



Universidad **Mariana**

Diseño de un plan de mejoramiento de la capacidad comercial para la empresa Tiendas Portilla
ubicada en el barrio San Diego Norte, comuna 12 de la ciudad de Pasto

María Fernanda Carabalí Hurtado
Omaira Alexandra Pérez Pantoja
Cristian Alexander Portilla Pérez

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Programa de Mercadeo
San Juan de Pasto
2024

Diseño de un plan de mejoramiento de la capacidad comercial para la empresa Tiendas Portilla
ubicada en el barrio San Diego Norte, comuna 12 de la ciudad de Pasto

María Fernanda Carabalí Hurtado

Omaira Alexandra Pérez Pantoja

Cristian Alexander Portilla Pérez

Informe de investigación para optar al título de: Profesional en Mercadeo

Mg. Edgar Mauricio Salas Leiva

Asesor.

Universidad Mariana

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Programa de Mercadeo

San Juan de Pasto

2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva de los Educando.

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007
Universidad Mariana

Contenido

Introducción	9
1 Resumen del proyecto	11
1.1 Descripción del problema.....	11
1.1.1 Formulación del problema	12
1.1.2 Sistematización del problema.....	12
1.2 Justificación.....	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.3.3 Categorización de variables	15
1.3.4 Delimitación	17
1.4 Marco de referencia o fundamentos teóricos	17
1.4.1 Antecedentes investigativos	17
1.4.1.1 Antecedente internacional.....	17
1.4.1.2 Antecedentes nacionales.	18
1.4.1.3 Antecedentes regionales.....	20
1.4.2 Marco teórico	21
1.4.2.1 Capacidad comercial	21
1.4.2.1.1 Factores que componen la capacidad comercial.	21
1.4.2.1.2 Plan de mejoramiento comercial	22
1.4.2.1.3 Pasos para realizar un plan comercial	23
1.4.2.1.4 Diagnostico organizacional	25
1.4.2.1.5 Diagnóstico interno comercial	25
1.4.2.1.6 El diagnóstico organizacional.	25
1.4.2.2 Matriz DOFA	25
1.4.2.3 Matriz CAME.....	26
1.4.2.4 Matriz correlacional	27
1.4.2.5 Investigación de mercados	28
1.4.2.6 Estrategias comerciales mezcla de marketing	28

1.4.2.7 Plan de acción.....	30
1.4.3 Marco contextual.....	30
1.4.3.1 Macro contexto.....	31
1.4.3.2 Micro Contexto.	34
1.5 Marco legal	39
1.6 Metodología	41
1.6.1 Paradigma de la investigación.....	41
1.6.2 Enfoque de la investigación	41
1.6.3 Tipo de investigación	42
1.6.4 Fuentes de recolección de información.....	42
1.6.4.1 Fuente primaria	42
1.6.4.2 Fuente secundaria.....	42
1.6.5 Población y muestra / Unidad de trabajo y unidad de análisis.....	43
1.6.6 Recursos administrativos.....	46
1.6.6.1 Presupuesto de investigación.	46
2 Resultados de la Investigación	48
2.1 Diagnóstico interno y externo de la situación comercial actual de Tiendas Portilla.....	48
2.1.1 Diagnóstico interno	48
2.1.2 Diagnóstico externo.....	55
2.2 Identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	75
2.3 Plan de acción.....	83
3 Conclusiones	89
4 Recomendaciones.....	90
Referencias Bibliográficas	91
Anexos	96

Índice de Tablas

Tabla 1 Categorización de variables	15
Tabla 2 Aportes investigativos	17
Tabla 3 Matriz de correlación	27
Tabla 4 Portafolio de productos	37
Tabla 5 Estructura Organizacional	38
Tabla 6 Marco legal.....	39
Tabla 7 Barrios comuna 12 de Pasto donde tiene incidencia Tiendas Portilla	43
Tabla 8 Cálculo de la muestra	45
Tabla 9 Número de hogares a encuestar por barrio.....	45
Tabla 10 Presupuesto de investigación	46
Tabla 11 Matriz de evaluación resultados entrevista	49
Tabla 12 Matriz PCI.....	54
Tabla 13 Ficha técnica investigación de mercados	56
Tabla 14 Factores económicos, políticos, sociales y ambientales.....	72
Tabla 15 Matriz POAM.....	73
Tabla 16 Matriz DOFA	76
Tabla 17 Matriz CAME.....	79
Tabla 18 Plan de acción	84

Índice de Figuras

Figura 1. Imagotipo Tiendas Portilla.....	36
Figura 2. Organigrama Tiendas Portilla.....	39
Figura 3. Género de los encuestados.....	57
Figura 4. Edad de los encuestados.....	57
Figura 5. Ocupación de los encuestados.....	58
Figura 6. Nivel de ingresos de los encuestados.....	59
Figura 7. Factores que tienen en cuenta en la compra de víveres y abarrotes.....	60
Figura 8. Tienda, minimarket o supermercado donde realiza sus compras con frecuencia.....	61
Figura 9. Medios de pago preferidos por los encuestados.....	62
Figura 10. Antigüedad con la que compra en Tiendas Portilla.....	63
Figura 11. Productos que compra frecuentemente en Tiendas Portilla.....	64
Figura 12. Tiempo de espera para la toma de pedido en la empresa.....	65
Figura 13. Recibe asesoría al momento de realizar el pedido.....	66
Figura 14. Actividades que estimule la compra en el establecimiento.....	66
Figura 15. Considera que la atención en Tiendas Portilla es adecuada.....	67
Figura 16. Considera que deben existir más vendedores y cajas de pago.....	67
Figura 17. Considera que el personal de Tiendas Portilla está capacitado en ventas.....	68
Figura 18. Promoción y ofertas que desearía el cliente.....	69
Figura 19. Canales de comunicación.....	69
Figura 20. Productos y servicios nuevos que desearía el cliente.....	70
Figura 21. Recomendaría Tiendas Portilla.....	71

Índice de Anexos

Anexo A. Formato entrevista	97
Anexo B. Formato encuesta	99
Anexo C. Cronograma de actividades	105

Introducción

El departamento comercial es fundamental en cualquier empresa, ya que tiene la responsabilidad de realizar estudios de mercado y desarrollar estrategias de ventas y marketing que faciliten el posicionamiento y la fidelización de los clientes. El objetivo primordial de estas estrategias debe centrarse en atender y satisfacer al cliente, lo que a su vez mejorará la percepción del negocio y de los productos que este ofrece.

Tiendas Portilla es una micro empresa, negocio familiar dedicada a la compra y venta de productos de consumo víveres y abarrotes, ofrece una atención y asesoría personalizada en cuanto a su variedad de productos. Este negocio tiene dos establecimientos comerciales ubicados al oriente de Pasto, en la comuna 12. Si bien, este negocio ha podido ampliar en uno el número de sus establecimientos, hasta el momento no cuenta con el diseño de estrategias comerciales que le permitan diferenciarse y posicionarse en el sector con respecto a la competencia.

El presente trabajo de investigación basado en el diseño de un plan de mejoramiento para la capacidad comercial de la micro empresa Tiendas Portilla, se llevará a cabo mediante el desarrollo de tres objetivos específicos. El primero de ellos corresponde a realizar un diagnóstico de la situación actual del área comercial y el sector, mediante la aplicación de una encuesta y una entrevista para conocer y determinar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, con el fin de identificar qué acciones requieren de mejoramiento.

El segundo objetivo propone identificar los puntos críticos del proceso comercial de la empresa Tiendas Portilla, partiendo de los análisis obtenidos mediante las matrices DOFA y CAME.

El tercer objetivo se centra en elaborar un plan de acción, el cual, contenga de forma detallada las estrategias y acciones para el mejoramiento comercial, el tiempo de ejecución y el presupuesto, para que sea de fácil y entendible aplicación.

El presente plan de mejoramiento busca que la micro empresa Tiendas Portilla pueda lograr a futuro incrementar su capacidad comercial, posicionarse en el mercado, ser preferida por sus clientes que a su vez la recomienden por su atención y fácil acceso a la variedad de productos.

1 Resumen del proyecto

La investigación se centra en diseñar un plan de mejora para la capacidad comercial de Tiendas Portilla, ubicada en el barrio San Diego Norte, comuna 12 de Pasto. El estudio se enmarca dentro del área de mercadeo, específicamente en la gestión empresarial y la optimización del marketing.

1.1 Descripción del problema

Tiendas Portilla es una micro empresa creada el 28 de octubre de 2017, con domicilio principal en el barrio San Diego norte de la comuna 12, tal como consta en su escritura de constitución, su actividad comercial es la compra y venta de víveres, abarrotes, bebidas azucaradas, bebidas alcohólicas, productos de aseo y comercio al por menor de productos cárnicos.

Actualmente atiende un promedio de 100 clientes al mes. Los objetivos principales del propietario son: fidelizar a los clientes actuales, atraer nuevos clientes, crecer y posicionarse en el mercado; tomando en cuenta que la lealtad de los clientes es un factor que impulsa a la empresa.

El problema central en el que se basa la presente investigación es qué, actualmente la micro empresa no cuenta con una área y estructura comercial, carece de objetivos de ventas claros y no dispone de un mecanismo para analizar el mercado y el perfil de los clientes, lo que limita su capacidad para satisfacer sus necesidades de consumo.

Las posibles causas del problema mencionado anteriormente incluyen la falta de habilidades para llevar a cabo la labor comercial, la ausencia de un estudio de mercado que permita identificar las diversas necesidades de consumo, así como la oferta y la demanda. Además, la empresa no ha desarrollado estrategias de ventas, lo que ha llevado a que la microempresa se mantenga únicamente en un punto de equilibrio, sin poder implementar mecanismos para maximizar la atención al cliente o captar el mercado, lo que impide satisfacer adecuadamente sus necesidades.

Si la microempresa Tiendas Portilla no presta atención a su capacidad comercial, podría resultar en una desconexión entre su visión y una estrategia de crecimiento, lo que la haría vulnerable frente

a competidores más fuertes. Esto podría llevar a la pérdida de su cuota de mercado y a un estancamiento, ya que no lograría expandir su nicho y captar más clientes de los 17 barrios cercanos donde podría tener influencia. Además, si no identifica las necesidades de los consumidores, no podrá fidelizarlos ni atraer a nuevos clientes, y no podrá definir claramente qué la diferenciará de la competencia en su sector.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan de mejora de la capacidad comercial, enfocado en abordar las necesidades comerciales que apoyen la visión de crecimiento de Tiendas Portilla.

1.1.1 Formulación del problema

¿Qué acciones se deben formular para el mejoramiento de la capacidad comercial de la micro empresa Tiendas Portilla?

1.1.2 Sistematización del problema

A continuación, se indican las subpreguntas las cuales facilitaron la formulación del objetivo principal de investigación.

¿Qué acciones internas realiza actualmente Tiendas Portilla para poseer e incrementar su capacidad comercial?

¿Cuáles son los factores externos que influyen positiva y negativamente en la capacidad comercial de Tiendas Portilla?

¿Qué estrategias debería implementar Tiendas Portilla en beneficio de posicionar su capacidad comercial?

1.2 Justificación

Según Herrero (2011), La capacidad comercial se entiende como la habilidad que permite establecer relaciones de intercambio entre la empresa y el mercado, enfatizando la interacción con el entorno externo (Herrero (2011); y por su parte, Borja (2008), menciona que esta Es vital para las organizaciones tomar decisiones clave sobre mercados, productos, precios y estrategias comerciales, asegurando que todos estos elementos estén alineados con la estrategia corporativa (Borja, 2008).

La importancia del mejoramiento de la capacidad comercial es crucial porque abarca todas las acciones, técnicas y procesos diseñados para dar a conocer la propuesta comercial de la empresa. Esto incluye tanto el emprendimiento como el desarrollo del negocio.

Esta investigación se llevó a cabo para proporcionar soluciones administrativas y comerciales a la microempresa Tiendas Portilla, apoyando el diseño de estrategias que ayuden al empresario a posicionar su negocio en el mercado. Uno de los principales desafíos para los empresarios es mantenerse en el mercado, lo que requiere la implementación de modelos y técnicas innovadoras que ofrezcan un factor diferenciador y permitan fidelizar y atraer nuevos clientes.

De igual forma, esta investigación proporcionará las directrices necesarias para convertir debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades de crecimiento. Esto se logrará mediante la creación de estrategias que permitan diversificar las características favorables de los productos, así como optimizar el precio, la promoción y la distribución.

A través del análisis tanto interno como externo, se podrán detectar los procesos donde existen factores de riesgo, reflejados en debilidades y amenazas, así como también identificar las fortalezas y oportunidades actuales de la empresa. Esto permitirá plantear soluciones para corregir las deficiencias encontradas y desarrollar estrategias que fortalezcan y aprovechen al máximo las fortalezas y oportunidades.

on base en el diagnóstico, se implementarán acciones comerciales enfocadas en la línea de negocio de Tiendas Portilla, definiendo estrategias y mecanismos para lograr los objetivos. Esto ayudará a fortalecer el vínculo con los clientes mediante la identificación de sus necesidades, lo cual es clave para el crecimiento. Además, se adoptarán estrategias para optimizar el proceso de ventas y mejorar la imagen de la microempresa en el mercado.

Lo anterior se plasmó en el plan de acción el cual contiene de forma resumida, detallada y de fácil entendimiento del diseño del plan de mejoramiento.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Formular un plan de mejoramiento de la capacidad comercial para la empresa Tiendas Portilla ubicada en el barrio San Diego Norte, Comuna 12 de la Ciudad de Pasto.

1.3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la situación comercial actual de la empresa Tiendas Portilla.
- Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para determinar que deberá corregir, afrontar, mantener y explotar.
- Proponer un plan de acción para el mejoramiento de la capacidad comercial de la empresa Tiendas Portilla

1.3.3 Categorización de variables

Tabla 1

Categorización de variables

Objetivo Específico	Variable	Subvariables	Indicador	Técnicas de recolección de información
Realizar un análisis de situación interna y externa de la situación comercial actual de la empresa	Capacidad comercial actual.	El área comercial es la sección de la empresa encargada de ejecutar estrategias de ventas, marketing, relaciones públicas y otras acciones con el objetivo de alcanzar una posición competitiva y destacada en el mercado.	Número de clientes. Volumen de ventas. Cuota de mercado. Índice de satisfacción de los clientes.	de Encuesta al sector. de Entrevista al propietario.
Tiendas Portilla	Análisis del sector. Análisis de la competencia			
Identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para determinar que deberá corregir,	Puntos críticos del proceso comercial de la empresa	Plantear un plan para potenciar la capacidad comercial de la empresa, énfasis	Identificar acciones mejora proponer estrategias comerciales.	Revisión de documental y partir del desarrollo de la investigación.

<p>afrontar, mantener y explotar.</p>	<p>Tiendas Portilla</p>	<p>mejorar los procesos internos y la relación con los clientes, optimizando recursos y ajustando las estrategias a los objetivos comerciales.</p>
<p>Proponer un plan de acción para el mejoramiento de la capacidad comercial de la empresa Tiendas Portilla.</p>	<p>Plan de acción</p>	<p>de Diseñar un plan para fortalecer la capacidad comercial de la empresa, centrado en perfeccionar los procesos internos y la interacción con los clientes, maximizando los recursos y ajustando las estrategias a las metas comerciales establecidas.</p>
<p>Identificar el tiempo para llevar a cabo la estrategia, los responsables, presupuesto.</p>	<p>Medir los grados de avance</p>	

1.3.4 Delimitación

La presente investigación se desarrolló en el municipio de Pasto, departamento de Nariño, en la micro empresa Tiendas Portilla, ubicada en el barrio San Diego de la comuna 12, con dirección Manzana C Bis Casa 3; según lo expresa la Cámara de Comercio. Dándose inicio en octubre de 2023 culminando su desarrollo en mayo de 2024.

1.4 Marco de referencia o fundamentos teóricos

A continuación, se presentan los antecedentes, marco teórico, marco contextual y marco legal que regirán el desarrollo de la presente investigación.

1.4.1 Antecedentes investigativos

Los antecedentes investigativos implican la revisión de estudios previos que tratan sobre el mismo tema, con el objetivo de utilizarlos como referencia y orientación. A continuación, se presentan antecedentes tanto a nivel internacional, regional y nacional.

