estrategias de mercado empleadas, en cuanto a logística de desarrollo, resultados esperados y reales, posteriormente se realiza una entrevista al gerente en la cual se conoce los fundamentos para las estrategias actuales, la problemática a la cual se enfrenta el supermercado y el resultado deseado de las estrategias de mercado. Todo lo anterior se realizó con el fin de adquirir la información necesaria para el desarrollo de la estrategia a proponer.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Descriptivo: El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación cualitativa empleada para desarrollar el presente proyecto es el método inductivo, en el cual “su carácter particularista viene determinado porque el estudio de caso se centra en una situación suceso, programa o fenómeno concreto. Esta especificidad le hace ser un método muy útil para el análisis de problemas prácticos, situaciones o acontecimientos que surgen en la cotidianidad. Como producto final de un estudio de caso nos encontramos con una rica descripción del objeto de estudio, en la que se utilizan las técnicas narrativas y literarias para describir, producir imágenes y analizar las situaciones”

Se hace uso de dicho método ya que el diseño de estrategias de mercado se realiza con base a los sucesos ocurridos cotidianamente en un mercado, y permite el estudio concreto de la problemática a corregir.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia. Se dividen en tres tipos: primarias, secundarias y terciarias.

6.3.1 *Fuentes Primarias*

Contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

Componen la colección básica de una biblioteca, y pueden encontrarse en formato tradicional impreso como los libros y las

publicaciones seriadas; o en formatos especiales como los micros formas, las videocasetes y los discos compactos.

Las fuentes utilizadas en la investigación son:

- Observación directa de las estrategias de mercado actuales del supermercado Merca-Centro.

- Información recolectada mediante la figura de entrevista realizada al gerente y empleados

- análisis y estudios del mercado en el sector del municipio de la unión Nariño así como la competencia directa e indirecta.

- información obtenida de fuentes bibliográficas a fin de determinar el estado ideal de las estrategias propias de un supermercado. (Abela, 2000)

La investigación física que se realizó visitando el supermercado Merca-Centro, donde se pudo analizar su estado actual de estrategias, permite conocer el método de trabajo que está desempeñando el personal del establecimiento, en el cual se han dividido actividades de acuerdo a sus conocimientos y aptitudes; el objetivo principal del supermercado que está enfocado a obtener rendimientos financieros para el cual influyen factores como: estabilidad, competencia, posicionamiento, publicidad, ventas y rendimientos.

Además, se realizó Investigación en textos revistas y cibergrafía, relacionados con la teoría a desarrollar, tanto de mercadeo como de economía en general y sobre todo lo relacionado en supermercados y sus necesidades estratégicas.

Esta información ha sido requerida de una manera completa y efectiva de acorde con lo que necesitaba consultar para el desarrollo del anteproyecto.

6.3.2 Fuentes Secundarias

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias.

Se debe hacer referencia a ellas cuando no se puede utilizar una fuente primaria por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente es Confiable. La utilizamos para confirmar nuestros hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar nuestros estudios.

Las fuentes secundarias utilizadas en la investigación son:

- Diccionario enciclopédico
- Diccionario de sinónimos y antónimos
- Diccionario básico
- Almanaques
- Revistas de resúmenes

6.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Son un conjunto instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método, es importante ya que integra una estructura por medio de la cual se organiza la investigación y de esta forma cumplir con los objetivos de la misma.

- La entrevista y observación
- Análisis del contenido
- Análisis documental

6.5 FASES DE INVESTIGACIÓN

6.5.1 Fase 1

Se realizó una serie de entrevistas en el sector, la cual se considera como una técnica por medio de la cual se recopilara información mediante una conversación profesional, en la que se obtendrá información suficientemente clara y confiable, para lo cual se deberá presentar preguntas en orden cronológico y coherente de tal manera que se pueda llegar a una conclusión en pro del cumplimiento de los objetivos propuestos desde el comienzo de esta monografía. Esta se realizara tanto al supermercado Merca Centro como a sus competidores directos, además de algunos clientes de los mismos.

6.5.2 Fase 2

El análisis del contenido de la información implica la identificación y representación del contenido de los textos mediante dos técnicas fundamentales: la indización y el resumen. Indizar es extraer una serie de conceptos que respondan a los temas tratados en el documento, y que servirán como puntos de acceso para su recuperación. Se utilizó bibliografía de las disposiciones legales y normativas que rigen este tipo de negocios, con el objetivo de analizar las implicaciones contables que surgen a través de sus diferentes actividades.

6.5.3 Fase 3

El análisis documental es un trabajo mediante el cual por un proceso intelectual extraemos unas nociones del documento para representarlo y facilitar el acceso a los originales, analizar por tanto, es derivar de un documento el conjunto de palabras y símbolos que le sirvan de representación. Se organizó la documentación encontrada, analizando los datos más relevantes con el objetivo de analizar la información y de esta manera lograr su total comprensión y discernimiento con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

7 . ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO UTILIZADAS EN EL ENTORNO POR LOS COMPETIDORES DIRECTOS PARA EL SUPERMERCADO MERCA CENTRO DE LA UNIÓN NARIÑO.

Antes de diseñar el plan de mercadeo en el supermercado Merca – Centro ubicado en el municipio de la Unión Nariño es necesario realizar un estudio tanto del entorno donde se encuentra ubicado el supermercado anteriormente nombrado, como de las situaciones que actualmente se están presentando en la parte interna de este negocio. Una observación y posteriormente un análisis que ayude a conocer el negocio y su funcionamiento, a percibir sus competentes directos y a comprender el movimiento del negocio como tal en el ámbito en el que está desarrollando su actividad comercial.

A continuación se tendrá en cuenta conceptos básicos del análisis DOFA y sus elementos, que nos proporcione un mayor entendimiento del tema a tratar.

7.1. ANALISIS DOFA

El análisis DOFA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) que da a la empresa ciertas ventajas y desventajas al satisfacer las necesidades de su mercado y su meta. (Hartline, 2007)

Este análisis ayuda a la empresa a determinar lo que la empresa hace bien y en las áreas en las que necesita mejorar.

El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a

comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Se puede afirmar que el Análisis DOFA, es una herramienta valiosa con la que puede contar una empresa, ya que le permite el diseño e implementación de estrategias, su seguimiento y evaluación, para mantener al negocio dentro del mercado.

Por esta razón se ha escogido el análisis DOFA que es una herramienta que nos permite evidenciar y localizar de una manera práctica y efectiva las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del supermercado Merca - Centro y así poder centrarnos en el desarrollo del plan en sus necesidades y en el fortalecimiento de sus ventajas competitivas, estratégicas y contables (Humphrey, 2004)

La plantilla del análisis DOFA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante DOFA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

7.1.1 Fortalezas

Las Fortalezas, son cualidades que tiene la empresa que funciona como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia.

7.1.2 Oportunidades

Las Oportunidades, son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que permiten a la empresa obtener ventajas competitivas.

7.1.3 Debilidades

Las Debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia,

7.1.4 Amenazas

Las Amenazas, son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a quebrantar incluso la subsistencia de la empresa.

Se puede afirmar que el Análisis DOFA, es una de las herramientas más valiosas con las que puede contar una empresa, ya que le permite el diseño e implementación de estrategias, su seguimiento y evaluación, para mantener al negocio dentro del mercado. (Humphrey, 2004)

7.2 EL ANALISIS DOFA UTILIZADO EN EL SUPERMERCADO MERCA- CENTRO.

El análisis DOFA es utilizado en el supermercado Merca - Centro Con el firme propósito de conocer con mayor exactitud cuáles son sus fortalezas y debilidades en el entorno interno de la organización y enfocarnos en las amenazas y oportunidades que hacen parte del entorno externo, de esta manera poder saber, a qué tipo de estrategias que son utilizadas por los competidores, se está enfrentando el supermercado Merca - Centro.

En el siguiente cuadro se evidencia el análisis DOFA realizado en el supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño.

7.2.1 ANALISIS INTERNO:

Cuadro 1. Análisis DOFA, en el Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño

A- FORTALEZAS	B- DEBILIDADES
• Distribución de líneas y grupos tanto físicamente como en el sistema operativo. • Tiempo de antigüedad del negocio. • Gran variedad de productos. • Productos frescos y de la mejor calidad. • Infraestructura física. • Precios bajos en la comercialización. • Bodega de almacenamiento • Cuenta con local propio. • Cuenta con un sistema contable. • Cuenta con varios puntos de pago. • Cuenta con un sistema contable operativo	• Servicio al cliente. • No cuenta con parqueadero. • Remuneración del personal. • Dotación personal. • Horario de atención.

Fuente: Propia con base en Información de la investigación previa tomada del Supermercado Merca - Centro de La Unión Nariño. 2014

7.2.2 Análisis Externo:

Cuadro 2. Análisis Externo

C- OPORTUNIDADES	D- AMENAZAS
• Rápido crecimiento del mercado • Ampliación del local donde funciona la empresa actualmente • Motivar a los clientes en temporadas altas • Capacitación del personal	• Entrada de grandes competidores • Fuga de persona clave hacia otras empresas de la competencia • La situación socio-política del país (grupos armados al margen de la ley) • La devaluación del peso colombiano frente al dólar

Fuente: Propia con base en Información de la investigación previa tomada del Supermercado Merca - Centro de La Unión Nariño. 2014

A continuación se explicaran cada una de los elementos particulares del supermercado merca centro referenciados en el anterior esquema, con el propósito de ofrecer una descripción detallada que brinde un informe preciso y completo de las situaciones evidenciadas en el análisis DOFA realizado en el negocio ya nombrado.

A- FORTALEZAS

- **Distribución de líneas y grupos tanto físicamente como en el sistema operativo:** La organización y distribución de los productos en grupos y líneas dentro de las instalaciones del supermercado se realiza tanto físicamente como en el sistema operativo empleado: esto con el fin de brindarle al cliente una mayor claridad a la hora de escoger sus productos, de igual forma permite un mejor manejo del inventario ya que todo está debidamente ordenado, de modo que cuando se programan tomas de inventarios, sea fácil el conteo y de mayor confiabilidad el muestreo.

Además la distribución que manejan por grupos y líneas en el sistema operativo les facilita a el personal encargado del sistema a mantener un adecuado manejo de los productos en el momento de cargar, descargar, visualizar productos por bodega , renglón y valorización de saldos; pero sobre todo a mantener un orden apropiado en el operador.

- **Tiempo de antigüedad del negocio:** Este criterio es tomado como fortaleza ya que el supermercado Merca Centro de La Unión Nariño por ser uno de los negocios con mayor tiempo en el mercado (iniciando como un granero en el año 1997 y fortaleciéndose como supermercado en el año 2002), facilita el reconocimiento por parte de los clientes, creando la fidelización de los mismos, al igual que SE obtiene reconocimiento y se logra ser uno de los supermercados preferidos por los ciudadanos de La Unión Nariño en el momento de la adelantar sus compras.

- **Gran variedad de productos:** Es una fortaleza para el supermercado Merca-Centro debido a que en los productos que se ofrecen, se incluye todo tipo de marcas, presentación y tamaño. Esto favorece tanto a oferente como a demandantes, ya que proporciona satisfacción a todo tipo de clientes. Además el supermercado cuenta

con bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, artículos de higiene, perfumería, electrodomésticos y limpieza. (Gaviria Venegas & Londoño Ramirez, 2006)

- **Productos frescos y de buena calidad:** el supermercado Merca – Centro se caracteriza por ofrecer bienes que cumplan con los estándares de calidad establecidos por los órganos de control correspondientes. El significado de la palabra calidad puede adquirir múltiples interpretaciones, ya que todo dependerá del nivel de satisfacción o conformidad del cliente. Sin embargo, la calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si este es bueno o malo. Muchas veces el nivel de calidad se mide de acuerdo a la reacción y preferencias del cliente. Desde el momento en que este llega al establecimiento comercial, sabe exactamente que va a comprar y donde ubicarlo, va directo al lugar donde se encuentra el producto de su preferencia. Para que los establecimientos públicos y privados sean catalogados de calidad debe cumplir con los lineamientos y las normas establecidas por los órganos de control como las ISO 9000 que son normas establecidas por la organización internacional de la estandarización, a través de las cuales se pueden medir los sistemas de gestión de calidad de una empresa y verificar si realmente esta satisface las expectativas y necesidades de sus clientes. (de Gerencia.com, s.f.)

- **Infraestructura:** Cuando se habla de infraestructura se hace referencia a la parte física y a la logística de la superficie del supermercado. Por tal razón se tomó como una fortaleza para el supermercado Merca-Centro, el cual cuenta con un local propio, además de poseer en la parte del sótano un amplio espacio que le permite el almacenamiento de la mercancía, también tiene espacio para futuras adecuaciones. Actualmente es uno de los de mejor

organización en cuanto a la distribución y ubicación de sus mostradores y productos, ya que le brinda al cliente la comodidad y tranquilidad a la hora de caminar por sus pasillos.

- **Precios bajos:** De acuerdo a la información suministrada por el gerente del supermercado Merca-Centro y encuestas realizadas a algunos clientes, este cuenta con los mejores precios de la región, además de ofrecer promociones y descuentos en determinadas temporadas lo que atrae mayor número de clientes.

- **Cuenta con varios puntos de pago:** es una fortaleza para el supermercado Merca-Centro porque permite mayor agilidad a la hora en que los clientes realizan sus pagos, a su vez estos se marchan satisfechos ya que compran el producto que quieren y no les toca hacer largas filas y demoradas a la hora de cancelar, gracias a que el supermercado cuenta con 6 puntos de pago (cajas registradores), lo que agiliza la afluencia de los clientes y descongestiona el lugar.

