

**DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AREA COMERCIAL DE
LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS**

**INFORME DE PRACTICA PARA OPTAR POR EL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

SANTIAGO BERRIO VÉLEZ

ASESORA

**ALEJANDRA MARIA BEDOYA OSSA
INGENIERA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CALDAS**

2013

TABLA DE CONTENIDO

Glosario.....	6
Justificación	11
Objetivos.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Metodología	13
Descripción de la empresa	14
Misión.....	14
Visión.....	14
Reseña histórica	14
Caracterización del sector.....	21
Análisis y tendencias del sector	23
Ventajas competitivas.....	24
Diagnóstico del área comercial de La Tienda del Triplex	25
Percepción de los clientes	27

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Tabulación del grado de satisfacción.....	31
Tabla 2 Tabulación atributo profesionalidad	34
Tabla 3 Tabulación atributo calidad del servicio	36
Tabla 4 Tabulación atributo postventa	37
Tabla 5 Tabulación atributo calidad del producto.....	38

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1 Organigrama	20
Gráfica 2 Frecuencia de uso de productos	31
Gráfica 3 Grado de satisfacción con la empresa	33
Gráfica 4 Comparación con otras alternativas	34
Gráfica 5 Tabulación atributo profesionalidad	36
Gráfica 6 Tabulación atributo calidad del servicio	37
Gráfica 7 Tabulación del atributo servicio postventa.....	38
Gráfica 8 Tabulación del atributo Calidad del producto	39
Gráfica 9 Recomendación de la empresa.....	40
Gráfica 10 Participación de productos.....	43

Resumen

Es fundamental en el funcionamiento de toda empresa, obtener rentabilidad gracias a la venta de productos y/o servicios.

El siguiente trabajo presenta una propuesta administrativa y gerencial para tratar de actualizar en La Tienda del Triplex SAS, los modelos estratégicos que puedan brindar garantías, resultados y rentabilidad en la empresa en cuanto a ventas, satisfacción y fidelización de clientes.

Summary

Fundamental to the operation of any company obtain profitability through the sale of products or services.

This work presents a proposal for a administrative and management try to update the LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS strategic moleds that can provide guarantees earnings and profitability in the company in terms of sales, costomer sastaction and loyalty.

GLOSARIO

Atención al cliente: [1] Servicios que prestan las empresas para satisfacer las necesidades de sus clientes. [2] Servicios brindados por una empresa en el cual los clientes pueden exponer sus quejas y reclamos, brindar sugerencias o realizar las consultas que desee acerca de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Base de datos de clientes: Recopilación de información organizada por campos (nombre, dirección, teléfono, frecuencia de compra entre otros) y registros (información de cada cliente) de interés para la empresa.

Benchmarking competitivo: Técnica que permite identificar la oferta y procesos de los competidores directos de una empresa a fin de conocer sus mejores prácticas operativas y, de ser posible, implementarlas para mantener o incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar el

Calidad: Capacidad que posee una empresa para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de sus clientes por un precio determinado. Se mide mediante el grado o nivel de satisfacción del consumidor.

Cliente objetivo: es aquel que, debido a su perfil, la empresa decide atender con su producto o servicio.

Cliente: Toda persona que tiene una necesidad o deseo por satisfacer, recibe un servicio y cancela una cifra previamente pactada a cambio del mismo. Es la razón de ser del servicio.

Dofa: metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

Estrategia competitiva: tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Encuesta: Conjunto de preguntas preestablecidas y diseñadas dirigidas a un grupo específico de consumidores (o posibles consumidores) a fin de definir segmentos de mercado, nivel de satisfacción o aprobación de un determinado producto o servicio.

Expectativa del cliente: Esperanza o suposición de obtener un producto o servicio de determinada forma o con ciertas características.

Fidelización del cliente: Lealtad de una persona al consumo de un producto o servicio a una determinada empresa o marca de una forma continua o periódica.

Identidad particular de una empresa: Diferenciación que posee la organización con respecto a sus competidores.

Investigación de mercado: Es un proceso por el cual se busca recopilar, procesar, analizar y difundir información relativa al mercado para la toma de decisiones empresariales. En turismo tienen como principales objetivos: (i.) determinar el perfil del turista o consumidor, (ii.) medir el nivel de satisfacción del servicios prestado, (iii.) conocer características de viaje y (iv.) segmentar mercados.

Negociación: Proceso por el cual se busca que dos (o más) partes, que inicialmente contaban con posiciones opuestas sobre un tema en particular, lleguen a un acuerdo que resulte satisfactorio para las partes.

Niveles de satisfacción: Evaluación del producto o servicio -después de la experiencia- al compararse la expectativa del cliente con lo recibido realmente.

Perfil del cliente: Determinación del tipo de persona que adquiere (o hace uso) del servicio o producto de una empresa. Dicha determinación se basa -principalmente- en las características demográficas y conductuales de los clientes.

Posicionamiento: término utilizado en el marketing para fortalecer una marca, producto o servicio en la mente del consumidor.

Proveedores: Persona o empresa que brinda, a cambio de un pago previamente establecido, los insumos necesarios para la elaboración de un bien o la prestación de un servicio.

Satisfacción al cliente: Percepción originada en el cliente al comparar su expectativa con el grado de cumplimiento proporcionado por un producto o servicio.

Segmentación: Proceso por el cual se divide el mercado de consumidores en grupos de personas que comparten características (demográficas, socioeconómicas, conductuales, geográficas, etc.), a fin de conseguir objetivos comercial al desarrollar para cada uno una mezcla de marketing diferenciada que satisfaga, de mejor manera, las necesidades y expectativas específicas de cada grupo de clientes.

Servicios: Es el resultado de una sucesión de actos en los cuales interaccionan el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, de acuerdo a procesos y procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del consumidor y el logro comercial de la empresa prestataria.

Técnica: Es un procedimiento establecido que sigue una serie de reglas y protocolos con la finalidad de cumplir u alcanzar un objetivo específico.

Ventaja competitiva: son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado.

Palabras claves: Estrategias competitivas, Satisfacción del cliente, Análisis estratégico.

Las exigencias de un mercado global y altamente competitivo, obligan a las empresas a buscar estrategias competitivas que favorezcan su posicionamiento en el mercado, beneficios y valor económico.