Tabla 2

Aportes investigativos

1.4.1.1 Antecedente internacional.			
Antecedente	Autor	Construcción teórica	Aporte
Plan estratégico para el área comercial de empresas servicios tecnológicos a base del	Cynthia Isabel Padilla Ayerve y Juliana Gabriela Toala Alava	Objetivo general: Diseñar un plan estratégico para fortalecer el área comercial de empresas de servicios tecnológicos utilizando el método Kimball.	La investigación es significativa porque utiliza el análisis del mercado y del perfil de los clientes para desarrollar estrategias que mejoren el área comercial de la empresa. Esto permite a la empresa
		Objetivos específicos:	

método Kimball.	Analizar el perfil del cliente y las características del mercado objetivo.	evaluar, a través del plan de mejoramiento, las cifras proyectadas en ventas, presentando un escenario favorable.
Escuela Superior Politécnica del Litoral.	Establecer estrategias de venta para atraer clientes y mejorar el área comercial.	
Año 2020	Validar la efectividad de estas estrategias y su impacto financiero.	
	<p>Conclusiones: El mercado objetivo se centra en profesionales y empresas de venta al por mayor y menor. Se identificaron estrategias a través de un análisis FODA para optimizar procesos, y se observó que las ventas disminuyen en abril y agosto, pero aumentan en otros meses. El análisis financiero interno confirmó un aumento en las ventas, destacando la importancia del ciclo de vida del cliente (Padilla-Ayerve, 2020).</p>	

1.4.1.2 Antecedentes nacionales.

Antecedente	Autor	Construcción teórica	Aporte
Plan de Mejoramiento	Paula Camila Bernal	Objetivo general: Formular un plan de mejoramiento para el	La investigación tiene un aporte significativo a lo

<p>en el área Mahecha y área comercial de AGROAJOS DR, abordando las falencias actuales y aumentando las ventas en relación con 2019.</p> <p>que se quiere realizar en la presente propuesta, en lo que tiene que ver con el diagnostico mediante el cual se busca conocer la situación actual en materia comercial. El cómo se ha planteado realizar este diagnóstico mediante la recolección de información a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, que se asemeja a lo que se quiere realizar en el presente proyecto, lograr un conocimiento y análisis a través de estos instrumentos de recolección de información.</p>	<p>Objetivos específicos:</p>
<p>comercial con Daniel DR, abordando las falencias actuales y aumentando las ventas en relación con 2019.</p> <p>que se quiere realizar en la presente propuesta, en lo que tiene que ver con el diagnostico mediante el cual se busca conocer la situación actual en materia comercial. El cómo se ha planteado realizar este diagnóstico mediante la recolección de información a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, que se asemeja a lo que se quiere realizar en el presente proyecto, lograr un conocimiento y análisis a través de estos instrumentos de recolección de información.</p>	<p>Realizar un diagnóstico situacional del área comercial para aplicar recursos de manera efectiva y abordar la problemática.</p>
<p>Año 2022</p>	<p>Identificar debilidades, causas y consecuencias a partir del diagnóstico.</p>
<p>AGROAJOS DR”</p> <p>Universidad Piloto de Colombia.</p>	<p>Desarrollar un plan de mejoramiento para aumentar las ventas en un 35% en comparación con 2019.</p>
	<p>Conclusiones: Se subraya la necesidad de llevar a cabo estudios para identificar oportunidades de mejora y la relevancia de implementar estrategias centradas en la satisfacción del cliente y el uso de plataformas digitales. Se aconseja continuar con el plan de mejora, que ha logrado un</p>

aumento del 15% en ventas desde 2019.

1.4.1.3 Antecedentes regionales.

Antecedente	Autor	Construcción teórica	Aporte
Plan de mejoramiento comercial de línea uniformes escolares y universitarios, confeccionada por la empresa Creaciones J CAMYN de la ciudad de Pasto, año 2022.	Leny Claudia Bastidas Yarpaz - Jeimy Alexi Viviana Bastidas Yarpaz.	El objetivo general es diseñar un plan de mejoramiento comercial para la línea de uniformes escolares y universitarios de Creaciones J CAMYN en Pasto, 2022. Los objetivos específicos incluyen un diagnóstico interno y externo de la empresa, la identificación de preferencias de los clientes potenciales, y la formulación de acciones de mejora comercial.	El aporte de la investigación radica en cómo realizar de manera más eficiente el diagnóstico interno y externo de la empresa para obtener resultados alineados con los objetivos. Se destaca la importancia del uso de plataformas digitales y tecnología para generar estrategias de mejoramiento comercial.
Corporación Universitaria Minuto de Dios. Año 2022.		Conclusiones: El 80% de los clientes desconocen la marca J CAMYN, afectando negativamente las ventas por falta de publicidad. Los canales digitales son clave para mejorar la comunicación y competencia. Se recomienda utilizar TICs para fortalecer el marketing, mejorar la relación con los clientes (Bastidas y Bastidas, 2022).	Además, la investigación resalta la formulación de indicadores clave para medir el progreso de las estrategias propuestas en el plan, asegurando así un seguimiento adecuado del avance y el éxito de las acciones implementadas.

1.4.2 Marco teórico

Según Mc Graw Hill, (s.f.) menciona que: “El departamento comercial es responsable de llevar a cabo la función comercial, que abarca todas las actividades necesarias para que los bienes y servicios producidos por la empresa lleguen al consumidor” (p. 143). Dentro de las funciones más importantes están:

1.4.2.1 Capacidad comercial. Según Ramírez-Vásquez et al. (2020), la capacidad comercial es un indicador compuesto que se basa en cuatro variables clave: el rendimiento, la proporción de la producción destinada a la venta, el número de clientes y el precio de venta. Esta capacidad se entiende como la dinámica del mercado, que es el espacio donde se realizan los intercambios comerciales entre compradores y vendedores.

Es esencial evaluar la capacidad comercial en diferentes horizontes temporales: corto, mediano y largo plazo. Esto facilita la toma de decisiones informadas respecto a la oferta y la demanda, asegurando así la estabilidad comercial (Ramírez-Vasquez, 2020).

La capacidad comercial es esencial para esta investigación, ya que ayuda a identificar y evaluar los factores que la componen en un período específico, lo que permite tomar decisiones informadas sobre oferta y demanda. Su definición precisa mejora la gestión de recursos y la planificación estratégica de la empresa.

1.4.2.1.1 Factores que componen la capacidad comercial.

- **Estudio de mercado:** Este proceso proporciona a la dirección de la empresa la información necesaria para establecer políticas y tomar decisiones con mayor seguridad. Utiliza diversas fuentes de información internas y externas, así como técnicas de recopilación de datos como encuestas, entrevistas, experimentación y observación, con el fin de identificar las preferencias de los consumidores (Unidad 7., s.f).

- **Promoción y publicidad del producto:** La publicidad permite que los clientes conozcan el producto, destacando sus características y resaltando lo que lo diferencia de la competencia. Por su parte, la promoción busca incrementar las ventas en un período de tiempo determinado (Unidad 7., s.f).

- **Ventas:** Esta función implica organizar la venta directa y gestionar la relación con los canales de distribución, como los intermediarios. Es una de las funciones más importantes del departamento comercial, ya que es a través de las ventas que la empresa genera ingresos. Todas las actividades de la empresa implican costos, y el objetivo principal es cubrir estos gastos con los ingresos generados por las ventas, asegurando así la rentabilidad del negocio (Unidad 7. s.f).

Todas estas funciones están interrelacionadas y conectadas con las demás áreas de la empresa. El estudio de mercado identifica las características y preferencias de los consumidores, lo que facilita la planificación de estrategias publicitarias y la selección del tipo de venta más adecuado. Asimismo, la investigación de mercado ofrece ideas iniciales para el desarrollo de nuevos productos, asegurando que la oferta se ajuste a las necesidades del mercado y contribuya al crecimiento comercial (Unidad 7. s.f).

1.4.2.1.2 Plan de mejoramiento comercial. Da Silva, et al. (2021) expresa que el plan comercial de una empresa es “un documento en el cual se registran las acciones que tomará la empresa para atraer y retener clientes, qué productos o servicios venderá y cuáles son sus proyecciones financieras” (p.1).

Por lo tanto, el plan comercial se define como un documento exhaustivo que describe los planes futuros de una empresa. Este incluye detalles sobre los productos que la empresa busca vender, los servicios que planea ofrecer, los mercados que pretende penetrar, el tipo de clientes que desea atraer, así como otros objetivos estratégicos clave. El plan comercial sirve a la organización como una guía fundamental para el crecimiento y la toma de decisiones.

- **Importancia del plan de mejoramiento comercial.** Es un proyecto fundamental para una empresa, especialmente en sus inicios. En última instancia, se trata de una valiosa herramienta que

facilita la planificación de cada paso necesario para lograr metas previamente establecidas (Da Silva. 2021).

La creación de un plan de mejoramiento comercial es muy importante porque: Aumenta las posibilidades de supervivencia y aumenta las oportunidades de éxito. (p.1)

• **Estructura de un plan de mejoramiento comercial.** Un plan comercial, según el Blog de Drew (s.f.), debe incluir los siguientes componentes:

- Un resumen ejecutivo.

Una visión general de la empresa.

Información sobre los productos y/o servicios ofrecidos.

Una lista de los hitos más importantes de la empresa.

Datos sobre cada miembro del equipo directivo y su función en la organización.

Aspectos del plan financiero de la empresa (Blog de Drew, s.f.).

1.4.2.1.3 Pasos para realizar un plan comercial. El autor Da Silva (s.f.) señala que un plan comercial debe desarrollarse de la siguiente manera:

1. Analizar la situación: Esto implica realizar un análisis del entorno y del mercado donde la empresa llevará a cabo sus actividades.

- **Análisis interno:** Se busca responder a preguntas como:

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Qué debilidades y fortalezas presenta?

¿Qué ofrece la empresa?

¿Cuáles son los productos o servicios que comercializa?

¿Qué necesidades de los consumidores satisface?

¿Quiénes son sus clientes actuales y potenciales? (p. 1)

- **Análisis externo:** En esta fase del plan de ventas, se examinan factores externos que podrían influir en el éxito de la estrategia. Esto incluye:

Amenazas: Identificación de posibles riesgos o desafíos en el entorno que podrían impactar negativamente al negocio.

Escenario del mercado: Evaluación del entorno económico, las tendencias de la industria y las condiciones generales del mercado.

Competidores: Análisis de los principales competidores, su posición en el mercado, así como sus fortalezas y debilidades (Da Silva, s.f).

2. Definir estrategias de acción: establecer las estrategias fundamentales para el producto o servicio, centrándose en características, precio, promoción y distribución.

3. Asignar recursos necesarios: identificar y optimizar los recursos financieros, humanos y tecnológicos requeridos para llevar a cabo las estrategias.

4. Implementar el plan: desarrollar un cronograma realista que incluya plazos y prioridades claras para ejecutar las acciones.

5. Evaluar los resultados: medir el éxito utilizando indicadores clave para ajustar el plan según sea necesario (Da Silva, s.f).

1.4.2.1.4 Diagnóstico organizacional. Es un proceso metódico que utiliza la observación y el análisis para evaluar y comprender la situación actual de una organización. Durante la investigación, se apoyará en marcos teóricos que orienten el análisis tanto interno como externo, lo que permitirá realizar una evaluación integral del contexto. (Bravo., et al., 2019).

1.4.2.1.5 Diagnóstico interno comercial. Este diagnóstico evalúa la eficacia y eficiencia de las políticas y prácticas del área comercial. Su objetivo es identificar áreas de mejora para optimizar el rendimiento y la efectividad de las estrategias comerciales (Bravo., et al., 2019).

1.4.2.1.6 El diagnóstico organizacional. Es un proceso metódico que utiliza la observación y la indagación para entender y evaluar la situación actual de una organización. En el contexto de la investigación, se llevará a cabo apoyándose en teorías que orienten el análisis interno y externo, lo que permitirá realizar una evaluación integral de la situación. (Bravo., et al., 2019).

1.4.2.2 Matriz DOFA. La matriz FODA, que analiza las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, es una herramienta clave que permite a los gerentes formular cuatro tipos de estrategias: estrategias que combinan fortalezas y oportunidades (FO), estrategias que unen debilidades y oportunidades (DO), estrategias que abordan fortalezas y amenazas (FA), y estrategias que consideran debilidades y amenazas (DA). Desarrollar la conexión entre los factores internos y externos en una matriz FODA es la parte más desafiante del proceso y exige un juicio acertado, ya que no hay un enfoque superior al respecto (David, 2003). Esta herramienta permite examinar las interacciones entre los aspectos positivos y negativos de la empresa con el fin de identificar estrategias.

Betancourt (2018, 19 de abril). Cita los principales componentes del análisis DOFA:

- Identificar y enumerar las debilidades.
- Identificar y enumerar las oportunidades.
- Identificar y enumerar las fortalezas.

- Identificar y enumerar las amenazas.
- Elaborar estrategias: Las estrategias se desarrollan al comparar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (Betancourt,2018).

1.4.2.3 Matriz CAME. El Análisis CAME, como señala Jimeno (2016, 25 de enero), es una metodología que complementa el Análisis DOFA al proporcionar orientaciones para abordar los aspectos detectados en los diagnósticos previos realizados con dicha matriz. El acrónimo CAME se forma con las letras iniciales de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (Jimeno, 2016).

- Pasos para llevar a cabo un Análisis CAME según Jimeno, (2016), estos son:

1. Definir una estrategia: Establecer los objetivos generales que se pretenden lograr. Este paso es fundamental, ya que permite priorizar las acciones a seguir en las etapas posteriores.

2. Realizar un Análisis DOFA: Ejecutar un análisis que proporcione un diagnóstico completo de la situación, incluyendo los factores relevantes a considerar.

3. Seleccionar los aspectos clave: Una vez identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, determine cuáles son las más relevantes, priorizando aquellas que tienen el mayor impacto y probabilidad.

4. Ejecutar el Análisis CAME: Con los aspectos seleccionados, se procede a realizar el Análisis CAME. En esta etapa, se consideran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades previamente identificadas, asignando acciones específicas para abordar, mitigar, mantener o potenciar (Jimeno, 2016).

1.4.2.4 Matriz correlacional. Según Ortega Cristina (s.f.), en su Artículo publicado en el Blog QuestionPro argumenta que, la matriz de evaluación es una herramienta estadística que indica la fuerza y la dirección de la relación entre dos o más variables. Se utiliza en áreas como finanzas, economía, entre otras, ya que ayuda a entender cómo se relacionan distintos factores entre sí.

La matriz de evaluación es una tabla que presenta los coeficientes de evaluación entre diversas variables, lo que facilita la identificación de patrones y relaciones lineales entre pares de ellas. Esta herramienta permite resumir grandes volúmenes de datos y se elabora calculando los coeficientes correspondientes. (Ortega, s.f.).

El autor señala que para determinar el coeficiente de correlación entre dos variables se aplica la siguiente fórmula:

Tabla 3

Matriz de correlación

$r = (n\Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y) / \text{sqrt}((n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2)(n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2))$	
r	coeficiente de correlación
n	número de observaciones
ΣXY	suma del producto de cada par de observaciones correspondientes de las dos variables
ΣX	suma de las observaciones de la primera variable
ΣY	suma de las observaciones de la segunda variable
ΣX^2	suma de los cuadrados de las observaciones de la primera variable
ΣY^2	suma de los cuadrados de las observaciones de la segunda variable.

Fuente: Ortega, s.f. QuestionPro.

1.4.2.5 Investigación de mercados. La investigación de mercados, según un artículo publicado en Software Questionpro (2024), se define como El proceso permite a las empresas recopilar datos de manera sistemática para tomar decisiones más informadas. No obstante, su verdadero valor está en cómo se emplean esos datos para comprender mejor al consumidor (QuestionPro, 2024).

Además, el Software Questionpro (2024) indica que la investigación de mercados tiene tres tipos de objetivos diferentes:

- **Administrativos:** impulsar el crecimiento de la empresa o negocio a través de una planificación, organización y control efectivos de los recursos, tanto materiales como humanos, con el fin de satisfacer.

- **Sociales:** Atender las necesidades específicas del cliente mediante un bien o servicio solicitado, asegurando que el producto o servicio cumpla con los requisitos y expectativas del cliente en el momento de su uso.

- **Económicos:** Evaluar el rendimiento económico de una nueva empresa en el mercado o de un nuevo producto o servicio, con el objetivo de identificar con precisión las acciones que deben llevarse a cabo (QuestionPro, 2024).

1.4.2.6 Estrategias comerciales mezcla de marketing. La estrategia comercial según Da silva, et al. (2020), es “un conjunto de acciones que pone en práctica una empresa, para aumentar su cuota de venta o de participación de mercado” (párr. 8).

Asimismo, El autor destaca que la estrategia comercial está compuesta por un conjunto de acciones planificadas y debatidas internamente en la empresa, con un enfoque centrado en el cliente. Estas acciones no solo tienen como objetivo aumentar las ventas de productos específicos, sino que también buscan fortalecer el posicionamiento en el mercado. Su principal finalidad es asegurar la sostenibilidad de las ventas a largo plazo, un aspecto vital para la supervivencia y el éxito continuo de la empresa. (Da silva, et al., 2020).

Una vez que se han interpretado y comprendido las estrategias comerciales según el autor, y partiendo del diagnóstico interno y externo, se procede a desarrollar los referentes teóricos que permitirán cumplir con el segundo objetivo de esta investigación: formular acciones de mejora y proponer estrategias comerciales.

- **Las 4p's del mercado.** Según Borragini (2022, 8 de marzo), esto se llevará a cabo de acuerdo con “las 4 P's del mercado”, es decir, la Mezcla de Mercadotecnia o Marketing MIX, un concepto desarrollado por el profesor Jerome McCarthy y popularizado por Philip Kotler. Las 4 P's son: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Borragini, 2022).

La mezcla de mercadotecnia comprende los cuatro pilares esenciales de cualquier estrategia de marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Cuando estos cuatro elementos se encuentran en equilibrio, pueden influir en el público y captar su atención.

Según Borragini (2022, 8 de marzo), las 4 P's del marketing se definen así:

Producto: Se refiere a las características y atributos de lo que se ofrece. Es importante responder a preguntas sobre las necesidades que satisface, sus funciones, cómo y cuándo se utiliza, su apariencia, nombre, marca, diferenciación en el mercado y su comportamiento.

Precio: Representa el valor cobrado por el producto o servicio. Es crucial para el futuro de la empresa y se debe considerar el valor percibido por el cliente, el rango de precios en el mercado, la reacción del cliente al precio, el límite de precio y la comparación con la competencia.

Plaza: Se refiere a los canales de distribución a través de los cuales los clientes acceden a los productos y servicios. Es importante identificar dónde buscan los clientes y cómo la empresa puede acceder a los canales más efectivos.

Promoción: Busca dar a conocer la empresa y sus soluciones, asegurando que el mensaje de marketing llegue al público adecuado. Se deben considerar cuándo y dónde transmitir los mensajes, los canales más efectivos y cómo la competencia realiza su promoción (Borragini, 2022).

