

Universidad Nacional Abierta y a Distancia



Desarrollo de estrategias de mercado para la empresa Madecentro Yopal

Andrea Milena Baez Gomez

Director: Fernando Burgos Bohórquez

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios

Especialización en gerencia estratégica de mercadeo

YOPAL - CASANARE

2.020

Dedicatoria

A mis amados hijos, Andrés por sus valiosos aportes a la revisión final de mi proyecto y Juanita por ser siempre mi inspiración y compañía incondicional, a ellos porque son mi fuente de motivación para nunca olvidar que los sueños se pueden cumplir.

A mis padres y familiares por sus palabras de aliento.

A mis amigos que sin esperar nada a cambio estuvieron siempre compartiendo conocimientos y apoyándome en mis alegrías y tristezas.

Tabla de contenido

Resumen.....	9
Abstract.....	9
Introducción	10
Capítulo 1. Selección del tema de investigación	10
Capítulo 2. Delimitación del tema	11
2.1. Delimitación teórica.....	11
2.2. Delimitación temporal	11
2.3. Delimitación espacial.....	11
2.4. Línea de investigación	11
2.5. Sub – línea de investigación	11
Capítulo 3. Planteamiento del problema.....	12
3.2. Formulación del problema.....	14
3.3. Sistematización del problema	14
Capítulo 4. Objetivos de la investigación	16
4.1. Objetivo general.....	16
4.2. Objetivos específicos	16
Capítulo 5. Justificación de la investigación.....	16
5.1. Justificación teórica	16
5.2. Justificación metodológica.....	17
5.3. Justificación práctica.....	17
5.4. Limitaciones de la investigación.....	18
Capítulo 6. Marco Teórico.....	18

6.1. Marketing.....	18
6.2. Estrategias	19
6.3. Plan Estratégico	20
6.4. Ejecución de Madecentro en la crisis petrolera	21
Capítulo 7. Marco Conceptual	24
7.1. Factibilidad	24
7.2. Estrategia.....	24
7.3. Perspectiva	24
7.4. Innovar	25
Capítulo 8. Formulación de Hipótesis	25
8.1. Hipótesis	25
8.2. Identificación de variables	25
Capítulo 9. Marco Metodológico.....	26
9.1. Tipo de estudio.....	26
9.2. Método de investigación.....	26
9.3. Población y muestra.....	27
9.4 Técnicas para recolección de datos.....	28
9.5. Análisis de resultados	29
9.6. Estrategias	35
Capítulo 10. Cronograma de actividades	44
Capítulo 11. Recursos	45
Conclusión	45
Referencias Bibliográficas	46

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA.....	15
Tabla 2. Estadística ventas Madecentro Yopal.....	18
Tabla 3. Plan referido 2020 Centro de Operaciones 310	37
Tabla 4. Cronograma de actividades.....	44
Tabla 5. Recursos.....	45

Listado de gráficos

Ilustración 1. Crecimiento anual PIB 2002-2014 (DANE, 2016).....	13
Ilustración 2. Tarjeta Cliente del mes.....	42

RESUMEN ANALITICO ESPECIALIZADO (RAE)	
Título	Desarrollo de estrategias de mercado para la empresa Madecentro Yopal
Modalidad de trabajo de grado	Proyecto de investigación
Línea de investigación	Gestión de las organizaciones
Autores	Andrea Milena Báez Gómez
Institución	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Fecha	01/06/2020
Palabras Clave	Estrategia, factibilidad, innovar, mercado
Descripción	Proyecto de investigación para optar por el título de Especialización en Gerencia Estratégica de mercadeo
Fuentes	21 referencias bibliográficas estudiadas
Contenidos	Resumen Abstract Introducción Selección del tema de investigación Delimitación del tema Delimitación teórica Delimitación temporal Delimitación espacial Línea de investigación Sub – línea de investigación Planteamiento del problema Formulación del problema Sistematización del problema Objetivos de la investigación Objetivo general Objetivos específicos Justificación de la investigación Justificación teórica Justificación metodológica Justificación práctica Limitaciones de la investigación Marco Teórico

	<p>Marketing Estrategias Plan Estratégico Madecentro en el mercado durante la crisis Marco Conceptual Factibilidad Estrategia Perspectiva Innovar Formulación de Hipótesis Hipótesis Identificación de variables Marco Metodológico Tipo de estudio Método de investigación Población y muestra Técnicas para recolección de datos Análisis de resultados Estrategias Cronograma de actividades Recursos Conclusión Referencias Bibliográficas</p>
Metodología	<p>El método de investigación que se llevó a cabo es descriptivo, también conocido como estadístico, por medio de esta se describen los datos y se da a conocer el impacto en la vida de personas que los rodean.</p>
Conclusiones	<p>Se concluyó que el sistema de aprendizaje VILMA implementado por la empresa es una técnica que brinda muchas fortalezas, es pertinente y se recomienda que todos los actores participen.</p> <p>Se realizó el planteamiento de estrategias a nivel comercial, administrativo, operativo y de aprendizaje, que permitan a Madecentro diferenciarse a nivel regional.</p> <p>Según el estudio realizado, se determina que el factor más relevante a la hora de toma de decisiones de compra por parte del cliente en Yopal es el precio.</p>
Referencias	<p>DANE. (2015). Informe de coyuntura económica regional. Recuperado de http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/8781/icer_casanare_2015.pdf</p> <p>Así se reinventa Casanare tras la caída del precio del petróleo. (11 de agosto de 2018). <i>Revista Dinero</i>. Recuperado de https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-</p>

especial/articulo/economia-de-casanare-tras-la-caida-del-precio-del-petroleo/263968

Nicho de mercado (s.f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 11 de abril de 2020 de https://es.wikipedia.org/wiki/Nicho_de_mercado

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN.

Stanton, W. J. Etzel, J. E. Bruce, J. W. (2007). *Fundamentos del marketing*. México: McGraw-Hill.

American Marketing Associaton. (2017-2020). Definiciones de marketing. American Marketing Associaton. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

McCarthy, J. Perreault, W. (1996). *Marketing planeación estratégica de la teoría a la práctica*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Kotler, P. Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson educación.

Fischer, L. Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

Ackoff, R. L. (1981) *Creating the Corporate Future*. John Wiley and Sons Inc.

Dess, G. G. Lumpkin, G. T (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill

Bonilla, L. B. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Editorial EUNED.

Caída de los precios del petróleo en los años 2010 (s.f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 23 de abril de 2020 de https://es.wikipedia.org/wiki/Caída_de_los_precios_del_petróleo_en_los_años_2010

Firzli, N. (6 de abril de 2014). A GCC House Divided: Country Risk Implications of the Saudi-Qatari Rift. *Al-Hayat* (Riyadh/London).

Alegsa, F. (16 de mayo de 2018) Factibilidad. *ALEGSA* [versión electrónica]. Santa fe, Argentina: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>

Ucha, F. (noviembre de 2008) Estrategia. *Definición ABC* [versión electrónica]. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

Nicuesa, M. (julio de 2014) Perspectiva. *Definición ABC* [versión electrónica]. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/social/perspectiva.php>

OECD/Eurostat (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ra ed. (2008) Madrid, España: Grupo Tragsa.

Sabino, C. A. (1989). *Cómo hacer una tesis: guía para elaborar y redactar trabajos científicos*. Buenos Aires: Humanitas.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.). DF México: McGraw Hill.

Resumen

Se trata de realizar una compilación de información acerca del funcionamiento de la empresa Madecentro Colombia en la ciudad de Yopal, describiendo su situación actual frente al mercado de la zona, a su competencia y el entorno general del cliente que maneja.

Planteando como solución a muchos de sus obstáculos, para el cumplimiento, el diseño de un plan estratégico que no solo aporte a la sostenibilidad de la empresa, sino que a su vez invite al cliente al cambio de pensamiento y actitud frente a la crisis en la que la absurda dependencia de la industria petrolera ha dejado sumida a la región.

Teniendo en cuenta los objetivos a nivel de capacitación de personal y conocimiento de cliente, se realiza una encuesta con el fin de conocer el punto de vista del cliente y en la que se observan resultados muy parejos en cuanto a la decisión de compra, lo cual indica que se deben enfocar todos los esfuerzos en la mejora del servicio.