En este sentido, es necesaria una oportuna y adecuada gestión de los diversos elementos que hacen parte del proceso de la prestación de servicio, lo que exige a las empresas el desarrollo de estrategias que permitan minimizar costos y elevar el valor agregado de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad (2013) existen muchas empresas en el mercado, competitivas en el sector de la comercialización de aglomerados, para participar activamente hay que competir directamente con precios y servicios.

La empresa La Tienda del Triplex SAS, hace un gran esfuerzo e inversión en servicio para que sea reconocida en el sector en el que se desenvuelve, participando modestamente para lograr sus objetivos.

Para que la empresa sea más competitiva, obtenga más clientes y aumente las ventas por medio de canales directos de distribución o puntos de venta, es necesario desarrollar estrategias que faciliten el logro de estos objetivos, por lo tanto, el objetivo de la realización de este trabajo es presentar una propuesta administrativa y gerencial para tratar de actualizar en La Tienda del Triplex SAS. Mediante modelos estratégicos que puedan brindar garantías, resultados y mayor rentabilidad en la empresa en cuanto a las ventas.

La continua búsqueda de crear ventajas competitivas ha generado la necesidad de conocer más al cliente y acercarse a este, adelantándose a la competencia y buscando siempre ser el primero. Es por esto ha surgido una alta competencia, guerras de precios, erosión de mercados, entre otras en donde el consumidor no siente que hay una diferenciación entre unos productos y otros o unas empresas y otras. Por esto la empresa se debe diferenciar de las otras por medio de estrategias que permitan reconocerla por su servicio.

El cambio que se pretende realizar también afectara positivamente al personal de la empresa afianzando el sentido de pertenencia de los empleados con la misma, pues estos se verán beneficiados en cuanto a programas recreativos y culturales, apoyo psicosocial, programas de integración, de reconocimiento, de lealtad y donde la comunicación entre empleado y empleador se fortalecerá.

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar problemas que causan la pérdida de clientes y disminución en ventas en la empresa LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS. Para diseñar estrategias y proponer posibles soluciones.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS. Identificando las fortalezas y debilidades de la organización, además de la caracterización de clientes y competidores.

Determinar los problemas que causan la disminución de ventas y pérdida de clientes, en el sector de la madera, comparando la empresa con otra similar.

Identificar las tendencias de mercados y nuevas líneas de negocio que existen de acuerdo al perfil de la empresa.

Proponer posibles soluciones y planes de acción consecuentes a las estrategias planteadas.

METODOLOGÍA

Para el presente trabajo se tuvieron como fuentes de información las teorías para los procesos administrativos, recopilación de la historia, caracterización del sector y de la empresa por medio de herramientas como las cinco fuerzas de Porter y la matriz DOFA que sirvieron para la identificación de debilidades, problemas y fortalezas de la empresa y la descripción del funcionamiento de la empresa, además se realizaron entrevistas a los clientes de la empresa para conocer su grado de satisfacción respecto a la empresa, los productos y servicios brindados; éstas entrevistas se llevaron a cabo por medio de un cuestionario que se muestra en el cuerpo del trabajo, de forma individual.

Esto se llevó a cabo durante el primer mes de acercamiento con la empresa y el personal de ésta, a partir de allí se inició con la estructuración de los procedimientos y procesos a diseñar dentro de la compañía.

También se contó con profesionales asignados por la Corporación Universitaria Lasallista, en calidad de asesores a los estudiantes de pregrado.

Lo anterior para diseñar de la forma más adecuada y con fundamentos teóricos, prácticos y sólidos el trabajo de investigación y así poder ser aplicable en la empresa objeto de ejecución.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La tienda del Triplex S.A.S es una empresa dedicada a la comercialización de aglomerados y suministro de derivados de la madera, a continuación se muestra una parte del direccionamiento estratégico de la organización.

Quiénes somos.

Somos una alternativa en el suministro de derivados de la madera y afines, dirigido a los sectores de la construcción, decoración y muebles en general, con un precio justo, buena calidad y un atento y rápido servicio de entrega.

Misión

Suministrar productos derivados de la madera y sus líneas afines, que satisfagan las necesidades del mercado de la ebanistería, carpintería, decoración en madera y la construcción, apoyados en un equipo humano, motivado y competente, con unas entregas oportunas y precios altamente competitivos.

Visión

Queremos ser reconocidos como una excelente alternativa de compra para los consumidores que utilizan y transforman la madera; con una participación creciente en el mercado y con niveles ascendentes de desarrollo social y económico para el equipo humano que conforma la empresa.

Reseña histórica

La Tienda del Triplex S.A.S, fue fundada en el año 1990, por el Señor Carlos Fernando Berrío Moreno, quien venía de ocupar la Gerencia Comercial de la firma Tableros de Colombia y quien está vinculado con el sector de las maderas desde el año 1981.

El mismo año de su fundación, se asociaron a la Compañía el Señor Alejandro Vélez Osorio y la Señora Claudia Margarita Maldonado Zapata.

Los principales productos de distribución que dieron a conocer a la empresa en el sector de la madera en su comienzo, fueron los Triplex y los aglomerados decorativos.

Con el paso del tiempo la Compañía adquirió la representación de todas las empresas productoras nacionales, tales como: Tablemac, Madeflex, Lamitech, Pizano S.A., Pegatex, entre otras.

Luego de la representación de estas empresas se incluyeron productos como el MDF Cotopaxi del Ecuador, MDF Trupan de Chile y toda la línea de NOVOPAN del Ecuador.

A los seis meses de fundada la empresa, la junta de socios decidió que debían trasladarse a un lugar que fuera estratégico y así surgió la sucursal Belén, que por esa época hasta el año 2000, fueron las oficinas principales de la compañía. Ese mismo año el área Administrativa se cambió de sede y está ubicada donde hoy se conoce como la Bodega Principal.

En el año 1997 abrió sus puertas la Sucursal Ferrocarril, a los 5 años, es decir, en el año 2002, se abrió la Sucursal Pichincha, en el 2004 la Sucursal Maturín, a los 3 años la empresa abrió una Sucursal en Bello, en el año 2008 la Sucursal Salamina, ubicada en el sector de Guayaquil al igual que las sucursales Ferrocarril, Pichincha y Maturín, finalmente en el año 2010 se abrió la sucursal La América.

Actualmente la Compañía cuenta con su propio sistema de transporte con el fin de distribuir eficaz y eficientemente los productos y servicios ofrecidos.