1.4.2.7 Plan de acción. En la Enciclopedia Concepto. (2013-2014), Se señala que, en el ámbito empresarial, un "plan de acción" o "plan estratégico" es una herramienta de gestión que permite a una organización definir la mejor ruta para alcanzar sus objetivos. Estos planos son exhaustivos y detallados, cubriendo diferentes niveles, e incluyen la identificación de objetivos específicos, los recursos necesarios para lograrlos y las actividades requeridas.

La forma más efectiva de entender un plan de acción es como una hoja de ruta, un esquema que ilustra cómo alcanzar las metas establecidas. Así como existen múltiples caminos para llegar a un destino, también hay diversas opciones para lograr los objetivos de la organización.

Según la Enciclopedia Concepto (2013-2014), los pasos para crear un plan de acción son:

Definir objetivos claros: Establecer metas alcanzables y específicas a corto, mediano y largo plazo.

Plantear y seleccionar estrategias: Explorar diferentes opciones para elegir la estrategia más adecuada a las necesidades y recursos de la organización.

Definir y jerarquizar tareas: Traducir la estrategia en tareas concretas, clasificándolas en urgentes, importantes y comunes.

Designar líderes y responsables: Establecer una jerarquía clara para coordinar y gestionar las tareas asignadas.

1.4.3 Marco contextual

A continuación, se describe el contexto y los diferentes escenarios en los que se lleva a cabo la investigación. El macro contexto abarca el entorno amplio y general relacionado con el tema de estudio, mientras que el micro contexto incluye información específica del sector en el que se desarrollará la investigación.

1.4.3.1 Macro contexto.

- **Sector comercio en Colombia.** Según Oliveros (2023, 31 de mayo) en un artículo publicado en la revista La Opinión, el sector comercio en Colombia incluye a las empresas que se dedican a la venta y distribución de bienes, tanto al por mayor como al por menor, en diferentes espacios comerciales (Oliveros, 2023). Con referente a esto el DANE, (2024, 3 de septiembre) indica que: “este sector genera el 17,4% del empleo total del país. Además, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB), junto al transporte y turismo, es cercana al 17%, con una leve variación positiva del 0,5%” (p.1).

La comercialización de bienes, según un estudio realizado por el DANE, es uno de los sectores que dinamiza la economía del país. A través de la compra y venta de productos, se fomenta el desarrollo, la producción, la creación de empresas y la generación de empleo, entre otros aspectos.

La Encuesta Mensual de Comercio (EMC), publicada por el DANE (2024, 3 de septiembre), ofrece los principales indicadores sobre la evolución de la actividad comercial en el país, basándose en los resultados del comercio al por menor y proporcionando información sobre variables como ventas, personal ocupado, sueldos y salarios. También incluye datos sobre grandes almacenes e hipermercados. En su estudio más reciente, se revela que, en enero de 2024, las ventas reales del comercio minorista cayeron un 3,9% y el personal ocupado disminuyó un 0,2% en comparación con el mismo mes de 2023, con una variación total de las ventas reales del sector de -4,9% (DANE (2024).

Por su parte, las cifras del DANE (2023) señalan que "el 2023 fue un año económicamente difícil para los colombianos, y las tiendas de barrio no fueron la excepción." Las ventas del comercio minorista se redujeron en un 6,6 %, lo que ha puesto a prueba la resiliencia y capacidad de adaptación de estos pequeños comercios en un entorno económico complicado (DANE, 2023).

La Nota Económica (s.f.) destaca en su artículo que las tiendas de barrio son un canal esencial para el abastecimiento de las familias en Colombia. En promedio, el 99 % de los hogares visita estos establecimientos, y lo hace cada cuatro días. No obstante, según la bitácora económica de

Fenalco, en febrero el 82 % de los tenderos debió reducir sus márgenes de ganancia para mantenerse competitivos, y en junio, el 35 % de los comerciantes reportaron una disminución en sus ventas (La Nota Económica, s.f.).

Según datos del DANE, los precios de compra en el canal tradicional se han mantenido estables en los últimos meses, aunque aún no reflejan la baja del dólar. Los expertos anticipan que, en los próximos meses, los tenderos comenzarán a ver precios de compra más competitivos.

En este contexto, la digitalización y la inclusión financiera son elementos fundamentales para el crecimiento de las tiendas de barrio en la segunda mitad de 2023. En la actualidad, uno de cada cinco tenderos ha adoptado soluciones digitales a través de Treinta, mientras que más de 40,000 tiendas abastecen su inventario mediante su Marketplace. Además, según el DANE, solo el 9 % de los tenderos acceden a créditos de la banca tradicional, según el DANE (La Nota Económica, s.f.).

- **Inflación en Colombia.** Según el Boletín técnico del DANE (2023, 8 de noviembre), en septiembre de 2023, la variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) fue del 0,54%, la variación acumulada en el año alcanzó el 8,01% y la anual fue del 10,99%. Esto representa una disminución de 0,45 puntos porcentuales en la variación anual del IPC en comparación con el mismo periodo del año anterior, cuando se registró un 11,44% (DANE, 2023). Lo cual, en el contexto de la empresa, se refleja en oportunidad, ya que puede aprovechar las condiciones externas favorables para mejorar su desempeño o crecimiento.

- **Tasa de Cambio.** Guerrero (2022, 26 de diciembre), en la revista Portafolio, informó que el Gobierno de Gustavo Petro presentó el Plan Financiero para 2023, actualizando sus proyecciones en cuanto a crecimiento, inflación y panorama fiscal. Durante 2022, el dólar alcanzó un récord histórico, superando los 5.000 pesos, aunque luego se estabilizó por encima de los 4.700 pesos.

Este comportamiento llevó a una devaluación del peso colombiano superior al 20 % en el transcurso del año, con una pérdida del 20,7 % en los últimos 12 meses, siendo la tercera mayor desvalorización de la moneda en el siglo XXI.

De acuerdo con el Plan Financiero, el dólar se mantendría entre 4.700 y 4.800 pesos en 2023, mientras que el precio promedio del petróleo se espera en 94,2 dólares, frente a los 100 dólares proyectados para el año anterior (Guerrero, 2022).

- **Tasa de Desempleo.** El DANE (2023-2024), informa que, en septiembre de 2023, la tasa de desocupación a nivel nacional fue del 9,3%, lo que supone una reducción de 1,5 puntos porcentuales en comparación con el 10,7% registrado en el mismo mes de 2022. La tasa global de participación alcanzó el 64,2%, ligeramente superior al 64,1% de septiembre de 2022. Asimismo, la tasa de ocupación fue del 58,3%, lo que refleja un incremento de 1,0 puntos porcentuales respecto al 57,2% del mismo periodo del año anterior. Esta información se puede considerarse una **oportunidad**, ya que la empresa puede ser aprovechado por las empresas para expandirse, invertir y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

- **Tasa de Interés.** Escobar y Benito (2023, 1 de noviembre) indican en su informe del Banco de la República de Colombia que: La Junta Directiva se reunió el 31 de octubre para revisar su política monetaria para noviembre y decidió mantener la tasa de interés en 13,25%, sin cambios por segundo mes consecutivo. Esta decisión se debe a que la inflación se mantiene significativamente por encima de la meta del 3%. A cierre de octubre, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística reportó una inflación anual del 10,99%, mientras que la inflación básica, que excluye alimentos y productos regulados, fue del 9,5% (Escobar y Benito, 2023),

Esta afirmación se puede interpretarse como una **amenaza** para la empresa, ya que, se pueden enfrentar dificultades para acceder a créditos asequibles, lo que limita su capacidad para expandirse o innovar y con relación a los consumidores estas pueden llevar a una disminución en el consumo y, por ende, impactar negativamente en las ventas de las empresas.

- **Crecimiento de la Economía.** Téllez et al. (2023, 3 de octubre) indican que:
 - Se espera que la economía colombiana crezca un 1,2% en 2023 y un 1,5% en 2024. La recuperación comenzará de manera gradual en la primera parte de 2024, impulsada por un aumento

en el consumo privado. Asimismo, se anticipa que la inflación seguirá una trayectoria de disminución, lo que facilitará la reducción de la tasa de intervención a partir de diciembre de 2023 (Téllez et al., 2023).

Con base en lo mencionado y considerando la situación económica actual del país, es fundamental que la propuesta de investigación que se llevará a cabo, enfocada en el diseño de un plan de mejoramiento para la capacidad comercial de la microempresa Tiendas Portilla, desarrolle estrategias comerciales que reduzcan al máximo el impacto de la coyuntura actual. Esta situación está afectando la adquisición de productos y, en consecuencia, las ventas. Así, se busca que la empresa logre comercializar eficazmente y fidelizar a sus clientes, minimizando los efectos adversos en su operación.

1.4.3.2 Micro Contexto.

- **Reseña histórica de la Empresa:**

- Tiendas Portilla inicio en el 28 de octubre del año 2017 en la dirección manzana C BIS casa 3 del barrio San Diego Norte de la ciudad de Pasto, su propietario Cristian Alexander Portilla Pérez. La idea de crear la empresa inicia por la necesidad de independizar a su madre María Pérez quien en su momento se desempeñaba como empleada doméstica y el propietario era asesor de servicios del banco Mundo Mujer.

Cuando el propietario decidió comprar la tienda, contaba con un pequeño inventario, pero la demanda era alta, ya que los clientes del barrio expresaban la necesidad de encontrar una mayor variedad de productos. Por esta razón, el propietario comenzó a invertir en un surtido más amplio, en estanterías y en la mejora de la atención al cliente.

- En noviembre de 2019 decide abrir cámara de comercio ya que tuvo la necesidad de legalizar su negocio debido a la pandemia que le generó una infracción por atender en horas que no estaban estipuladas y por no tener los requisitos establecidos para su funcionamiento.

- En diciembre del año 2019 se apertura la primera sucursal de Tiendas Portilla en el barrio El Paraíso de la ciudad de pasto, debido a que el propietario en este momento renunció a su trabajo, además de que determino que era necesario estar presente para poder manejar sus tiendas y darle un mayor control.

- En enero de 2020 fue solicitado el local en san diego norte y tuvo que ubicarse en el barrio Carlos Pizarro, una de las primeras amenazas fue el poco flujo de gente por esta razón las ventas empezaron a decaer, se presentaron vencimientos en los productos y perdidas en el tema monetario. El propietario vio la necesidad de disminuir inventario y compras, empezando a darle más organización a la sucursal.

- En junio de 2020, el negocio se trasladó a un nuevo local en la Manzana C bis casa 3 del barrio San Diego Norte, donde se realizaron diversas mejoras y modificaciones, ya que antes era una vivienda familiar. Hasta ahora, esta sucursal se destaca por tener la mayor capacidad de inventario, ventas e inversión. Durante su operación, se han identificado las necesidades de los clientes, quienes valoran positivamente el servicio recibido.

- **Actividad económica:** De acuerdo con el código CIU (s.f.), la actividad principal de la empresa Tiendas Portilla se clasifica bajo el código 4711. Este código se refiere al comercio al por menor en establecimientos no especializados, donde se ofrece principalmente una variedad de alimentos, bebidas (incluyendo tanto alcohólicas como no alcohólicas) y tabaco (Código CIU (s.f.)).

Asimismo, se identificó una actividad económica secundaria, que corresponde al comercio al por menor de carnes, incluidas las aves de corral, bajo el código 4723.

Adicionalmente, se pudo destacar otras actividades, como el comercio al por menor de bebidas y productos del tabaco en establecimientos especializados, clasificado como código CIU 4724, y el comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio en establecimientos no especificados, que corresponde al código 4761..

- **Logotipo:**

Figura 1

Imagotipo Tiendas Portilla



- **Misión:** Tiendas Portilla es una empresa que se destaca en satisfacer las necesidades en viveres, abarrotes y canasta familiar de la comunidad; con amplio portafolio de productos, calidad en el servicio al cliente, precios competitivos, un talento humano capacitado y comprometido, honesto, responsable y con ética que contribuye al desarrollo económico crecimiento de la empresa.

- **Visión:** Para el año 2027 Tiendas Portilla será una empresa posicionada en la ciudad de pasto, en distribución y comercialización de víveres, abarrotes y canasta familiar, con gran cobertura en el mercado, compromiso del talento humano y altos estándares de calidad, contribuyendo al desarrollo económico y social ya que generaremos empleo a madres cabeza de hogar y personas de bajos recursos, contribuyentes al cuidado del medio ambiente propagando la utilización de bolsos ecológicos y bolsas reutilizables.

- **Objetivos estratégicos.**

Operar adecuadamente y competitivamente en el mercado.

Fortalecer financieramente la estructura de Tiendas Portilla.

Fortalecer su posicionamiento en el sector de minoristas y ventas al detal.

Buscar alianzas comerciales con establecimientos que para la fecha se encuentren en su mismo nivel operativo.

Crear un sistema de distribución, distinguiéndose por tener la mejor variedad de productos, precio y calidad.

- **Portafolio de servicios:** Tiendas Portilla se dedica al comercio de productos de canasta familiar, bebidas lácteas, embutidos, productos de aseo hogar y aseo personal, papelería y recargas además cuenta con un corresponsal por convenio de grupo Aval.

Tabla 4

Portafolio de productos

Línea	Productos	Descripción
Consumo masivo	Abarrotes	Venta al por menor y al detalle de productos básicos de la canasta familiar, bebidas gasificadas, lácteos, snacks y embutidos.
Bebidas alcohólicas	Licores	Ron, aguardiente, brandy, cerveza, tequila, wiski, vodka y vinos espumosos y no espumosos.
Aseo	Aseo personal	Venta al por menor y al detalle de productos de aseo personal, que incluyen desodorantes, champú, cremas corporales, cremas faciales, talcos para pies, pastas dentales, papel higiénico, toallas húmedas, toallas higiénicas, jabones íntimos, jabones corporales, geles y ceras. capilares, productos para el cuidado.
Aseo	Aseo hogar	Venta al por menor y al detalle de productos para el hogar, que abarcan detergentes líquidos y en polvo, jabones en barra, suavizantes, limpiadores de pisos, desinfectantes, escobas, trapeadores, recogedores, cepillos para ropa, lavavajillas, limpiadores de vidrios, desengrasantes, ambientadores y esponjas.

Mascotas	Alimentos y aseo	Venta al por menor y al detalle de concentrados, alimentos húmedos, enlatados, toallas húmedas, arena sanitaria, eliminadores de olores, jabones, galletas y snacks.
Servicios	Corresponsal bancario	Se llevan a cabo transacciones de recaudo de servicios públicos, consignaciones a cuentas de ahorro y corrientes, retiros y pagos de créditos, incluyendo microcréditos, préstamos de libre inversión, créditos hipotecarios y tarjetas de crédito.

Fuente: Tiendas Portilla, 2023.

- **Estructura organizacional Empresa Tiendas Portilla.**

Tabla 5

Estructura Organizacional

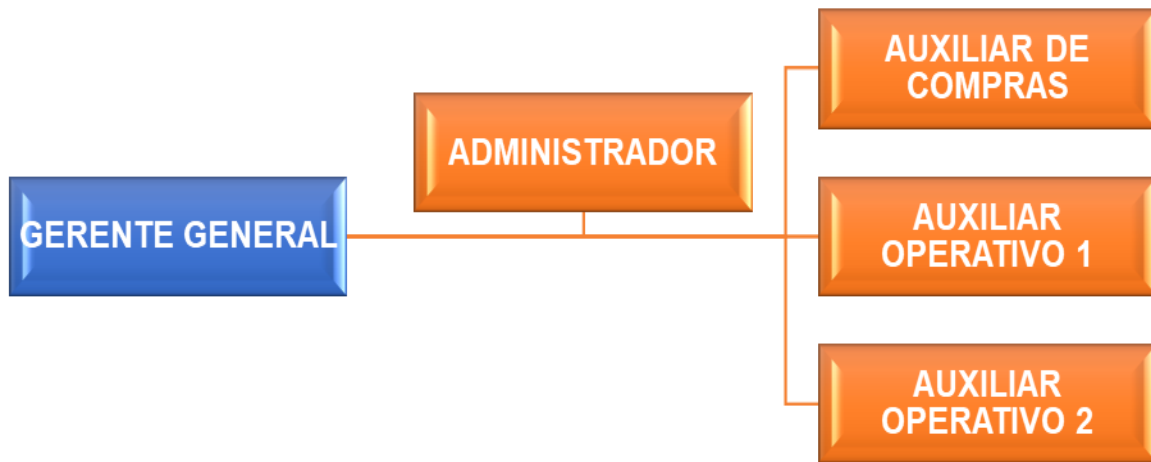
Área	Cargo	No. Trabajadores	Descripción del Cargo
Gerencial	Gerente	1	Es responsable de las decisiones que favorecen la consolidación de la empresa
Comercial	Administrador	1	Organizar y supervisar las actividades comerciales de la empresa, asignando funciones a los colaboradores.
Operativa	Auxiliares	2	Proporcionar atención al cliente, gestionar el surtido de productos, mantener la limpieza del establecimiento y realizar inventarios.
Operativa	Auxiliar de compras	1	Gestión de pagos a proveedores, consignaciones bancarias, y recepción de facturas.

Fuente: Tiendas Portilla, 2023.

- **Organigrama:**

Figura 2

Organigrama Tiendas Portilla



Fuente: Tiendas Portilla año 2023

1.5 Marco legal

A continuación, se describen las diferentes normas que rigen en Colombia, las cuales son de importancia para el desarrollo de la investigación en cuanto al respaldo legal.