- **Cuenta con un sistema contable operativo:** es una fortaleza para el supermercado Merca-Centro ya que permite obtener seguridad, claridad y mucha rapidez en el manejo de la información. Este tipo de sistemas permite el manejo de cualquier medio de pago (efectivo, tarjeta de crédito y débito, cheques o cualquier otro medio que el gerente quiera implementar); además se pueden incluir otros procesos como suspender en cualquier momento la venta en proceso y continuar con el siguiente cliente en la fila, posteriormente reanudar la venta pendiente sin incomodar a los demás clientes, al igual que se pueden fijar diferentes precios de acuerdo al tipo de cliente y así mismo se fijan los descuentos, promociones que se realizan y establecen las tarifas para los empleados.

El sistema contable también permite la fidelización de los clientes manejando un sistema de puntos, que hoy día es muy habitual en todos los supermercados. Algo que no podemos pasar por alto es que permite

generar el cuadre diario de caja (manejo de efectivo), al igual que generar informes de inventarios valorizado, procesos indispensables para Garantizar el cumplimiento de las políticas administrativas y operativas de la compañía, aplicadas a la efectividad de los procesos.

B- DEBILIDADES

- **Servicio al cliente:** está dentro de este grupo debido a que algunos de los funcionarios que laboran en el supermercado Merca Centro, no cuentan con la vocación de servicio, a pesar de que es uno de los más grandes y apetecidos por las personas del pueblo, no cuentan con el recurso humano idóneo para este tipo de empresa.
- **No cuenta con parqueadero:** se dificulta el acceso ya que no cuenta con un espacio propio para el estacionamiento de vehículos, los clientes lo hacen en la vía pública.
- **Remuneración del personal:** el incentivo económico es verdaderamente uno de los grandes obstáculos para los colaboradores del supermercado ya que los salarios son muy bajos y no cuentan con las garantías de ley que les garantice una estabilidad laboral, esto debido a que la mayoría de los supermercados de la región el salario no llega ni siquiera al SMLV.
- **Dotación del personal:** al igual que el salario, la dotación es otra de las preocupaciones de los colaboradores ya que no cuentan con los implementos necesarios para la realización de sus labores diarias.
- **Horario de atención:** es una debilidad, teniendo en cuenta que el horario que ellos laboran es solamente hasta las 6 p.m. y para las personas que trabajan en esta misma jornada se le dificulta la compra de sus elementos en este supermercado.

C- OPORTUNIDADES

- **Rápido crecimiento del mercado.** En el municipio de La Unión Nariño el comercio se mueve de acuerdo a la producción del café y el mercado del mismo. Por esta razón es un epicentro de los municipios aledaños y por lo tanto el comercio en tiendas y supermercados es elevado.

-

Por otro lado La Unión Nariño cuenta con un clima templado en la cabecera municipal, al sur con un clima frío y al norte con un clima cálido, la variedad climática ayuda a la producción agrícola de frutas y verduras, motivo por lo cual se comercializan estos en el mercado del sector generando mayor movimiento en el mercado.

- **Ampliación del local donde funciona la empresa actualmente:** Una de las proyecciones futuras del supermercado Merca - centro es ampliar la parte física que les permita además de lograr variedad de productos ofrecer mayor cantidad de estos. Y por consiguiente ofrecer un parqueadero propio del establecimiento para la comodidad de sus clientes.

- **Motivar a los clientes en temporadas altas:** Generalmente se realizan ofertas de acuerdo a la ocasión ubicando productos de la misma temporada en lugares estratégicos a precios más bajos, con una decoración adecuada de acuerdo al evento, también se realizan perifoneo, y una persona encargada de anunciar la promoción por medio de micrófono, de tal manera que el cliente se sienta atraído a visitar ese punto de promoción.

- **Capacitación del personal:** En el municipio de La Unión Nariño se realizan capacitaciones y seminarios que ofrece la cámara y comercio, pero además el personal de Merca-Centro asiste a capacitaciones que el propio negocio ofrece para ellos.

D- AMENAZAS

- **Entrada de grandes competidores:** Actualmente en la unión Nariño existen tres supermercados que compiten con el supermercado merca centro en condiciones semejantes, pero el negocio se ha sostenido siendo el primero ante la preferencia de los clientes por las situaciones anteriormente nombradas en las fortalezas internas y por otros aspectos en particular.

Sin embargo el supermercado Merca-Centro muestra su mayor preocupación por que al municipio llegara La 14. Un hipermercado que puede llegar a innovar en productos y otros servicios, con espacios más grandes y más atractivos.

- **Fuga de persona clave hacia otras empresas de la competencia:** El factor humano es importante en toda organización, motivo por el cual, cuando una persona que lleve mucho tiempo en una empresa y encuentre una mejor opción en otra compañía, genera traumatismo, ya que habría que empezar un proceso de contratación y capacitación para la nueva persona lo que genera posibles atrasos en los procesos y adaptación a las políticas de la compañía.

- **La situación socio-política del país:** Para este punto se hacer referencia a los siguientes aspectos (grupos armados al margen de la Ley y delincuencia común). De acuerdo a la ubicación geográfica del supermercado Merca-Centro y el hecho de estar ubicado en una zona de alta influencia de este tipo de grupos, corren un nivel muy elevado de riesgo al verse afectado en una situación que los perjudique enormemente. Es de conocimiento público, que en Colombia existen algunos grupos armados al margen de la ley, que se dedican a la extorsión, al hurto, y a pedir vacunas (ayuda económica para su sustento) a los establecimientos de comercio y a toda persona que posea alguna clase de bien. En este caso el supermercado Merca - Centro en algún momento puede resultar afectado y llegar a perder

una suma considerable de su capital, algo que no es bueno ni para los socios o accionistas ni para sus empleados, ya que de forma directa se afecta su ingreso.

- **La devaluación del peso colombiano frente al dólar:** Estos cambios de valor en las monedas tienen grandes consecuencias para la economía, pues para los países o las empresas que tienen deudas en monedas extranjeras (dólares por ejemplo), el valor de su deuda en caso de una devaluación, aunque dicha deuda sea la misma (en la moneda extranjera), tal valor no va a ser el mismo (en la moneda local), porque las empresas y los países necesitarán obtener más recursos en la moneda local para pagar el mismo valor de la deuda contraída inicialmente en una moneda extranjera, razón por la cual dicha deuda será más costosa. (Banco de la Republica Cultural, 1994).

Después de haber realizado el análisis DOFA al supermercado Merca - Centro de la Unión Nariño, se pueden determinar que está constituido de una mayor parte de fortalezas y oportunidades que hacen que el negocio se sostenga y que contribuyen al buen rendimiento de la compañía, sin embargo es importante que se tenga en cuenta las debilidades que aunque no son muchas son clave para mejorar en su funcionamiento como tal. Por ultimo tenemos las amenazas que afectan no solo al supermercado Merca-Centro sino también a los demás negocios del municipio, el supermercado en estudio de este proyecto tiene la gran ventaja, de contar con buena acogida por los clientes de las diferentes veredas, que han mostrados su fidelidad a pesar de las diferente innovaciones de los competidores en el mercado, pero sobre todo la preferencia se mantiene por los bajos precios, hecho que ha generado el posicionamiento de supermercado en el mercado de la Unión Nariño.

7.3 ESTRATEGIAS UTILIZADAS EN EL ENTORNO POR LOS COMPETIDORES DIRETOS DEL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO.

Después del análisis que se realizó seguido de la observación e investigación acerca de la competencia directa del supermercado Merca – Centro y teniendo en cuenta que es el supermercado Maxi Hogar el único competidor directo, como se lo nombro anteriormente con sus características, a continuación se nombraran las estrategias utilizadas por este negocio.

7.3.1 *Maxi hogar:*

- Estabilidad en los precios.
- Variedad de productos.
- Buena atención al cliente.
- Rifas realizadas los días de mercado, con los tiquetes de compras de los clientes.
- Premios en fechas especiales como día de la madre, del padre, de amor y amistad, navidad y año nuevo.
- Acumulación y bonificación de puntos.
- Puntos de pago (tres).

A manera de conclusión se puede interpretar que tanto en el supermercado Merca - Centro como en Maxi Hogar existen estrategias similares, sin embargo en el supermercado Maxi Hogar se evidencia la estrategia del servicio al cliente, lo cual es una ventaja a su favor teniendo en cuenta que en Merca – Centro la atención al cliente es una debilidad.

Pero el supermercado Merca – Centro a diferencia de Maxi Hogar cuenta con seis puntos de pago que agiliza afluencia de los clientes; y una amplia planta física, lo cual le permite exhibir una gran variedad de productos y extenderse en su presentación.

8. APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN QUE PERMITE DAR CUENTA DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO ACTUALES IMPLEMENTADAS POR EL SUPERMERCADO MERCA CENTRO Y LAS REPERCUSIONES CONTABLES A LAS CUALES SE HA LLEGADO.

En la investigación realizada se utilizó como herramientas para recolectar información la entrevista y la observación directa, como se indicó en las fuentes de información primarias, pero en este capítulo se tendrá en cuenta un análisis de mercadeo tanto del municipio de La Unión Nariño donde se encuentra ubicado el supermercado Merca – Centro y del negocio nombrado. Dichas herramientas fueron apoyadas por el estudio anticipado de diferentes teorías enfocadas a planes y diseños estratégicos empresariales que aportaron un amplio conocimiento para poder desarrollar el tema en estudio.

A continuación se realizara un historial de los avances por los que el supermercado Merca – Centro ha transcurrido a lo largo de diecisiete años desde que se estableció como una entidad comercial.

8.1. HISTORIA EMPRESARIAL DEL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO

El supermercado Merca – Centro se encuentra ubicado en el Municipio de la Unión Nariño que cuenta con una población de veintisiete mil quinientos ochenta y ocho habitantes, información tomada de acuerdo al último censo del DANE realizado en el año 2005. Además es una región dedicada al cultivo, comercialización y hoy en

día también al procesamiento del café siendo esta la principal fuente de economía de esta localidad.

El propietario Franco Gómez crea Merca – Centro en el año 1998 dando inicio como un granero donde se comercializaban productos de la canasta familiar tanto al por mayor como al por menor en un local de medianas dimensiones administrado por el señor Orlando Gómez.

En el año 2000 muere el propietario Franco Gómez padre, pasando el granero a responsabilidad de su hijo también llamado Franco Alex Gómez con quien surgen algunos cambios, cambia la administración a Gildardo Gómez y Wilinton Ortiz, el local y la bodega se amplía y las ventas mejoran un poco así se mantiene hasta el año 2008, pero los administradores no estaban de acuerdo con los cambios motivo por el cual nuevamente se cambia la administración.

En el año 2008 Armando Muñoz nuevo administrador, con quien el negocio surge el cambio fundamental y efectivo, pasa de ser granero a un autoservicio, lo cual conlleva a ampliar la planta física completamente pues el área de ventas requería de espacio adecuación, es en esta etapa donde se construye un sótano el cual se utiliza como bodega. Además las ventas se realizan a partir de este año al por menor mejorando en una gran dimensión.

En el año 2009 se sistematiza el negocio y con ella se ubican tres puntos de pago, la mercancía se distribuye y organiza por líneas.

En el año 2011 se implementan dos puntos de pago más por el aumento de ventas y la necesidad de atender a los clientes con mayor rapidez y además se introduce el sector de futas y carnes frías.

En el año 2013 se hace necesario colocar dos puntos de pago más e instalar un sistema de seguridad tanto de cámara como alarmas para llevar un mayor control de supervisión y riesgos. El Supermercado Merca - Centro sigue creciendo en ventas y hoy en día se ha constituido

como uno de los mejores, líder en ventas y gracias a su evolución ha tenido gran acogida lo que conlleva a su posicionamiento en el mercado en el municipio de la unión Nariño. **Fuente:** Información suministrada por el propietario del Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño

Figura 1. Foto del Supermercado Merca-Centro.



Fuente: archivo de los autores

A continuación se mostraran la misión y la visión ya establecidas por el supermercado Merca – Centro

8.2. MISIÓN

Somos una compañía líder en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad, con el compromiso de superar las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo integralmente un buen servicio, precio al alcance de todos, en un ambiente de armonía y desarrollo del factor humano, generando la utilidad esperada por los accionistas, dando cumplimiento a las políticas y contribuyendo al crecimiento del Supermercado Merca Centro.

8.3. VISIÓN

Para el 2016 Consolidarnos como una destacada y reconocida compañía en la comercialización de productos de consumo masivo de óptima calidad en la Unión Nariño y sus alrededores, ofreciendo el mejor servicio, los mejores precios y la mejor disponibilidad del producto.

Fuente: Información suministrada por el propietario del Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño

8.4. VALORES CORPORATIVOS

En el Supermercado Meca-Centro se reconocen y se interactúa bajo los siguientes valores corporativos:

- **Responsabilidad:** trabajamos con esmero mediante la autogestión y el autocontrol en los procesos, con altos estándares de calidad reduciendo los riesgos de vulnerabilidad jurídica y demandas.
- **Respecto:** En el Supermercado Merca-Centro se valora a los demás, la dignidad de los seres humanos, las normas de convivencia social y moral, no desconoce el valor de las personas, por el contrario trata a los demás como le gustaría ser tratado.

- **Honestidad:** Creemos en la verdad, como único elemento constructor de dinámicas sanas y perdurables. las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, garantizando respaldo, seguridad y credibilidad en la familia del supermercado Merca-Centro. Somos bondadosos, correctos, admitimos nuestras equivocaciones; con sentimientos transparentes, la buena autoestima nos motiva a ser mejores, nos proyectamos como somos.

- **Servicio:** En el Supermercado Merca-Centro tenemos la actitud de servir a nuestros clientes con amor y dedicación para satisfacer sus necesidades y expectativas, poniendo a su disposición nuestras mejores cualidades y técnicas, humanas y profesionales.

- **Compromiso:** Nuestro sistema funciona de tal manera que satisfaga las necesidades y supere las expectativas de los clientes.

- **Ética:** Los funcionarios del Supermercado Merca-Centro actuamos al interior y exterior de manera correcta e intachable en coherencia con los valores y principios corporativos definidos en el Direccionamiento Estratégico.