La empresa cuenta actualmente con seis sucursales o puntos de venta y con una bodega principal, están distribuidos de la siguiente manera:

BELÉN: CRA 30 N° 77 76

BODEGA: CRA 72 N° 28 69

SALAMINA: CRA 56B N° 48 26

PICHINCHA: CALLE 48 N° 56 50

MATURÍN: CALLE 46 N° 56 42

FERROCARRIL: CRA 56B N° 46 42

BELLO: CRA 48 N° 47 60

A continuación se describe cada uno de los procesos que realiza la empresa en la Bodega Principal y el sus puntos de ventas o sucursales.

Bodega principal

Proceso:

- Ingreso de material
 - Se recibe material de proveedores:
 - Tablemac
 - Arauco (Chile)
 - Quindao (China)
 - Districondor
- Almacenamiento material
 - Se almacena el material de acuerdo a la rotación del mismo.
- Corte a la medida
 - Se corta el material de acuerdo a la medida que el cliente requiere
- Despacho material
 - Se despacha el material a donde el cliente lo necesite o se distribuye por las sucursales.

Inventario de máquinas:

- Máquina cortadora escuadradora
- Extractores de aire
- Sunchadora semiautomática

Sucursal Belén

Proceso:

- Ingreso de material
 - Ingresa el material previamente pedido y despachado por la bodega principal.
- Almacenamiento
 - Se almacena el material para tener un inventario físico y no faltante de materia prima
- Corte
 - Corte de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Armado de puertas a la medida

Inventario de máquinas:

- Cortadora circular
- Extractor de aire
- Sunchadora semiautomática

Sucursal Bello

Proceso:

- Ingreso de material
 - Ingresa el material previamente pedido y despachado por la bodega principal.
- Almacenamiento
 - Se almacena el material para tener un inventario físico y no faltante de materia prima
- Corte
 - Corte de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Armado de puertas a la medida.

Inventario de máquinas:

- Cortadora circular
- Extractor de aire
- Sunchadora semiautomática

Sucursal Pichincha

Proceso:

- Ingreso de material
 - Ingresa el material previamente pedido y despachado por la bodega principal.
- Almacenamiento
 - Se almacena el material para tener un inventario físico y no faltante de materia prima
- Corte
 - Corte de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Armado de puertas a la medida

Inventario de máquinas:

- Cortadora circular
- Extractor de aire
- Sunchadora semiautomática

Sucursal Maturín

Proceso:

- Ingreso de material
 - Ingresa el material previamente pedido y despachado por la bodega principal.
- Almacenamiento
 - Se almacena el material para tener un inventario físico y no faltante de materia prima
- Corte
 - Corte de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Armado de puertas a la medida
- Servicio de enchape de cantos

Inventario de máquinas:

- Cortadora circular
- Extractor de aire
- Sunchadora semiautomática
- Enchapadora de cantos semiautomática

Sucursal Salamina

Proceso:

- Ingreso de material
 - Ingresa el material previamente pedido y despachado por la bodega principal.
- Almacenamiento
 - Se almacena el material para tener un inventario físico y no faltante de materia prima
- Corte

- Corte de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Armado de puertas a la medida
- Servicio de enchape de cantos

Inventario de máquinas:

- Cortadora circular
- Extractor de aire
- Sunchadora semiautomática
- Enchapadora de cantos semiautomática

Sucursal Ferrocarril- Centro de Servicios

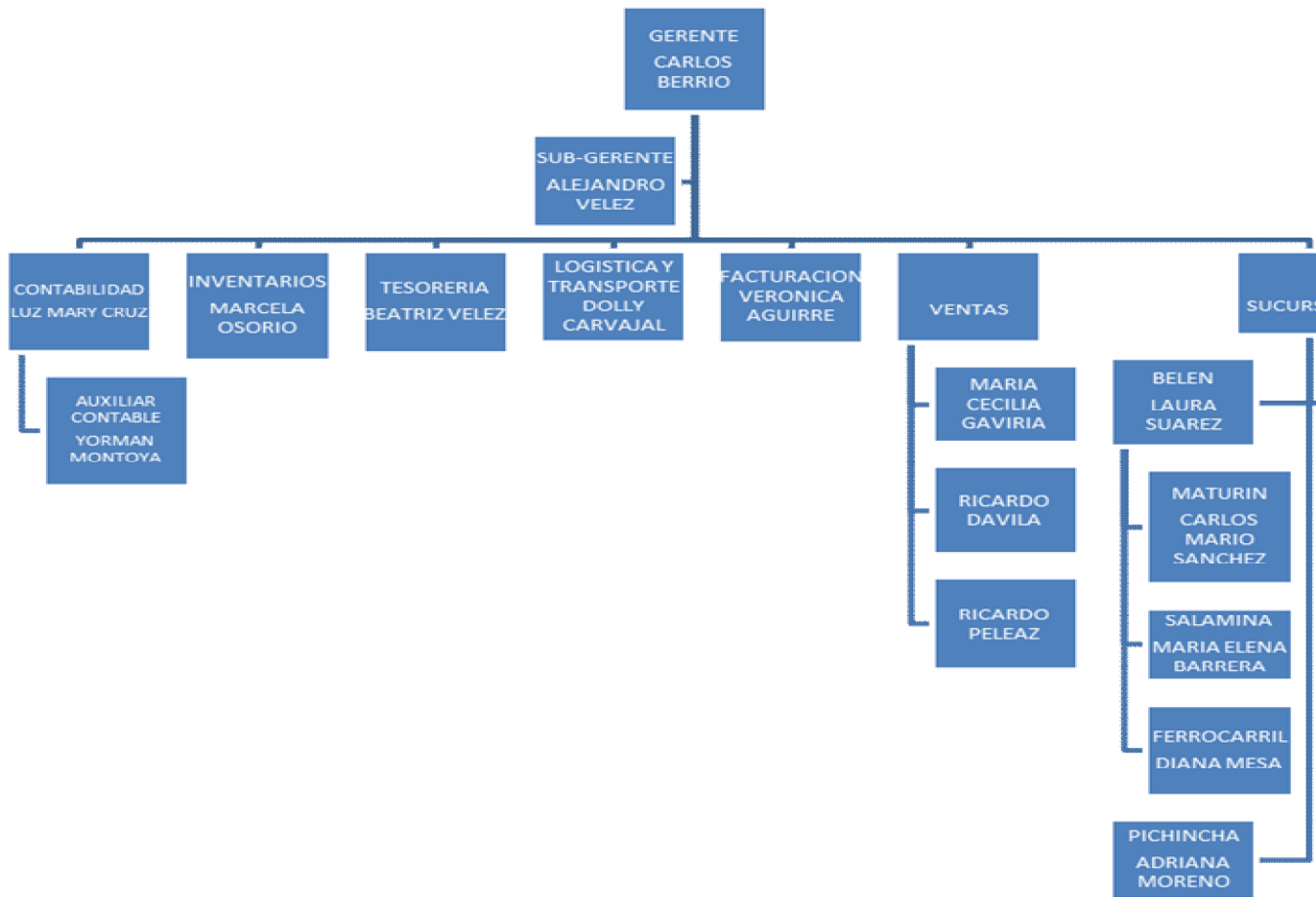
Proceso:

- Ingreso de material
- Ingresa el material previamente pedido y despachado por la bodega principal.
- Almacenamiento
- Se almacena el material para tener un inventario físico y no faltante de materia prima
- Corte
- Corte de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Armado de puertas a la medida
- Servicio de enchape de cantos 2mm

Inventario de máquinas:

- Cortadora circular
- Extractor de aire
- Sunchadora semiautomática
- Enchapadora de cantos rígidos 2mm automática

Gráfica 1 Organigrama



CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

El modelo estructural de las fuerzas del mercado de Michael Porter, permite evaluar el atractivo de una industria, identificando los factores que determinan la rentabilidad media de un sector y permitiendo sacar el potencial de la industrial. El atractivo de un sector es apreciado por su rentabilidad media, esto depende de la intensidad de la competencia resultante de la presión ejercida por cinco fuerzas competitivas.

Las cinco fuerzas competitivas traducen la presión ejercida según tres tipos de competencia:

- ☞ La competencia entre *los actores del modelo*, (es la parte horizontal de la figura) se refiere a las fuerzas de los proveedores y los clientes, que toman la mayor parte posible del valor creado en el sector.
- ☞ La competencia *indirecta* (es la parte vertical de la figura) Tiene en cuenta a las empresas que ofrecen productos sustitutos y a las empresas que presentan una amenaza potencial de entrar en el sector y que pueden convertirse en nuevos competidores.
- ☞ La competencia *directa* entre las empresas que participan en el sector y que tratan de aprovechar el potencial ofrecido por el sector.

La industria maderera es el sector de la actividad industrial que se ocupa del procesamiento de la madera, desde su plantación hasta su transformación en objetos de uso práctico, pasando por la extracción, corte, almacenamiento o tratamiento bioquímico y moldeo. El producto final de esta actividad puede ser la fabricación de mobiliario, materiales de construcción o la obtención de celulosa para la fabricación de papel, entre otros derivados de la madera.” (wikipedia, 2012)

En Medellín y en las áreas cercanas donde se encuentran las sucursales de la empresa, tanto la competencia como la demanda son altas, la empresa La Tienda del Triplex SAS cuenta con alto nivel de inventario para suplir las necesidades de los clientes y tiene una buena capacidad de reabastecimiento.

Las 5 Fuerzas de Porter

Nuevos competidores
EL PODER DE NUEVOS COMPETIDORES ES BAJO, LA EMPRESA ESTA CONSOLIDADA EN EL MERCADO Y CRECIENDO SUS VENTAS PARA PODER HACER A UN LADO LA COMPETENCIA
Fuerza de la amenaza: DEBIL

Proveedores
LA RELACION ES ESTRECHA Y TIENE MUCHAS VENTAJAS POR ESTO, PODER ADQUISITIVO MEDIO ALTO, CON LA PRIORIDAD DE HACER PRONTO PAGO PARA OBTENER DESCUENTOS EXTRAS Y MEJORAR LA RENTABILIDAD EN LAS VENTAS
Fuerza de la amenaza: FUERTE

Rivales
COMPETENCIA ALTA CON MUCHO PODER ADQUISITIVO Y BAJO PODER EN EL SERVICIO AL CLIENTE, ESTO ES UNA VENTAJA COMPETITIVA QUE TIENE LA EMPRESA PARA PODER ALCANZAR SU PRESUPUESTO DE VENTA MENSUAL Y ANUAL.
Fuerza de la amenaza: FUERTE

Compradores/Clientes
CLIENTES SEGMENTADOS EN DOS SECTORES IMPORTANTES, CONSTRUCCION Y CARPINTERIA LOS CUALES TIENEN UN NIVEL ADQUISITIVO ALTO PARA EL PRIMERO Y BAJO PARA EL SEGUNDO. SE SATISFACE LAS NECESIDADES DE AMBOS SEGMENTOS DEL MERCADO
Fuerza de la amenaza: FUERTE

Substitutos
PRODUCTOS SUSTITUTOS VARIADOS, DE VENTA EN LOS PUNTOS DE VENTA, ESTO QUIERE DECIR QUE LE LLEGAMOS AL MERCADO CON GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS LOS CUALES NO SON FACILES DE SUSTITUIR O REEMPLAZAR POR LOS COMPRADORES
Fuerza de la amenaza: DEBIL

Análisis y tendencias del sector

En un mercado globalizado donde la gran mayoría de personas no tiene tiempo para sus tareas domésticas y cada día se pierde el amor por hacer las cosas uno mismo, encontramos las tendencia de que todo sea de fácil armado, en el sector madera encontramos como una oportunidad de negocio y de valor agregado generar muebles de fácil armado con el logo de “hágalo usted mismo”. También se encuentra dentro del sector como oportunidad de innovación pisos laminados resistentes al agua con armado tipo “click” o de armado fácil.

Para resumir y tener una idea clara de las tendencias del sector se puede decir que las personas desean una casa con decoración maderable agradable a la vista y de fácil armado.

Ventajas competitivas

La meta específica de cualquier empresa debe ser generar utilidades y generar una rentabilidad sostenida, en el mercado en el cual la empresa se encuentra desarrollando su actividad económica se tiene como referencia varias empresas (Benchmarking). Estas empresas de referencia llevan más de 40 años en el mercado y lideran el sector.

La tienda del Triplex con 21 años de existencia ha logrado adquirir ciertas ventajas las cuales son muy diferenciadas dentro del sector y con esto ha logrado fidelizar una gran cantidad de los clientes haciendo una empresa rentable y confiable, con niveles de endeudamiento relativamente altos.