Tabla 6

Marco legal

Norma	Descripción	Fuente	Aporte a la investigación
Decreto 410 de 1971	Por el cual se expide el Código de Comercio.	Congreso de la Republica Colombia, Ley 410 de 1971	El código de comercio actual en Colombia es crucial para esta investigación, ya que define los actos de comercio, su naturaleza y

(1971, 27 de marzo)	https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102	el concepto de comerciante, entre otros aspectos importantes. También trata temas legales relacionados con los comerciantes, que son esenciales para el correcto desarrollo
Ley 140 de 1994 Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el Territorio Nacional.	Congreso de la Republica Colombia, Ley 140 de 1994 https://www.funcionpublica.gov.co	Esta legislación regula las modalidades y mecanismos de la publicidad visual en Colombia, considerando aspectos como la calidad de vida, la reducción de la contaminación visual y la protección del medio ambiente. Su relevancia para este estudio radica en que ofrece directrices para seleccionar estrategias publicitarias que sean efectivas y, a la vez, respetuosas.
Ley 232 de 1995 Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.	Congreso de la Republica Colombia, Ley 232 de 1995. https://www.funcionpublica.gov.co	La presente ley establece los requisitos que deben cumplir los establecimientos comerciales para ofrecer servicios al público. Es crucial mencionarla, ya que aborda aspectos fundamentales como el uso del suelo, la ubicación, el horario de atención y las condiciones sanitarias, entre otros. Estos elementos son esenciales para que Tiendas Portilla pueda llevar a cabo su

			actividad económica como un estable abierto al público.
Resolución 2674 de 2013	Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.	Ministerio de Salud y Protección Social, Resolución 2674 de 2013. https://www.funcionpublica.gov.co	La resolución establece las condiciones que deben cumplir los comercios respecto a la manipulación de alimentos. Esta normativa es esencial ya que trata sobre los permisos sanitarios que Tiendas Portilla necesita obtener para vender sus productos al público. Adherirse a estas regulaciones es vital para asegurar la salud y la calidad de vida de sus clientes.

1.6 Metodología

1.6.1 Paradigma de la investigación

Hernández et al. (2014) argumenta que un paradigma de se refiere a la forma en que se entiende el objeto de estudio en una disciplina científica, incluyendo los problemas a investigar, la naturaleza de los métodos que se utilizan y cómo se explican, interpretan o comprenden los resultados. En este sentido, los paradigmas relevantes en la investigación son el positivismo y el post-positivismo (Hernández et al., 2014).

1.6.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo. De acuerdo con Hernández et al. (2004), el enfoque cuantitativo se basa en un esquema lógico y deductivo que tiene como objetivo formular preguntas de investigación e hipótesis, que luego se prueban (Hernández, et al.,2004).

En esta investigación se realizará la recopilación y análisis de datos, centrandó la atención en la población objeto de estudio, que está relacionada con el sector donde opera Tiendas Portilla. Este enfoque permitirá adquirir un conocimiento más profundo, lo que a su vez facilitará la implementación efectiva del plan de mejora de la capacidad comercial.

1.6.3 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, ya que se orienta a examinar las características del tema estudiado. A través de la observación y el análisis, se busca elaborar estrategias que aporten al área comercial.

La investigación descriptiva “Implica un análisis y estudio profundo, suele conducir a una hipótesis y amplía el alcance de la investigación” (Muguira, 2022, p.1).

1.6.4 Fuentes de recolección de información

A continuación, se describen las fuentes primarias y secundarias de la presente investigación.

1.6.4.1 Fuente primaria. Se realizó una encuesta al mercado potencial objeto de estudio que habita el sector donde se desarrolla la línea de negocio de Tiendas Portilla, es decir específicamente la comuna 12 de la ciudad de Pasto. Además, se plantea realizar una entrevista al propietario de la micro empresa Tiendas Portilla.

1.6.4.2 Fuente secundaria. Se ejecuto una entrevista al propietario de Tiendas Portilla con el fin de indagar aspectos internos importantes sobre las acciones que hasta el momento ha estructurado y coloca en práctica para incrementar su capacidad comercial.

Por otra parte, como fuente secundaria para recolección de información se hará uso de instrumentos bibliográficos, audiovisuales y digitales con el fin de que sirvan de apoyo al momento del análisis de la información.

1.6.5 Población y muestra / Unidad de trabajo y unidad de análisis

• **Población.** Según la información proporcionada por el DANE (2018) en el censo más reciente, “en la ciudad de Pasto hay 113,732 hogares” (p.1). En esta investigación, se considera a los hogares como la población de estudio, ya que representan el núcleo familiar que consume directamente víveres y abarrotes.

Tabla 7

Barrios comuna 12 de Pasto donde tiene incidencia Tiendas Portilla

N	Barrio
1	Carlos Pizarro
2	Condominio Residencial Iguazú
3	El Manantial
4	El Paraíso
5	Fray Ezequiel Moreno Díaz
6	La Josefina
7	Las Orquídeas
8	María Paz
9	María Paz II
10	San Diego Norte
11	Simón Bolívar
12	Sindagua
13	Torres del Cielo
14	Villa Colombia
15	Villa Ángela
16	Villa del Prado
17	Villa Rocío

Fuente: <https://pastotierracultural.jimdofree.com> Comunas de Pasto, 2023.

- **Muestra.** La muestra objeto de estudio se distribuirá de acuerdo a los hogares de los barrios que conforman la comuna 12, donde se encuentra ubicada y tiene incidencia Tiendas Portilla.

Para el cálculo de la muestra se tiene en cuenta la siguiente ecuación:

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

Donde:

n= Tamaño muestra (?)

N= Población (**113.732**)

z= Nivel de confiabilidad (**1.95**)

p= Probabilidad de éxito (**0.5**)

q= Probabilidad de fracaso (**0.5**)

e= Nivel de riesgo o margen de error (**0.06**)

Tabla 8

Cálculo de la muestra

Nivel de confianza deseado (Z) =	95 %
Tamaño del universo (N) =	113.732
Proporción de población (p) =	0,5
Error deseado (e) = +/-	6 %
Muestra (n)=	246

Una vez aplicada la ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra se obtuvo que la muestra objeto de estudio será 246 hogares que se distribuirán igualmente de acuerdo a los barrios de la comuna 12 de la siguiente manera:

Tabla 9

Número de hogares a encuestar por barrio

N	Barrio	N. Hogares a encuestar
1	Carlos Pizarro	14
2	Condominio Residencial Iguazú	14
3	El Manantial	14
4	El Paraíso	14
5	Fray Ezequiel Moreno Díaz	14
6	La Josefina	14
7	Las Orquídeas	14
8	María Paz	14
9	María Paz II	14
10	San Diego Norte	14
11	Simón Bolívar	14
12	Sindagua	14

13	Torres del Cielo	14
14	Villa Colombia	14
15	Villa Ángela	14
16	Villa del Prado	14
17	Villa Rocío	14
Total, encuestas a aplicar		246

1.6.6 Recursos administrativos

Para el desarrollo de la investigación se necesitará de los siguientes recursos

- **Recursos humanos.** Propietario de Tiendas Portilla, Asesor de trabajo de grado y Jurados de trabajo de grado.

- **Recursos físicos.** Instalaciones de la universidad, Biblioteca, Computador, Libros y Artículos.

1.6.6.1 Presupuesto de investigación.

Tabla 10

Presupuesto de investigación

Concepto	Descripción	Valor presupuestado
Materiales y suministros	Fotocopias de encuestas y entrevista	\$ 50.000
	Fotocopias varias	\$ 20.000
	Lapiceros	\$ 3.000
	Lápices	\$ 4.000
Servicios	Internet	\$ 50.000
Salidas de campo	Transporte	\$ 60.000
	Refrigerios	\$ 40.000
Subtotal presupuesto		\$ 227.000

Imprevistos	10% Presupuesto	\$ 22.700
Total, presupuesto		\$ 249.700

2 Resultados de la Investigación

2.1 Diagnóstico interno y externo de la situación comercial actual de Tiendas Portilla

2.1.1 Diagnóstico interno

Para el diagnóstico interno de Tiendas Portilla, se realizó la entrevista al propietario quien es la persona que administra la micro empresa. El cuestionario abarca aspectos de Planeación Estratégica, Organización, Gestión Comercial, Gestión Operativa, Dirección, Control Comercial y Gestión Financiera.

Los resultados obtenidos se sintetizan en una matriz, en la cual se definirá el aspecto relevante evaluado en cada pregunta y respuesta, dando continuidad a si corresponde a debilidad o fortaleza interna.

Tabla 11*Matriz de evaluación resultados entrevista*

Aspectos evaluados	Pregunta	Respuesta	Información Relevante	Fortaleza	Debilidad
Área organizacional	¿Utiliza de planeación estratégica?	“Si, en cierta medida para lo relacionado en la compra de mercancías para la venta, se trata al máximo disminuir el obtener productos de baja rotación, en demás aspectos no se realiza”	Las actividades comerciales se planean de forma estratégica	✓	
	¿Cuenta con filosofía organizacional clara y completa?	“Si, actualmente se ha trabajado en la construcción de la misión, visión y objetivos empresariales, pero haría falta darle un redireccionamiento”	Existencia de misión, visión y objetivos empresariales	✓	
	¿Las descripciones y las especificaciones de los puestos de trabajo son claras?	“Si, las funciones del cargo son impartidas de forma verbal, pero en si no se cuenta con un proceso o un manual que lo explique”	No cuenta con manuales de procesos específicos para los cargos		✓
	¿La empresa cuenta con un organigrama?	“No, actualmente no se ha diseñado un organigrama”	No se ha estructurado organigrama de		✓

	correctamente diseñado?	acuerdo a la empresa y cargos requeridos	
	¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?	“Los ausentismos son eventuales ya sea por otorgamiento de permisos, por incapacidad o por temas personales de los trabajadores; pero en todo caso se busca solución para no afectar la apertura de las tiendas”	Bajo nivel de ausentismo de empleados, que son subsanados ✓
Área mercadotecnia	¿Considera que la empresa está bien posicionada?	“Al tratarse de tiendas de Barrio si estaría bien posicionada ya que actualmente tiene presencia en dos de los barrios comerciales del sector, pero si se busca el crecimiento como empresa se requeriría de más recursos y presencia en los demás sectores”	Tendencia al crecimiento y expansión ✓
	¿La participación de la empresa en el mercado ha aumentado?	“Si, de hecho, fue un logro el poder extender el negocio con la apertura de una nueva tienda”	Posibilidad de tener influencia en los demás sectores de la comuna 12 ✓
	¿La empresa tiene bien segmentado su mercado?	“Si, porque llega directamente atender las necesidades de consumo de los hogares”	Utiliza la estrategia de segmentación para planear la oferta ✓

	¿Los precios de los productos se han establecido de manera adecuada?	“Si, de hecho, se trabaja en comparación a la competencia sin perjudicar el capital, los ingresos y las utilidades”	Utiliza estrategia de precios	✓
	¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad?	“Actualmente no cuenta con estrategias de promoción y publicidad”	No ha incorporado estrategias de promoción y publicidad	✓
	¿La empresa tiene asignado un presupuesto periódico para marketing?	“No se ha establecido un presupuesto para marketing”	No destina recursos para las estrategias de marketing	✓
Área operacional	¿Los proveedores son confiables y razonables?	“Si, se maneja buena relación comercial con todos los proveedores”	Maneja relaciones comerciales positivas con proveedores	✓
	¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?	“No se maneja políticas y control de inventarios, conforme se va terminando la mercancía se solicita nueva compra, pero no se realiza bajo un proceso o control”	Carencia de políticas que reglamenten el manejo y control de inventarios	✓

	¿Las instalaciones, muebles, enseres y equipos están en buenas condiciones?	“Si, se encuentran en condiciones óptimas para su uso”	Activos en condiciones óptimas para el desarrollo del negocio	en ✓
	¿Se aplica control de calidad?	“Si, se tiene especial cuidado con aquellos productos perecederos, verificando fechas de vencimiento”	Realiza control para disponer de productos con calidad	✓
	¿Las instalaciones de la empresa están estratégicamente ubicadas?	“Si, se ha procurado darle visibilidad a las Tiendas”	Ubicación de las Tiendas en los puntos comerciales del sector	✓
Uso de la tecnología	¿La empresa cuenta con equipos y elementos tecnológicamente competitivos?	“No, aun no se ha dotado a la empresa de equipos tecnológicos”	No hace uso de la tecnología ítem importante para la estrategia de marketing	✓
Área de finanzas y contabilidad	¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?	“Si, cuenta con suficiente inversión en capital de trabajo”	Disponibilidad de capital de trabajo	✓

<p>¿La empresa tiene soportados sus gastos, costos, ingresos y utilidades en documentos contables?</p>	<p>“No, la empresa no lleva un control y registro contable”</p>	<p>No lleva contabilidad</p>	<p>✓</p>
<p>¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?</p>	<p>“Si, de hecho, un porcentaje del capital invertido es a través de crédito bancario”</p>	<p>Posibilidad de utilizar el apalancamiento para incrementar inversión y ganancias</p>	<p>✓</p>

En el diagnóstico interno de Tiendas Portilla se identifican 13 fortalezas y 6 debilidades en todas las áreas. Para evaluar el grado de cada una, se utilizará la matriz del perfil de la capacidad interna (PCI), que permite medir el impacto generado a nivel interno.

Tabla 12

Matriz PCI

Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Utiliza planeación estratégica	x						x		
Filosofía organizacional		x						x	
Especificaciones y funciones de trabajo	x						x		
Bajo nivel de ausentismo y rotación de empleados		x						x	
Posicionamiento en el mercado	x						x		
Aumento de la participación en el mercado	x						x		
Segmento del mercado	x						x		
Precios de los productos	x						x		
Proveedores confiables y racionales		x						x	
Condiciones óptimas de instalaciones, muebles y enseres		x					x		
Control de calidad		x					x		
Capital de trabajo	x						x		
Liquidez y apalancamiento	x						x		
No posee organigrama empresarial					x			x	
Carece de estrategias de promoción y publicidad				x			x		

No asigna presupuesto para marketing	x	x
Inexistencia de políticas y procesos para el control de los inventarios	x	x
No se ha dotado de equipos tecnológicos	x	x
No lleva contabilidad	x	x

En conclusión, Tiendas Portilla cuenta con una estructura interna sólida en áreas clave como capacidad directiva, talento humano, competitividad y situación financiera, lo que favorece su expansión comercial. Sin embargo, presenta debilidades en el uso de tecnología, marketing, gestión de inventarios y contabilidad, lo que puede afectar negativamente su funcionamiento. Si no se abordan estas debilidades, la empresa podría enfrentar estancamiento, ya que no podría implementar estrategias efectivas para promocionar sus productos y atraer nuevos clientes. A pesar de estas debilidades, el diagnóstico indica que las fortalezas de Tiendas Portilla son más numerosas y significativas, lo que le permite contrarrestar los problemas actuales.

2.1.2 Diagnóstico externo

Para el diagnóstico externo, se llevará a cabo una encuesta como método de recolección de información. Esta encuesta estará dirigida a la población objeto de estudio, que incluye a clientes actuales y potenciales de Tiendas Portilla. El objetivo es identificar sus gustos y preferencias, así como evaluar el grado de aceptación y la percepción que la empresa ha generado en el sector hasta la fecha.

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta aplicada.

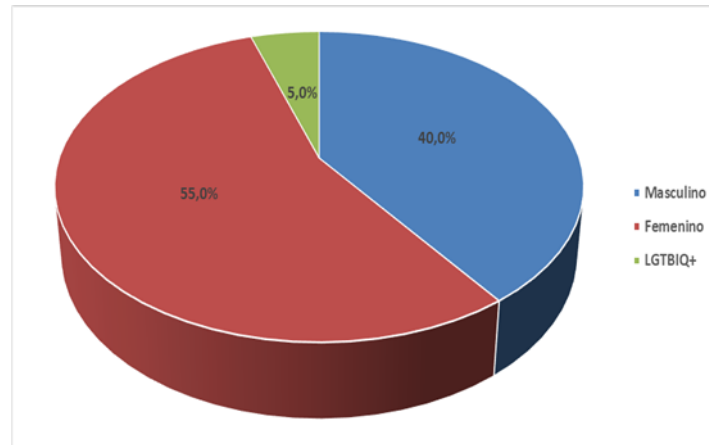
Tabla 13

Ficha técnica investigación de mercados

Tipo de Muestreo	Probabilístico – Muestreo Aleatorio Simple
Nivel de confianza	95%
Error muestral	5%
Número de encuestas	246
Número de preguntas	19
Fecha de aplicación	12 al 19 de mayo de 2024
Preguntas cerradas politómicas. 13 preguntas	Genero Edad Ocupación Nivel de ingresos Medios de pago Tiempo de ser cliente Productos que compra frecuentemente Tiempo de espera promedio para la toma de pedido Actividades de promoción y oferta Recomendaría a la empresa Productos y servicios nuevos Tipo de contenido Canal de comunicación
Preguntas Escala. 6 preguntas	Factores al momento de realizar la compra de víveres y abarrotes Tiendas, minimarket o supermercado del sector donde realiza sus compras de víveres y abarrotes Asesoría del personal de la empresa Factores de la empresa Tiendas Portilla Factores servicio del personal Factores relacionados con las instalaciones de la empresa

Figura 3

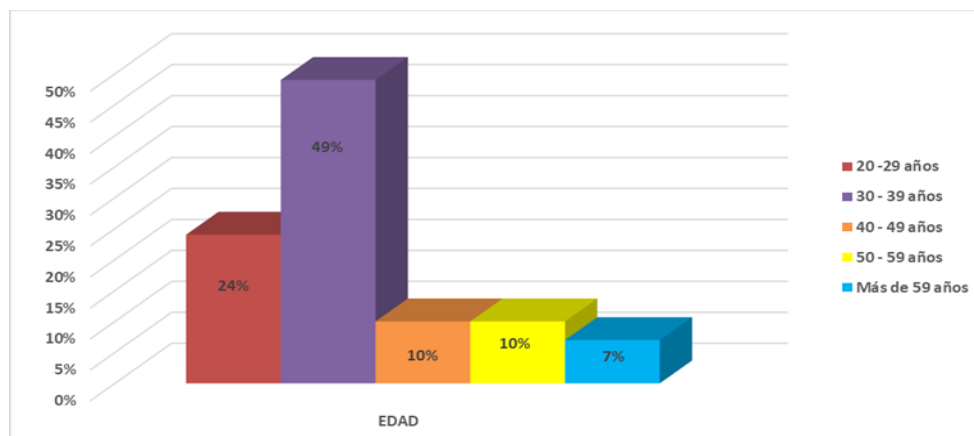
Género de los encuestados



Como se puede apreciar en la figura 3, el 40% de los encuestados son hombres, mientras que las mujeres representan el 55% y el 5% corresponde a personas de la comunidad LGTBIQ+. Esto sugiere que Tiendas Portilla tiene la oportunidad de implementar estrategias de segmentación de mercado y personalización para cada grupo. Así, se pueden desarrollar promociones y productos que se alineen con las necesidades y preferencias específicas de hombres, mujeres y la comunidad LGTBIQ+.