Abstract

The aim is to compile information about the operation of the Madecentro Colombia company in the city of Yopal, describing its current situation vis-à-vis the local market, its competition and the general environment of the client it manages.

Posing as a solution to many of its obstacles, for compliance, the design of a strategic plan that not only contributes to the sustainability of the company, but in turn invites the client to change his mind and attitude towards the crisis in the that the absurd dependence on the oil industry has plunged the region.

Taking into account the objectives at the level of personnel training and customer knowledge, a survey is conducted in order to know the customer's point of view and in which very similar

results are observed regarding the purchase decision, which indicates that all efforts should be focused on improving service and constant training of personnel.

Introducción

La presente investigación del mercado de insumos para el mueble y la madera en la ciudad de Yopal, da a conocer los cambios en el comportamiento del consumidor y permite desarrollar y adoptar nuevos planes que permitan generar sostenibilidad para la empresa a través del tiempo en la ciudad.

Es por esta razón que se realizara el diseño de nuevas estrategias de mercado que permitan mantener y crear nuevas ventajas competitivas siempre encaminadas al conocimiento del cliente, sus motivos, impulsos y factores de compra que permitan crear ventajas competitivas para Madecentro en Yopal.

Capítulo 1. Selección del tema de investigación

El tema elegido corresponde al mercadeo de bienes y servicios que junto a las estrategias de innovación estimulen el crecimiento y sostenibilidad para la empresa Madecentro en la ciudad de Yopal.

Madecentro Colombia es una empresa caracterizada por su constante crecimiento y expansión, pues hoy en día cuenta con más de 130 puntos de venta distribuidos por todo el territorio nacional, para 2.016 la compañía traza como meta la apertura de 15 puntos de venta a nivel nacional, de los cuales ninguno se destinó para la zona Santander, a la cual pertenece el punto de venta de Yopal, mientras el resto del país presentó un crecimiento del 20%, esta decreció un -5%, lo cual demuestra que es necesario un estudio que determine el conocimiento

del cliente de la zona para poder realizar planes estratégicos que ayuden a la recuperación de mercado y la toma de decisiones correctas.

Capítulo 2. Delimitación del tema

2.1. Delimitación teórica

La presente investigación estará centrada en búsqueda de ideas de innovación y mejora, con las que el cliente encuentre total satisfacción partiendo de la indagación puntual en una zona específica con la finalidad de buscar falencias en cuanto a necesidades sin suplir.

2.2. Delimitación temporal

Por otra parte, la delimitación del tiempo para la construcción de la propuesta será de doce meses comprendidos entre abril de 2.019 y abril de 2.020.

2.3. Delimitación espacial

La delimitación espacial en la que radica la investigación está centrada en la ciudad de Yopal Casanare, específicamente va dirigida a los compradores de insumos para el mueble, la madera y construcción.

2.4. Línea de investigación

Gestión de las organizaciones

2.5. Sub – línea de investigación

Mercadeo

Capítulo 3. Planteamiento del problema

Al menos por una década la industria petrolera fue la encargada del crecimiento económico regional; la exploración y explotación del mineral energético hicieron que su PIB creciera al doble y más del nacional.

En un informe realizado por la revista Dinero, en el año 2013 el PIB de Casanare alcanzó los \$15,4 billones, ya que la industria petrolera generaba ingresos superiores a los 730.000 millones de pesos anuales, los cuales se derivaban de los diferentes servicios prestados alrededor de esta actividad, como transporte, logística, salud y comercio, dicha industria representaba el 72%, cifras que evidencian la dependencia excesiva de esta economía de una actividad que entro en crisis a finales de 2014, producto de la caída de los precios del crudo a nivel mundial, llevando a que la participación de los hidrocarburos se redujera a menos del 50% y el sector económico cayera considerablemente (Revista Dinero, 2018).

Según Informe de Coyuntura Económica Regional, La economía colombiana en 2014 creció 4,4% respecto al año anterior. El PIB per cápita nacional, medido a precios corrientes para 2014, fue de \$15.893.361. El departamento con el valor más alto fue Casanare (\$43.310.425). El cual registró en 2014 un crecimiento en el PIB de 6,2% en relación con el año anterior, lo que le permitió contribuir en la economía colombiana con \$15.169 miles de millones a precios corrientes, equivalentes a una participación de 2,0% (DANE¹, 2016).

¹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

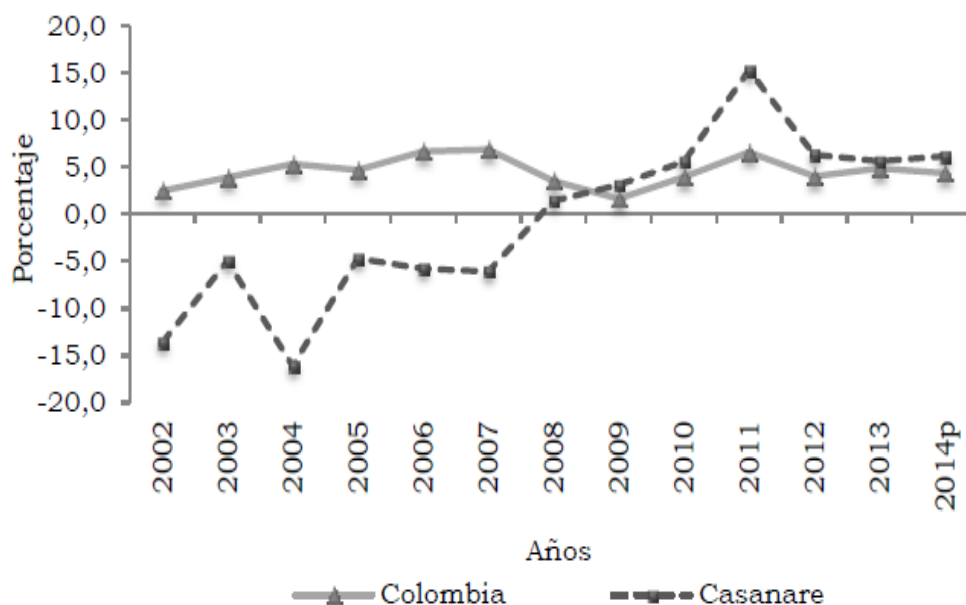


Ilustración 1 Crecimiento anual PIB 2002-2014 (DANE, 2016)

Esta es entonces la clara radiografía de cómo se creaba una burbuja en materia económica en todo el departamento de Casanare, llegando a su pico más alto en el año 2011 e iniciando desde entonces una desaceleración que afectó todo entorno, incluido el comercial.

Debido al cambio prácticamente irreversible que se presentó en la región y que afectó a todas las empresas que en esta zona hacían presencia, incluida Madecentro, se hizo necesario tomar medidas y plantear estrategias para la supervivencia en el mercado regional.

Para concluir, la necesidad de cambio, de mejora y de reinventar son razones por las que se toma la decisión de emprender una investigación completa con la finalidad de desarrollar estrategias de mercados para la empresa y así aprovechar los anteriores escenarios como una oportunidad de cambio y renovación, posicionándola innovadora y sostenible.

En consecuencia, para Madecentro Yopal después del año 2014, la gerencia comercial toma la determinación de frenar el crecimiento en ventas del centro de operación bajando los presupuestos con relación a los establecidos en años anteriores, y como resultado, también es necesario prescindir de empleados y plazas que ya se habían conseguido para el almacén.

3.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias de mercado que pueden apoyar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa Madecentro en Yopal?

3.3. Sistematización del problema

- ¿Qué tipo de herramientas puede implementar la empresa Madecentro Yopal con miras a la capacitación constante de sus empleados?
- ¿Qué procedimientos se deben poner en práctica a nivel de promoción, publicidad y ventas para atraer la mayor cantidad de consumidores y así consolidar a Madecentro como una empresa sostenible en el mercado del mueble, la madera y la construcción en la ciudad de Yopal?
- ¿Cómo puede la empresa Madecentro Yopal continuar siendo una generadora de empleo a nivel regional sin tener que recurrir a despidos masivos o al cierre total como es el caso de muchas empresas de la ciudad?