- **Amabilidad:** El personal que hace parte del Supermercado Merca-Centro está capacitado y formado para ofrecer calidad en la prestación del servicio ya que son los clientes la razón de ser del negocio.

Fuente: Información suministrada por el propietario del Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño

8.5. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

En el momento de realizar la consulta, la organización no cuenta con principios corporativos, pero de acuerdo a nuestro análisis e

investigación se pueden considerar los siguientes aspectos como los más apropiados para dicha entidad, debido a que esta entidad los practica, pero no los ha plasmado de manera escrita en su plan organizacional.

- **Liderazgo:** Se busca día a día mejorar la posición competitiva de forma rentable y satisfactoria para nuestros clientes.

- **Información y análisis:** Estas generan la inteligencia del negocio ya que permite crear rutas que fortalezcan la posición de la compañía frente al mercado y alcanzar la meta propuesta.

- **Planeación estratégica:** Es fundamental ya que permite estructurar el plan del negocio de manera ordenada para obtener el éxito esperado.

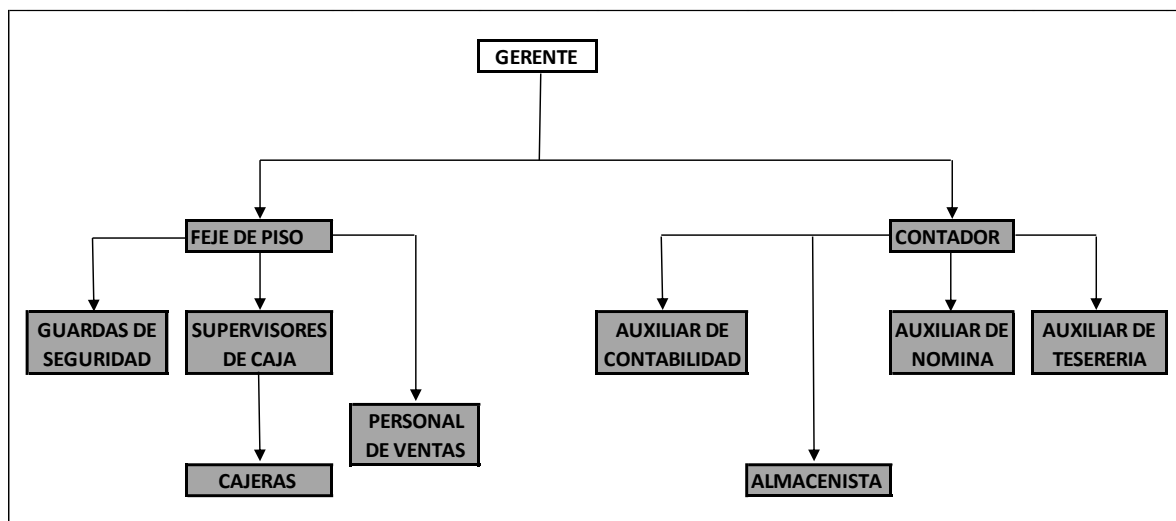
- **Factor humano:** ser un equipo integral, como individuo, familiar e integral como eje fundamental de la compañía.

- **Calidad del producto:** Se trata de realizar el trabajo en equipo con los niveles de excelencia que la organización espera ofrecerle a los clientes.

- **Rentabilidad:** Hace referencia al beneficio económico esperado por los accionistas y por cada uno de los funcionarios con las inversiones e ingresos recibidos en el negocio.

- **Fidelización del cliente:** Al ser el cliente la razón de ser del negocio y fuente primario de ingresos, construimos la lealtad en cada una etapa del proceso.

Figura 2. Organigrama



Fuente: Propia con base en Información de la investigación previa tomada del Supermercado Merca - Centro de La Unión Nariño. 2014

8.6. ESTUDIO DE MERCADEO

Estudio de mercadeo es el conjunto de acciones que ejecutan para saber la respuesta del mercado (Target (demanda) y proveedores, competencia (oferta)) ante un producto o servicio.

Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución. El objetivo de todo estudio de mercado ha de ser terminar teniendo una visión clara de las características del producto o servicio que se quiere introducir en el mercado, y un conocimiento exhaustivo de los interlocutores del sector. Junto con todo el conocimiento necesario para una política de precios y de comercialización. Con un buen estudio nos debería quedar clara la distribución geográfica y temporal del mercado de demanda. Cuál es el target con el perfil más completo, (sexo, edad, ingresos, preferencias, etc.), Cual ha sido históricamente el comportamiento de la demanda y que proyección se espera, máximo si su nuestro producto o servicios viene a aportar valores añadidos y ventajas competitivas. Lo que puede revolucionar el sector, la oferta. (Hartline, 2007)

Análisis de precios y su evolución de los distintos competidores o demarcaciones geográficas. Además un estudio de mercado sirve para obtener, analizar y comunicar información acerca de los clientes, el producto, el precio, el tipo de distribución, las promociones, los competidores y los proveedores.

8.7. ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE MERCADEO EN EL MUNICIPIO DE LA UNION NARIÑO

El Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño desarrolla su actividad comercial 52 11 (comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente) en esta localidad, por esta razón a continuación se tomaran los principales aspectos relacionados con la economía del municipio anteriormente nombrado.

La Unión es un municipio Colombiano, ubicado en el norte del departamento de Nariño. El Municipio de La Unión se encuentra ubicado así: 1° 36' 06" de latitud Norte. En consecuencia de esto el Municipio se encuentra en la zona de latitudes bajas y tendría un clima cálido, pero gracias a la presencia de la Cordillera de Los Andes, posee una variedad de climas que van desde el frío en su parte alta, templado en su mayor parte y cálido en la zona baja.

El cultivo del café es el renglón básico de la economía del Municipio, se cultiva en 40 veredas de las 42 que corresponden al total del Municipio (9 corregimientos); según el Comité de Cafeteros en su informe Distribución de la Caficultora en el municipio de La Unión. De las 4.438 Fincas Cafeteras, corresponden 3.607,93 hectáreas sembradas en café.

Está comprendida por el alcalde municipal: Andrés Santacruz, elegido para el periodo 2012-2015; un Concejo Municipal compuesto por 13 miembros elegidos para igual periodo.

Es sede del Circuito Judicial, del Círculo de Registro, del Círculo de Notaría y es sede regional de la Corporación Autónoma de Nariño y de la Cámara de Comercio.

Igualmente es sede regional de un Distrito de Policía, del Centro zonal nororiental del ICBF Nariño y de una Subsecretaria de Tránsito en el norte de Nariño, así como del Bancolombia, Banagrario, Banco de Bogotá y Davivienda entre otros, y de la principal Cooperativa de Caficultores de todo el departamento de Nariño. (Presentacion La Unión Nariño, 2014)

Cuadro 3. Habitantes de la Unión Nariño según información del DANE último censo (2005).

Viviendas, Hogares y Personas				
Área	Viviendas Censo	Hogares General	Personas 2005	<u>Proyección</u> Población 2010
Cabecera	2.543	2.577	10.240	10.451
Resto	4.157	4.172	17.348	16.550
Total	6.700	6.749	27.588	27.001

Figura 3. Municipio de la Unión Nariño.



8.8. ECONOMÍA

Es el centro de la economía del norte del departamento de Nariño y del sur del departamento del Cauca, la producción de café. El comercio y los servicios son sus principales fuentes de economía, brindándole los bienes y servicios a un área de influencia de más de 200 mil habitantes; el comercio oscila alrededor de los 250 mil millones de pesos al año. Luego del comercio, el segundo renglón lo ocupa el cultivo del café, siendo el primer productor nacional de café de tipo especial, con 10 millones de kilos anuales es una fuente de ingresos para muchas familias de la región quienes sobreviven gracias a este cultivo siendo quienes producen semilleros son sus sembradores, cosechadores y responsables del secado para obtener café de calidad. Otros cultivos

son los frutales y el plátano principalmente, tiene cerca de 200 pequeñas industrias de la confección, calzado, ebanistería y metalmecánica.

Figura 4. Establecimientos según actividad económica en el municipio de la Unión Nariño. Información recopilada de la página del DANE último censo (2005).

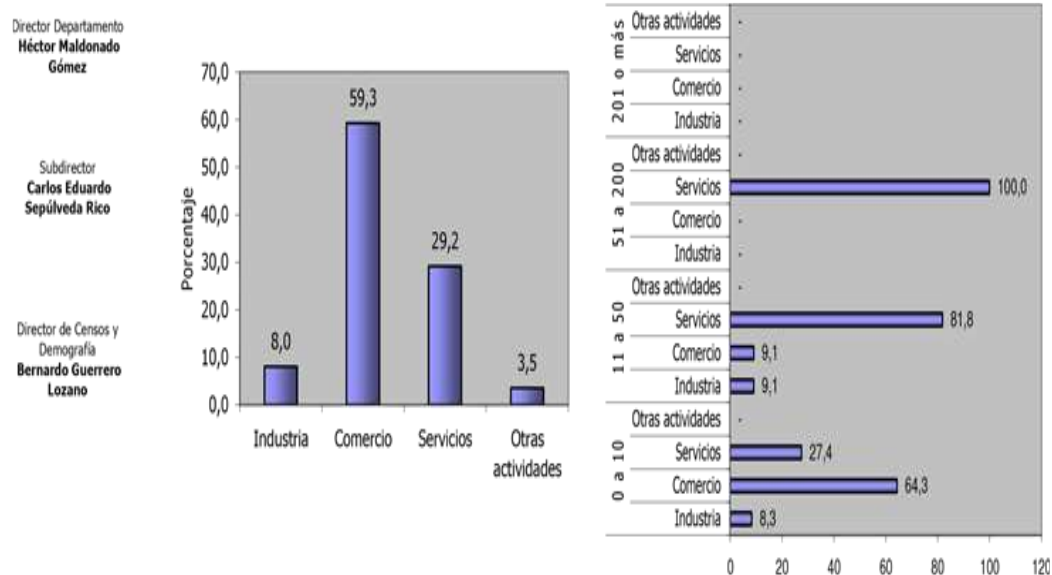


Figura 5. Municipio de la Unión Nariño



El análisis del municipio de La Unión Nariño se enfocó principalmente en la ubicación geográfica y la economía, por ser

temas de interés que se relacionan directamente con el desarrollo de la práctica empresarial realizada y además aportan a los lectores una información del municipio que les permite conocer un poco más de esta población.

8.9. ANÁLISIS DEL MERCADO DEL SUPERMERCADO MERCA- CENTRO DE LA UNIÓN NARIÑO

- **ANÁLISIS DE LOS CLIENTES**

En economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes que constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento, por una necesidad puntual. (Novillo Maldonado, 2012)

Figura 6. Clientes del supermercado



- **El perfil del consumidor**

El perfil del consumidor es el término que se le da a la descripción de las características de los consumidores de un producto o usuario de un servicio determinado. Este perfil se obtiene tras realizar un estudio

minucioso de los consumidores variable muy importante para la definición de las estrategias de marketing. (Novillo Maldonado, 2012)

En cuanto a la fidelización de los clientes es el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras. La fidelización tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento a largo plazo con los clientes. (Buergos, 2007)

De acuerdo a la información obtenida por el representante de ventas llamado Armando Muñoz del Supermercado Merca - Centro existen aproximadamente 700 clientes fijos de los cuales un 30 % (treinta por ciento) son de zona rural y el 70 % (setenta por ciento) son de zona urbana. Los clientes en su totalidad se caracterizan por ser mayores de dieciocho años y pertenecer a los extractos uno, dos y tres, con unos ingresos de uno a cuatro salarios mínimos legales vigentes, teniendo en cuenta que el SMLV para el año 2015 es de seiscientos cuarenta y cuatro mil trescientos cincuenta pesos (\$ 644.350). Además hay clientes ocasionales determinados entre edades de doce años en adelante, de los cuales se dificulta conocer el promedio en valores numéricos, debido al gran número de clientes que compran en este lugar.

8.10. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Existe competencia cuando diferentes proveedores concurren a un mercado a ofrecer sus productos ante un conjunto de consumidores Competidores específicos a un mismo bien. La competencia es esencial a la economía de mercado, no existe economía de mercado sin competencia y la existencia de competencia produce como resultado un tipo de economía que es de mercado.

- **Competencia Perfecta Mercado**

Número de oferentes es infinito para cada uno de los bienes que produce, el número de demandantes también lo es, No existe limitación para la entrada al mercado, Ninguna de las fuerzas determinan precios y condiciones, No existen economías de escala significativas.

- **Competencia Imperfecta del Mercado**

Algunos oferentes o demandantes poseen mayor poder que otros en la fijación de precios, Existen restricciones directas o indirectas que limitan el acceso del mercado a nuevos competidores, Se trata de crear sistemas de economías de escala.

- **Otros Tipos de Competencia Monopolio**

Un vendedor controla el mercado, oligopolio, pocos vendedores controlan un mercado, cada una de las firmas conoce anticipadamente la conducta de las restantes, Monopsonio – Oligopsonio, a demanda está limitada a uno o pocos compradores.

- **Necesidades Deseo que tienen los consumidores de una mercancía o servicio**

Las necesidades económicas no pueden satisfacerse totalmente nunca, bienes y servicios escasos en relación a los ilimitados deseos de los consumidores. (Parra, 2013)

Después de haber retomado en que consiste la competencia en el mercado se continúa con el análisis de mercadeo de la competencia en el supermercado Merca – Centro.

8.10.1. Competencia directa del supermercado Merca - Centro de la Unión Nariño

La competencia directa para el establecimiento objeto de estudio es el supermercado Maxi Hogar, que se encuentra ubicado en la misma carrera y calle aproximadamente a 40 metros a la izquierda, se dedica a la misma actividad comercial que el establecimiento en objeto de

estudio y posee características similares en la distribución de los líneas y grupos de mercado.