Figura 4

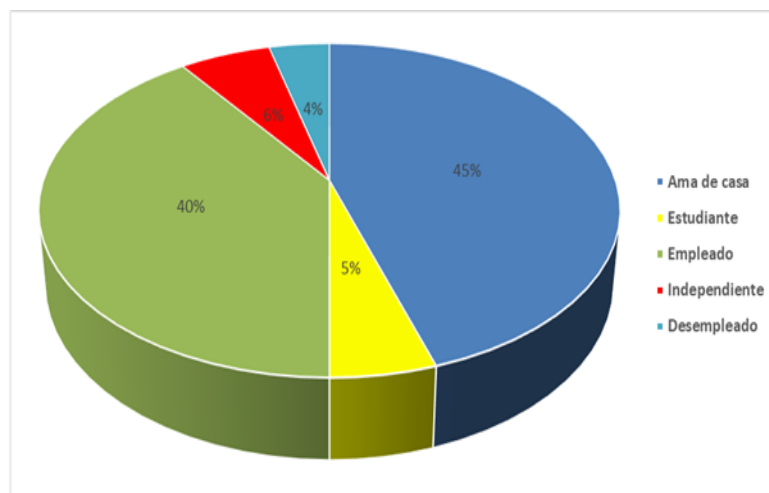
Edad de los encuestados



El 49% de los encuestados tiene entre 30 y 39 años, el 24% está en el rango de 20 a 29 años, y el 10% corresponde a las edades de 40 a 49 y 50 a 59 años. Analizar la edad de los encuestados es clave para que Tiendas Portilla segmente su mercado y adapte sus estrategias de ventas a las necesidades de cada grupo, ofreciendo productos y servicios accesibles que faciliten la compra y ahorren tiempo a los hogares.

Figura 5

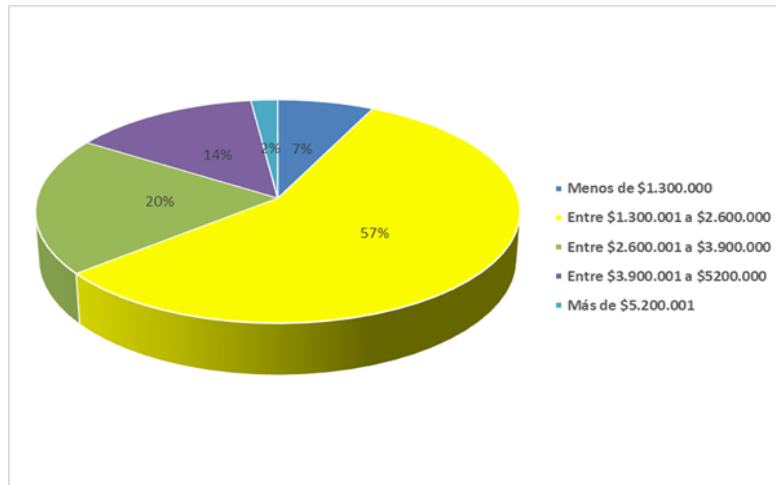
Ocupación de los encuestados



En la figura 5 se observa que el 45% de los encuestados son Amas de Casa, el 40% son empleados, el 6% trabajadores independientes, el 5% estudiantes y el 4% desempleados. Es crucial considerar la situación socioeconómica del sector, ya que Tiendas Portilla debe centrar sus estrategias en fidelizar a los clientes mediante productos que atiendan las necesidades de estos segmentos y mejorar la atención al cliente. El segmento de desempleados, aunque no es el objetivo de la empresa, tiene un impacto mínimo en el sector.

Figura 6

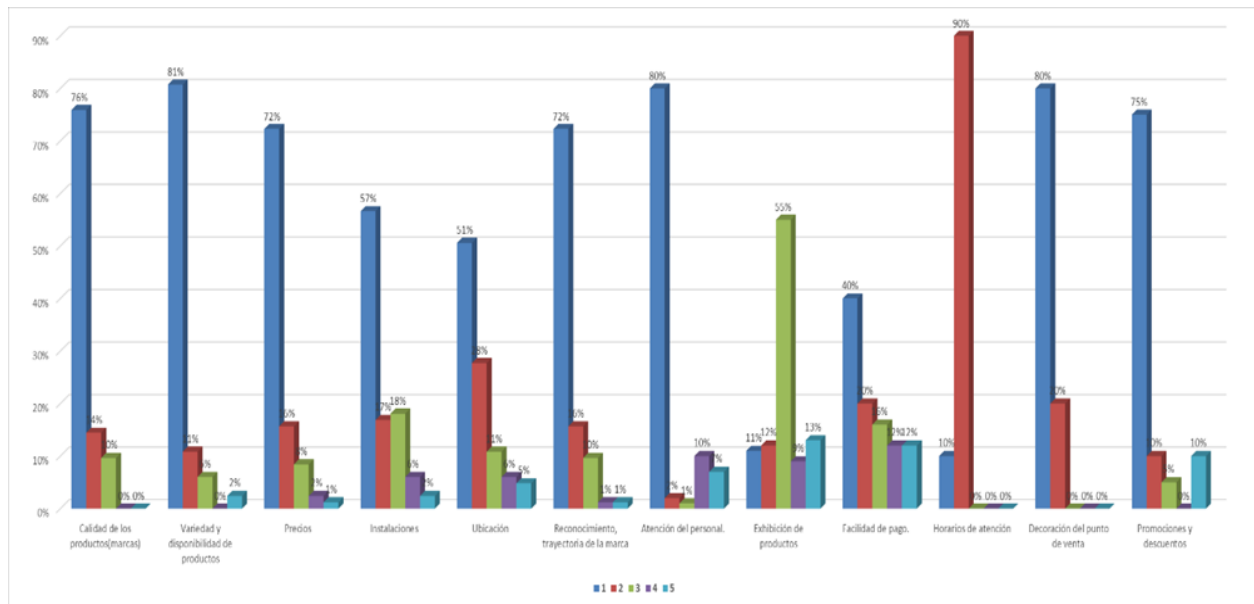
Nivel de ingresos de los encuestados



Se observa, que el 57% de los clientes devengan entre \$1.300.001 a \$2.600.000, el 20% está en un promedio de ingresos de \$2.600.001 a \$3.900.000, el rango que devenga entre \$3.900.001 a \$5.200.000 es del 14%, el 5% devenga más de \$5.200.000 y el 2% de los encuestados devengan menos de \$1.300.000. Es importante para Tiendas Portilla estudiar el mercado desde este ámbito, ya que en este sentido puede enfocar sus esfuerzos en disponer de productos, ofertas y precios para los gustos y preferencias de los clientes según el nivel de ingresos.

Figura 7

Factores que tienen en cuenta en la compra de víveres y abarrotes



Como se observa en la anterior gráfica para el 90% de los clientes la percepción de calidad de los productos es muy importante. Este es un punto fuerte que debe mantenerse y promoverse en las estrategias de marketing.

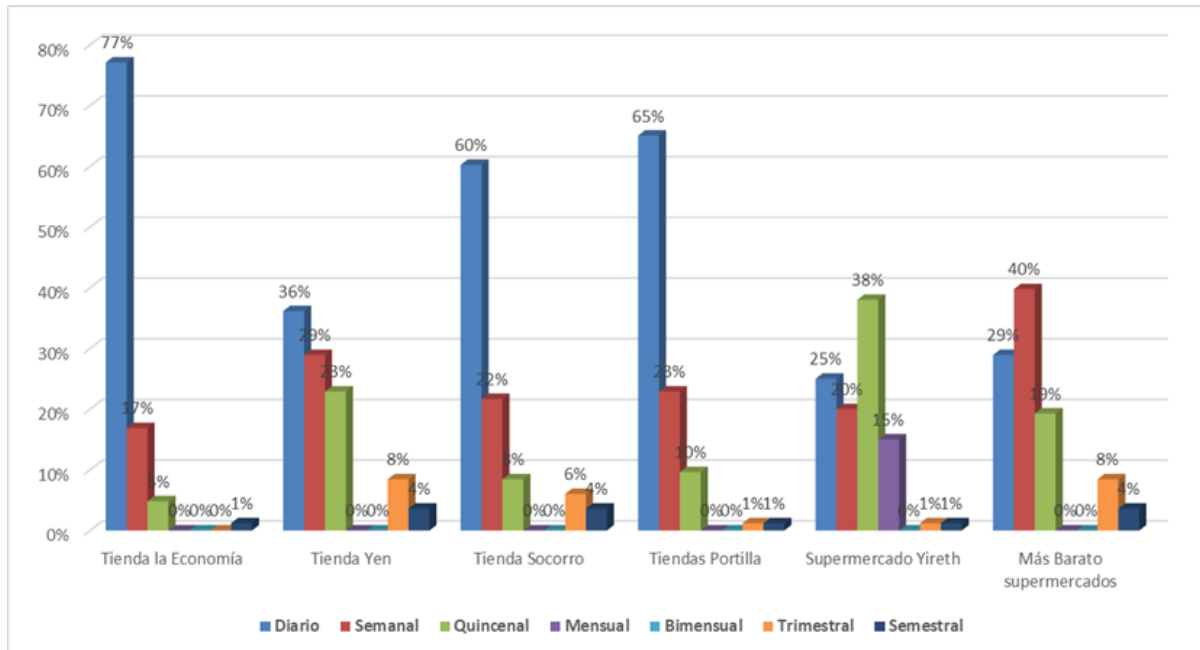
Por otra parte, el 81% se refiere a la variedad y disponibilidad de productos. La atención del personal el 80% son factores catalogados como muy importantes al momento de comprar este tipo de productos. Además, el 90% de los clientes consideran el horario de atención como un aspecto primordial al momento de realizar la compra. Por lo tanto, si la empresa Tiendas Portilla presenta debilidades en estos procesos, deberá incluir estrategias de mejoramiento que fortalezcan su capacidad comercial

Sobresale que para el canal tiendas de barrio, la exhibición de productos y las instalaciones no son importantes para el 55% y 18% de los clientes respectivamente, ya que no se trata de autoservicio.

No obstante, la decoración del punto de venta es muy bien valorada con un porcentaje del 100%, lo que obliga a Tiendas Portilla a mantener una estética atractiva y actualizada, lo que contribuirá a la buena percepción de la tienda.

Figura 8

Tienda, minimarket o supermercado donde realiza sus compras con frecuencia



La investigación de mercados revela la frecuencia con la que los clientes visitan varias tiendas, incluyendo Tiendas Portilla, Tienda la Economía, Tienda Yen, Tienda Socorro, Supermercado Yireth, y Más Barato Supermercados.

Tiendas Portilla muestra una alta frecuencia de visitas diarias (65%) y semanales (23%), lo cual es un indicador positivo de lealtad y recurrencia por parte de los clientes.

Por otra parte, Tienda la Economía lidera con un 77% de visitas diarias, lo que indica una fuerte preferencia diaria.

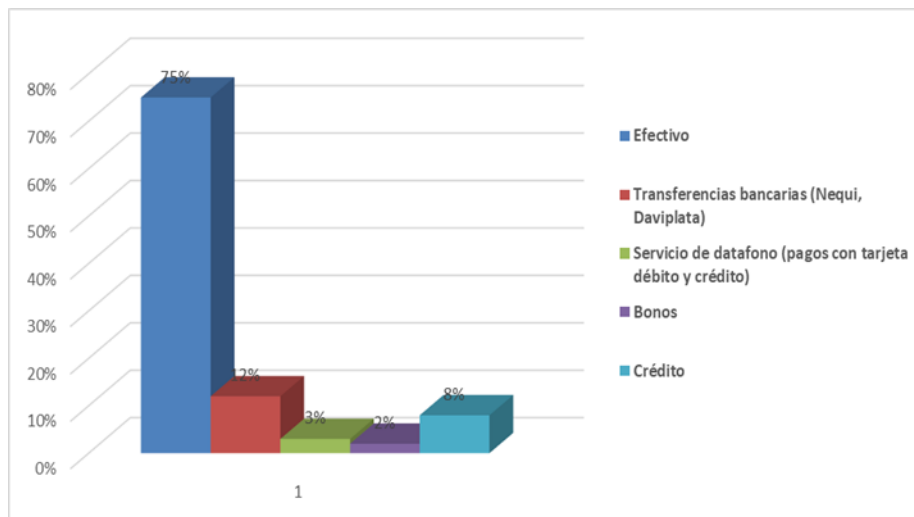
Tiendas Competidoras como Tienda Socorro (60% diario) y Tienda Yen (36% diario) también muestran buenos niveles de visitas diarias, aunque con una mayor variabilidad en las frecuencias quincenales y trimestrales.

En cuanto a la frecuencia media de Visitas Quincenal y Mensual, Supermercado Yireth presenta una mayor frecuencia quincenal (38%) y mensual (15%). El mismo comportamiento se presenta para Más Baratos supermercados, quien tiene una notable frecuencia semanal (40%) y quincenal (19%).

Las visitas trimestrales y semestrales son bajas en todas las tiendas, la Tienda Yen y Más Barato supermercados presentan una leve inclinación hacia visitas trimestrales (8%)

Figura 9

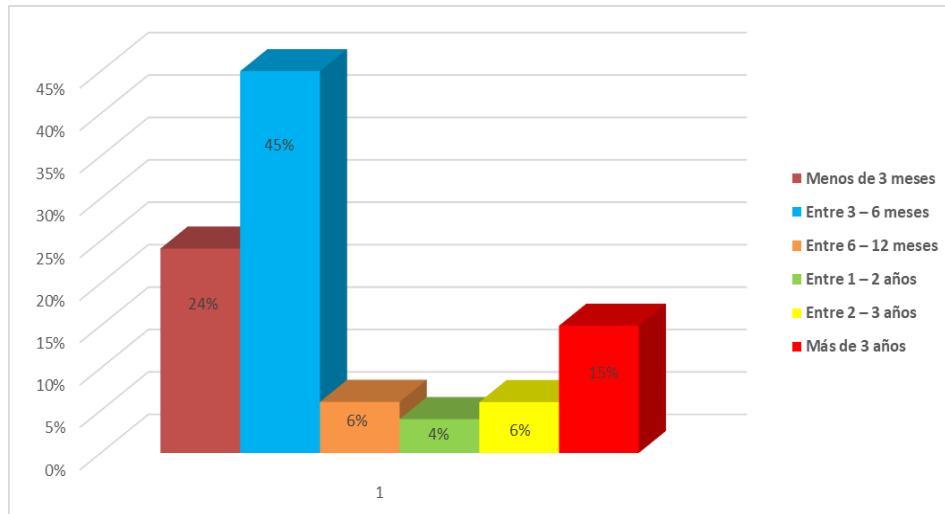
Medios de pago preferidos por los encuestados



El 75% de los clientes tienen una preferencia por el medio de pago en efectivo, el 12% prefiere hacer uso de transferencias bancarias, el 3% hace uso del datafono, para el 2% los bonos son su medio de pago y 9% preferiría el crédito como opción. Para Tiendas Portilla es importante analizar los distintos medios de pago preferidos por los clientes ya que dan un mayor acceso al pago sin que existan barreras para la compra y adquisición de los productos.

Figura 10

Antigüedad con la que compra en Tiendas Portilla



La investigación de mercados realizada a los clientes actuales de Tiendas Portilla revela la distribución del tiempo de fidelidad de los clientes en la empresa. Los datos indican que:

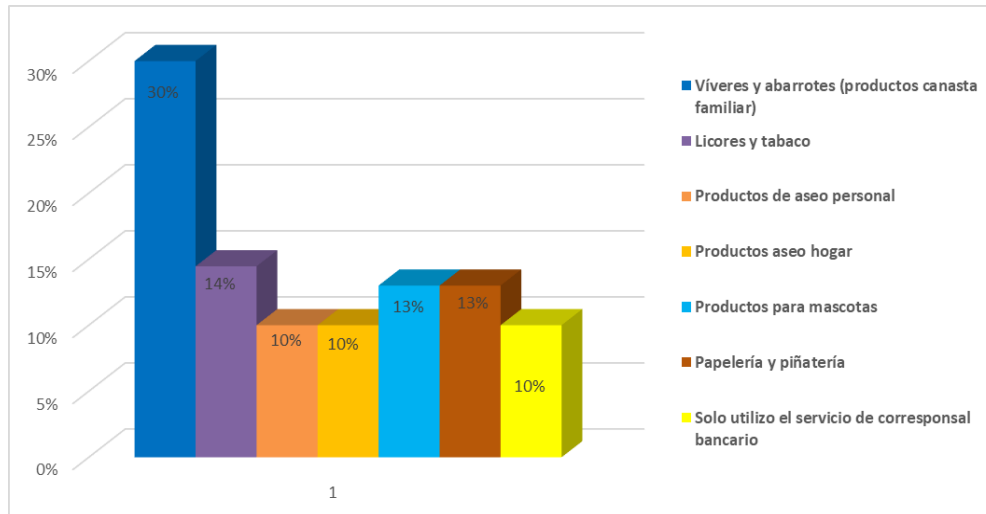
El 23% de los clientes son relativamente nuevos y un 45% tiene entre 5 – 6 meses de antigüedad.