Tabla 1. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA MADECENTRO YOPAL	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
OPORTUNIDADES O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1. Deseo de cambio por parte del público objetivo.</p> <p>2. Fidelidad y apoyo por parte de la gran mayoría de clientes.</p> <p>3. Cursos de capacitación.</p> <p>4. Confiabilidad en el territorio por su trayectoria.</p>	<p>1. Desarrollar un sistema de calidad que involucre todos los estamentos de la empresa.</p> <p>2. Promocionar la excelencia en el servicio como el fuerte de la empresa, aprovechando la trayectoria que tiene en territorio.</p>	<p>1. Implementar nuevos servicios que mejoren el nivel de respuesta y solución al cliente.</p> <p>2. Desarrollar estrategias que involucren el aprendizaje continuo de todos los empleados en producción, ventas, servicio al cliente y logística.</p>
AMENAZAS A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Bajos precios de la competencia con productos sustitutos.</p> <p>2. Precios generalmente por encima de la competencia teniendo.</p> <p>3. Situación económica regional muy limitada debido a la falta de generación de empleo.</p>	<p>1. Empoderar a todo el personal, una empresa en crecimiento, estable e interesada en la excelencia del empleado y en el buen servicio, mediante capacitaciones e incentivos para aprendizaje.</p>	<p>1. Implementar estrategias de ventas de manera frecuente con el fin de balancear la existencia de productos sustitutos.</p>

Capítulo 4. Objetivos de la investigación

4.1. Objetivo general

- Diseñar un plan estratégico de mercadeo para la empresa Madecentro en la ciudad de Yopal.

4.2. Objetivos específicos

- Analizar el actual plan de capacitaciones para los empleados, operativos y administrativos, determinando si es adecuado y su impacto en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en la región.
- Diseñar estrategias de mercadeo que promuevan el incremento en las ventas de Madecentro Yopal.
- Determinar los principales factores que inciden en el proceso de toma de decisiones de compra por parte del cliente.

Capítulo 5. Justificación de la investigación

5.1. Justificación teórica

El mercadeo es una de las áreas más importantes de cualquier empresa, ya que es desde donde se establecen características de precio, promoción y canales de distribución, también lo es para Madecentro, empresa que aunque tiene claro su misión, visión, estrategias comerciales y nichos² de mercado entre otros, no se encuentra exenta de los problemas sociales y económicos del entorno, y es por esta razón que se plantea diseñar un plan de mercadeo que permita identificar falencias en la organización teniendo una visión clara de las necesidades del

² Segmento del mercado sin necesidades cubiertas por oferta ofrecida (Wikipedia)

cliente, conocer los competidores analizando las ventajas competitivas reales y dar solución pronta a la desaceleración comercial que afecta el crecimiento regional y de la empresa.

5.2. Justificación metodológica

Se propone la realización de una encuesta, la cual tiene como principal objetivo comprender las necesidades de los consumidores y los problemas que se presentan para la satisfacción de las mismas.

Las ventajas de la encuesta en la elaboración del plan de mercado radican en que ayuda a realizar un análisis de productos y servicios en particular y conocer las preferencias de los clientes, detección de las tendencias de precios, análisis de la competencia, niveles de satisfacción y percepción del mercado. También favorecen la creación de campañas de marketing eficaces que pueden determinar las características de productos y servicios que el cliente objetivo aceptará fácilmente.

Por último, es importante mencionar que los datos recopilados en la encuesta son fundamentales para realizar cambios necesarios en la empresa, lo cual reduce el riesgo que implica la toma de decisiones importantes.

5.3. Justificación práctica

Esta investigación se realiza porque existe a necesidad de estudiar las razones del estancamiento en el crecimiento de la empresa Madecentro Yopal revelado en las cifras de ventas de los últimos años, que se pueden apreciar en el cuadro comparativo de cumplimiento de presupuesto de los últimos 5 años, si bien el presupuesto bajo considerablemente, las ventas no fueron las mejores y siempre presentaron una tendencia a la baja, comparadas con las ventas de 2014, último año fructífero a nivel comercial en la ciudad. Dichas ventas en 2015

disminuyeron en un 8%, para 2016 y comparadas con 2014 las ventas disminuyen un 1%, 2017 comparado con 2014 presenta una disminución del 13% y en 2018 presentan una disminución del 25% para un promedio en los últimos 5 años de una baja en ventas del 12%.

Tabla 2. Estadística ventas Madecentro Yopal

AÑO	PRESUPUESTO	VENTAS REALES	CUMPLIMIENTO
2014	\$ 3.419.245.630	\$ 2.747.079.239	80%
2015	\$ 2.880.781.271	\$ 2.524.114.169	88%
2016	\$ 2.725.751.972	\$ 2.730.608.768	100%
2017	\$ 2.772.629.201	\$ 2.387.401.193	86%
2018	\$ 2.486.036.310	\$ 2.064.352.431	83%
2019	\$ 2.385.500.632	\$ 2.614.144.176	109%

5.4. Limitaciones de la investigación

Falta de colaboración a la hora de dar información por parte la de población, poca información de la historia en el campo a estudiar en la población.

Capítulo 6. Marco Teórico

6.1. Marketing

Se debe tener en cuenta el concepto de marketing en sus diferentes perspectivas, partiendo del punto de varios autores. Para Philip Kotler (2001) "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (p.7).

Ahora bien, los autores Stanton, Etzel y Walker (2007) afirman que "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr

los objetivos de la organización " (p.6). Dicha definición concluye que el marketing abarca todos los niveles: comercial, administrativo, producción y logística con el fin de satisfacer necesidades.

Así mismo como el marketing puede estar enfocado en el cliente, también puede también lo puede estar en torno a la competencia, punto el cual defienden los autores Ries y Jack Trout (2006) "Para ser exitosa hoy en día, la compañía debe orientarse al competidor. Debe buscar los puntos débiles en las posiciones de sus competidores y después atacar estos puntos mercadológicamente" (p.5). Este punto de vista se toma en cuenta debido a la gran cantidad de empresas que están hechas para suplir una misma necesidad.

Para la American Marketing Association (A.M.A.), la definición es transicional varia cada 3 años; la aprobada en el año 2017 dice "El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general".

Se puede concluir que el marketing son las actividades y procesos por medio de los cuales, se identifican las necesidades de los consumidores para después satisfacerlas, realizando una entrega de productos y/o servicios de valor para ellos y recibiendo a cambio utilidades o beneficios para la empresa.

6.2. Estrategias

Plantear metodologías para alcanzar los objetivos trazados en las áreas de la empresa en las que se requiera una acción de mejoramiento, de eso se tratan las estrategias y así lo describen los autores a continuación.

A juicio de los McCarthy y Perreault (2006) “la estrategia de mercadotecnia define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado" (p.47), es decir que la estrategia esta básicamente enfocada el mercado meta, su entorno y el papel de le empresa en relación con estos actores.

Ahora bien, Philip Kotler y Gary Armstrong afirman que la estrategia de la mercadotecnia, previamente definida es "la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia"(p. 65) permitiendo entender que dicha estrategia es vital para el funcionamiento empresarial de cualquier ente económico.

Para finalizar Laura Fischer y Jorge Espejo (2004) la definen como "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga"(p.47). Basándose así en la elección del mercado meta y la satisfacción del mismo.

6.3. Plan Estratégico

En el concepto de plan estratégico se exponen las herramientas que tiene la organización para la consecución de sus objetivos, adecuándose a lo que está por venir para la empresa, por esta razón se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un maestro de planificación estratégica: “El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo”.

Los autores Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de exámenes, fallos y acciones que la organización económica realiza para crear y mantener ventajas por un tiempo relativamente fuerte frente a otras empresas. Por otro lado, Brenes Bonilla (2003) lo define de manera similar considerándolo como un proyecto que incluye un diagnóstico del punto de vista de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Siendo así entendible que el desarrollo de un plan estratégico para un ente económico es crucial, debido a su gran influencia a largo plazo por medio de las necesidades trazadas a la hora de plantearlo y, por medio de las cuales se intenta desarrollar la visión y misión de una empresa, lo que termina siendo la base principal para el sostenimiento y, no obstante, el éxito de la misma.