Las ventajas competitivas las cuales se observan muy diferenciadoras de acuerdo a lo que la competencia muestra son:

- Rapidez en el servicio de corte
- Enchape 2mm
- Calidad en el servicio de corte
- Atención personalizada
- Armado de puertas con rapidez de entrega
- Calidad humana
- Precio justo
- Calidad del producto

DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL DE LA TIENDA DEL TRIPLEX

Aanálisis de entorno DOFA o FODA¹

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Consiste en identificar los factores determinantes que de manera crítica y significativa afectan y han afectado el comportamiento de la empresa. El análisis DOFA, consiste en realizar un cruce entre Amenazas y Oportunidades, con Debilidades y Fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la organización.

2 Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria con tecnología apropiada • Rapidez en el servicio de corte • Amabilidad en la atención al cliente • Actualización de tecnología • Capacidad operativa • Confiabilidad • Estabilidad financiera • Compromiso por lo que se hace 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay dirección estrategia clara • Habilidades de marketing por debajo de la media • No hay estrategias publicitarias claras • Falta de capacitación a empleados • Falta de autonomía para descuentos en los administradores de sucursal • No hay estrategias de fidelización de clientes • No hay servicio post-venta
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Poder adquisitivo de la competencia • Vulnerabilidad a los cambios en 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar en el mercado con productos nuevos • Capacitación a los empleados

¹ David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Págs. 200 - 204

<p>política de precios de la competencia</p> <ul style="list-style-type: none">• Decrecimiento en la construcción• Cambios climáticos• Falta de investigación de mercados para incursionar en nuevos horizontes	<p>para venta de pisos que generan alta rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Generar servicio post venta• Generar campañas publicitarias.• Planeación estratégica.• Llevar a cabo estrategias las cuales satisfagan al cliente en la sucursal que se encuentre.
---	--

PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

Un servicio de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente sino, también, que la prestación recibida exceda las expectativas del cliente generando, en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y la fidelización de los clientes.

Para lograr esto, es necesario aplicar técnicas que permitan desarrollar programas de calidad que incluyan conocer al cliente, estandarizar procesos para la prestación de servicios, tener una adecuada comunicación y manejo de quejas, así como, la negociación y resolución de conflictos con los clientes externos e internos.

Adicionalmente, estas técnicas brindan pautas para conseguir el liderazgo y formar equipos de trabajo que busquen cumplir los objetivos empresariales y de calidad en el corto, mediano y largo plazo.

Una de las herramientas o técnicas utilizadas, es la encuesta, para este trabajo específico, se realizó una encuesta de satisfacción del cliente, que fue de fácil aplicación y que busco el monitoreo permanente de la calidad de los productos y/o servicios brindados por la empresa y su mejora continua.

A continuación se anexa el formato de encuesta realizada a los clientes de la empresa La Tienda del Triplex SAS.



ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS?

- 0 a 6 MESES
- 6 MESES a 1 AÑO
- MAS DE 1 AÑO
- MAS DE 3 AÑOS

¿Con qué frecuencia utiliza los productos de LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes

Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS en una escala de 1 a 10,

Donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En comparación con otras alternativas de compra LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS ¿es?

- Mucho mejor
- Algo Mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de LA TIENDA DEL TRIPLEX

SAS

- Profesionalidad. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Calidad del servicio. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Servicio postventa. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Calidad del producto. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Recomendaría usted LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS a otras personas?

- Si
- No

Sugerencias y comentarios adicionales

Resultados

A continuación se relacionaran las preguntas realizadas en la encuesta con sus respectivos resultados.

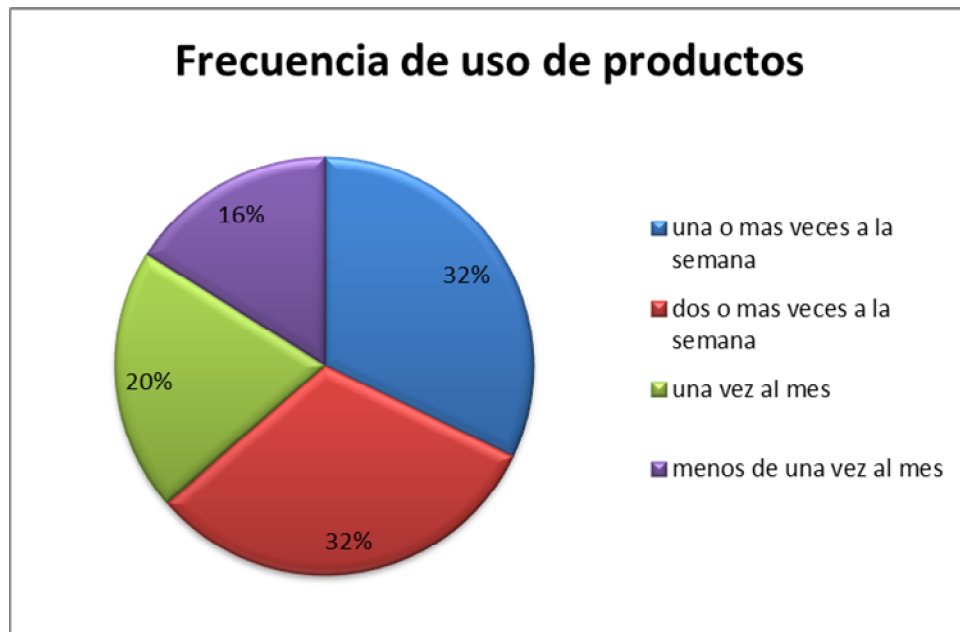
¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos/servicios de LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS?



Con relación al tiempo de uso de los productos/servicios de LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS, el 59% de los encuestados manifiesta que lleva más de 3 años usándolos, el 25% más de un año, el 7% de seis a un año de uso de los productos y solo el 9% dice que lleva entre 0 y 6 meses. Se puede concluir que la fidelización de los clientes va en aumento lo que para la empresa significa lealtad y compromiso hacia la compañía.

¿Con que frecuencia utiliza los productos de LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS?