La retención de clientes a mediano y largo plazo es baja, ya que, entre 6 meses a 3 años se encuentra el 6%, 4% y 6% respectivamente. Esto sugiere que Tiendas Portilla podría estar perdiendo clientes después del primer año.

Aunque hay un segmento de clientes leales que han permanecido más de 3 años (15%), este segmento es relativamente pequeño.

Figura 11

Productos que compra frecuentemente en Tiendas Portilla



Se observa que los víveres y abarrotes constituyen la categoría más comprada 30%, lo cual es típico en las tiendas, que atienden necesidades básicas del hogar.

El 14% adquiere licores y tabaco

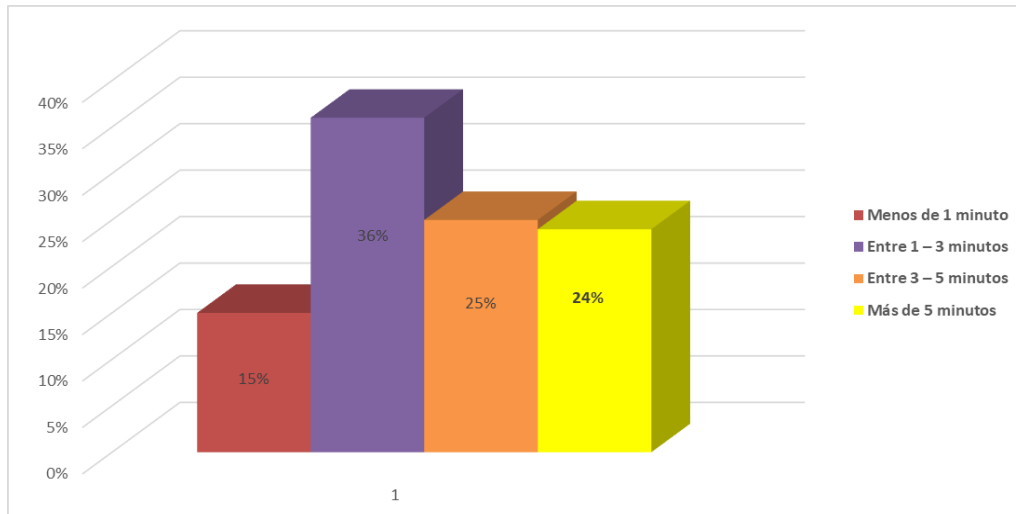
El 13% adquiere productos para Mascotas, papelería y piñatería.

El 10% representa la compra de productos de aseo personal y aseo para el hogar.

El otro 10% argumenta solo utilizar el servicio de corresponsal bancario

Figura 12

Tiempo de espera para la toma de pedido en la empresa



El tiempo de espera para la toma de pedido, para el 36% de los clientes está entre 1 – 3 minutos, siendo el porcentaje más alto.

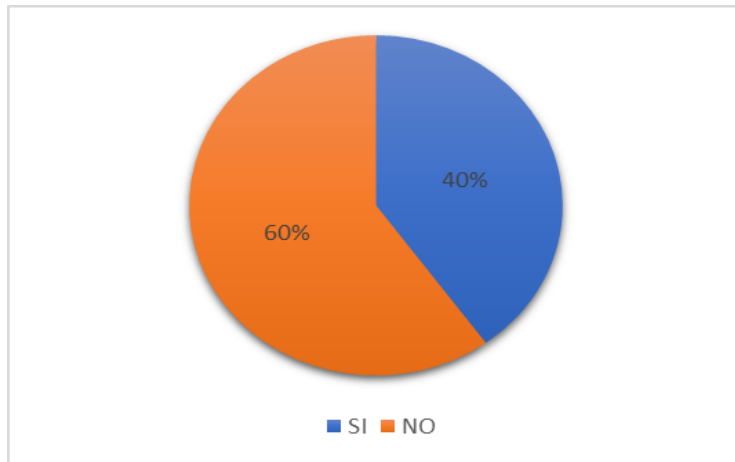
En un segundo lugar está el rango entre 3 – 5 minutos 25%, lo cual empieza a ser un tiempo de espera considerable.

Por último, con más de 5 minutos está el 24% de los clientes, lo cual es un indicador preocupante.

El tiempo de espera en la percepción del cliente es importante analizarlo ya que es uno de los factores que permite atraer y fidelizar clientes.

Figura 13

Recibe asesoría al momento de realizar el pedido

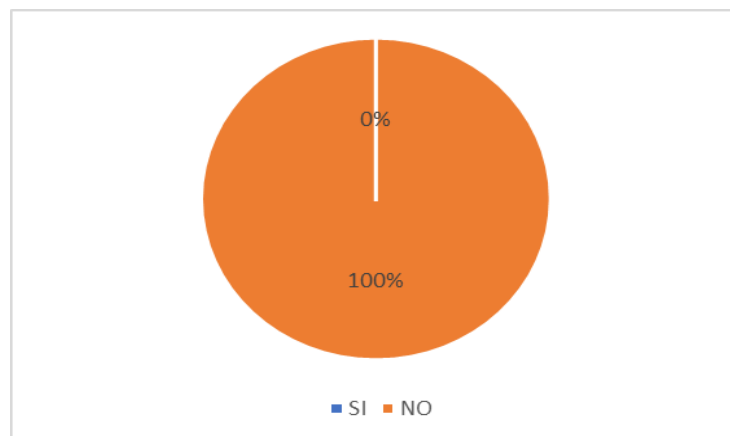


El 60% de los encuestados afirman no recibir asesoría al momento de realizar su pedido y el 40% afirma recibir asesoría en las compras que va a realizar.

La asesoría al cliente es importante ya que permite dar opciones de compra y por ende tener clientes más satisfechos al momento de adquirir un producto o servicio.

Figura 14

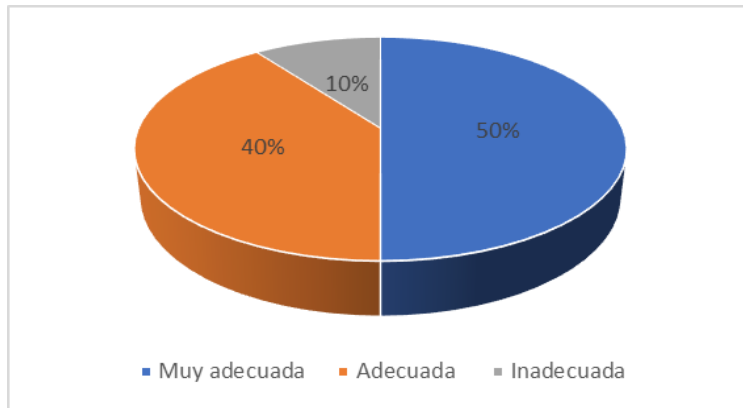
Actividades que estimule la compra en el establecimiento



El 100% de los encuestados afirma nunca haber presenciado actividades que estimulen la compra en el establecimiento. Lo que representa que Tiendas Portilla deberá implementar estrategias de promoción y publicidad a través de actividades de recreación.

Figura 15

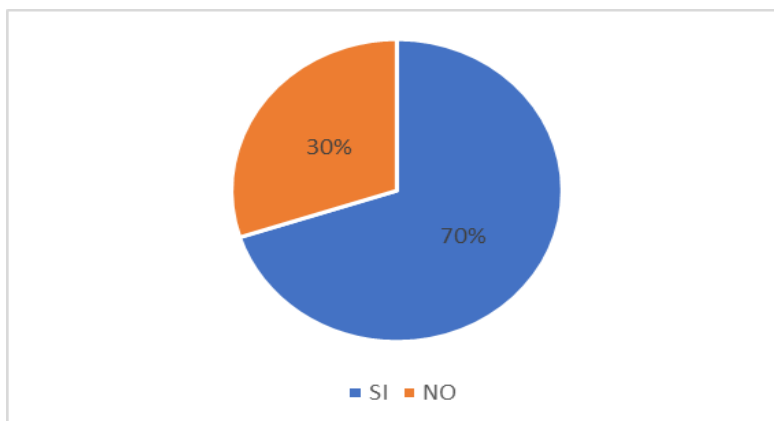
Considera que la atención en Tiendas Portilla es adecuada



El 50% de los encuestados afirma que la atención en Tiendas Portilla es muy adecuada, el 40% dice ser adecuada. Lo que representa que a nivel de atención al cliente tiene una gran favorabilidad, frente al 10% que expresa que la atención es inadecuada, si bien esta desfavorabilidad no es muy representativa igual se deben sumar esfuerzos para mejorar en la atención al cliente.

Figura 16

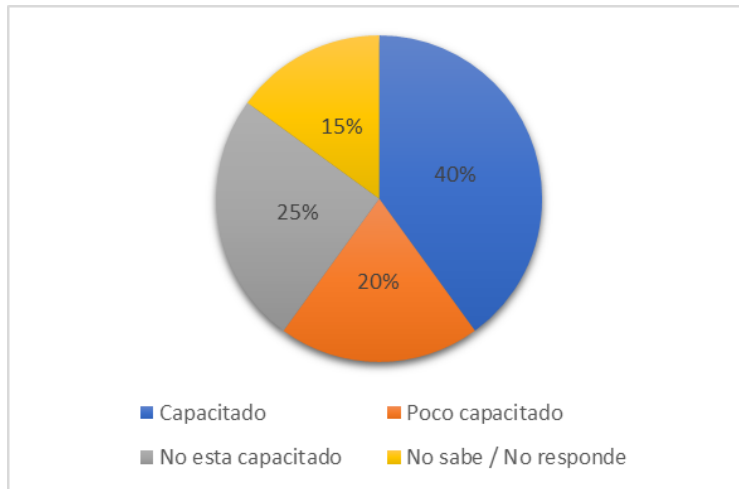
Considera que deben existir más vendedores y cajas de pago



El 70% de los encuetados considera que deberían existir más vendedores y puntos de pago, esto con el fin de agilizar la atención al cliente, frente a un 30% que afirma no ser necesario más vendedores y puntos de pago.

Figura 17

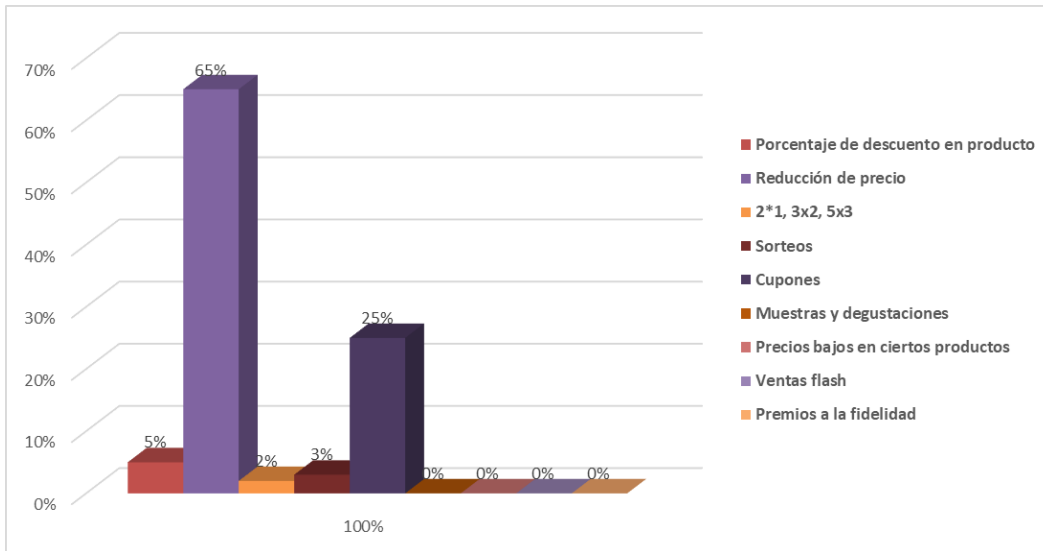
Considera que el personal de Tiendas Portilla está capacitado en ventas



Según la percepción del mercado el 40% afirma que el personal que labora en Tiendas Portilla está capacitado en materia de ventas, para el 20% el personal está poco capacitado, frente al 25% que asegura que el personal no está capacitado y el 15% dice desconocer si el personal está o no capacitado. Es importante analizar el punto de vista de los encuestados que argumentan el presenciar que los vendedores se encuentran poco y no capacitados ya que suman el 45%, lo cual se debe tener en cuenta y fomentar la capacitación al personal para ofrecer una buena atención.

Figura 18

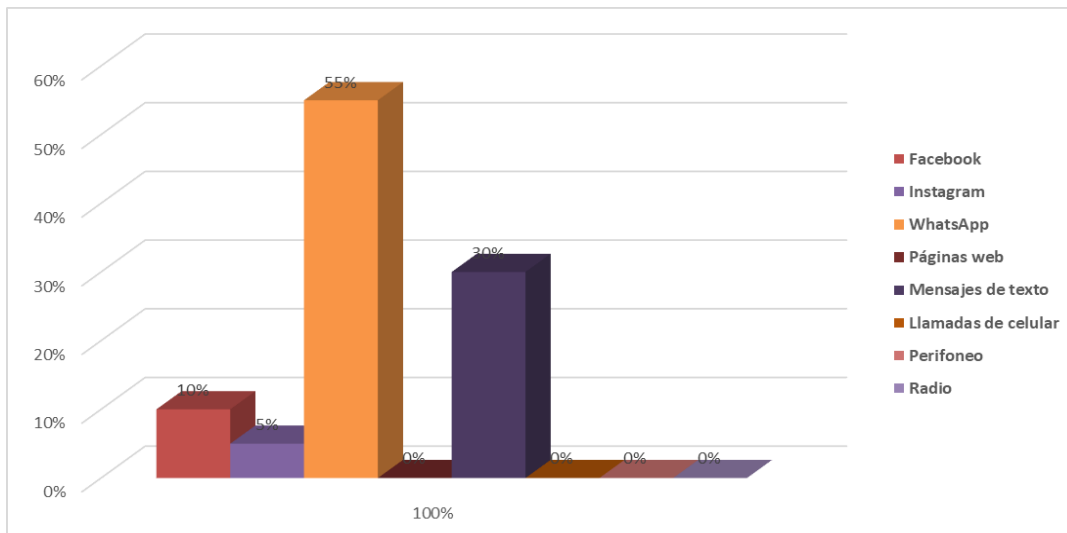
Promoción y ofertas que desearía el cliente



Tal como se observa, la reducción de precio es la oferta más popular entre el 65% de los clientes. Esto sugiere que los clientes son sensibles al precio y están buscando obtener productos a un costo más bajo. Así mismo, los cupones de descuentos son atractivos para el 25%.

Figura 19

Canales de comunicación



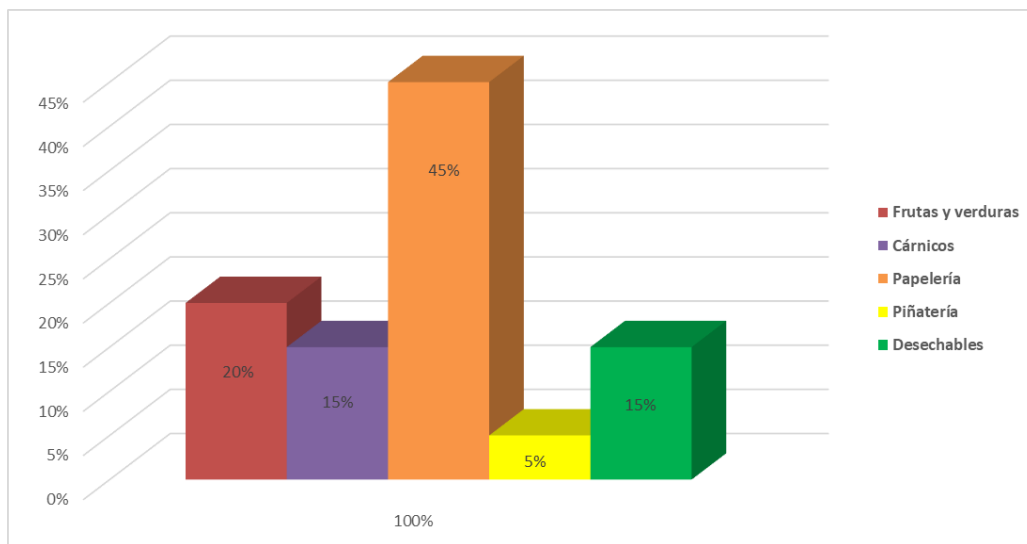
WhatsApp es el canal más utilizado por los clientes, con el 55% de las respuestas; para el 30% es importante considerar estrategias de SMS.

Por otra parte, es notable que no se reportó el uso de otros canales como páginas web, llamadas de celular, perifoneo y radio.