6.4. Ejecución de Madecentro en la crisis petrolera

Como ya se definió anteriormente, el tipo de economía que logra, aun hoy en día mover el departamento en estudio es la economía petrolera. Dicha economía lograba mover grandes y multimillonarias cantidades de dinero, normalmente por regalías, por lo que podemos decir que esta zona demográfica terminó siendo dependiente directamente de dicho mineral energético.

En contexto, durante los principios de la década del 2010 se logró sostener dicha economía, debido a que el precio del petróleo se sostenía normalmente por encima de los 100 dólares por barril, lo que lo hizo un negocio demasiado rentable, y llamativo para la inversión, con esto se provocó un aumento descontrolado de la oferta, lo que desencadenaría mas adelante las consecuencias ya planteadas para el departamento.

Se resalta el hecho que no fue la única razón por la que se justifica que el petróleo bajara sus precios de manera drástica, también el aumento de producción en los países norteamericanos, rivalidades en países netamente petroleros como Irán y Venezuela, lucha contra el cambio climático, entre otros.

Dicha situación era predecible debido a hechos históricos donde dicho precio requiere condiciones especiales para mantenerse estable.

“Esto solo ha sido posible porque el precio del petróleo se ha estabilizado a un nivel relativamente alto (alrededor de \$ 100 por barril) a diferencia de todos ciclos recesivos anteriores desde 1980 (comienzo de la Primera Guerra del Golfo Pérsico). Pero nada garantiza tal precio niveles a perpetuidad...” (Firzli, 6 de abril de 2014)

No es relevante decir que estos cambios tuvieron unos efectos en Casanare debido a su dependencia, cambios económicos, sociales, culturales, políticas, etc.

Debido a que Madecentro se define como una empresa de ventas normalmente mayoristas, depende del movimiento de dinero del dicho combustible, por lo que dicha caída ocasionó cambios en la sucursal de Yopal. Tales como cambios de personal, despidos contrataciones, relevos, todo esto para intentar mitigar las consecuencias económicas de la baja de precios

La respuesta inmediata de la empresa desde el nivel administrativo fue el desarrollo de un Modelo de Atención al Cliente (MAC) en 2015 donde se desarrolla la idea textual de “dar valor agregado a nuestros productos y servicios, vender más y asegurar el éxito de nuestros clientes” (MAC, 2015) todo ello con el fin de aumentar ventas y mitigar la crisis.

Todo se deriva de la necesidad de lograr el convencimiento del cliente esto teniendo en cuenta que toma mayor importancia desde ese punto el servicio prestado al mismo. El controlar los factores de la venta, el diferenciarse de otros vendedores logrando influenciar en ellos y dándoles la importancia que necesitan.

Dichas decisiones por la parte administrativa no fueron suficientes para obtener una sostenibilidad de la empresa en Yopal, tal y como se mostró previamente no se han logrado de nuevo alcanzar las ventas obtenidas para 2014, por el contrario, a medida que pasa el tiempo parece más lejano el echo solo de suponer que se establecerá un presupuesto como el instituido para ese mismo año de \$3.419.245.630, lo que muestra una necesidad de cambiar la forma de venta en el ente económico.

Como una herramienta de aprendizaje y de mejoramiento, la plataforma Vilma se venía gestando desde del área de inducciones y capacitaciones a modo de evaluaciones para el ingreso y ascenso del personal pero desde el año 2015 comenzó a hacer parte del sistema integrado que maneja Madecentro para todas sus dependencias, ventas, logística, cartera, capacitación y en general; Vilma, comienza siendo un medio por el cual los empleados principalmente asesores de ventas se pueden informar acerca de productos, funcionamiento de herrajes, fichas técnicas y demás instrumentos que pudieran facilitar el conocimiento de todos los productos y servicios ofrecidos.

Con el fin de contar con personal mejor capacitado, para 2017 comienzan a ser transmitidas las evaluaciones al personal, pues la plataforma no debía ser solo informativa, se trataba de aumentar el capital intelectual de la empresa y permitir un incremento en las ventas y por consiguiente en la productividad, inicialmente se evalúa el personal administrativo y de

ventas, en algunas líneas mediante cursos que deben realizar a su ritmo pero demostrando avance, luego se implementan evaluaciones continuas que se realizan los días lunes, también llamadas pruebas de entrenamiento.

Hoy en día son requisito para ingreso a la empresa, ascensos, bonos extras, no solo la realización de cursos virtuales y pruebas de entrenamiento, sino también notas obtenidas en los mismos.

La plataforma de aprendizaje, exclusiva para los empleados de Madecentro a nivel nacional, Vilma, hoy en día es un éxito total, para realizar seguimiento de conocimiento en los productos y servicios comercializados en la empresa al personal, lastimosamente solo al que cuenta con acceso a herramientas digitales, cada día son más los cursos inscritos como empleados matriculados a la misma.

Capítulo 7. Marco Conceptual

7.1. Factibilidad

“Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto” (AGESA ,2018).

7.2. Estrategia

“Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto” (Ucha, 2008).

7.3. Perspectiva

“La perspectiva es el punto de vista concreto, particular y subjetivo que tiene una persona sobre un tema en concreto. La perspectiva no es fija e inamovible ya que lo habitual es

que una persona cambie de opinión respecto de ciertos temas a lo largo de su vida precisamente, porque la experiencia también modifica la forma de interpretar la realidad. Cuando una persona no cambia de opinión nunca, es testaruda y valora más el simple hecho de tener la razón que la verdad en sí misma” (Nicuesa, 2004)

7.4. Innovar

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo y las relaciones exteriores” (OECD/Eurostat, 2005).

Capítulo 8. Formulación de Hipótesis

8.1. Hipótesis

La implementación de estrategias de mercado en la empresa Madecentro en Yopal producirá un incremento en las ventas y la compañía será tenida en cuenta como primera opción a la hora de realizar proyectos relacionados con el mueble y la madera.

8.2. Identificación de variables

Los tipos de variable tenidas en cuenta para la investigación en curso son cualitativos, ya que en ella se muestran atributos y características de los elementos en estudio.

Sabino (1989) señala que sobre este tipo de variable no puede construirse una serie numérica definida, y en la investigación realizada se identificarán principalmente opiniones de clientes acerca de calidad en servicio y producto, con el fin de tomar acciones de mejora para la empresa. (p.80)

Capítulo 9. Marco Metodológico

Para el desarrollo de la investigación serán tenidas en cuenta características demográficas y socioeconómicas de la población, para que puedan ser cuantificadas, obteniendo como resultado datos estadísticos que nos guíen acerca de la viabilidad del proyecto, adicionalmente se consultarán fuentes secundarias que nos permitan conocer resultados de otras investigaciones del sector a nivel general y especificando en la ciudad de Yopal, lugar donde se llevará a cabo el plan.

9.1. Tipo de estudio

El desarrollo de la investigación será de tipo cualitativa. Según Sampieri, Fernández y Baptista (2010) “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto.” (p.364).

Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de los fenómenos, suceso, comunidad, contexto o situación.

9.2. Método de investigación

El método de investigación que se llevará a cabo será descriptivo, también conocido como estadístico, por medio de esta se describen los datos y se da a conocer el impacto en la vida de personas que los rodean. El principal objetivo de esta investigación es llegar a conocer situaciones, costumbres y actitudes que predominan en un territorio mediante la descripción de procesos y esta no se restringe únicamente a la recolección de datos sino a la identificación de relaciones que existen entre las variables.

9.3. Población y muestra

9.3.1. Población. La población se puede definir de forma general como la el grupo, en términos generales a estudiar. Sin embargo, es mejor tener en cuenta definiciones más técnicas que logren aclarar este término. Uno de ellos es Morles (1994) que dice “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación.”, (p. 17).

Otra terminología valida es la de Selltiz (como se citó en Sampieri et al., 2010) como "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (p. 174). Para el caso del presente proyecto de investigación, la población son todos los habitantes del municipio de Yopal.