Gráfica 2 Frecuencia de uso de productos



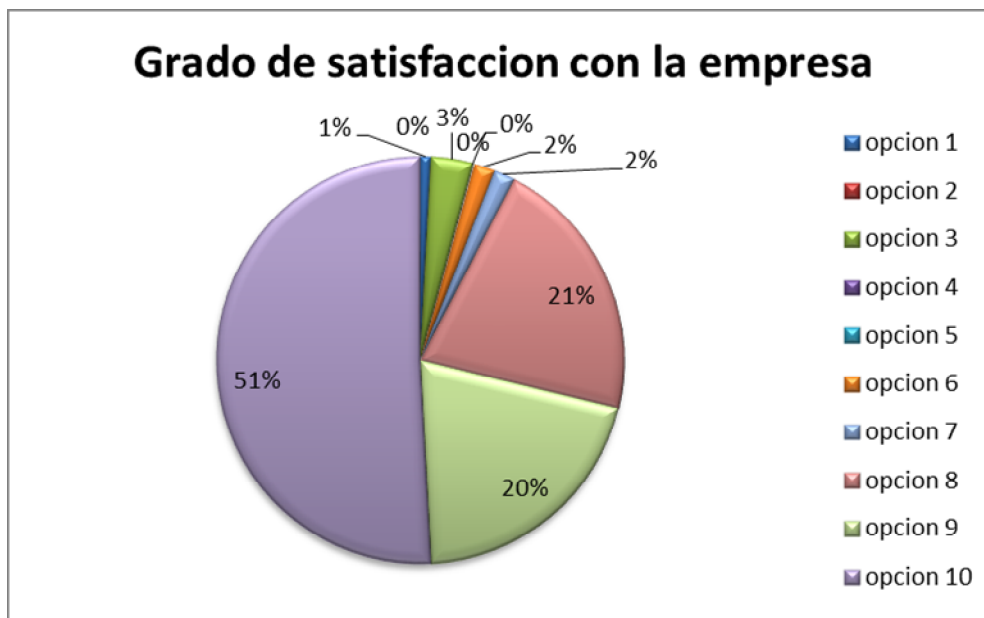
Con relación a la frecuencia de uso de los productos el 32% de los encuestados manifiesta que una o más veces a la semana al igual que los de dos o más veces a la semana, el 20% dice que solo una vez al mes y el 16% menos de una vez al mes. La repetición en la compra del mismo cliente, es importante para la empresa, pues demuestra con hechos su satisfacción en cuanto a los productos y servicios brindados.

Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

Tabla 1 Tabulación del grado de satisfacción

opción 1	opción 2	opción 3	opción 4	opción 5	opción 6	opción 7	opción 8	opción 9	opción 10
1	0	4	0	0	2	2	5	4	0

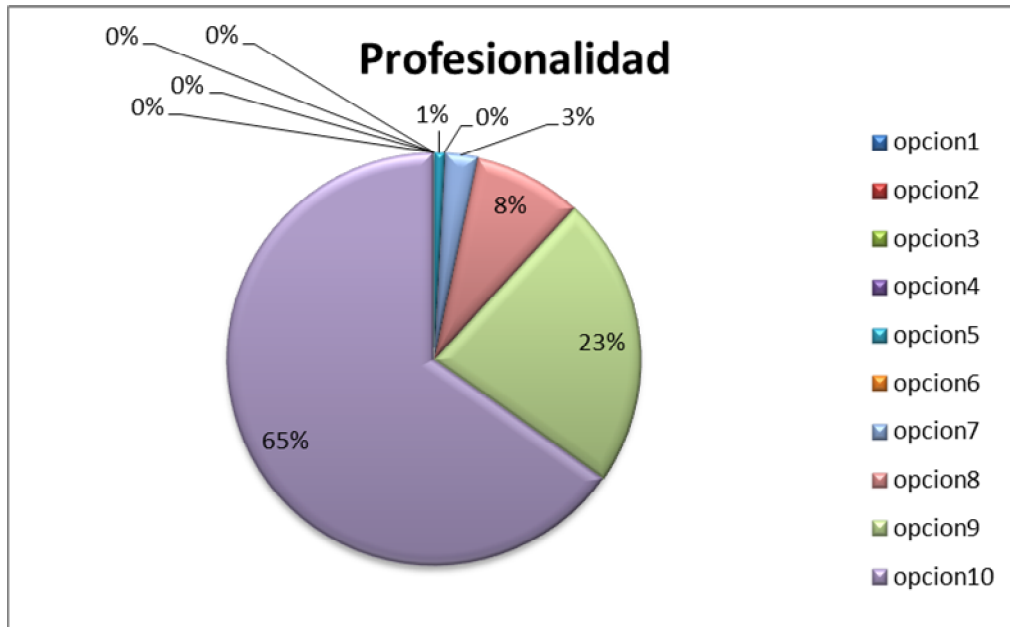
Gráfica 3 Grado de satisfacción con la empresa



Cuando se pregunta por el grado de satisfacción con la empresa, el 51% manifiesta sentirse satisfecho dándole un puntaje de 10 puntos, con un puntaje de 9 el 20%, con un puntaje de 8 el 21%, con un puntaje de 7 y 6 el 2%, con un puntaje de 3 el 3% y con un puntaje de 1 es decir de insatisfacción total solo el 1% de los encuestados. Las opciones 2, 4 y 5 no fueron tomadas en cuenta. La satisfacción del cliente da un significado importante para la empresa, pues lleva a tomar decisiones y a generar estrategias que permitan afianzar más su confianza y su fidelidad.

0	0	0	0	1	0	3	0	1	7	2	7	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Gráfica 5 Tabulación atributo profesionalidad