- **Precios:** en la comparación de los precios entre el Supermercado Merca – Centro y el Supermercado Maxi Hogar se puede rescatar que se asemejan en su mayoría.

- **Servicio:** en este punto el supermercado Maxi hogar cuenta con la ventaja de que el personal si responde a una buena atención del cliente, mientras que en el supermercado Merca – Centro la atención al cliente es una de las situaciones en las que se presenta mayor debilidad. Pero la fortaleza del supermercado Merca - Centro es que tiene tres puntos de pago más que Maxi Hogar, lo que agiliza el paso de los clientes por caja y los satisface en la necesidad de atención rápida.

- **Productos:** tanto en el supermercado Merca – Centro como en Maxi Hogar se ofrece una gran variedad de productos de buena calidad. Sin embargo la ventaja del supermercado en estudio es que posee una planta física más amplia, que le permite extenderse en la organización y distribución de mercancía, lo que además conlleva a que los clientes se puedan desplazar con mayor facilidad y comodidad.

- **Publicidad:** el supermercado Merca – Centro cuenta con ahorro programado para la publicidad motivo por el cual tiene un buen vocero que durante el día está anunciando los descuentos y ofertas propagandas en la radio, circulación en todo el municipio de afiches con promociones y perifoneo.

8.10.2. Competencia Indirecta en el Supermercado Merca –Centro.

- Los competentes indirectos son aquellos negocios que aunque se dedican a comercializar productos de la canasta familiar no son autoservicios sino tiendas donde la distribución de los productos se exhiben en menor cantidad de estantería. frente a la estantería hay un

espacio para atender a los clientes tomando su pedido sin permitir el paso directo hacia los productos, también son utilizadas las vitrinas que cumplen con doble función, la de exhibir mercancía liviana y la de cerrar la parte donde se encuentra la estantería para impedir el acceso de los clientes hacia los productos.

Algunos de los nombres de los establecimientos más cercanos con la anterior descripción son: Tienda Alvares, Granero Mariscal Sucre y Granero La Primera.

También se puede considerar como competencia indirecta otros supermercados con la misma actividad comercial, pero que se encuentran en otras zonas del municipio.

8.11. ANALISIS DE VENTAS

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Por ello, es imprescindible que todas las personas que están involucradas en actividades de mercadotecnia y en especial, de venta, conozcan la respuesta a una pregunta básica pero fundamental:

- **Definición de Venta**

La American Marketing Asociación, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)".

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador". (Thompson, 2006)

Una venta involucra al menos tres actividades: 1) cultivar un comprador potencial, 2) hacerle entender las características y ventajas del producto o servicio y 3) cerrar la venta, es decir, acordar los términos y el precio. Según el producto, el mercado, y otros aspectos, el proceso podrá variar o hacer mayor énfasis en una de las actividades.

- **Tipos de ventas**

Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes incluyen:

Ventas directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor (ventas al detal, ventas puerta a puerta, venta social); Ventas industriales: ventas de una empresa a otra; Ventas indirectas: ocurre un contacto, pero no en persona (telemercadeo, correo). Ventas electrónicas; vía Internet;

Ventas intermediadas: por medio de corredores; Otros tipos de ventas incluyen: ventas consultivas, ventas complejas.

- **Ventas y marketing**

Muchos tienden a confundir las ventas con el marketing (o mercadeo).

El marketing, aunque no hay consenso en torno a una definición, se refiere a un proceso muy amplio que incluye todo lo necesario para atraer y persuadir a un cliente potencial. Las ventas, por otro lado, se refieren a lo que necesita hacer para cerrar el negocio, y firmar el

contrato o acuerdo. Son dos disciplinas separadas, pero ambas son necesarias para el éxito de una organización, y si trabajan en conjunto, mucho mejor. (Gerence.com, 2015)

Figura 7. Clientes del supermercado



8.12. ANALISIS DE VENTAS EN EL SUPERMERCADO MERCA -CENTRO

Teniendo en cuenta la información obtenida del gerente del establecimiento, Franco Alex Gómez, las ventas del ente comercial se han incrementado con cada cambio y mejora establecida con el tiempo. Pero tomando la información del estado de resultado a diciembre 30 del 2013 siendo este el último estado financiero que la empresa nos ha facilitado para el desarrollo de la práctica y para el cumplimiento de los requisitos establecidos por coordinación académica de la Universidad del Valle Sede Norte del Cauca. Se puede identificar en valores numéricos que los ingresos son de cinco mil millones ochocientos veintiséis mil cuatrocientos cincuenta y un mil setenta y dos pesos (\$ 5.826.451.072) que arrojan una utilidad neta del ejercicio de cien millones noventa mil ciento noventa y un pesos (\$ 100.090.191). Con lo cual se evidencia la efectiva productividad financiera del negocio en estudio, convirtiéndose en un líder en ventas en el Mercado de la Unión Nariño. Fuente: Información suministrada por el propietario del Supermercado Merca - Centro de La Unión Nariño

8.13. ANÁLISIS CONTABLE

Contabilidad es la metodología mediante la cual la información financiera de un ente económico es registrada, clasificada, interpretada y comunicada; esto con el fin de que sea utilizada por los gerentes, inversionistas, autoridades gubernamentales y otras personas y empresas, como ayuda para la toma de decisiones en cuanto a asignación y utilización de recursos.

En el corazón de la contabilidad se encuentra la medición de transacciones financieras, las cuales representan transferencias del derecho de propiedad legal, según una relación contractual. Quedan excluidas expresamente aquellas transacciones no financieras, según varios de sus principios generalmente aceptados. (Gerence.com, 2015)

- **Tipos de contabilidad**

Generalmente cuando se habla de contabilidad, se refiere a la Contabilidad Financiera (algunos la denominan Contabilidad Externa), cuyo objetivo es procesar la información de las transacciones financieras, para generar los Estados Financieros, utilizados principalmente por entes externos (bancos, autoridades fiscales, calificadoras, etc.).

Hacia principios del siglo XIX, a medida que las organizaciones empresariales se hacían más complejas, surge la Contabilidad Administrativa (o Contabilidad Gerencial, Contabilidad de Costos, Contabilidad de Costes, Contabilidad de Gestión, Contabilidad Interna), que está orientada a proveer información contable para el uso exclusivo de la alta gerencia de la organización, y apoyarles en su toma de decisiones. (Gerence.com, 2015)

A diferencia de la contabilidad financiera, la administrativa: 1) maneja información confidencial, que aún en grandes empresas de

capital abierto, no está disponible sino para unos pocos, 2) está poco o nada sujeta a formalidades o regulaciones, es decir, suele ser información estructurada a la conveniencia de cada organización.

El uso más común para la Contabilidad Administrativa es determinación de los costes de la producción de productos o la prestación de servicios, con el fin de determinar

- **Conceptos de contabilidad**

Para mantener una información financiera confiable, es necesario registrar día a día las transacciones en los libros contables. Hoy en día, la mayoría de las empresas tienen este proceso automatizado, con la utilización de sistemas contables-administrativos.

El registro está basado en sistemas de doble-entrada, que data de la edad media. Según este, el valor de una entidad mercantil se puede describir en términos de cinco cuentas: activo, pasivo, capital, ingresos acumulados y egresos acumulados. Cada transacción financiera (que cambia el valor de la entidad) conlleva a al menos dos entradas, un débito en una cuenta y un crédito en otra. La suma de todos los débitos debe coincidir con la de todos los créditos – lo que a su vez permite revisar la existencia de errores.

La contabilidad es manejada por los contadores o contables, profesionales que deben ser acreditados por los cuerpos profesionales de cada país para poder ejercer esta tarea. Estos cuerpos a su vez determinar una serie de principios generalmente aceptados, que cubren las reglas básicas que garantizan la fiabilidad de la información contable. (Gerence.com, 2015)

- **Relacion entre la contabilidad y la mercadotecnia**

Hoy en día las medianas y grandes empresas, necesariamente necesitan llevar un gran control entre sus finanzas y la sustentabilidad de la misma en las cuales, el marketing o mercadotecnia y la contabilidad llevan la función principal. En este caso una no podría sin la otra ya que el márketing se dedica a se encarga de planear estrategias para el alcance de los objetivos, mientras que la contabilidad se dedica a la capacitación medición y valoración de todas las actividades. Todo lo anteriormente planteado ha impulsado un rápido crecimiento y extensión en la complejidad de las decisiones de marketing, lo que exige empresas caracterizadas por la utilización intensiva y eficiente de sus activos fijos, flexibles, orientados al cliente y, por tanto, a la innovación para lograr su competitividad.

La especialización del marketing, los adelantos tecnológicos y la diversidad y complejidad de los mercados han ocasionado un incremento complejo de los costos de marketing, pues son muchas más las actividades especializadas fundamentadas en la investigación, telecomunicaciones, técnicas y estadísticas y en estudios del comportamiento. Paralelamente las empresas se enfrentan a presiones de la competencia que exige un esfuerzo adicional para aumentar el volumen de ventas. (LA MERCADOTECNIA Y LA CONTABILIDAD , 2012)

- **El marketing o mercadotecnia:** es una filosofía empresarial, según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable a largo plazo, por lo tanto, el marketing debe concretarse en un sistema de gestión que permita planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y comunicación de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y

que permita crear una eficiente eficiencia empresarial. El marketing es la manera de dirigir exitosamente una organización, ya que su objetivo no es vender el producto, sino liderar la producción y los servicios. (LA MERCADOTECNIA Y LA CONTABILIDAD , 2012)

- **El propósito básico de un sistema de información contable** es el de satisfacer las necesidades de información contable de la forma más eficiente posible. Este sistema genera informes que le permiten a la gerencia de las empresas tomar decisiones. Parte de estas decisiones son las que toma la gerencia para alcanzar los objetivos de marketing, y generalmente se encuentran vinculadas con la mezcla de marketing (producto, precio, distribución y promoción), decisiones que son analizadas y evaluadas desde la perspectiva del costo generado por su aplicación, presentándose así la relación entre las decisiones de marketing y la información contable. La información sobre los costos es generada por los sistemas de información contable, que al ser utilizada para tomar decisiones gerenciales, inmediatamente adquiere el carácter de contabilidad gerencial. (LA MERCADOTECNIA Y LA CONTABILIDAD , 2012).

Como resultado de lo anterior, hay una enorme relación entre la contabilidad y el márketing, por lo que es de gran importancia que los números que presenta el marketing a contabilidad sean de gran confiabilidad, para que se pueda competir fuertemente en mercado.

8.14. ANALISIS CONTABLE EN EL SUPERMERCADO MERCA - CENTRO

En la parte contable del supermercado Merca – Centro se pudo observar que existen dos profesionales de contaduría pública, Federico Martínez contador de planta en el negocio en estudio se encarga de manejar el sistema contable que es CG1 y además también se encarga del mantenimiento de equipos. Y Flor del Rocío Rosero contadora encargada únicamente de las obligaciones tributarias.

El Supermercado Merca – Centro es un negocio que por ser líder en el mercado de La Unión, presenta gran afluencia de público como se lo pudo evidenciar en análisis de ventas con los ingresos anuales. Por esta razón la información no siempre se logra preparar en el tiempo estipulado y por ende los estados financieros no están ejecutados al finalizar cada año. Lo que realmente busca el negocio en estudio es que se puedan realizar los cierres e año en una fecha real con la información completa.

Por último se logra percibir que los profesionales responsables del área contable tienen la capacidad, el criterio pero sobre todo el conocimiento para desempeñarse en el ámbito contable de esta empresa.

8.15. REPERCUSIONES CONTABLES

De forma concluyente de este capítulo y de acuerdo con lo estudiado de la empresa, se deben resaltar varios puntos y poner a consideración de los accionistas algunos aspectos para de esta manera obtener una mejora continua.

- Primero se deben crear Políticas Contables:

“Las cuales son los principios, bases, convenciones, reglas y prácticas adoptados por una empresa para la preparación y presentación de sus estados financieros”.

Esto con el objetivo de estandarizar los procesos, cumplir con las normas de contabilidad que apliquen para la compañía, con miras a garantizar al accionista el buen funcionamiento de su establecimiento de comercio. De igual forma estas políticas deben ser aplicadas de manera uniforme de un ejercicio a otro, salvo que el cambio en dichas políticas contables resulte de una variación significativa en la naturaleza de las operaciones de la empresa.

- Como segunda medida se deben crear manuales de procesos que generen confiabilidad, transparencia, con el fin de brindar un grado de seguridad razonable de la información financiera del Supermercado Merca-Centro.
- Y por último establecer un sistema de control interno el cual permita realizar los controles, verificaciones y seguimientos a los procesos en cada una de las áreas y puestos de trabajo, con el objetivo de Garantizar el cumplimiento de las políticas administrativas y operativas de la compañía, aplicadas a la efectividad de los procesos.

8.16 ESTRATEGIAS DE MERCADEO UTILIZADAS POR EL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO

El supermercado Merca – Centro cuenta con estrategias que se han ido implementando con el paso del tiempo y con la necesidad que el negocio de manera implícita las ha ido requiriendo, debido al crecimiento del mercado a nivel externo y a su aumento de ventas a nivel interno.

A continuación se nombraran de manera específica cuales son las estrategias utilizadas actualmente por el supermercado Merca – Centro, que anteriormente se evidenciaron en la matriz DOFA.

- Distribución de los productos en líneas y grupos tanto físicamente como en el sistema operativo
- Ofrece gran variedad de productos
- Productos frescos y de la mejor calidad
- Infraestructura física
- Precios bajos en la comercialización
- Cuenta con varios puntos de pago
- Cuenta con un sistema operativo contable
- Capacitación del personal

- Motivación a los clientes en temporadas altas
- Ampliación del local en el cual funciona actualmente
- Publicidad adecuada
- Acumulación y bonificación de puntos
- Premiación a los clientes
- Celebración de fechas especiales

9. DISEÑO DEL PLAN DE MERCADEO QUE SOPORTA CADA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR Y QUE RESPONDE A LOS REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO Y OPTIMIZA LOS RECURSOS PROPIOS

En el desarrollo de este capítulo se profundizara y analizaran algunos aspectos que debido a su importancia para el logro del objetivo se hace indispensable su inclusión.