La población tenida en cuenta en cuenta para la investigación es la residente en la ciudad de Yopal Casanare, compuesta por 142.979 habitantes según datos del DANE a 2016, de los cuales el 50.06% son hombres y el 49.94% son mujeres, y teniendo en cuenta sus edades, aproximadamente el 40% de esta población tienen capacidad de decisión y poder adquisitivo.

9.3.2. Muestra. La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población." (Morles, 1994, p. 54).

Sampieri et al. (2010), define la muestra como " Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta."

Según el registro entregado por la Administradora Sandra García Bernal de acuerdo a la base de datos del Punto de Venta, se cuentan con 1150 clientes con compra frecuente durante el último año, población objetivo sobre la cual se determinará la muestra para realizar la encuesta.

$N = 1150$ clientes (Tamaño de la población)

$1 - \alpha = 95\%$ (nivel de confianza)

$z = 1.16$ (cuando el nivel de confianza es del 95%)

$p = 0.5$ (debe estar entre 4 y 6)

$q = 1 - p = 1 - 0.50 = 0.5$

$e =$ Nivel de error = 3% (error máximo) $e = 0.003$ (valor relativo error máximo)

Reemplazando:

$n1 =$	$\frac{n0}{1 + (n0-1)}$	$\frac{1067}{1 + (1067-1)}$	$\frac{1067}{1 + 1066}$	$\frac{1067}{1 + 0.926}$	$\frac{1067}{1.926}$	553
	N	1150	1150			

Se realizarán 553 encuestas a clientes activos y con niveles de compra mayores a

9.4 Técnicas para recolección de datos

En el presente se realizó una encuesta de satisfacción, debido a que para lograr obtener resultados de marketing llevaderos a lo largo del tiempo es necesario reconocer los clientes que usas los servicios de la empresa y así reconocer sus necesidades, intereses, exigencias, otros puntos de vista que la empresa, probablemente no toma en cuenta a la hora de ejecutar decisiones administrativas, comerciales, entre otras que también son relevantes , a causa que definen directa e indirectamente el rumbo que tomara la empresa

9.4.1. Recolección y procesamiento de datos. Muestreo no probabilístico,

procesamiento mediante tabulación de encuesta

9.4.2. Fuentes para la recolección de la información.

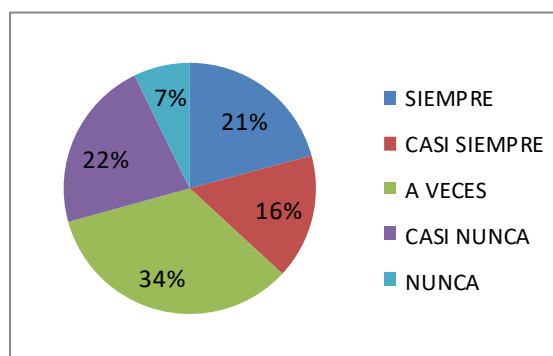
9.4.2.1. Fuentes Primarias. Encuesta Estructurada. Según Méndez “La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en relación con su objeto de investigación.”

9.4.2.2. Fuentes secundarias. Las fuentes de información secundarias se obtendrán de documentos de la empresa, Internet, libros, revistas, entre otros.

9.5. Análisis de resultados

9.5.1. Pregunta 1. A la pregunta: ¿CONSIDERA USTED QUE EN MADECENTRO YOPAL LAS ENTREGAS SE REALIZAN EN EL TIEMPO ADECUADO?, el cliente responde;

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	115	21%
CASI SIEMPRE	89	16%
A VECES	187	34%
CASI NUNCA	122	22%
NUNCA	40	7%
TOTAL	553	100%



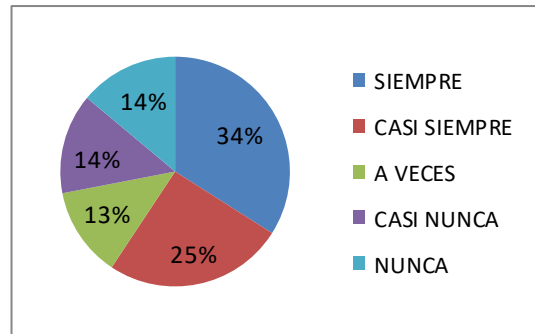
Teniendo en cuenta los datos obtenidos de la encuesta, en cuanto a las entrega a tiempo en Madecentro Yopal, la mayor frecuencia de respuesta nos indica que solo algunas veces el cliente considera que se ha realizado su entrega en el tiempo indicado.

9.5.2. Pregunta 2. A la pregunta ¿CONSIDERA USTED QUE EN MADECENTRO

YOPAL LA INFORMACION DE PRECIOS Y OFERTAS SE ENCUENTRA

ACTUALIZADA? el cliente responde;

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	188	34%
CASI SIEMPRE	140	25%
A VECES	70	13%
CASI NUNCA	78	14%
NUNCA	77	14%
TOTAL	553	165%

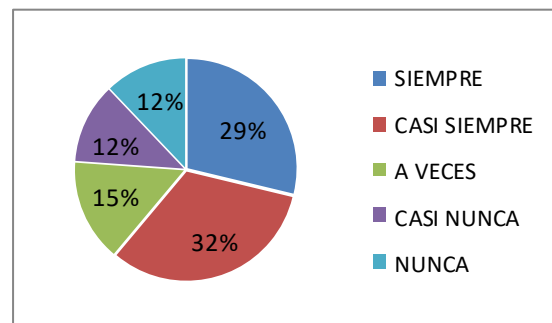


Más de la mitad de clientes en Madecentro Yopal consideran que siempre y casi siempre la información de los precios se encuentra actualizada, lo que representa un punto a favor al no generar inconvenientes por esta razón con el cliente.

9.5.3. Pregunta 3. A la pregunta ¿CONSIDERA USTED QUE EN MADECENTRO

YOPAL SE PRESTA UN SERVICIO DE CALIDAD? el cliente responde;

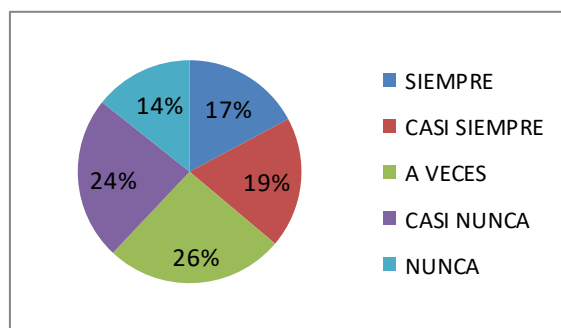
OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	159	29%
CASI SIEMPRE	179	32%
A VECES	83	15%
CASI NUNCA	65	12%
NUNCA	67	12%
TOTAL	553	100%



La mayoría de los clientes están de acuerdo en que el servicio prestado en el punto de venta de Yopal es de calidad, aunque la idea es que el porcentaje positivo aumente, razón por la cual se debe trabajar en la satisfacción total.

9.5.4. Pregunta 4. A la pregunta ¿CONSIDERA USTED QUE EN MADECENTRO YOPAL SON ATENDIDAS Y RESUELTAS SUS NECESIDADES DE MANERA IDONEA? el cliente responde;

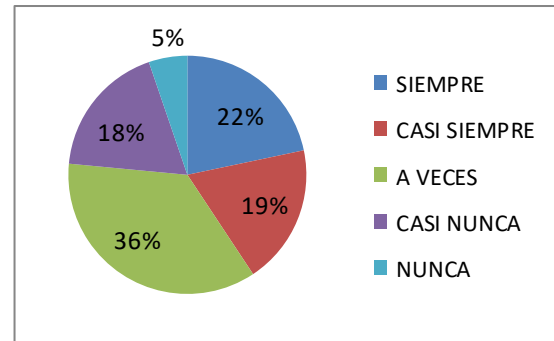
OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	95	17%
CASI SIEMPRE	105	19%
A VECES	143	26%
CASI NUNCA	131	24%
NUNCA	79	14%
TOTAL	553	100%



En cuanto a la resolución de necesidades de manera idónea, los clientes tienen opiniones muy divididas, pues el 38% considera que nunca y casi nunca sus necesidades son resueltas de manera idónea, frente a un 36% que considera que siempre y casi siempre son resueltas sus necesidades por lo que se debe trabajar en este punto de manera primordial.