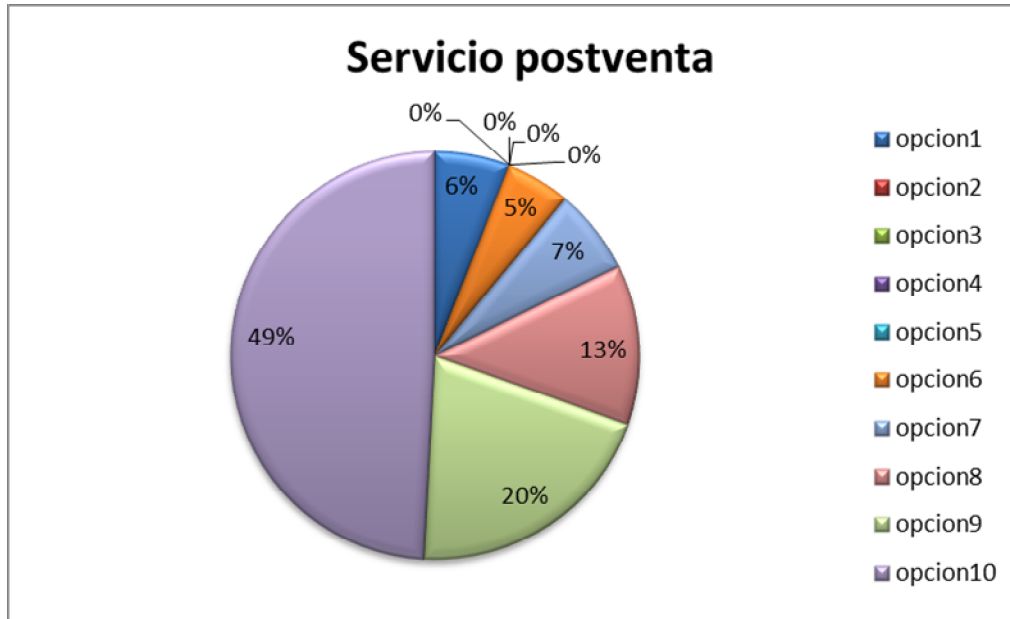


Con una puntuación de 10, es decir, el 65% las personas encuestadas manifiestan que la profesionalidad de la empresa es excelente, un 23% da una puntuación de 9, un 8% da una puntuación de 8, un 3% da una puntuación de 7 y solo 1% da una puntuación de 5 puntos. La profesionalidad muestra la capacidad de los empleados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 3 Tabulación atributo calidad del servicio

calidad del servicio									
opcion1	opcion2	opcion3	opcion4	opcion5	opcion6	opcion7	opcion8	opcion9	opcion10
0	0	0	0	1	4	0	5	6	2

Gráfica 7 Tabulación del atributo servicio postventa



Dándole una puntuación de 10, el 49% de las personas encuestadas dicen que es excelente, un 20% le da una puntuación de 9, un 13% una puntuación de 8, con una puntuación de 7 el 7%, un 5% da una puntuación de 6 y un 6% da una puntuación de 1, queriendo decir con esto que no todos los clientes están satisfechos con el servicio que se les brinda después de una venta por parte de la empresa. Para la empresa es importante realizar seguimientos a los clientes después de una compra, para así garantizar su satisfacción.

Tabla 5 Tabulación atributo calidad del producto

calidad del producto									
opcion1	opcion2	opcion3	opcion4	opcion5	opcion6	opcion7	opcion8	opcion9	opcion10
2	0	0	0	0	3	2	2	4	5
0	0	0	0	0	0	0	1	3	6

Gráfica 8 Tabulación del atributo Calidad del producto



Según el 55% de las personas manifiestan que la calidad del producto es excelente, con un puntaje de 9 el 29%, con un puntaje de 8 el 10% y con puntajes de 7, 6 y 1, un 2%, lo que lleva a deducir que algunos de los clientes no están satisfechos con la calidad de los productos. Para la empresa es de suma importancia conocer la opinión del cliente sobre la calidad de los productos, pues esto lleva a exigirle a los proveedores mayores calidad en estos.

¿Recomendaría usted LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS a otras personas?

Gráfica 9 Recomendación de la empresa



El total, es decir, un 100% de los clientes encuestados, manifiestan que si recomendarían a la empresa LA TIENDA DEL TRIPLEX SAS, como la mejor opción de compra de productos y servicios. Esta grafica demuestra que la empresa es una excelente alternativa de compra para los clientes, pues da precios justos y calidad en sus productos y servicios.

Sugerencias y recomendaciones adicionales

- Nuevas máquinas de corte y enchapado para agilizar la entrega de los productos a los clientes.
- Personal encargado de la entrega de los materiales de los clientes.
- Descuentos especiales para los clientes de más trayectoria en la empresa.
- Lentitud en el servicio de facturación.
- La poca cordialidad y el servicio de algunos de los empleados.
- Ha desmejorado en algunos materiales la calidad.

- Mejorar el portafolio de productos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
- En algunos materiales hay diferencia de precios respecto a otras empresas con la misma actividad económica.
- Tener más cuidado con los cortes y el enchapado de los productos, pues algunos resultan con desperfectos.
- Tener una sala de espera con dispensador de agua para que los clientes esperen la entrega de su material.
- Excelente servicio, atención y calidad en productos.

Porcentaje de Crecimiento durante el segundo semestre de 2012

Durante el segundo semestre de 2012, periodo de realización de la práctica, se realizó un estudio sobre el presupuesto de ventas y se llegó a cumplimiento del mismo, mediante un sistema de compensación y motivación por logros llevando al segundo semestre del 2012 a tener un crecimiento del 12,55% con respecto al primer semestre del mismo año.

Creación de marca

Se creó un proceso de creación de marca, en el cual todos los productos que salen de la empresa que han pasado por el proceso de corte, llevan un sticker de identificación, llevando el producto terminado a la conciencia de la clientela. Este proceso de creación de marca obtuvo un nivel alto de aceptación de los clientes y de las directivas de la empresa.

Medios de publicidad

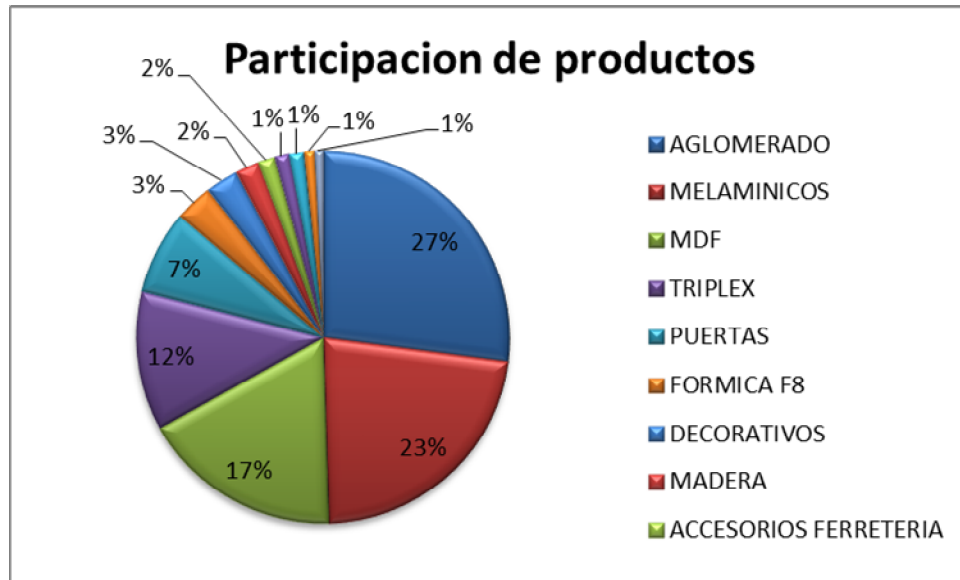
Se buscaron alternativas de publicidad y se encontró que con pancartas o poster en todas las sucursales ofreciendo los productos y servicios que se vendían, la clientela adquirió información respecto a lo ofrecido por la empresa.