Finalmente, el análisis de los canales de comunicación utilizados por los clientes de Tiendas Portilla permite enfocarse en los canales más utilizados y explorar nuevas oportunidades como Facebook e Instagram que representan el 10% y 5% de clientes respectivamente.

Figura 20

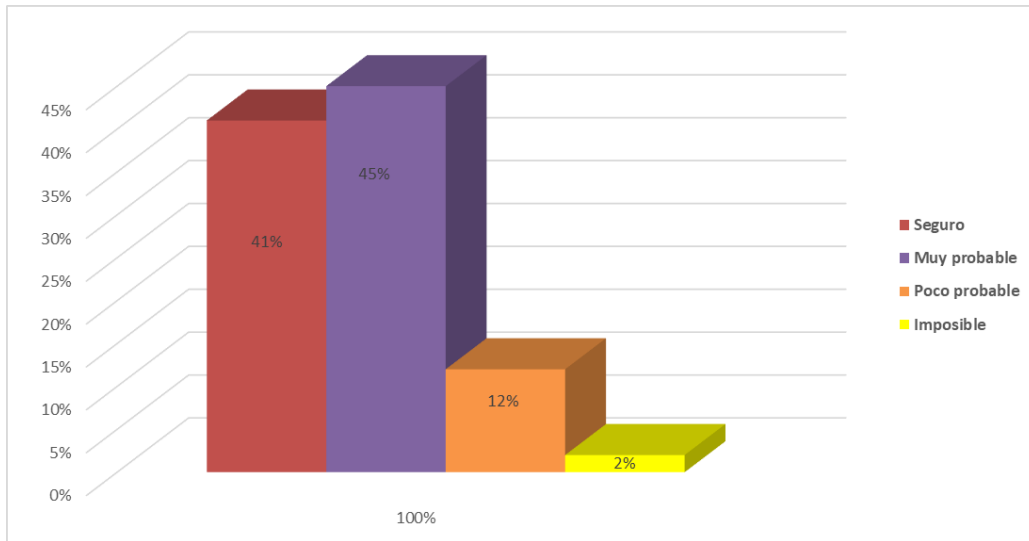
Productos y servicios nuevos que desearía el cliente



El 45% de los encuestados afirman que la preferencia de un nuevo servicio sería el de papelería, el 20 % sugiere la venta de frutas y verduras, los productos cárnicos y los desechables el 15% cada uno y ofrecer productos de piñatería el 5%. Sería prudente para Tiendas Portilla invertir en estos productos y servicios para así aumentar aún más su participación en el mercado,

Figura 21

Recomendaría Tiendas Portilla



Como se observa en la gráfica el 41% de los clientes aseguro recomendarían a Tiendas Portilla, esto sugiere una base sólida de clientes leales que confían en la marca y en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Por otra parte, el 45% afirma que muy probablemente recomendarían a Tiendas Portilla, lo que indican que es un porcentaje de considerar ya que es representativo. En este aspecto se deberá formular estrategias para atraer este segmento.

Al realizar el estudio de mercado aplicando la encuesta, se deduce una serie de oportunidades y amenazas en cuanto al sector en el cual se ubica Tiendas Portilla. No dejando de lado otros factores que también afectan a la empresa y son externos a ella como lo son factores económicos, políticos, sociales y ambientales que también constituyen una amenaza o una oportunidad dentro de ellos se destacan los siguientes:

Tabla 14

Factores económicos, políticos, sociales y ambientales

Factor	Descripción
Económico	Creación de nuevos impuestos y alza en las tasas impositivas: Reforma tributaria Ley 2277 de 2022, artículo 513 que reglamenta el nuevo impuesto a los alimentos y bebidas ultra procesados, lo cual repercute en el alza del precio de adquisición de estos productos y por ende una baja en su demanda.
	Incremento en el IPC: según el DANE a junio de 2024 se encuentra en 7,18%, dejando por debajo un incremento en el costo de los alimentos y bebidas por debajo del 0.30%; es decir el incremento de los precios no ha sido muy considerable y se mantiene. Un incremento en este indicador repercute en el alza de los precios de la canasta familiar.
	Crecimiento de la inflación: la tasa actual de inflación se ubica en 11.25%, se considera que se mantiene estable, en términos generales se encuentra bajo los estándares normales. Un incremento en este indicador encarece el costo de vida, de los bienes y servicios.
	Incremento en las tasas de interés: el banco de la Republica fija las tasas máximas y mínimas. Este factor es importante evaluarlo, ya que si bien es una forma de apalancamiento se debe evaluar.
	Distribución informal y contrabando de alimentos: según la DIAN estima que el contrabando representa el 10% de todas las importaciones que ingresan al país, cifra que trae consigo consecuencias negativas para la economía en el precio de compra y venta de los productos.
Políticos	Reformas laborales: en la actualidad, se está discutiendo un proyecto de ley relacionado con la reforma laboral, que propone una serie de modificaciones en los aspectos de contratación, jornada laboral, compensación por horas extras y recargos. Este aspecto es importante analizar para temas de contratación de personal.
Sociales	Cierre de vías causados por catástrofes naturales.
	Cierre de vías causados por protestas sociales.

Ambientales	Reciclaje del plástico y cartón utilizados para embalar productos
	Manipulación de envases de vidrio
	Cambios climáticos que encarecen el precio de los productos

A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas identificadas en el estudio de mercado y los factores económicos, políticos, sociales y ambientales. Para ello se hace uso de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas POAM. Esta matriz prioriza y califica los factores según su leal conocimiento de las amenazas y las oportunidades. La calificación “Baja” es una amenaza u oportunidad menor, y “Alta” se refiere a una amenaza u oportunidad importante.

Siguiendo el mismo procedimiento anterior, se procede a identificar el impacto de cada amenaza u oportunidad. Esta calificación se hace de igual manera en: alta, media y baja.

Tabla 15

Matriz POAM

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Oportunidades									
1. Genero de los encuestados	x						x		
2. Edad de los encuestados	x						x		
3. Ocupación de los encuestados	x						x		
4. Nivel de ingresos de los encuestados	x						x		
5. Calidad, variedad y disponibilidad de los productos	x						x		
6. Medios de pago preferidos por los clientes		x							x
7. Productos más vendidos en Tiendas Portilla	x						x		
8. Canales de comunicación	x						x		
9. Oferta de nuevos productos y servicios	x						x		

10. Aceptación, favorabilidad y recomendación de Tiendas Portilla	x	x
11. Reciclaje del plástico y cartón utilizados para embalar productos	x	x
Amenazas		
1. Competencia minimarket y tiendas del sector	x	x
2. Frecuencia de compra en Tiendas Portilla	x	x
3. Permanencia y fidelización de clientes	x	x
4. Tiempo de espera de atención al cliente	x	x
5. Promociones en precio	x	x
6. Nuevos impuestos e incremento en tasa impositiva	x	x
7. Crecimiento de la inflación	x	x
8. Distribución informal y contrabando	x	x
10. Reformas laborales	x	x
11. Cierre de vías causados por catástrofes naturales y protestas sociales	x	x
12. Manipulación de envases de vidrio	x	x
13. Cambios climáticos que encarecen el precio de los productos	x	x

En total se obtienen 11 oportunidades y 13 amenazas, donde se deduce que son mayores las amenazas para el sector y la comercialización de víveres y abarrotes; entre ellas las que generan un mayor impacto negativo para Tiendas Portilla es la competencia, la creación y entrada de nuevas tiendas reconocidas, ya que se observa que al irse convirtiendo los barrios que conforman la comuna 12 en comerciales pasan a ser un atractivo para instalar tiendas de cadena, supermercados y minimarket.

Las perspectivas para Tiendas Portilla son alentadoras, gracias a las condiciones del sector en el que opera. Se resalta que se trata de un sector dinámico, con una base de clientes potenciales, múltiples segmentos de mercado y una alta tasa de satisfacción que se traduce en recomendaciones positivas. Además, las iniciativas que la empresa lleva a cabo para promover el respeto al medio ambiente son cruciales; en este sentido, la estrategia de reciclar todos los materiales utilizados para el embalaje de productos y mercancías resulta beneficiosa, ya que permite reciclar todo aquel material en el que se embalan los productos y la mercancía, con el fin de que sean reutilizados.

2.2 Identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

Al culminar el diagnóstico se extraen las fortalezas y debilidades a nivel interno; las oportunidades y amenazas a nivel externo, para posteriormente ser analizadas en las matrices DOFA y CAME, con el fin de plantear estrategias para que Tiendas Portilla pueda aprovechar al máximo sus fortalezas y oportunidades para el crecimiento de su capacidad comercial.

Tabla 16

Matriz DOFA

Análisis externo	Análisis interno	
	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza planeación estratégica 2. Filosofía organizacional 3. Especificaciones y funciones de trabajo 4. Bajo nivel de ausentismo y rotación de empleados 5. Posicionamiento en el mercado 6. Aumento de la participación en el mercado 7. Segmento del mercado 8. Precios de los productos ofertados 9. Proveedores confiables y racionales 10. Condiciones óptimas de instalaciones, muebles y enseres 11. Control interno de calidad 12. Capital de trabajo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No posee organigrama empresarial 2. Carece de estrategias de promoción y publicidad 3. No asigna presupuesto para marketing 4. Inexistencia de políticas y procesos para el control de los inventarios 5. No se ha dotado de equipos tecnológicos 6. No lleva contabilidad

13. Liquidez y apalancamiento		
Oportunidades	Estrategias F-O	Estrategias D-O
1. Genero de los encuestados	F7-O1-O2-O3: Aprovechar al máximo los diferentes segmentos de mercado para ofrecer productos para todas las necesidades	D1-O5-O10: Estructurar una filosofía organizacional ensalada con la visión, misión, objetivos y organigrama empresarial.
2. Edad de los encuestados		
3. Ocupación de los encuestados		
4. Nivel de ingresos de los encuestados		
5. Calidad, variedad y disponibilidad de los productos	F6-O4-O6: Analizar los medios de pago preferidos por los clientes para facilitar el acceso a la compra	D2-D3-O7-O9: Apalancarse con los proveedores para poder ofrecer promociones en cuanto a cantidad y precio.
6. Medios de pago preferidos por los clientes		
7. Productos más vendidos en Tiendas Portilla	F1-F2-O11: Promover una cultura amigable con el medio ambiente a través de la incorporación de métodos para el reciclaje	D4-O7-O5-O7: Crear una política para el manejo y control de inventarios de tal forma que cuente con el stock necesario de los productos más demandados.
8. Canales de comunicación		
9. Oferta de nuevos productos y servicios		
10. Aceptación, favorabilidad y recomendación de Tiendas Portilla	F12-F13-O5: Buscar canales de financiación y apalancamiento para poder ofrecer nuevos productos y servicios según los requerimientos de clientes	D3-O8-O10: Crear un presupuesto destinado a la promoción y publicidad Llevar registro contable de las operaciones diarias
11. Reciclaje del plástico y cartón utilizados para embalar productos		

Amenazas	Estrategias F-A	Estrategias D-A
1. Competencia minimarket y tiendas del sector	F5-F6-F8-F12-A1-A3-A5: Mantener precios diferenciales frente a los precios de la competencia	D5-A1-A3-A5-Hacer uso de la tecnología y redes sociales para tener una mejor atención de clientes y envió de promociones en precio y productos.
2. Frecuencia de compra en Tiendas Portilla		
3. Permanencia y fidelización de clientes		
4. Tiempo de espera de atención al cliente		
5. Promociones en precio	F2-F3-F4-A2-A3-A4: Procurar por la buena atención y en el menor tiempo posible como mecanismo de atraer clientes	
6. Nuevos impuestos e incremento en tasa impositiva		D6-A6-A7-A14-A15-A17: Adoptar un método de control de inventarios eficaz que promedie la alza y baja de precios de tal manera que reduzca la afectación el costo y el precio de venta.
7. Crecimiento de la inflación		
8. Distribución informal y contrabando		
9. Ingreso a barrios comerciales de tiendas extranjeras y locales reconocidas con bajos precios	F9-F11-A1-A3: Disponer de productos con reconocimiento en el mercado local y de calidad.	
10. Desempleo		
11. Reformas en manipulación de alimentos	F11-A11-A12: Acogerse a la nueva normativa para no generar inconvenientes al momento de comercializar víveres y abarrotes	
12. Barreras en comercialización y distribución de alimentos		
13. Reformas laborales		
14. Cierre de vías causados por catástrofes naturales		
15. Cierre de vías causados por protestas sociales	F1-F12-F13-A14-A15-A17: Manejar un stock de abastecimiento de	
16. Manipulación de envases de vidrio		
17. Cambios climáticos que encarecen el precio de		

los productos	productos acorde a la necesidad y demanda de clientes
---------------	--

Tabla 17

Matriz CAME

Análisis interno	Fortalezas (Mantener)	Debilidades (Corregir)
Análisis externo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza planeación estratégica 2. Filosofía organizacional 3. Especificaciones y funciones de trabajo 4. Bajo nivel de ausentismo y rotación de empleados 5. Posicionamiento en el mercado 6. Aumento de la participación en el mercado 7. Segmento del mercado 8. Precios de los productos 9. Proveedores confiables y racionales 10. Condiciones óptimas de instalaciones, muebles y enseres 11. Control de calidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No posee organigrama empresarial 2. Carece de estrategias de promoción y publicidad 3. No asigna presupuesto para marketing 4. Inexistencia de políticas y procesos para el control de los inventarios 5. No se ha dotado de equipos tecnológicos 6. No lleva contabilidad

12. Capital de trabajo		
13. Liquidez y apalancamiento		
Oportunidades (Explotar)	Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación
1. Genero de los encuestados	Realizar un estudio de mercado específico para determinar que productos y servicios nuevos se deben ofrecer de acuerdo a las necesidades y gustos de los clientes	Actualizar la misión, visión y objetivos empresariales enlazándolos hacia el crecimiento de la capacidad comercial.
2. Edad de los encuestados		
3. Ocupación de los encuestados		
4. Nivel de ingresos de los encuestados		Realizar con los proveedores jornadas recreativas de promoción y degustación al menos cuatro veces por año.
5. Calidad, variedad y disponibilidad de los productos	Adquirir medios de pago como datafonos, billeteras digitales y venta a través de crédito	Crear un Social Media Plan
6. Medios de pago preferidos por los clientes	Capacitar al personal en materia de ventas	
7. Productos más vendidos en Tiendas Portilla		Adquirir un software contable que incluya el manejo de inventarios
8. Canales de comunicación		
9. Oferta de nuevos productos y servicios		
10. Aceptación, favorabilidad y recomendación de Tiendas Portilla		
11. Reciclaje del plástico y cartón utilizados para embalar productos		

Amenazas (Afrontar)	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia
1. Competencia minimarket y tiendas del sector	Mantener buenas relaciones comerciales y de alianza con proveedores	Actualizar constantemente las redes sociales en cuanto a precios, promociones y nuevos productos
2. Frecuencia de compra en Tiendas Portilla	Buscar nuevos proveedores	
3. Permanencia y fidelización de clientes		Mantenerse al día en cuanto a noticias de orden público y situación climática, con el fin de tomar decisiones a tiempo para el abastecimiento de inventarios.
4. Tiempo de espera de atención al cliente	Establecer estrategias de precios y descuentos.	
5. Promociones en precio		
6. Nuevos impuestos e incremento en tasa impositiva	Realizar control de calidad permanente a los productos sobre todo aquellos que perecen	
7. Crecimiento de la inflación		
8. Distribución informal y contrabando		
9. Ingreso a barrios comerciales de tiendas extranjeras y locales reconocidas con bajos precios	Disponer de productos reconocidos e ir evaluando la entrada de otros productos	
10. Desempleo		
11. Reformas en manipulación de alimentos		
12. Barreras en comercialización y distribución de alimentos		
13. Escasas barreras que reglamenten la entrada de nuevos almacenes extranjeros		

de cadena con precios bajos

14. Reformas laborales

15. Cierre de vías causados por catástrofes
naturales

16. Cierre de vías causados por protestas
sociales

17. Manipulación de embaces de vidrio

18. Cambios climáticos que encarecen el
precio de los productos

2.3 Plan de acción

El plan de acción se desarrolla con el objetivo de integrar las estrategias identificadas en la matriz DOFA y CAME, transformándolas en objetivos claros. Esto implica determinar las acciones a llevar a cabo, designar responsables, elaborar un presupuesto para analizar los costos de implementación de cada objetivo, establecer metas a alcanzar y crear indicadores que faciliten la medición del grado de cumplimiento. Todo este enfoque tiene como objetivo mejorar la capacidad comercial.