9.5.5. Pregunta 5. A la pregunta ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL ACTUAL VINCULADO A MADECENTRO YOPAL ESTA PREPARADO PARA RESOLVER INCONVENIENTES Y SATISFACER SUS NECESIDADES? el cliente responde;

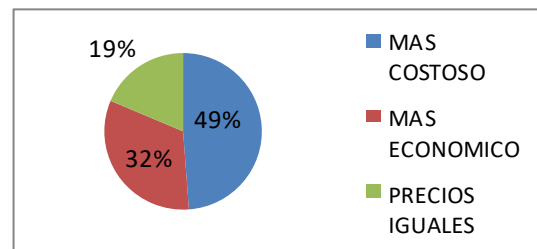
OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	120	22%
CASI SIEMPRE	105	19%
A VECES	198	36%
CASI NUNCA	101	18%
NUNCA	29	5%
TOTAL	553	100%



En cuanto a la percepción que los clientes tienen de la preparación del personal en Madecentro Yopal se presenta una leve inclinación positiva al siempre y casi siempre, pero una gran mayoría responde que solo a veces el personal se encuentra capacitado para resolver sus inconvenientes y satisfacer sus necesidades, un punto muy sensible en el que se debe trabajar para mejorar.

9.5.6. Pregunta 6. EN COMPARACION CON EL PRECIO DE LOS COMPETIDORES EN LA ZONA, CONSIDERA USTED QUE MADECENTRO YOPAL ES:

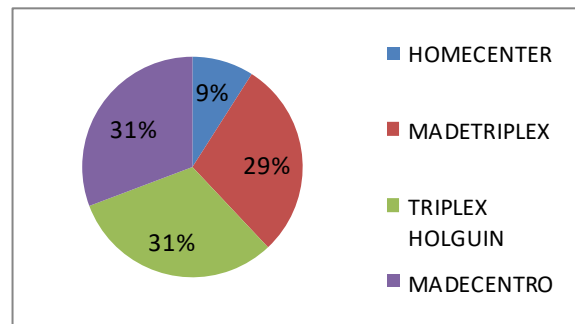
OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
MAS COSTOSO	270	49%
MAS ECONOMICO	180	33%
PRECIOS IGUALES	103	19%
TOTAL	553	100%



Este es uno de los puntos en que existe una respuesta generalizada y muy marcada, se debe trabajar demasiado en concientizar al cliente.

9.5.7. Pregunta 7. A la pregunta ¿DE ESTOS CUATRO COMPETIDORES, CUAL CONSIDERA USTED DE MEJOR CALIDAD? el cliente responde;

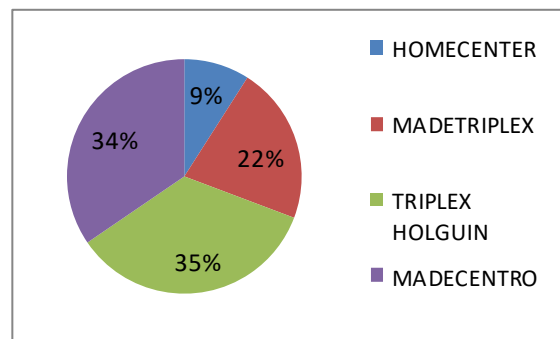
OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
HOMECENTER	50	9%
MADETRIPLEX	160	29%
TRIPLEX HOLGUIN	173	31%
MADECENTRO	170	31%
TOTAL	553	100%



Claramente la percepción del cliente en cuanto a calidad se encuentra dividida entre Madecentro y sus mayores competidores, por lo que fácilmente se entiende el nivel de satisfacción no se va a medir por calidad de producto, el punto clave será la calidad de servicio.

9.5.8. Pregunta 8. ORDENE DE MAYOR A MENOR SATISFACCIÓN LOS OFERTANTES DE PRODUCTOS PARA LA INDUSTRIA DEL MUEBLE Y LA MADERA EN YOPAL (PRIMER LUGAR, SEGUNDO LUGAR, TERCER LUGAR Y ÚLTIMO LUGAR):

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
HOMECENTER	50	9%
MADETRIPLEX	120	22%
TRIPLEX HOLGUIN	192	35%
MADECENTRO	191	35%
TOTAL	553	100%

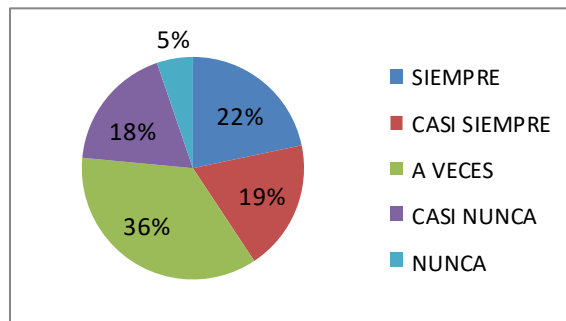


Madecentro no ocupa el primer lugar, pero la respuesta de los clientes encuestados nos deja muy claro que el nivel de satisfacción es uno de los principales puntos en los que se debe trabajar.

9.5.9. Pregunta 9. A la pregunta ¿RECOMENDARIA USTED COMPRAR EN

MADECENTRO YOPAL? el cliente responde;

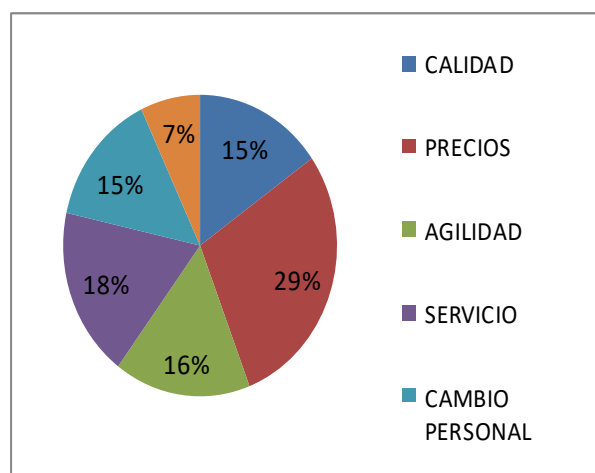
OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SIEMPRE	120	22%
CASI SIEMPRE	105	19%
A VECES	198	36%
CASI NUNCA	101	18%
NUNCA	29	5%
TOTAL	553	100%



La respuesta con mayor frecuencia se centra en algunas veces, punto crucial para trabajar, pues esto nos indica que si bien el cliente compra en Madecentro se debe fidelizar hasta llegar a la recomendación de un referido.

9.5.10. Pregunta 10. Como comprador ¿CUÁLES SON SUS PRINCIPALES RECOMENDACIONES PARA QUE MADECENTRO YOPAL AUMENTE SU SATISFACCIÓN?

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	%
CALIDAD	84	15%
PRECIOS	160	29%
AGILIDAD	89	16%
SERVICIO	101	18%
CAMBIO PERSONAL	80	14%
OTROS (HORARIOS FLEXIBLES)	39	7%
TOTAL	553	100%



Las respuestas con mayor frecuencia son precios y servicio, claramente Madecentro se debe centrar en mejorar el servicio, es el pilar por el que viene trabajando.

9.6. Estrategias

Se trata de desarrollar de un enfoque estratégico de promoción de la marca definiendo un proceso de conocimiento del cliente integrando servicio, calidad y marketing específicamente para Yopal, es primordial crear recordación de la marca, fidelizar los clientes y aumentar la frecuencia de compra, teniendo en cuenta que la empresa cuenta con un posicionamiento a nivel nacional y así mismo aplica estrategias de producto, plaza y precio para las otras zonas.

9.6.1. Creación plan referidos Madecentro.

9.6.1.1 Aporte del plan de referidos para Madecentro Yopal. Un plan de referidos es una forma de lograr motivar desde los clientes potenciales, contactos y conocidos el recibir recomendaciones de ellos hacia la marca, productos y servicios. Es decir, el fin que se logra es que cada vez más personas recomienden el producto o servicio y así poder alimentar bases de datos y motivar el proceso de compra.