Orden y aseo

Se realizan campañas de sensibilización con todo el personal de la empresa, para que mantenga el orden y la limpieza de las sucursales y así estas sean agradables a la vista de los clientes.

**Porcentaje de rotación de productos
% de Ventas por línea año 2012.**

Gráfica 10 Participación de productos



La compra a los proveedores se debería realizar de acuerdo al porcentaje de rotación de los productos con mayor salida, para así obtener una mayor rentabilidad a la hora de vender, pues a mayor compra de productos mayor será el descuento del proveedor.

Conclusiones y Recomendaciones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa no realiza el diagnóstico FODA periódicamente, lo que genera un desconocimiento de lo que sucede interna y externamente de su fuerza competitiva existente en su entorno.
2. Un porcentaje alto de los clientes manifiestan su satisfacción con la empresa, lo cual lleva a concluir que hay una fidelización de clientes hecha empíricamente.
3. El personal de ventas, requiere de capacitación permanente en el área, a fin de incrementar las ventas y dar una mejor atención a los clientes.
4. Se concluye que con pocas acciones de mercadeo o activación de marca el mercado reacciona positivamente y genera mayor volumen de compras.
5. La estrecha relación que se tiene con los proveedores hace que el negocio cada vez sea más próspero.
6. Los productos sustitutos son una amenaza débil para la empresa, pues se maneja una gran variedad de productos derivados de la madera y afines.
7. Los nuevos competidores tienen desventaja en el mercado ya que la empresa está consolidada como una con mejor servicio y producto que hay.

Recomendaciones

1. La Tienda del Triplex SAS debe propagar la misión, visión, objetivos y políticas, a sus clientes ya que permitirá la identificación y reconocimiento de la empresa en el mercado.
2. La gerencia debe poner mayor atención en los requerimientos del cliente, la cual debe realizar un seguimiento profundo a través de un estudio de mercado, para conocer sus necesidades y así la empresa genere cambios.
3. La empresa debe contar con una amplia y actualizada planificación estratégica, ya que es una herramienta necesaria para el buen desarrollo de los procedimientos y toma de decisiones.
4. Las empresas de hoy requieren poner más énfasis en la atención al cliente y el servicio oportuno que se debe ofrecer, pues debe utilizar estrategias y técnicas que le permitan seguir creciendo y aumentar sus clientes, para esto se recomienda diseñar diversos procedimientos de control interno de servicio al cliente, con la finalidad de ir cumpliendo lo propuesto y así cumplir con las metas no solo del área de trabajo, sino también lo más metas y objetivos organizacionales.
5. Los empleados y el vendedor como un profesional; debe estar preparado psicológicamente y capacitado periódicamente para innovar y seguir emprendiendo de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo.
6. Se recomienda en la sucursal “Bodeguita”, vender $\frac{1}{4}$ y $\frac{1}{2}$ láminas, puertas y enchapar el producto, para brindarle al cliente un mayor servicio y satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos.
7. Se sugiere adquirir nuevas máquinas en la bodega principal que permitan bajar la carga de trabajo en las sucursales respecto al corte de materiales.
8. Para que los clientes finalmente encuentren lo que están buscando y no recurran la competencia en busca de estos, se hace importante darle un valor agregado a los productos ampliando el portafolio de estos bien sea con muebles prefabricados, pisos o herrajes.

9. Se sugiere realizar compras de productos de acuerdo a la rotación de este mismo manteniendo la buena relación con los proveedores y seguir cumpliendo con los deberes financieros (préstamos, pago de facturas a crédito, etc.).
10. Contar con una exhibición de muebles, que les permita a los clientes visualizar el producto terminado y los diferentes usos que se le pueden dar a los materiales ofrecidos por la empresa.
11. Se sugiere continuar con un proceso adecuado de mercadeo y ventas, para alcanzar el presupuesto de ventas esperado por parte de la gerencia.

Referencias

David, Fred R. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2010) *Manual de buenas prácticas para la atención de clientes, dirigida a gerentes, administradores y mandos medios*. Lima – Perú.

Recuperado

de:https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:2UOIFtJUhWJ:www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/MBP_atencion_cliente_dirigido_ge_ad_mm.pdf+manual+de+buenas+practic+as+para+la+atencion+de+clientes&hl=es-419&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEESh6f_Vo8LS8yS_iA5hnBnrJ74nZZo4Z4fqUYkbgD7_T-NgjsMoX4vSpij5h2zYz_XHvY7KJeDt4KS5qzUQStB4IbYE9ISXnY8NebXKhmIheqzPRmhFHRTnKtH8nyRwIWr5v9uEP&sig=AHIEtbQSRa1j0FFwlaIWAEKuny3T5B9FpQ

Múnera, C., & Luis, V. (2008). *Comercializadora Maderas de Colombia*. Institución Universitaria CEIPA. Recuperado

de:http://aplicaciones.ceipa.edu.co/biblioteca/biblio_digital/virtualteca/monografias/proyecto_empresarial_maderas_de_colombia.pdf

Porter, M. E., & Leo, J. (1982). Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors Porter, Michael E. Free Press (Macmillan), New York, 396 pages, 17.95. *Industrial Marketing Management*, 11(4), 318–319. doi:10.1016/0019-8501(82)90025-6

Porter, Michael E. *La Ventaja Competitiva*. México: CECSA, 2001.

Sanabria Tirado, Raúl. *Formulación y Pensamiento Estratégico*. Bogotá D.C: Editorial Planeta Colombiana, S.A. 2005.