Tabla 18*Plan de acción*

Objetivo	Acciones	Responsables	Presupuesto	Tiempo	Meta	Indicadores de gestión
Expandirse comercialmente y aprovechar las oportunidades de crecimiento	Realizar estudios de mercado periódicos	Propietario y sus empleados	\$ 500.000	Cada 6 meses	Mantenerse al tanto de los gustos y preferencias de los clientes respecto a los productos y servicios que deseen adquirir	Población objeto de estudio y definir el tamaño de la muestra Tamaño de Muestra = $Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$
	Adquirir diversos medios de pago que faciliten la compra de los clientes	Propietario	\$ 100.000	Constantemente	Proporcionar múltiples opciones de pago, incluyendo: efectivo, tarjetas de crédito y débito, uso de datos, transferencias electrónicas y billeteras electrónicas.	Numero de opciones de pago = Clientes que utilizan constantemente un medio de pago/ medios de pago
	Realizar promoción	Propietario	\$300.000	Cada 3 meses	Atraer y fidelizar clientes mediante	Incremento de facturación trimestral

<p>en precio y productos de la canasta familiar</p>	<p>promociones que ofrezcan un bajo precio por compras en mayores cantidades de productos</p>	<p>del total de ventas = [(Facturación del trimestre en curso – Facturación del trimestre anterior) / facturación del trimestre anterior] x 100</p>		
<p>Crear un Social Media Plan</p>	<p>Community Manager/Propietario \$ 1.800.000</p>	<p>6 meses</p>	<p>Establecer una presencia activa en redes sociales y facil</p>	<p>ROI = ((Beneficios de la campaña en redes sociales – Costo de la campaña en redes sociales)) / Costo de la campaña en redes sociales) x 100</p> <p>Tasa de Engagement = (Interacciones totales en la red social en los últimos 28 días/ Usuarios alcanzados</p>

					en los últimos 28 días) x 100
					Índice de retención de clientes = (Clientes finales – Clientes nuevos) / Clientes iniciales x 100
Premio a la fidelidad del cliente a través del sistema de puntos	Propietario	\$300.000	Cada 4 meses	Incentivar a los clientes a comprar con mayor frecuencia para premiar su fidelidad	Incremento de facturación trimestral del total de ventas = [(Facturación del trimestre en curso – Facturación del trimestre anterior) / facturación del trimestre anterior] x 100
Realizar promociones cruzadas	Propietario y Proveedores	\$1.000.000	4 veces en el año	Asociarse con proveedores para ofrecer promoción de productos, premios,	Captación de nuevos clientes Incremento de facturación del total

				degustaciones y jornadas recreativas	de ventas = [(Facturación del trimestre en curso – Facturación del trimestre anterior) / facturación del trimestre anterior] x 100
Implementar la entrega a domicilio	Propietario	\$300.000	1 mes	Incrementar las ventas a través de la recepción de pedidos con entrega en casa	Incremento de facturación diaria del total de ventas = [(Facturación del diaria – Facturación del día anterior) / facturación del día anterior] x 100
Capacitar al personal en atención al cliente	Propietario	\$500.000	2 veces al año	Proporcionar al cliente una buena atención en cuanto a asesoramiento y experiencia de compra	Incremento de facturación diaria del total de ventas = [(Facturación del diaria – Facturación del día anterior) /

facturación del día
anterior] x 100

Total, presupuesto **\$4.800.000**

Como se puede observar Tiendas Portilla deberá contar con un presupuesto de \$4.800.000 para poder llevar a cabo las estrategias y acciones con el fin de aplicar el plan de mejoramiento para su capacidad comercial.

3 Conclusiones

Al llevar a cabo el diagnóstico interno y externo utilizando herramientas de recolección de información, se logró identificar que Tiendas Portilla es una microempresa con altos niveles de aceptación y crecimiento en su sector. Además, es el único establecimiento presente en dos barrios de la comuna 12.

La competencia del sector es considerable puesto que compite con minimarket y supermercados reconocidos en la ciudad.

A nivel interno, la empresa presenta fortalezas significativas, destacándose su capital de trabajo y liquidez. En cuanto a la gestión de inventarios, se lleva a cabo mediante una planificación estratégica que busca minimizar al máximo el riesgo de invertir en productos de baja rotación.

A nivel interno son mayores sus fortalezas a sus debilidades.

Cabe resaltar que actualmente Tiendas Portilla no se ha ocupado por darse a conocer a través del uso de la tecnología mediante la creación de contenido en redes sociales u ocuparse en desarrollar una tienda virtual para de esta manera aumentar su segmento de mercado y captar más clientes.

A nivel externo, las amenazas superan notablemente a las oportunidades. Esto se debe a que la venta de bienes y servicios de la canasta familiar y productos de consumo masivo es un objetivo para las cargas impositivas, y el sector se ve gravemente impactado por el desabastecimiento y las fluctuaciones de los indicadores económicos. En este contexto, Tiendas Portilla deberá estructurar su toma de decisiones utilizando estrategias que se basen en sus fortalezas y oportunidades.

4 Recomendaciones

Tiendas portilla debe acoger y tomar decisiones encaminadas hacia la mejora de su capacidad comercial, basándose en el análisis de las matrices elaboradas en el presente trabajo de investigación.

Se sugiere que Tiendas Portilla adopte la tecnología para organizar y sistematizar su negocio, lo que le permitirá dar a conocer sus productos y atraer a más clientes mediante estrategias de promoción y distribución en redes sociales.

Se recomienda que Tiendas Portilla implemente el plan de acción diseñado como una herramienta clave para llevar a cabo el plan de mejoramiento comercial.

Referencias Bibliográficas

- Bastidas Yarpaz, Leny Claudia y Bastidas Yarpaz Jeimy A. (2022) *Plan de mejoramiento comercial de línea uniformes escolares y universitarios, confeccionada por la empresa Creaciones J CAMYN de la ciudad de Pasto, año 2022*. [Tesis de Grado. Corporación Universitaria Minuto de Dios. San Juan de Pasto]
<https://repositorio.umariana.edu.co/handle/20.500.14112/20483>
- Bernal Mahecha, Paula C. y Romero González, Daniel A. (2019). *Plan de Mejoramiento en el área comercial con el fin de aumentar las ventas de AGROAJOS DR*. [Tesis de Grado Universidad Piloto de Colombia, Bogotá]. <https://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/>
- Betancourt, D. F. (19 de abril de 2018). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico. <https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Borragini, Hesley. (2022, 8 de marzo). Mezcla de mercadotecnia, las 4P'S
<https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>
- Bravo Rojas, L., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P., Tejada Arena, A. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 88, pp. 1316-132. [Universidad del Zulia. Perú]
<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Da Silva, Douglas, Web Content & SEO Associate, LATAM. (2021, 13 de julio), Artículo. *¿Cómo hacer un plan comercial en 7 pasos? (TUTORIAL)*. Blog de Zendesk.
<https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-un-plan-comercial/>
- Da Silva, Douglas, Web Content & SEO Associate, LATAM. (8 de diciembre) *Guía para construir una estrategia comercial*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-comercial/>

DANE. Actividad Comercial en Colombia. Disponible en:
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>

DANE. (2019, 27 de julio). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, (Pasto – Nariño, P 15.*
<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190726-CNPV-presentacion-Narino-Pasto.pdf> (27,07,2022)

DANE (2023, 8 de noviembre). Boletín técnico. *Índice de Precios al Consumidor (IPC).*
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/bol-IPC-oct2023.pdf>

DANE. (2023-2024) *Tasa global de participación (TGP), Tasa de ocupación (TO) y Tasa de desocupación (TD).* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

David, Fred. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica.* Novena Edición. México: Prentice Hall, p. 203

De Borja, Francisco. (2008). *Sistematización de la Función Comercial. Como integrar con éxito su estrategia corporativa y su plan de acción comercial.* Ed. Netbiblo. España., p. 112

Decreto 410 de 1971 (1971, 27 de marzo) El Presidente de la República de Colombia. *Por el cual se expide el Código de Comercio.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>

DIAN -RUT Código CIU 4711 *Actividades Económicas DIAN.* <https://dian-rut.com/codigo-ciu/4711/>

Enciclopedia Concepto. (2013-2014). *Plan de acción.* <https://concepto.de/plan-de-accion/>

- Escobar Fernández, Juan y Benito Luis. (2023, 1 de noviembre) Banco de la República de Colombia. *Tasa de interés*. <https://www.infobae.com/colombia/2023/10/31/banco-de-la-republica-decidio-mantener-la-tasa-de-interes-en-1325/>
- Guerrero Álvarez, Mariana. (2022, 26 de diciembre). *Tasa De Cambio TRM. Colombia*. Revista Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/precio-del-dolar-en-colombia-las-previsiones-del-gobierno-para-2023-576049>
- Hernández R, Fernández C. y Baptista P. (2006) *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. México. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Carlos y Baptista Pilar (2014). *Metodología de la investigación*. 6TA McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México., p 736.
- Herrero, Palomo, Julian. (2012). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña y mediana empresa*. 3ra Edición. Editorial Paraninfo S.A. Madrid. España. <https://books.google.com.pe/books?id=JEJYwOwniAwC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Jimeno Jorge (2016, 25 de enero). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came>
- La Nota Económica. (s.f.) Categoría Noticias. *Radiografía Tiendas de Barrio en Colombia*. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/radiografia-de-las-tiendas-de-barrio-en-colombia/>
- Ley 140 de 1994. (1994. 23 de junio) Congreso de la Republica de Colombia. *Por la cual se reglamenta la Publicidad Exterior Visual en el Territorio Nacional*. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Ley 232 de 1995. Congreso de la Republica de Colombia. *Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=316>

Muguira Andres (2022). *Investigación descriptiva.* QuestionPro. Instituto Tecnológico de Gustavo A Madero. <https://www.studocu.com/es-mx/document/instituto-tecnologico-de-gustavo-a-madero/administracion-de-operaciones/cuadro-explicativo-para-exponer/33287798>

Oliveros, Leonardo F. (2023, 31 de mayo) Revista la opinión. *El sector comercio en Colombia: retos y perspectivas.* <https://www.laopinion.co/empresas/el-sector-comercio-en-colombia-retos-y-perspectivas>

Ortea Cristina (s.f.) *Matriz Correlacional. Qué es, cómo funciona y ejemplos.* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/matriz-de-correlacion/>

Padilla, C.; Toala, J. (2020). *Plan estratégico para el área comercial de empresas de servicios tecnológico a base del método Kimball.* [Tesis, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/51647>

Plan comercial (s.f.) Drew. *Aspectos claves en la definición de metas comerciales*
<https://marketing.wearedrew.co/plan-comercial#segundo>

Ramírez-Vásquez, J. D., Islas-Moreno A. y Roldán- Suárez E. (2020, abril 15) Artículo. *Capacidad comercial y factores de competitividad en productores de maíz (Zea mays) en Oaxaca, México.* Revista bio ciencias vol.7 Tepic 2020. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-33802020000100125&script=sci_arttext&tlng=es

Resolución 2674 de 2013 (2013, 22 de julio). Ministerio de Salud y Protección Social. *Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.*
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-2674-de-2013.pdf>

Software Questionpro (2024) *Introducción a la Investigación de Mercados*.
<https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-mercados.html>

Téllez et al. (2023, 3 de octubre). *Situación Colombia*. Octubre 2023 BBVA Research.
<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-colombia-octubre-2023/>

Unidad 7. (s.f). *Área comercial. El marketing*. Mc Graw Hill España
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448157087.pdf>

Anexos

Anexo A. Formato entrevista



UNIVERSIDAD MARIANA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO

La presente entrevista hace parte de un trabajo de investigación realizado por estudiantes de la Universidad Mariana dirigida al propietario de Tiendas Portilla, con el fin de analizar la situación interna comercial de la micro empresa.

La información será utilizada únicamente para fines académicos e investigativos, manteniendo la confidencialidad correspondiente.

A continuación, se realizarán una serie de preguntas, las cuales se solicita respetuosamente sean respondidas con la mayor sinceridad posible:

Nombre del entrevistado: _____

Fecha de la entrevista: DD__ MM__ AA__

• **Información organizacional**

- ¿Utiliza conceptos de planeación estratégica?
- ¿Cuenta con filosofía organizacional clara y completa?
- ¿Las descripciones y las especificaciones de los puestos de trabajo son claras?
- ¿La empresa cuenta con un organigrama correctamente diseñado?
- ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?

• **Información área de mercadotecnia**

- ¿Considera que la empresa está bien posicionada?
- ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?

¿La empresa tiene bien segmentado su mercado?

¿Los precios de los productos de la empresa se han establecido de manera adecuada?

¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad?

¿La empresa tiene asignado un presupuesto periódico para marketing?

• **Información Operacional**

¿Los proveedores son confiables y razonables?

¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?

¿Las instalaciones, muebles, enseres y equipos están en buenas condiciones?

¿Se aplica control de calidad?

¿Las instalaciones de la empresa están estratégicamente ubicadas?

• **Información uso de tecnología**

¿La empresa cuenta con equipos y elementos tecnológicamente competitivos?

• **Área de finanzas y contabilidad**

¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?

¿La empresa tiene soportados sus gastos, costos, ingresos y utilidades en documentos contables?

¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?

¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores?

Anexo B. Formato encuesta



UNIVERSIDAD MARIANA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO

Objetivo: Determinar los gustos, hábitos, preferencias y expectativas del mercado objetivo de Tiendas Portilla de la ciudad de san Juan de Pasto

Cordial saludo, de la manera más respetuosa, le solicitamos responder las siguientes preguntas. La información recolectada será de carácter confidencial y se usará con fines exclusivamente académicos.

A continuación, se realizarán una serie de preguntas, marque la opción que considere correcta:

1. Género al que pertenece:

- a. Femenino
- b. Masculino
- c. LGTBIQ+

2. ¿Cuál es su edad?

- a. 20 -29 años
- b. 30 - 39 años
- c. 40 - 49 años
- d. 50 - 59 años
- e. Más de 59 años

3. ¿Cuál es su ocupación actualmente?

- a. Ama de casa
- b. Estudiante
- c. Empleado
- d. Independiente
- e. Desempleado

4. ¿Cuál es su nivel de ingresos?

- a. Menos de \$1.000.000
- b. Entre \$1.000.001 a \$2.000.000
- c. Entre \$2.000.001 a \$3.000.000
- d. Entre \$3.000.001 a \$4.000.000
- e. Más de \$4.000.001

5. Para usted cuales son los factores que tiene en cuenta al momento de realizar su compra en una tienda del sector, Califique según su nivel de importancia del 1 a 5, en donde 1 es el más importante y 5 es el menos importante.

ÍTEMS	1	2	3	4	5
Calidad en el producto	5	6	7	8	9
Variedad de productos	10	11	12	13	14
El precio	15	16	17	18	19
Instalaciones	20	21	22	23	24
Ubicación	25	26	27	28	29
Reconocimiento, trayectoria de la marca	30	31	32	33	34
Atención del personal.	35	36	37	38	39
Exhibición de los productos, decoración y productos de marca	40	41	42	43	44
Facilidad de pago, horarios de atención.	45	46	47	48	49
Promociones y descuentos	50	51	52	53	54

6. ¿En qué tienda, minimarket o supermercado del sector realiza sus compras con mayor frecuencia?

Establecimiento	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral	Semestral
Tienda la Economía							
Tienda Yen							
Tienda Socorro							
Tiendas Portilla							
Supermercado Yireth							
Más Baratos supermercados							

7. ¿Qué medios de pago utiliza para realizar sus compras en tiendas del sector?

- a. Efectivo
- b. Transferencias bancarias (Nequi, Daviplata)
- c. Servicio de datafono (pagos con tarjeta débito y crédito)

8. Antigüedad con la que compra en Tiendas Portilla

Menos de 3 meses
Entre 3 – 6 meses
Entre 6 – 12 meses
Entre 1 – 2 años
Entre 2 – 3 años
Más de 3 años

9. ¿Cuáles son los productos que más compra en Tiendas Portilla?

- a. Víveres y abarrotes (productos canasta familiar)
- b. Licores y tabaco
- c. Productos de aseo personal
- d. Productos aseo hogar
- e. Productos para mascotas
- f. Papelería y piñatería
- g. Solo utilizo el servicio de corresponsal bancario

10. Tiempo de espera para la toma del pedido

Menos de 1 minuto

Entre 1 – 3 minutos

Entre 3 – 5 minutos

Más de 5 minutos

11. ¿Recibe asesoría al momento de realizar el pedido?

Si

No

12. ¿Ha recibido o presenciado alguna actividad que estimule la compra en el establecimiento?

Si

No

13. ¿Considera que la atención en Tiendas Portilla es adecuada?

Muy adecuada

Adecuada

Inadecuada

14. ¿Considera que deben existir más vendedores y cajas de pago?

Si

No

15. ¿Considera que el personal de Tiendas Portilla está capacitado en ventas?

Capacitado

Poco capacitado

No está capacitado

No sabe/No responde

16. Que promociones y ofertas desearía que le brinde Tiendas Portilla

Porcentaje de descuento en producto

Reducción de precios

2x1 3x2 5x3

Sorteos

Cupones

Muestras y degustaciones

Precios bajos en ciertos productos

Ventas Flash

Premios a la fidelidad

17. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de Tiendas Portilla?

a. Radio

b. Material POP

c. WhatsApp

d. Facebook

- e. Twitter
- f. Instagram
- g. Página Web
- h. Perifoneo
- i. Catálogos digitales
- j. Catálogos físicos
- k. Otro medio ¿Cuál? _____

18. ¿Qué productos o servicios recomienda que debería incorporar Tiendas Portilla para aumentar su línea de negocio y que usted estaría dispuesto a adquirir?

- a. Frutas y verduras
- b. Cárnicos y embutidos
- c. Pollo crudo y/o congelado
- d. Papelería
- e. Otro ¿Cuál? _____

19. ¿Recomendaría a Tiendas Portilla?

- a. Si
¿Por qué?
- b. No
¿Por qué?

Un gusto.

Trabajamos para su servicio y satisfacción

Anexo C. Cronograma de actividades

Año 2024												
Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Elaboración de propuesta		■	■									
Presentación de propuesta a comité				■								
Aceptación de la propuesta					■							
Elaboración avance anteproyecto						■	■					
Entrega de propuesta a jurado evaluador								■				
Sustentación avance anteproyecto									■			
Desarrollo objetivo 1									■			
Desarrollo objetivo 2									■	■		
Desarrollo objetivo 3									■	■	■	
Elaboración de informe final											■	■
Presentación de informe final											■	■
Sustentación de informe final											■	■
Entrega de informe final a biblioteca											■	■