9.1. PLAN DE MERCADEO

El plan de mercadeo detalla la ruta del éxito que tendrá que seguir para obtener que su empresa llegue a sus clientes potenciales. Un detallado plan de mercadeo le mostrará qué hacer y le ayudará a entender por qué lo está haciendo. Como propietario de un negocio, equipado con un plan de mercadeo, usted se sentirá más organizado, tendrá más confianza y obtendrá una visión clara cuando se trate de sus objetivos de marketing. (Gerence.com, 2015)

Un buen plan de marketing requiere una gran cantidad de información de numerosas fuentes. Una consideración importante al reunir toda esa información es mantener una perspectiva general y de manera simultánea cuidar la atención en los detalles. Esto requiere observar el plan de marketing en forma holística más que como una colección de elementos relacionados. Desafortunadamente, adoptar una perspectiva holística es difícil en la práctica. Es fácil comprometerse en forma profunda con el desarrollo de la estrategia de marketing sólo para descubrir más adelante que ésta es inapropiada para los recursos de la organización o para el entorno de marketing. El marco de referencia de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad de alcanzar las metas y objetivos expresados.

9.1.1. Estructura del Plan de Marketing

Los planes de marketing deben estar correctamente organizados para asegurar que toda la información pertinente sea considerada e incluida. En la figura 2.3 se ilustra la estructura o descripción de un plan de marketing típico. Decimos que esta descripción es “típica”, pero hay muchas otras formas de organizarlo. Aunque la descripción real usada no es tan importante, la mayoría de los planes compartirá los elementos comunes descritos aquí. Sin importar la descripción específica que usted use para desarrollar el plan de marketing, debe tener en mente que una descripción adecuada se caracteriza por ser:

- **Completa:** Tener una descripción completa es esencial para asegurar que no haya omisiones de información importante. Desde luego, cada elemento de la descripción puede no ser pertinente para la situación que se enfrenta, pero al menos recibe consideración.
- **Flexible:** Aunque tener una descripción completa es esencial, la flexibilidad no se debe sacrificar. Cualquier descripción que elija debe ser lo suficientemente flexible a efecto de ser modificada para que concuerde con las necesidades únicas de su situación. Como todas las situaciones y organizaciones son diferentes, usar una descripción demasiado rígida va en detrimento del proceso de planeación.
- **Consistente:** La consistencia entre la descripción del plan de marketing y la descripción de los otros planes funcionales de área es una consideración importante. La consistencia también puede incluir la conexión de la descripción del plan de marketing con el proceso de planeación usado en los niveles corporativo o de unidad de negocios. Mantenerla asegura que los ejecutivos y empleados fuera de marketing entenderán el plan de marketing y el proceso de planeación.
- **Lógica:** Como el plan de marketing finalmente debe venderse a sí mismo a los altos directivos, su descripción debe fluir de manera lógica.

Una descripción ilógica podría forzar a los altos directivos a rechazar o asignar menos fondos al plan.

9.1.2. Implementación de Marketing

La sección de implementación del plan de marketing describe la forma como se ejecutará el programa de marketing. En esta sección del plan se responden varias preguntas relacionadas con las estrategias de marketing:

- ¿Qué actividades de marketing específicas se realizaron?
- ¿Cómo se realizarán estas actividades?
- ¿Cuándo se efectuarán?
- ¿Quién es responsable de su realización?
- ¿Cómo se monitoreará la aplicación de las actividades planeadas?
- ¿Cuánto costarán estas actividades?

Sin un adecuado plan de implementación, el éxito de la estrategia de marketing está seriamente en peligro. Por esta razón, la fase de implementación del plan de marketing es tan importante como la fase de estrategia. Usted también debe recordar que la implementación depende del apoyo de los empleados: ellos, no las organizaciones, ejecutan las estrategias de marketing. Como resultado, los temas como liderazgo, motivación, comunicación y capacitación de los empleados son fundamentales para el éxito de la organización.

9.1.3. Uso de la Estructura del Plan de Marketing

La consistencia de este marco de referencia con otros documentos de planeación dependerá de la estructura de planeación usada en otras áreas funcionales de la organización. Sin embargo, dicho marco ciertamente tiene la capacidad de ser consistente con los planes de otras áreas funcionales. Aunque usted puede no usar todos los aspectos señalados de las hojas de trabajo, debe al menos ir a través de ellas en su totalidad para asegurar que toda la información importante esté

presente, ofrecemos los siguientes consejos para el uso del marco de referencia del plan de marketing para desarrollar este plan.

- **Planee con anticipación:** Redactar un plan de marketing completo requiere mucho tiempo, en especial si el plan está en desarrollo por primera vez. Inicialmente la mayor parte del tiempo se empleará en el análisis de situación. Aunque este análisis es muy demandante, el plan de marketing tiene poca oportunidad de éxito sin él.

- **Revise luego vuelva a revisar:** Después del análisis de situación, usted pasará la mayor parte de su tiempo revisando los elementos restantes del plan de marketing para asegurarse de que concuerden entre sí. Una vez que ha escrito un primer borrador del plan, guárdelo por un día aproximadamente. Luego revíselo con una perspectiva fresca y afine las secciones que necesiten cambio. Como el proceso de revisión siempre toma más de lo esperado, es inteligente comenzar el proceso de planeación con mucha anticipación a la fecha de entrega del plan.

- **Sea creativo:** Un plan de marketing es sólo tan bueno como la información que contiene y el esfuerzo y la creatividad que se emplearon en su creación. Un plan desarrollado con un interés mediocre sólo acumulará el polvo en la repisa.

- **Use el sentido común y el juicio:** Redactar un plan de marketing es un arte. El sentido común y el juicio son necesarios para clasificar toda la información, eliminar las estrategias no efectivas y desarrollar un plan de marketing sólido. Los gerentes deben evaluar siempre cualquier información con precisión y utilizar su propia intuición al tomar las decisiones de marketing.

- **Piense con anticipación a la implementación:** Mientras usted desarrolla el plan, debe tener siempre en cuenta la forma en que se implementará. Excelentes estrategias que nunca ven la luz del día

hacen poco por ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Los planes de marketing adecuados son realistas y factibles dados los recursos de la organización.

- **Actualice de manera regular:** Una vez que el plan de marketing ha sido desarrollado e implementado, debe actualizarse en forma regular con la recolección de datos e información nuevos. Numerosas organizaciones actualizan sus planes de marketing en forma trimestral para asegurarse de que la estrategia de marketing permanezca consistente con los cambios en los entornos interno, del cliente y externo. Bajo este enfoque, usted siempre tendrá un plan de trabajo que abarque 12 meses en el futuro.

- **Comuníquese con los demás:** Un aspecto crucial del plan de marketing es la capacidad de comunicarse con los colegas, en particular con los altos directivos que esperan dicho plan para una explicación de la estrategia de marketing, así como para una justificación de los recursos necesarios, como el presupuesto de marketing. El plan de marketing también comunica a los gerentes de línea y a los otros empleados al aportarles puntos de referencia para evaluar el progreso de la implementación de marketing. Una encuesta de ejecutivos de marketing sobre la importancia del plan de marketing reveló que:

El proceso de preparar el plan es más importante que el documento mismo. Aunque un plan de marketing no atraiga la atención, hace que el equipo de marketing se concentre en el mercado, en los objetivos de la empresa y en la estrategia y táctica apropiadas para esos objetivos. Es un mecanismo para una acción de sincronización.

La investigación indica que las organizaciones que desarrollan planes de marketing estratégicos escritos tienden a estar más cercanamente integradas a través de las áreas funcionales, más especializadas y descentralizadas en la toma de decisiones. El resultado

final de estos esfuerzos de planeación es un mejor desempeño financiero y de marketing. Dados estos beneficios, es sorprendente que muchas empresas no desarrollen planes formales para guiar sus actividades de marketing. Por ejemplo, una encuesta aplicada a ceo realizada por la American Banking Association reveló que sólo 44% de los bancos comunitarios tiene un plan de marketing formal.

9.1.4. Propósitos y Significado del Plan de Marketing

Se deben entender los propósitos de un plan de marketing para apreciar su importancia. Un plan adecuado satisfará con detalle los siguientes cinco propósitos:

- Explica las situaciones presentes y futuras de la organización. Esto incluye los análisis de situación, foda y el desempeño anterior de la empresa.
- Especifica los resultados esperados (metas y objetivos) para que la organización pueda anticipar su situación al final del periodo de planeación.
- Describe las acciones específicas que se realizarán para que la responsabilidad de cada acción se pueda asignar e implementar.
- Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.
- Permite monitorear cada acción y sus resultados para poder implementar los controles. La retroalimentación del monitoreo y del control proporciona información para empezar de nuevo el ciclo de planeación en el siguiente marco temporal.

Estos cinco propósitos son muy importantes para diversas personas en la empresa. Los gerentes de línea tienen un interés particular en el

tercer propósito (descripción de acciones específicas) debido a que son responsables de asegurar la implementación de las acciones de marketing. Los gerentes de nivel medio se enfocan en especial en el quinto propósito (monitoreo y control), ya que quieren asegurarse de que pueden hacer cambios tácticos en caso necesario. Estos gerentes también deben ser capaces de evaluar por qué la estrategia de marketing tiene o no éxito. Sin embargo, la preocupación más importante puede residir en el cuarto propósito: identificar los recursos necesarios.

El plan de marketing es el medio para comunicar la estrategia a los altos directivos que toman las decisiones cruciales en relación con la asignación de recursos productivos y eficientes. Los planes de marketing muy sólidos pueden demostrar no tener éxito si la implementación del plan no tiene fondos adecuados. Es importante recordar que marketing no es la única función de negocios que compite por los recursos escasos. Otras funciones como finanzas, investigación y desarrollo y recursos humanos tienen planes estratégicos propios. Es en este sentido que se debe vender el plan de marketing a los altos directivos.

9.1.5. Aspectos Organizacionales del Plan de Marketing

¿Quién redacta el plan de marketing? En muchas organizaciones el gerente de marketing, el gerente de marca o el gerente de producto redactan el plan de marketing. Algunas organizaciones desarrollan este tipo de planes por medio de comités. Otras contratan consultores profesionales para redactarlos. Sin embargo, en la mayoría de las empresas la responsabilidad de la planeación recae en el vicepresidente de marketing o en el director de marketing. El hecho de que los altos directivos desarrollen la mayoría de los planes no necesariamente refuta la lógica de hacer que el gerente de marca o de producto lo prepare. Sin embargo, con excepción de las organizaciones pequeñas, en las que una persona desarrolla y aprueba el plan, por lo

general son los ejecutivos de alto nivel quienes tienen la autoridad para aprobar el plan de marketing. En esta etapa, los altos directivos formulan dos preguntas importantes:

- ¿El plan propuesto alcanzará las metas y objetivos de marketing deseados de la unidad de negocios y corporativos?
- ¿Hay usos alternos de recursos que enfrentarían mejor los objetivos corporativos o de la unidad de negocios que el plan de marketing enviado?

En la mayoría de los casos, la aprobación final en realidad la otorga el director general, el presidente del consejo o el ceo de la organización.¹⁶ Numerosas organizaciones también tienen comités ejecutivos que evalúan y filtran los planes de marketing antes de su envío al ejecutivo que lo aprueba. Al final, sin importar quién redacta el plan, éste debe ser claro y persuasivo para obtener la aprobación de los que toman las decisiones, que son quienes hacen la evaluación. También es fundamental que estos individuos tomen decisiones eficientes y oportunas en relación con el plan de marketing. Para dar al plan todas las posibilidades de éxito, debe pasar muy poco tiempo entre su terminación e implementación. Una vez aprobado, el plan de marketing enfrenta aún muchos obstáculos antes de que sus programas de marketing puedan fructificar. (Hartline, 2007)

9.2. ESTRATEGIA DE MARKETING

En esta sección del plan de marketing se describe la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing. En el capítulo 1 se menciona que las estrategias de marketing incluyen seleccionar y analizar los mercados meta y crear y mantener un programa de marketing apropiado (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados meta. En este nivel la

empresa detalla cómo obtendrá una ventaja competitiva al hacer algo mejor que la competencia: sus productos son de mayor calidad que las ofertas de sus competidores; sus precios son acordes a la calidad de los productos (valor); los métodos de distribución son tan eficientes como sea posible, y las promociones tan eficaces para comunicarse con los clientes meta. También es importante que la empresa intente sustentar estas ventajas. Así, en el sentido más amplio, la estrategia de marketing se refiere a la forma en que la empresa administrará sus relaciones con los clientes de manera que le dé una ventaja sobre la competencia.

9.2.1. Planeación Enfocada en el Cliente

Enfocarse en el cliente no ha sido el marco de la planeación estratégica a lo largo de la historia. A principios del siglo xx la planeación se enfocaba en los ideales de producción como eficiencia y calidad. Se dice que Henry Ford, el pionero de los automóviles, declaró que los clientes podían tener el automóvil del color que quisieran siempre y cuando fuese negro. Esta mentalidad, aunque funcionaba bien en su tiempo, significaba que la planeación estratégica procedía con poca consideración sobre las necesidades y deseos de los clientes.

En la actualidad, los automóviles, los camiones y los SUV vienen en un conjunto de colores que Henry Ford nunca hubiera imaginado. Para mediados del siglo xx, la planeación estratégica se enfocaba en vender productos a los clientes más que en crear productos para los clientes.