También es la manera más efectiva de conseguir clientes ya que los consumidores suelen considerar más las recomendaciones que reciben de otros consumidores, especialmente si se trata de personas en quienes confían, más que en los que pueda decir un empleado de cierta empresa acerca de los productos y servicios ofrecidos por la misma.

Un referido acorta el ciclo de ventas, pues quien refiere es quien generalmente explica los beneficios y por ende se presentan menos objeciones de precio.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, el principal aporte que brindará un plan de referidos en Madecentro Yopal es un incremento en las ventas a corto y mediano plazo.

9.6.1.2 Implementación del plan referido. La solicitud de un referido estará principalmente a cargo de área de ventas y diseño, serán los asesores de mostrador, asesor externo y asesor de diseño los encargados de realizar la posventa e inmediatamente solicitar los datos de algún referido, llevaran estos datos a una planilla de referidos compartida por la administradora y será ella quien realice la supervisión y veracidad de los datos entregados por los asesores.

Madecentro apunta a la creación de plan de referidos sin necesidad de entregar algo a cambio, ya que trata de convertir los espacios en un tapiz para hacer sueños realidad con los diseños, colores y herrajes ofrecidos, pero no será nada fácil, como primera medida se trata estar totalmente seguros de la satisfacción del cliente y esto solamente se logra indagando sus experiencias después de entregado e instalado el producto, con una llamada o visita personal, solamente conociendo ese sentimiento y por ende teniendo la confianza de nuestro cliente, podemos proceder a las solicitud de datos de referidos, pero si la experiencia del cliente fue decepcionante lo primero que se debe hacer será solucionar cualquier inconveniente que se haya presentado en brindar una respuesta oportuna.

Tabla 3. Plan referido 2020 Centro de Operaciones 310

Cliente Actual			Cliente Referido					
Cliente	Cedula	Teléfono	Referido	Cedula	Teléfono	Tipo de cliente	Asesor	Compras a la fecha
Edwin Cárdenas	74082848	3133480555	Nicolas Barrera	1118541185	3112176686	Final	Andrea Báez	\$ -
Oscar Plazas	9529305	3226251253	Leoncio Monsalve	91248641	3118115168	Final	Leidy Bedoya	\$ 466.643
Oscar Plazas	9529305	3226251253	Daniela Aristizábal	1121907789	3182194638	Final	Leidy Bedoya	\$ 409.072
Fernando Gonzales	74372943	3203413516	CTRM SAS	900448731	3203413516	Final	Diego Álvarez	\$ 716.995
Jhonny Colmenares	7361845	3114594120	Ricardo González	9525981	3108840115	Final	Diego Álvarez	\$ 1.136.551
Edwin Cárdenas	74082848	3125409477	Yolanda Ayala	52114684	3134560138	Final	Diego Álvarez	\$ 4.783.708
Jhon Grismaldos	1118558712	3134260657	Yuli Paola Díaz	33480141	3204956763	Final	Fredy Barón	\$ 1.099.114

Fuente: Tomada de archivo Madecentro Yopal

9.6.1.3 Tiempo. La solicitud de referidos se implementará inicialmente por un lapso tres meses, tiempo en el que diariamente se deben ingresar datos que serán verificados semanalmente por la administradora del punto de venta.

9.6.1.4 Tipo de clientes. Los clientes identificados para construir el programa de referidos serán instaladores aliados y clientes finales de diseño.

9.6.1.5 Costos plan de referidos. La estrategia de referidos no tendrá ningún costo, pero si exige un gran compromiso por parte de toda la fuerza de ventas y riguroso seguimiento por parte de la administración.

9.6.2. Creación de alianzas estratégicas con clientes PYME. La estrategia busca establecer un compromiso mutuo, en búsqueda de beneficios para el cliente y la empresa.

Según el Innovation Factory Institute, una alianza estratégica es un compromiso entre empresas que comparten objetivos y que tienen una visión común, está orientada a conseguir objetivos a largo plazo, es un acuerdo para la creación de valor compartido, con el propósito de lograr más capacidad competitiva y sustentabilidad.

9.6.2.1 Aporte de la estrategia. En Madecentro Yopal se implementará con el fin de acceder a nuevos mercados, buscando empresas que se encuentren en otras ciudades, clientes actuales, activos, nuevos y prospectos que conozcan el territorio, dinámica de mercado y comercio de la zona a incursionar, en el caso de Madecentro Yopal, el mercado a incursionar sería básicamente el departamento de Arauca por su cercanía y además porque la compañía no tiene planes de expansión hacia el mismo, por lo menos durante los próximos 3 años.

El principal aporte que esta estrategia es mejorar el posicionamiento de la Madecentro en el departamento de Arauca, estrechando relaciones con los clientes de la región y buscar la mejor opción para colocar el producto allí mismo.

9.6.2.2 Implementación de la alianza PYME. Las ventas actuales para el departamento de Arauca suman aproximadamente un 15% del total del presupuesto del punto de venta, los descuentos otorgados a los clientes de esta zona son iguales a los estipulados para los de Yopal, pero con la diferencia el cliente de Arauca asume costo de fletes, que son muy altos sin contar la complejidad para la consecución de transportes, pues para nadie es un secreto que Arauca es una población totalmente inmersa en el conflicto armado de nuestro país.

Como primera medida se solicitará un descuento adicional para los clientes que compren productos y que se deban enviar a este departamento, solicitud que será estudiada directamente por la gerencia comercial de la zona.

Madecentro brinda a los clientes del casco urbano el servicio de transporte después de cierto monto de compra, cuatrocientos mil pesos, teniendo un contratista fijo al que no se paga más del 3% sumado en facturas de lo transportado en el mes, para los clientes de fuera no se presta el servicio y tampoco se brinda ninguna clase de beneficio, por lo que se sugerirá que ese mismo 3%, ya autorizado por la empresa, sea también otorgado a los clientes distribuidores y PYME de Arauca, ya que son quienes más costos acarrear por concepto de fletes. Se trata de crear una alianza lo más estrecha posible, en el que las dos partes se beneficien y que esta estrategia cree en los clientes de la región un efecto cadena, donde seremos recomendados y otros clientes también desearan recibir el mismo trato.

9.6.2.3. ¿A quién corresponde? El Gerente comercial será el encargado de otorgar los descuentos para los productos de los clientes de Arauca y será de su total conocimiento el listado de los clientes distribuidores y Pyme con los que se iniciará la alianza.

Estará a la cabeza de la administradora y la asesora externa la entrega de la base de datos de los clientes con los que se implementará la alianza, haciendo seguimiento a los requisitos que desde la gerencia comercial se impongan para proceder con la estrategia, por ejemplo, monto en compras, clientes crédito, clientes distribuidores y otros.

Será la asesora externa la encargada de dar a conocer a los clientes elegidos la estrategia, requisitos que se deben cumplir y los beneficios con los que se contará.

9.6.2.4 Tiempo. Tres meses será el periodo durante el cual se trabajará con alianzas estratégicas en el departamento de Arauca y únicamente con los clientes top de la base de datos proporcionada, pasado este tiempo se procederá a extender la estrategia con más clientes.

9.6.2.5 Costos. El costo que genera esta estrategia ya se encuentra aprobado por la compañía, y es el mismo que se maneja a nivel nacional, por lo que no será necesaria autorización alguna, será el 3% sobre las ventas antes de IVA y si nos basamos en las ventas de los tres últimos meses, 40.000.000 de pesos han sido despachados para el departamento de Arauca, lo cual nos indica que el costo será de 1.200.000 de pesos mensuales.

9.6.3. Estrategia cliente de valor mensual. Se trata de la fabricación de una tarjeta como prototipo de recordatorio en prueba de agradecimiento que se hará llegar al cliente elegido como cliente de valor mes (se indica mes) por nivel de compra, fidelidad y/o excelente comportamiento crediticio durante el mes, en la tarjeta se indicará que tendrá durante todo el mes descuentos como cliente corporativo, (máximo descuento otorgado por Madecentro) en

todas las compras realizadas y prioridad en los tiempos de entrega de material siempre que requiera servicios del punto de venta.