Las estrategias de marketing durante este tiempo se concentraron en superar la resistencia de los clientes y en convencerlos de comprar productos, ya sea que los necesitaran o no. En la actualidad ya no vemos ventas de aspiradoras, cepillos o enciclopedias de puerta en puerta. La piedra angular del pensamiento y la práctica de marketing durante mediados y finales del siglo xx fue el concepto de marketing, que se enfocaba en la satisfacción del cliente y en el logro de los objetivos de la empresa. Tener un mercado o una orientación hacia el

cliente significó colocar en primer lugar sus necesidades y deseos. Este cambio de pensamiento llevó al crecimiento de la investigación de mercados para determinar las necesidades no satisfechas de los clientes y los sistemas para satisfacerlas. En la actualidad, las organizaciones de marketing del siglo xxi se mueven un paso adelante del concepto de marketing para enfocarse en las relaciones a largo plazo de valor agregado con los clientes, empleados, proveedores y otros socios. El enfoque ha cambiado de las transacciones con los clientes a las relaciones con el cliente, y de la competencia a la colaboración. Como se explica, Amazon ha creado una serie de relaciones con autores, editores de libros, clientes y competidores comerciales en la creación de Kindle, su sistema para leer libros electrónicos.

Las empresas orientadas al mercado son las que generan, difunden y responden en forma exitosa a la información del mercado. Se enfocan en el análisis de los clientes y de los competidores y en integrar los recursos de la empresa para proporcionar valor y satisfacción al cliente, así como utilidades a largo plazo. Para tener éxito, la empresa debe ser capaz de enfocar sus esfuerzos y recursos hacia la comprensión de sus clientes en formas que mejoren su capacidad para generar ventajas competitivas sostenidas. Al crear culturas organizacionales que anteponen a los clientes, las empresas orientadas al mercado tienden a desempeñarse a niveles más altos y a cosechar los beneficios de clientes más altamente satisfechos. Las estructuras tradicionales son muy autoritarias, donde la toma de decisiones emana de la parte superior de la jerarquía; en cambio, las estructuras orientadas al mercado descentralizan la toma de decisiones.

En una organización orientada al mercado, cada nivel de la organización tiene su enfoque en atender las necesidades del cliente.

Cada nivel atiende los niveles por encima de él al tomar cualquier acción necesaria para asegurar que cada cual desempeñe su trabajo de

forma adecuada. En este caso, el rol del ceo es asegurarse de que sus empleados tengan todo lo que necesitan para desempeñar bien su puesto. Esta misma mentalidad de servicio se extiende a todos los niveles de la organización, incluidos los clientes. Así, el trabajo de un gerente de atención al cliente es asegurar que los empleados que tienen contacto con los clientes sean capaces y eficientes. El resultado final del diseño orientado al mercado es un enfoque completo en las necesidades de los clientes. (Humphrey, 2004)

9.3. EL ROL DE LA ÉTICA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA ESTRATEGIA DE MARKETING

En respuesta a las demandas de los clientes, junto con la amenaza de una mayor regulación, cada vez más empresas han incorporado la ética y la responsabilidad social en el proceso de planeación de marketing. La reputación de cualquier organización puede verse dañada por un desempeño deficiente o un comportamiento no ético.

Sin embargo, es mucho más fácil recuperarse de un desempeño deficiente de marketing que de una conducta no ética. Es evidente que los grupos de interés que son los más directamente afectados por los sucesos negativos cambiarán sus percepciones con respecto a la reputación de una empresa. Por otro lado, incluso los indirectamente conectados con los sucesos negativos pueden cambiar sus ideas acerca de la reputación; en muchos casos, éstos pueden ser más influidos por los medios o por la opinión pública general que quienes están directamente conectados con una organización. Algunos escándalos pueden llevar a boicots y campañas agresivas para desalentar las ventas y las utilidades. Nike experimentó ese tipo de reacción violenta por el uso de subcontratistas en el extranjero para fabricar su calzado y ropa. Cuando la empresa afirmó no tener ninguna responsabilidad por las malas condiciones de trabajo y extremadamente bajos sueldos de sus subcontratistas, algunos consumidores demandaron una mayor responsabilidad participando en boicots, campañas para escribir cartas

y anuncios de servicio público. Finalmente, Nike respondió a la creciente publicidad negativa cambiando sus prácticas y convirtiéndose en una empresa modelo al administrar la manufactura en el extranjero. Debido a los vínculos entre la reputación, la ética y el marketing, exploramos las dimensiones de la responsabilidad social y la ética en el marketing; examinamos la investigación que relaciona la ética y la responsabilidad social para el desempeño de marketing, y analizamos sus roles en el proceso de planeación estratégica de marketing.

9.3.1. Dimensiones de la Responsabilidad Social

La responsabilidad social es un amplio concepto que se relaciona con la obligación de una organización de maximizar su impacto positivo en la sociedad, al tiempo que minimiza su impacto negativo.

Este concepto abarca cuatro dimensiones o responsabilidades: económica, legal, ética y filantrópica. Desde una perspectiva económica, todas las empresas deben ser responsables con sus accionistas, quienes tienen una especial preocupación por las relaciones con los grupos de interés que influyen en la reputación de la empresa y, desde luego, obtienen un rendimiento sobre su inversión. La responsabilidad económica de obtener utilidades también sirve a los empleados y a la comunidad en general debido a su impacto sobre el empleo y los niveles de ingreso en el área que la organización llama hogar. Las empresas también tienen expectativas, como mínimo, de obedecer leyes y regulaciones. Esto es un desafío porque el entorno legal y jurídico, es difícil de navegar y las interpretaciones de la ley cambian con frecuencia. Los intereses económicos y legales son los niveles más básicos de responsabilidad social por una buena razón: sin ellos, la empresa podría no sobrevivir el tiempo suficiente para participar en actividades éticas o filantrópicas.

La ética en el marketing, se refiere a los principios y estándares que definen una conducta de marketing aceptable según lo determina el público, los reguladores gubernamentales, los grupos de interés privados, los competidores y la empresa misma. El más básico de estos principios ha sido codificado como leyes y regulaciones para inducir a las empresas a conformarse con las expectativas de comportamiento de la sociedad. Sin embargo, es importante entender que la ética en el marketing va más allá de las cuestiones legales: las decisiones éticas de marketing fomentan la confianza, que ayuda a construir relaciones de marketing a largo plazo. La ética en el marketing incluye decisiones acerca de lo que está bien o mal en el contexto organizacional de planeación e implementación de las actividades de marketing en un entorno de negocios global para beneficiar:

- El desempeño organizacional
- El logro individual en un grupo de trabajo
- La aceptación social y el avance en la organización
- Los grupos de interés

9.3.2. Ética y Estrategia de Marketing

La ética en el marketing incluye los principios y estándares que guían el comportamiento de los individuos y grupos para tomar las decisiones de marketing. La estrategia de marketing debe considerar a los grupos de interés, como gerentes, empleados, clientes, asociaciones industriales, reguladores del gobierno, socios de negocios y grupos especiales, todos los cuales contribuyen a los estándares aceptados y a las expectativas de la sociedad. Los más básicos de estos estándares han sido codificados como leyes y regulaciones para alentar a las empresas a adecuarse a las expectativas de la sociedad acerca del comportamiento de negocios.

Los estándares de conducta que determinan la ética en esas actividades de marketing requieren que las organizaciones y los

individuos acepten la responsabilidad por sus acciones y cumplan con los sistemas de valores establecidos. Una conducta no ética reiterada en una empresa o industria en particular requiere en ocasiones que el gobierno intervenga, una situación que puede ser costosa e inconveniente para las corporaciones y los consumidores. A principios del siglo XXI muchas empresas parecían actuar limpiamente. Sin embargo, la conducta no ética en los sectores financiero y bancario, así como los fracasos de alto perfil de empresas como GM durante la crisis financiera de 2008 - 2009 crearon una erosión dramática de la confianza del público.

Muchos consumidores respaldan una mayor regulación gubernamental de las empresas. No sorprende que este sentimiento alcanzara su punto álgido durante la peor parte de la crisis financiera. Los engaños de marketing, como mentir o tergiversar la información, fueron una razón clave del aumento al respaldo de la regulación gubernamental. Dichas prácticas incrementaron la desconfianza del consumidor hacia algunas empresas e industrias, como la de hipotecas, y contribuyeron a la inestabilidad económica durante la crisis.

Engañar a los consumidores, inversionistas y otros grupos de interés no sólo ocasionó la ruina de firmas establecidas como Lehman Brothers, sino que llevó a arrestos de importantes funcionarios de la empresa y a la pérdida de miles de millones de dólares de los inversionistas. Sin una visión compartida de un comportamiento de negocios apropiado y aceptable, las empresas con frecuencia fracasan en equilibrar sus deseos de utilidades frente a los deseos y necesidades de la sociedad.

9.3.3. Los Desafíos de Ser Ético y Socialmente Responsable

Aunque la mayoría considera los valores de honestidad, respeto y confianza como evidentes y universalmente aceptados, las decisiones de negocios incluyen análisis complejos y detallados en los que lo

correcto puede no ser tan evidente. Tanto los empleados como los directivos necesitan experiencia dentro de su industria específica para entender cómo operar en las áreas grises o cómo manejar los aspectos dudosos en áreas cambiantes como la privacidad en Internet. Por ejemplo, ¿cuánta información personal se debe almacenar en el sitio web de una empresa sin la autorización del cliente? En Europa, la Directiva de Protección de Datos de la Unión Europea (European Union Directive on Data Protection) prohíbe la venta o renta de listas de correo; los datos de los consumidores no se pueden usar sin su autorización.

En Estados Unidos las empresas tienen más libertad de decidir cómo recolectar y usar los datos personales de los clientes, pero la tecnología que avanza plantea nuevas preguntas cada día. Las cuestiones relacionadas con la privacidad personal, el correo electrónico no solicitado y la usurpación de los derechos de autor causan problemas éticos. Proteger las marcas registradas y los nombres de marca se vuelve más difícil con la expansión del comercio electrónico. Los individuos que tienen experiencia de negocios limitada con frecuencia se encuentran con que se les pide tomar decisiones súbitas acerca de la calidad de los productos, la publicidad, la fijación de precios, las técnicas de ventas, las prácticas de contratación, la privacidad y el control de la contaminación.

Por ejemplo, ¿cómo distinguen los anunciantes una declaración engañosa de un simple elogio o exageración? Bayer afirma ser “la mejor aspirina del mundo”; Hush Puppies son “los zapatos más cómodos de la Tierra” y Firestone (antes de su famoso retiro de 6.5 millones de llantas) prometía “calidad en la que se puede confiar”. Los valores personales aprendidos mediante la socialización de la familia, la religión y la escuela pueden no proporcionar lineamientos específicos para estas complejas decisiones de negocios. En otras palabras, las experiencias y decisiones de una persona en casa, en la escuela y en la comunidad pueden ser muy diferentes de las experiencias y las

decisiones que él o ella tiene que tomar en el trabajo. Más aún, los intereses y valores de los empleados en lo individual pueden diferir de aquellos de la empresa en la que trabajan, de los estándares en la industria y de la sociedad en general. Cuando los valores personales son inconsistentes con la configuración de los valores que mantiene el grupo de trabajo, pueden resultar conflictos éticos.

Es importante desarrollar una visión compartida de un comportamiento aceptable desde una perspectiva organizacional para cultivar relaciones consistentes y confiables con todos los grupos de interés involucrados. Una visión compartida de la ética, que es parte de la cultura de una organización, puede ser cuestionada, analizada y modificada al tiempo que surgen nuevos temas. Sin embargo, la ética en el marketing debe relacionarse con las decisiones del ambiente laboral y no debe controlar o influir en la ética personal.

9.3.4. Ética y Liderazgo en Marketing

Cada vez hay más pruebas de que las culturas éticas surgen de un liderazgo fuerte. Muchos concuerdan en que el carácter y éxito de las empresas más admiradas emana de sus líderes. La razón es simple: los empleados los observan como un modelo de conducta aceptable. Como resultado, si se pretende que una empresa mantenga un comportamiento ético, los altos directivos deben modelar sus políticas y estándares. De hecho, mantener una cultura ética es casi imposible si la alta gerencia no respalda el comportamiento adecuado.

Por ejemplo, en un esfuerzo por mantener las utilidades altas e impulsar los precios de las acciones, muchas empresas han falsificado los reportes de ingresos. Los altos directivos alentaron esta actuación porque tenían la opción de comprar acciones y podían recibir paquetes de bonos vinculados con el desempeño de la empresa. Por tanto, el reporte de ingresos más altos significaba pagos adicionales a los directivos. En el reino de la ética en el marketing, los grandes líderes:

- Crean una meta o visión común para la empresa
- Obtienen la aceptación o el respaldo de socios importantes
- Motivan a otros a ser éticos
- Usan los recursos que están disponibles
- Disfrutan su trabajo y lo abordan con una tenacidad, pasión y compromiso que son casi contagiosos.

Junto con un fuerte liderazgo ético, una sólida cultura corporativa que respalde el comportamiento correcto también puede desempeñar un rol clave para guiar la conducta de los empleados. En un estudio realizado por la firma de consultoría de negocios LRN, 94% de los encuestados dijo que era muy importante para ellos trabajar para una empresa ética; además, 82% indicó que aceptaría tener un pago menor si eso significaba trabajar en un entorno corporativo ético. La cultura organizacional, los compañeros de trabajo y los supervisores, así como la oportunidad de participar en un comportamiento no ético influyen en la toma de decisiones ética.

9.3.5. Orientación al Mercado

Un clima ético también conduce a una fuerte orientación al mercado. Ésta se refiere al desarrollo de una cultura organizacional que promueve de forma eficaz y eficiente las conductas necesarias a efecto de crear un valor superior para los compradores y, por tanto, un desempeño continuo superior de la empresa.