Para Madecentro esta estrategia generará recordación de marca, fidelización y primordialmente hacer saber a nuestros mejores clientes que realmente tienen un trato especial dando valor a la marca.

9.6.3.1 Aporte. El principal aporte que brinda esta estrategia es el reconocimiento del cliente, siendo esta la principal base para para generar un recuerdo total de la marca, puesto que no es suficiente con que se conozca, sino que también existan emociones y que estas mismas nos lleven a relaciones de largo plazo, decir a una fidelización.

9.6.3.2 ¿A quién corresponde? La administradora será la encargada de elegir el cliente de valor mensual, este mismo estará medido no solamente por monto de compras, también por servicios utilizados, pago oportuno en cartera, cliente top por asesor, con la finalidad de dar oportunidad a muchos clientes de ocupar este lugar, los asesores mensualmente deberán enviar su postulado a cliente del mes.

9.6.3.3 Tiempo. La estrategia cliente del mes tendrá una duración inicial de 6 meses, y dependiendo los resultados se implementará de manera permanente, pues entre más clientes tengan registrada la marca en su mente existen más probabilidades de ser siempre los primeros a la hora de elegir.

9.6.3.4 Costos. El timbre de las tarjetas y el recordatorio es de 50.000 se realizaría la solicitud de 12 paquetes para un total de 600.000 pesos.

Solamente se otorgarán los máximos descuento otorgados por la compañía, y que por ningún motivo afecten el PYG del punto de venta, si se siguen estos lineamientos no se generarán costos adicionales.



Ilustración 2. Tarjeta Cliente del mes

9.6.4 Capacitaciones virtuales para empleados. Las capacitaciones virtuales en la compañía ya existen y aunque cada día avanzan en cuanto a variedad en temas netamente comerciales y de conocimiento de producto solo están dispuestas para asesores comerciales y administradores.

9.6.4.1 Aporte. El aporte que brindan las capacitaciones virtuales en cuanto a conocimiento de producto y procesos de la empresa es invaluable, y debería ser de carácter obligatorio, y a su vez hacer parte de incentivos y castigos dentro de la compañía.

9.6.4.2 ¿A quién corresponde? A todos los integrantes de la empresa, las capacitaciones virtuales son constantes, todos los meses y en todo momento se encuentran disponibles, la idea es buscar que el área operativa también haga parte de este proceso y estará en cabeza de la gerencia solicitar la implementación y de la administración el estricto seguimiento a la presentación de pruebas y aprendizaje.

9.6.4.3 Tiempo de implementación. Esta estrategia ya se está implementado en la empresa se busca su obligatoriedad en el proceso de los empleados que ya la manejan e inclusión de la parte operativa en el sistema de aprendizaje, la duración será constante mientras el empleado se encuentre trabajando con la compañía estará sujeto al aprendizaje.

9.6.4.4 Costos. La implementación del aprendizaje continuo y obligatorio no generará ningún costo, solo se deberán establecer horarios para incluir a los integrantes de la operación en el proceso, puesto que la empresa con anterioridad tiene una plataforma de estudio llamada VILMA, solo que no era obligatoria y no está al alcance de todos los empleados, se trata de sacar el mayor provecho a la herramienta

Capítulo 10. Cronograma de actividades

Tabla 4. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	MES 1 JUNIO 2019	MES 2 JULIO 2019	MES 3 AGOSTO 2019	MES 4 SEPTIEMBRE 2019	MES 5 OCTUBRE 2019	MES 6 ABRIL 2020	MES 8 JUNIO 2020
Envío plantilla Monografía	Marzo 4 de 2019						
Asignación de Tutor por parte de la UNAD	Mayo 28 de 2.019						
Iniciar desarrollo de Investigación del tema propuesto	Junio 15 de 2.019						
Ajustes a propuesta, alcance y objetivos		Hasta julio 31					
Desarrollo del proyecto de investigación y entrega de reportes de avance		Hasta julio 31	Agosto 15 de 2019 Agosto 30 de 2019	Septiembre 15 de 2019 Septiembre 30 de 2019			
Enviar documento final				Septiembre 30 de 2.019			
Envío del concepto favorable del director/asesor de la opción de grado					Octubre 05 de 2019		
Asignación de Jurado(s)					Octubre 20 de 2019		
Envío concepto favorable por parte del Jurado						Abril 2020	
Sustentación							Mayo 2020

Capítulo 11. Recursos

Tabla 5. Recursos

RECURSO	DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO
Equipo Humano	ENCUESTADORES - ASESORIAS	3.000.000
Equipos y Software	EQUIPOS DE COMPUTO	1.500.000
Viajes y Salidas de Campo	TRASLADOS	500.000
Materiales y suministros	PAPELERÍA	800.000
Bibliografía	MAPAS PARA UBICACIÓN Y DOCUMENTOS	500.000
TOTAL		6.300.000

Conclusión

Se concluyó que el sistema de aprendizaje VILMA implementado por la empresa es una técnica que brinda muchas fortalezas, es pertinente y se recomienda que todos los actores, incluso los que tiene acceso limitado a herramientas digitales, sean incluidos y tengan espacios para la realización de cursos, planes de capacitación y pruebas en la misma plataforma.

Se realizó el planteamiento de estrategias a nivel comercial, administrativo, operativo y de aprendizaje, que permitan a Madecentro diferenciarse a nivel regional, con un bajo costo de implementación, creando propuesta de valor en cada una de las dependencias y que puedan perdurar en el tiempo con las correcciones que sean necesarias.

Según el estudio realizado, se determina que el factor más relevante a la hora de toma de decisiones de compra por parte del cliente en Yopal es el precio, razón por la cual

Madecentro se debe priorizar el ofrecer un servicio de excelencia, hacer las cosas de manera diferente, construir ventajas competitivas, implementar tecnologías y comunicar de manera asertiva el diferencial de la empresa para lograr la preferencia en el mercado.

Referencias Bibliográficas

Ackoff, R. L. (1981) *Creating the Corporate Future*. John Wiley and Sons Inc.

Alegsa, F. (16 de mayo de 2018) Factibilidad. *ALEGSA* [versión electrónica]. Santa fe, Argentina: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>

American Marketing Associaton. (2017-2020). Definiciones de marketing. American Marketing Associaton. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Así se reinventa Casanare tras la caída del precio del petróleo. (11 de agosto de 2018). *Revista Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/economia-de-casanare-tras-la-caida-del-precio-del-petroleo/263968>

Bonilla, L. B. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Editorial EUNED.

Caída de los precios del petróleo en los años 2010 (s.f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 23 de abril de 2020 de

https://es.wikipedia.org/wiki/Caída_de_los_precios_del_petróleo_en_los_años_2010

DANE. (2015). Informe de coyuntura económica regional. Recuperado de http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/8781/icer_casanare_2015.pdf

Dess, G. G. Lumpkin, G. T (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*.

Madrid, España: McGraw-Hill

Firzli, N. (6 de abril de 2014). A GCC House Divided: Country Risk Implications of the Saudi-Qatari Rift. *Al-Hayat* (Riyadh/London).

Fischer, L. Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*.

Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN.

Kotler, P. Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson educación.

McCarthy, J. Perreault, W. (1996). *Marketing planeación estratégica de la teoría a la práctica*.

Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Nicho de mercado (s.f.). En *Wikipedia*. Recuperado el 11 de abril de 2020 de

https://es.wikipedia.org/wiki/Nicho_de_mercado

Nicuesa, M. (julio de 2014) Perspectiva. *Definición ABC* [versión electrónica]. Recuperado de

<https://www.definicionabc.com/social/perspectiva.php>

OECD/Eurostat (2005). *Manual de Oslo: guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, 3ra ed. (2008) Madrid, España: Grupo Tragsa.

Sabino, C. A. (1989). *Cómo hacer una tesis: guía para elaborar y redactar trabajos científicos*.

Buenos Aires: Humanitas.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta. ed.).

DF México: McGraw Hill.

Stanton, W. J. Etzel, J. E. Bruce, J. W. (2007). *Fundamentos del marketing*. México: McGraw-Hill.

Ucha, F. (noviembre de 2008) Estrategia. *Definición ABC* [versión electrónica]. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>