La orientación al mercado coloca los intereses de los clientes en primer lugar, pero no excluye las preocupaciones de otros grupos de interés. Estar orientado al mercado significa fomentar un sentido de cooperación e intercambio de información abierta que dé a la empresa un punto de vista más claro sobre las necesidades y deseos de los clientes. Sin un clima ético fuerte, puede surgir un clima competitivo en el lugar de trabajo. Una orientación competitiva alienta el éxito

personal, que puede emerger a costa de la apertura y la cooperación. La competencia interna entre los empleados suele alentar el logro de los niveles de desempeño financiero sin considerar sus efectos potenciales en otros grupos de interés, dentro y fuera de la empresa. En consecuencia, es poco probable que los empleados incorporen las demandas y preocupaciones de la sociedad, las empresas o los clientes en sus decisiones. (Humphrey, 2004)

En el supermercado merca centro los valores y la ética, se ven reflejados en el trato de todo el personal, superiores como los administrativos y también en la parte operativa; el respeto, la cordialidad y la responsabilidad se ve reflejada en todas las áreas de la empresa.

Además en la venta de productos de calidad, con fechas de vencimiento apropiadas, el negocio le brinda a los clientes la seguridad de la mercancía comercializada aspecto que permite confiar y mantenerse en el negocio compradores fijos.

En cuanto a la publicidad que se utiliza es real, no falsa como suelen utilizar muchos otros entes comerciales.

Por otro lado la ética se ve reflejada también en los precios que se ofrecen al cliente, los precios del Supermercado Merca – Centro son acordes al mercado con una diferencia porcentual de costos al precio de venta razonables y cómodos para su clientela.

9.4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO EN EL SUPERMERCADO MERCA – CENTRO DE LA UNION NARIÑO.

De acuerdo con lo analizado al comienzo de este capítulo y teniendo en cuenta las definiciones, se puede decir que para el posicionamiento del Supermercado Merca – Centro de la Unión Nariño, se debe tomar el análisis realizado en la matriz DOFA, en especial las debilidades y

amenazas, aspectos fundamentales para el crecimiento y desarrollo tanto del supermercado como de los funcionarios y clientes, es decir cómo puede el supermercado fortalecerse a tal punto de seguir siendo competitivo, generando el ingreso y la utilidad deseada, al mismo tiempo que mantiene un nivel adecuado dentro de la mercado en esta región del país.

Al ordenar los factores de la DOFA en las categorías de planificación, se puede obtener un sistema que presente una forma práctica de asimilar información interna y externa sobre la compañía, delineando las prioridades a corto y largo plazo, y permitiendo una forma sencilla de construir un equipo de trabajo que pueda lograr los objetivos de crecimiento y posicionamiento de la empresa, para lo cual se han diseñado las siguientes estrategias:

- El supermercado Merca – Centro, debe garantizar a todo el personal que labora en sus instalaciones, una capacitación integral, en donde se dé a conocer la razón de ser de la compañía, misión, visión, políticas institucionales, organigrama, manual de funciones, manual de procesos, con el objetivo de sensibilizar a los funcionarios en la comprensión del sentido de pertenencia para con la compañía y la vocación de servicio, estas capacitaciones debe garantizarse a todo el personal en cualquier nivel jerárquico dentro de la compañía, ya que todos son parte fundamental dentro del proceso y de esta forma permite crear un recurso humano idóneo para este tipo de empresa, en conjunto el nivel de atención crecerá, por lo tanto se vería reflejado en la fidelización y el ingreso de nuevos clientes al supermercado Merca – Centro.
- Para esta aparte se debe crear una zona, que garantice al cliente que sus vehículos y cualquier medio de transporte se encuentra en óptimas condiciones durante el tiempo que este se encuentre en las instalaciones del supermercado.

- La remuneración es fundamental, ya que es el sustento de la familia, el supermercado de acuerdo a su nivel de ingresos podría llegar a pensar en aumentar el salario de sus colaboradores y llegar aunque sea al salario mínimo legal vigente, y todos los aranceles que este implica, según algunos análisis está comprobado que toda persona que se encuentre conforme con su nivel salarial trabaja de manera eficiente y eficaz logrando así una adecuada armonización con la compañía y sus clientes.

- De acuerdo con lo estipulado en la ley, toda empresa debe brindar como mínimo dos (2) dotaciones al año, lo que le permitiría al cliente del supermercado identificar correctamente al personal que aquí labore, ver uniformidad y pulcritud en el vestido. Algo muy importante es que la compañía puede utilizar el logo para estamparlo en los uniformes con el objetivo de que el cliente tenga una fácil recordación del nombre del supermercado.

- Se puede entrar a competir en el mercado, estableciendo turnos u horarios de atención al cliente, de tal forma que tanto los funcionarios que aquí laboren como los clientes se sientan conformes y satisfechos, de tal forma que el supermercado pueda captar la atención de las personas que solo tienen disponible determinado tiempo.

De acuerdo al análisis DOFA, el supermercado Merca – Centro cuenta las siguientes amenazas externas: entrada de grandes competidores, Fuga de persona clave hacia otras empresas de la competencia, La situación socio-política del país (grupos armados al margen de la ley), La devaluación del peso colombiano frente al dólar. Analizando un sin número de posibilidades, teniendo claro que si se fortalece y enfatiza en las debilidades se debe llegar a un nivel en donde el negocio se sostenga y que contribuyen al buen rendimiento de la compañía, estrategias claves para mejorar en su funcionamiento como tal. Es por todo lo anterior que se hace necesario que se identifiquen, consoliden, se creen y se desarrollen aspectos de

Planeación útiles para el Supermercado Merca - Centro, que contribuirán a la formación de esa estructura básica ideal, con la que todas las empresas deben contar, que aunque con el transcurrir del tiempo exigirán ser replanteadas y ajustadas según las nuevas exigencias del mundo empresarial y del mercado, guiaran y orientarán todas las estrategias y serán los cimientos en todo su accionar.

9.5 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MERCADEO

Teniendo en cuenta la estructura de un plan de mercadeo utilizada como ejemplo general anteriormente en el capítulo uno, podemos rescatar los puntos que se evidencian en el supermercado Merca - Centro.

A continuación se evidencian los principales aspectos de un plan estructural del mercadeo enfocado en Supermercado Merca - Centro de La Unión Nariño.

El plan de mercadeo contiene:

9.5.1. Resumen ejecutivo: especifica los avances del Supermercado Merca- Centro desde la creación del negocio hasta el día de hoy.

El supermercado Merca - Centro se encuentra ubicado en el Municipio de la Unión Nariño que cuenta con una población de veintisiete mil quinientos ochenta y ocho habitantes, información tomada de acuerdo al último censo del DANE realizado en el año 2005. Además es una región dedicada al cultivo, comercialización y hoy en día también al procesamiento del café siendo esta la principal fuente de economía de esta localidad.

El propietario Franco Gómez crea Merca - Centro en el año 1998 dando inicio como un granero donde se comercializaban productos de la canasta familiar tanto al por mayor como al por menor en un local de medianas dimensiones administrado por el señor Orlando Gómez.

En el año 2000 muere el propietario Franco Gómez padre, pasando el granero a responsabilidad de su hijo también llamado Franco Alex Gómez con quien surgen algunos cambios, cambia la administración a Gildardo Gómez y Wilinton Ortiz, el local y la bodega se amplía y las ventas mejoran un poco así se mantiene hasta el año 2008, pero los administradores no estaban de acuerdo con los cambios motivo por el cual nuevamente se cambia la administración.

En el año 2008 Armando Muñoz nuevo administrador, con quien el negocio surge el cambio fundamental y efectivo, pasa de ser granero a un autoservicio, lo cual conlleva a ampliar la parte física completamente pues el área de ventas requería de espacio adecuación para este avance es en esta etapa donde se construye un sótano el cual se utiliza como bodega y la parte de arriba solo sería utilizada para el autoservicio. Además las ventas se realizan a partir de este año al por menor mejorando en una gran dimensión.

En el año 2009 se sistematiza el negocio y con ella se ubican tres puntos de pago, la mercancía se distribuye y organiza por líneas.

En el año 2011 se implementan dos puntos de pago más por el aumento de ventas y la necesidad de atender a los clientes con mayor rapidez y además se introduce el sector de futas y carnes frías.

En el año 2013 se hace necesario colocar dos puntos de pago más e instalar un sistema de seguridad tanto de cámara como alarmas para llevar un mayor control de supervisión y riesgos. El Supermercado Merca - Centro sigue creciendo en ventas y hoy en día se ha postulado como uno de los primeros en el posicionamiento en el mercado y líder en ventas, en el municipio de la unión Nariño.

9.5.2 *Análisis de situación*

El análisis de la situación en el supermercado Merca – Centro de la Unión Nariño se logró mediante el sistema de observación

directa, los datos recopilados por medio de las entrevistas y la información brindada por el propietario del establecimiento.

- **Análisis del ambiente interno**

Después de haber obtenido toda la información se logró realizar un análisis donde se concluye lo siguiente.

El Supermercado Merca – Centro ha sido un negocio el cual desde el momento de su creación ha contado con un capital importante, el cual se ha ido incrementando con el tiempo y que le ha permitido realizar diferentes cambios que lo han llevado cada día a fortalecerse más en el ámbito comercial del municipio de La Unión Nariño. Su crecimiento se ha debido en gran parte a la buena administración que ha tenido el supermercado, sin dejar atrás otros factores que también han influido en su avance, tales como el aumento de ventas, buena publicidad, mejoras en la planta física y la implementación de sistema operativo con sus puntos de pago. Todos estos aspectos han contribuido a su mejoramiento el cual se ve reflejado el día de hoy tanto en su local comercial como en sus rendimientos financieros.

- **Análisis del ambiente externo**

El análisis del ambiente externo se basó únicamente en la parte comercial del mercado del Municipio de La Unión Nariño, lugar donde se encuentra ubicado el supermercado Merca – Centro, se logró determinar que el lugar de ubicación del negocio en estudio, es un factor clave y definitivo para tener un excelente desarrollo de la actividad comercial establecida, ya que la unión Nariño está catalogado como uno de los municipios del norte de Nariño más comerciales, debido a sus principales fuentes económicas que son; el café, la ganadería y además por ser un centro de acopio para otros municipios aledaños.

9.5.3 *Análisis DOFA*

- Fortalezas
 - Distribución de líneas y grupos tanto físicamente como en el sistema operativo.
 - Tiempo de antigüedad del negocio.
 - Gran variedad de productos.
 - Productos frescos y de la mejor calidad.
 - Infraestructura física.
 - Precios bajos en la comercialización.
 - Bodega de almacenamiento
 - Cuenta con local propio.
 - Cuenta con un sistema contable.
 - Cuenta con varios puntos de pago.
 - Cuenta con un sistema contable operativo
- Debilidades
 - Servicio al cliente.
 - No cuenta con parqueadero.
 - Remuneración del personal.
 - Dotación personal.
 - Horario de atención.
- Oportunidades
 - Rápido crecimiento del mercado
 - Ampliación del local donde funciona la empresa actualmente
 - Motivar a los clientes en temporadas altas
 - Capacitación del personal

- Amenazas
 - Entrada de grandes competidores
 - Fuga de persona clave hacia otras empresas de la competencia
 - La situación socio-política del país (grupos armados al margen de la ley)
 - La devaluación del peso colombiano frente al dólar

9.5.3.1 Análisis de la matriz DOFA

Después de haber realizado el análisis DOFA al supermercado Merca - Centro de la Unión Nariño, se pueden determinar que está constituido de una mayor parte de fortalezas y oportunidades que hacen que el negocio se sostenga y que contribuyen al buen rendimiento de la compañía, sin embargo es importante que se tenga en cuenta las debilidades que aunque no son muchas son clave para mejorar en su funcionamiento como tal. Por ultimo tenemos las amenazas que afectan no solo al supermercado Merca-Centro sino también a los demás negocios del municipio, el supermercado en estudio de este proyecto tiene la gran ventaja, de contar con buena acogida por los clientes de las diferentes veredas, que han mostrados su fidelidad a pesar de las diferente innovaciones de los competidores en el mercado, pero sobre todo la preferencia se mantiene por los bajos precios, hecho que ha generado el posicionamiento de supermercado en el mercado de la Unión Nariño.

9.5.4 METAS Y OBJETIVOS DE MERCADEO

Son declaraciones formales de los resultados deseados y esperados derivados del plan de mercadeo. Las metas son declaraciones generales que se logran a través de la estrategia de mercadeo. La función principal de las metas es igualar el desarrollo de los objetivos y ofrecer

una dirección para las decisiones sobre la distribución de los recursos. (Hartline, 2007, págs. 32-33)

9.5.4.1 Estrategia de Mercadeo

La sesión de la estrategia en el plan del marketing resume la forma como la empresa va a lograr sus objetivos. La estrategia de marketing comprende la selección y el análisis de los mercados meta, así como la creación y el mantenimiento de la mezcla marketing apropiada (producto, distribución, promoción y precio) para satisfacer las necesidades de esos mercados meta. (Hartline, 2007, pág. 35)

9.5.4.2 Meta de Mercadeo

- Meta del supermercado Merca – Centro:
 - Ampliar la planta física.

9.5.4.3 Objetivos de mercadeo

- Los objetivos de mercadeo son:
 - Aumentar las ventas en un 30% en el supermercado Merca – Centro ubicado en La Unión Nariño antes de finalizar el año 2017.
 - Mejorar la rentabilidad del supermercado Merca – Centro en un 30% al finalizar el año 2017.

10. CONCLUSIONES

Se puede concluir que El Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño es un ente comercial que con el paso del tiempo se ha ido fortaleciendo en todos los aspectos que una microempresa puede tener, cruzando por todas las etapas desde que inició su formación hace dieciocho años atrás hasta el día de hoy que como se puede dar cuenta en el desarrollo del anterior proyecto, actualmente es un negocio con grandes avances tanto físicos en la parte estructural, en la distribución de productos y en la adecuación de planta. Además la nueva adaptación de la parte interna, como la implantación de un sistema contable y el proceso de ventas al por menor.

Todos los cambios han sido direccionados por el gerente que tiene un amplio conocimiento en la parte administrativa.

Además ha logrado un posicionamiento en el mercado gracias a las estrategias de marketing que directamente han sido adaptadas al negocio, proporcionando un excelente resultado en el área de ventas, personal, contable y financiera. Aspecto demostrado con la preferencia de los clientes y el resultado que arrojan los estados financieros.

El propósito de adaptar Un diseño de mercadeo que involucre la parte contable en el supermercado Merca –Centro se cumplió con unos resultados positivos porque este es un plan que le es útil en el momento de tomar decisiones primordiales para el mejoramiento del negocio estudiado.

11. RECOMENDACIONES

Para el posicionamiento y crecimiento en el mercado de la región, el supermercado Merca – Centro debe tomar conciencia de todos los aspectos analizados en la matriz DOFA, ya que de este se derivan una serie de estrategias que al implementarlas benefician enormemente su estructura.

Se hace indispensable la familiarización con esta clase de términos como lo es la matriz DOFA, el cual permite verificar en determinado momento cómo está fundamentada la estructura comercial y física de un negocio, es importante analizar y tener claro cuáles son las debilidades y amenazas, ya que son estas en las que se debe fortalecer y tener una mejora continua, de esta forma se hace uso constante del diagnóstico al que se ha llegado, con el objetivo de contrarrestarlas, aprovechando simultáneamente las fortalezas y oportunidades siendo proactivos y manteniéndose a la vanguardia del mercado. Es importante que a este análisis se le realice seguimiento y constantemente se esté replanteando debido a los cambios que se generan tanto interno como externos.

En cuanto a los salarios, es recomendable ajustarlos ya que la remuneración de los funcionarios es fundamental para su buen desempeño.

Es importante la asistencia a todos los programas y capacitaciones que ofrecen las entidades de apoyo en las diferentes áreas, con el fin de fortalecer conocimientos principalmente al personal del área de ventas, e implementar mejoras constantes en el Supermercado, las cuales permiten manejar estrategias que contribuyan a un manejo adecuado de los recursos disponibles.

Teniendo en cuenta el grado de comercialización del supermercado en estudio y que la responsabilidad del área contable está a cargo de solo dos personas, se requiere del apoyo de una persona especializada, preste el servicio de auxiliar o asistente contable; para que de esta manera la información y estados financieros solicitados pueda ser entregada a tiempo.

ANEXOS

Anexo A. Plantilla de Análisis Dofa

E- FORTALEZAS	F- DEBILIDADES
• Distribución de líneas y grupos tanto físicamente como en el sistema operativo. • Tiempo de antigüedad del negocio. • Gran variedad de productos. • Productos frescos y de la mejor calidad. • Infraestructura física. • Precios bajos en la comercialización. • Bodega de almacenamiento • Cuenta con local propio. • Cuenta con un sistema contable. • Cuenta con varios puntos de pago. • Cuenta con un sistema contable operativo	• Servicio al cliente. • No cuenta con parqueadero. • Remuneración del personal. • Dotación personal. • Horario de atención.

G- OPORTUNIDADES	H- AMENAZAS
• Rápido crecimiento del mercado • Ampliación del local donde funciona la empresa actualmente • Motivar a los clientes en temporadas altas • Capacitación del personal	• Entrada de grandes competidores • Fuga de persona clave hacia otras empresas de la competencia • La situación socio-política del país (grupos armados al margen de la ley) • La devaluación del peso colombiano frente al dólar

Anexo B. ENTREVISTAS**ENTREVISTA NÚMERO 1.**

Realizada a: Franco Alex Gómez

Gerente

Administrador de empresas

Universidad del Cauca

Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño

1. ¿Con que actividad comercial figura actualmente el Supermercado Merca – Centro?

La actividad comercial es la 5211 Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de alimentos (viveres en general), bebidas y tabaco.

2. ¿Cuál es la dirección del Supermercado Merca – Centro?

Carrera 1 numero 18-07 La Unión Nariño.

3. ¿hace cuantos años fue creado el Supermercado Merca – Centro?

Inicio en el año 2008 como un granero con ventas al por mayor y al por menor. Y en el año 2001 paso a ser un Supermercado.

4. ¿Cuál es el horario de atención en el Supermercado Merca - Centro?

El horario es de 7 am. a 6 pm.

5. ¿El Supermercado Merca - Centro tiene alguna característica principal que ha su negocio lo haga confiable con respecto a otro?

Se ofrecen productos de buena calidad.

6. ¿Cuáles son las características que considera hace que el Supermercado Merca - Centro se distinga de los demás?

- El corresponsal bancario
- Las líneas
- Calendario comercial
- La parte física y su amplitud

7. ¿Qué beneficios reciben sus clientes al comprar en el Supermercado Merca -Centro?

- Ofrece variedad de productos
- Precios
- La comodidad por el espacio
- La comodidad por la ubicación

8. ¿Qué productos recomienda a sus clientes en este momento?

Los productos que más son recomendados son todos los de la canasta familiar.

9. ¿Nos puede decir algunas de las mejores ofertas que tenga en el Supermercado Merca - Centro?

A manera de estrategia comercial por ser uno de los productos más económicos del mercado la Big Cola.

10. ¿Cuál es el producto que más ha vendido este mes?

El producto que más se ha vendido en este mes es el arroz.
Pero las ventas de los productos pueden variar de acuerdo a la temporada.

11. ¿Los productos tiene garantía?

La fecha de vencimiento es la garantía para los productos de consumo y para los electrodomésticos si poseen garantía en su totalidad.

12. ¿El supermercado Merca - Centro le es rentable?

Si completamente.

13. ¿Ha sido afectado por la delincuencia?

Si, por robos y extorción.

14. ¿El supermercado cuenta con un sistema de seguridad contra robos?

Si, cuenta con alarmas, caja fuerte, cámaras y vigilancia privada.

15. ¿El Supermercado merca - Centro se piensa expandir a otros lugares?

No

16. ¿Qué espera en el futuro de su negocio?

Físicamente ampliar la parte física, y financieramente que el negocio siga aumentando sus ingresos y por lo mismo su rentabilidad.

ENTREVISTA NÚMERO 2.

Realizada a: Federico Martínez

Contador publico

Supermercado Merca – Centro de La Unión Nariño

1. ¿Qué tipo de sistema operativo contable utiliza el supermercado Merca – Centro?

Utiliza el sistema operativo CG1

2. ¿Hace cuánto tiempo implementaron el sistema operativo?

Desde el año 2008

3. ¿Piensa mantenerlo o cambiarlo?

Mantenerlo

4. ¿El supermercado Merca – Centro implemento las NIFF?

Si hace tres meses

5. ¿Cumplen con todas las obligaciones tributarias?

Totalmente

6. ¿El sistema ha sido de ayuda para presentar las obligaciones tributarias?

Si facilita la presentación de las declaraciones y además la presentación de estados financieros

7. ¿Qué tipo de publicidad está utilizando el Supermercado Merca – Centro?

- Radial
- Perifoneo

- Volantes

8. ¿Qué tipo de Promociones se utiliza en el Supermercado

Merca – Centro?

- Eventos como trasnochones y madrugones
- Puntos por la compra
- Descuentos
- Bingos
- Calendario mensual
- Minuto Merca - Centro

9. ¿De qué manera se encuentran distribuidos los productos en el supermercado?

Por líneas

10. ¿El personal es ubicado de acuerdo a que características?

De acuerdo a su conocimiento, experiencia y profesión.

Anexo C. Imágenes del supermercado Merca – Centro

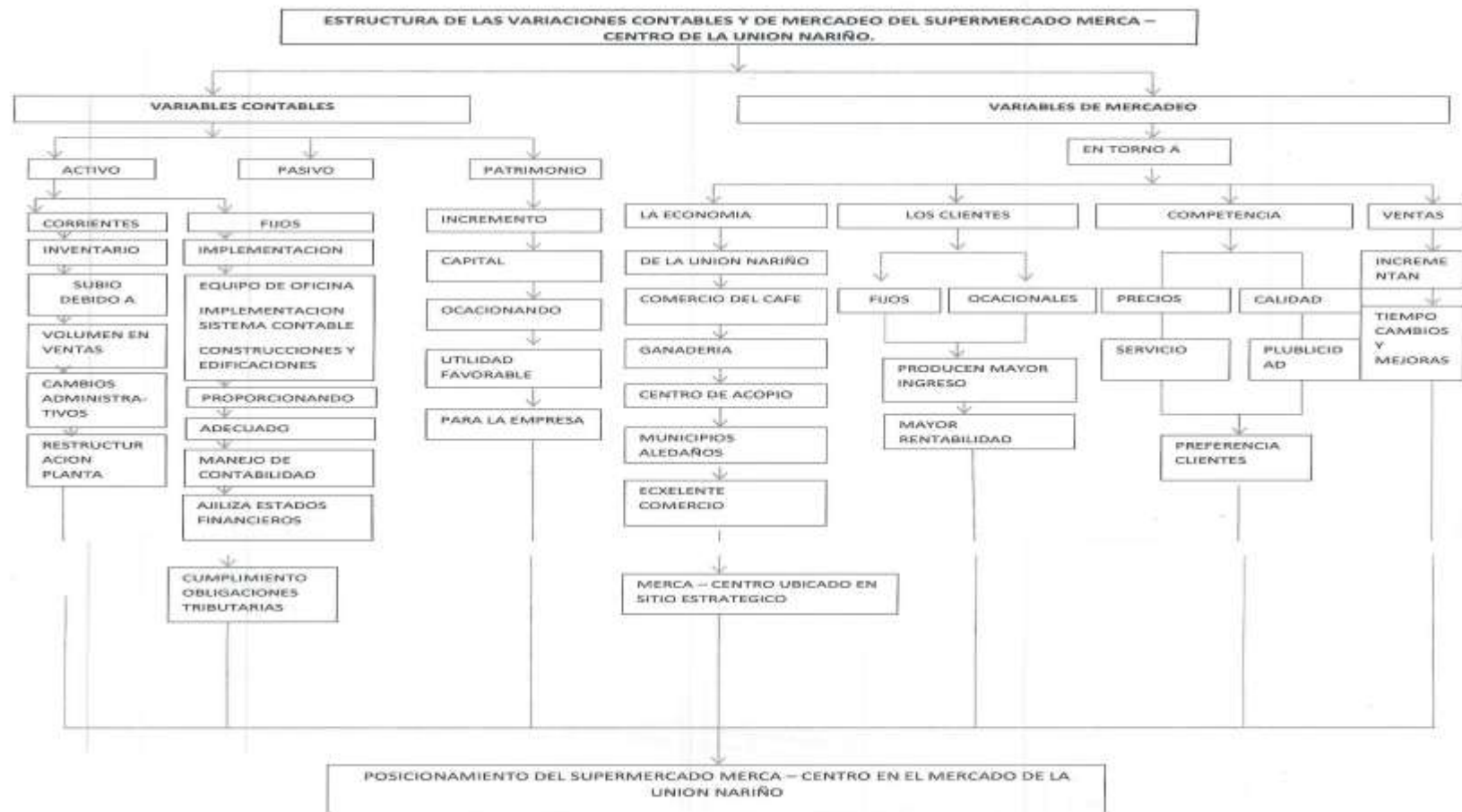






Fuente: tomada del archivo de los autores

Anexo D



Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Abela, A. J. (2000). *Técnicas de Análisis de Contenido*. Recuperado el 30 de 08 de 2014, de documento académico PDF.

Banco de la República Cultural. (1994). Recuperado el 27 de 02 de 2015, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo31.htm>

Buergos, E. P. (2007). *Marketing Relacional*. España.
de *Gerencia.com*. (s.f.). Recuperado el 26 de 03 de 2015, de <http://www.degerencia.com/tema/calidad>

Gaviria Venegas, P., & Londoño Ramírez, M. V. (2006). Recuperado el 08 de 03 de 2014, de Intellectum.unisabana.edu.co

Gerence.com. (01 de 04 de 2015). Recuperado el 13 de 04 de 2015, de <http://www.gerencie.com/conceptos-basicos-de-marketing-para-pequenos-empresarios.html>

Gerencie.com. (s.f.). Recuperado el 13 de 04 de 2015, de <http://www.gerencie.com/conceptos-basicos-de-marketing-para-pequenos-empresarios.html>

Guiltinan, J., Gordon J, P., & Madden, T. (s.f.). *Gerencia de Marketing*. En J. P. Guiltinan, P. Gordon J, & T. J. Madden, *Gerencia de Marketing* (sexta ed., pág. 79:80).

Hartline, M. D. (2007). *Estrategia de Marketing*. En M. D. Hartline, *Estrategia de Marketing*. Mexico: Thomson.

Humphrey, A. (2004). Recuperado el 17 de noviembre de 2013, de Análisis DOFA: <http://www.degerencia.com>

Lira, L. (2005). Recuperado el 5 de Marzo de 2013, de <http://www.cepchile.cl>.

Llopis Sancho, E. (2012). Recuperado el 5 de Marzo de 2013, de <http://www.emiliollopis.es>

Moliniari, C. (2003). Recuperado el 5 de Marzo de 2013, de <http://www.Amazonaws.com>

Novillo Maldonado, E. (2012). *Estudio del Perfil del Consumidor*. Recuperado el 10 de 2 de 2015, de www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3321/1/UPS-GT000357.pdf

Parra, M. (21 de 09 de 2013). *Competencia de Mercado*. Recuperado el 21 de 03 de 2015, de Finanzas y Economía: <http://www.finanzzas.com/competencia-de-mercado>

Presentación La Unión Nariño. (04 de 03 de 2014). Recuperado el 02 de 04 de 2015, de <http://www.launion-narino.gov.co/presentacion.shtml>

Sapen, P. A., & Feliu, V. R. (2001). Recuperado el 28 de 08 de 2014

Silva Guerra, H. (2011). Recuperado el 5 de Marzo de 2013, de <http://www.sci.unal.edu.co>

Thompson, I. (07 de 2006). *Promo negocios.net*. Recuperado el 28 de 03 de 2015, de Definición de venta: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>