

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL
SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO POR LOS COMERCIANTES DEL
MERCADO CUSCATLÁN UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

ALVARADO MENA DORIS ABIGAIL	AM02056
AYALA ORELLANA IRENE	AO12004
CAMPOS MEJÍA CECILIA GUADALUPE	CM10010

**PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

OCTUBRE DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL: MSC CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VASQUEZ

SECRETARIA: LICD.VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

TRIBUNAL CALIFICADOR

ING. GILBERTO DEL ROSARIO FIGUEROA TREJO

LIC. ESAÚ ARTIGA MEJÍA

MAE: JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS (DOCENTE ASESOR)

OCTUBRE DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de alcanzar este objetivo, a las personas que desde el cielo me cuidan en especial a mi madre Doris Mena por su dedicación y ejemplo Ud. siempre será mi mayor inspiración, a mi padre Manuel Alvarado por su apoyo incondicional, a mis hermanas y esposo por motivarme a seguir y estar conmigo siempre, a mis hijos por ser mi fuerza y razones para ser mejor cada día... ¡Caleb, Santiago y Lucas los amo y esto es por Uds.! “¡Todo lo que soy y lo que espero ser, se lo debo todo a Él, a Dios sea la gloria!”

Doris Abigail Alvarado Mena.

Agradezco a Dios todopoderoso y a la Virgen santísima por darme la vida y la oportunidad de culminar mi carrera un reto que sin su ayuda hubiese sido imposible. A mi padre José Ángel Ayala, mi madre Teodolinda de Ayala a quien debo lo que soy, por su sacrificio, apoyo incondicional, esfuerzo y motivación durante estos años, a mis hermanos Franklyn y Belky Ayala por motivarme y a mi amiga Coritza Quezada por estar apoyándome en todo momento.

Irene Ayala Orellana.

*“El que da, no debe volver a acordarse; pero el que recibe, nunca debe olvidar”
Agradecida con El Altísimo por guiarme con su sabiduría a lo largo de mi carrera y dedicado especialmente a las tres personas que toda mi vida han sido la motivación y el apoyo que siempre necesité para alcanzar mis metas, mi padre, madre y hermano, porque siempre creyeron en mí y me animaron a no darme por vencida, inculcándome fé, amor, respeto y esperanza, a ellos y a mi ser de luz infinita dedico este logro, las palabras se quedan cortas para demostrarles lo agradecida que estoy .*

Cecilia Guadalupe Campos Mejía.

Gracias a nuestro docente asesor: MAE. José Ciriaco Gutiérrez Contreras, por orientar este esfuerzo, brindarnos su apoyo, paciencia, dedicación y conocimientos para la realización de nuestro trabajo de investigación.

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE NEGOCIO Y EL SERVICIO AL CLIENTE APLICADO AL MERCADO CUSCATLÁN	1
A. Generalidades del Municipio de San Salvador.	1
1. Historia.....	1
2. Ubicación.....	2
B. Antecedentes Generales de los Mercados Municipales.	3
1. Historia.....	3
2. Definición.....	3
3. Principales agentes que intervienen en los mercados municipales	3
4. Marco legal para la administración de Mercados Municipales.....	5
5. Mercados que Administra la Alcaldía de San Salvador.....	9
C. Mercado Cuscatlán.....	10
1. Beneficios.....	11
2. Áreas del Mercado Cuscatlán.....	12
D. Servicio al Cliente.....	14
1. Servicio.....	14
2. Cliente.....	16
3. Servicio al cliente.....	17
E. Gestión Estratégica	17
1. Definición de estrategia.	17
2. Importancia de estrategia.....	19
3. Características de estrategia.....	19
4. Niveles de definición de las estrategias.....	20

F. Tipos De Estrategias.	21
1. Estrategias defensivas.....	21
2. Estrategias ofensivas	21
3. Estrategias de supervivencia	22
4. Estrategias de reorientación	22
5. Estrategias competitivas según Michael Porter	22
G. Análisis de Situaciones y Estrategias Empresariales	24
1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	24
2. Análisis PESTEL.....	27
3. Análisis FODA.....	29
4. Análisis CAME.....	32
H. Estrategia para Mejorar el Servicio al Cliente	35

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO POR LOS COMERCIANTES DEL MERCADO CUSCATLÁN 37

A. Objetivos	37
1. General.....	37
2. Específicos.....	37
B. Importancia	37
C. Métodos y Técnicas de Investigación.	38
1. Método de Investigación.....	38
2. Tipo de Investigación	39
3. Tipo de Diseño de la Investigación	39
4. Fuentes de Información	39
5. Técnicas e instrumentos de investigación	40
6. Unidad de Análisis	40
7. Ámbito de la Investigación.....	40
8. Determinación del Universo y Muestra.	41
9. Tabulación y Análisis de Datos.....	44

D. Resultados de la Investigación	45
1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta dirigida a los comerciantes del Mercado Cuscatlán.....	45
2. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta dirigida a los clientes del Mercado Cuscatlán.....	63
3. Recomendaciones de clientes y comerciantes para mejorar el servicio al cliente.	90
4. Descripción de la situación actual.....	91
E. Conclusiones y Recomendaciones.....	96
1. Conclusiones.....	96
2. Recomendaciones.....	97

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL SERVICIO AL CLIENTE QUE GENERE MAYOR AFLUENCIA DE COMPRADORES Y MEJORE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE NEGOCIOS DEL MERCADO CUSCATLÁN UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR	99
A. Objetivos	99
1. General.....	99
2. Específicos.....	99
B. Alcance	100
C. Importancia.....	100
D. Desarrollo de Estrategias	100
E. Cruce de Variables.....	102
F. Estrategias competitivas de negocio para fortalecer el servicio al cliente. .	105
1. Estrategias de Recurso Humano	106
2. Estrategias de Marketing.....	108
3. Estrategias de Infraestructura.....	115
G. Plan de Capacitación	121
1. Introducción	121
2. Objetivos	121
3. Recursos	122

4. Duración	123
5. Estructura del Programa.....	123
H. Plan de Implementación.....	128
1. Introducción:	128
2. Objetivos	128
3. Recursos Necesarios	129
I. Presupuesto General	131
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	

TABLAS

Tabla N°1.1 Mercados Municipales.....	9
Tabla N° 1.2 Descripción de Área.....	12
Tabla N° 1.3 Niveles del Mercado Cuscatlán.....	13
Tabla N° 2.1: Género.....	45
Tabla N° 2.2: Edad.....	46
Tabla N° 2.3: Nivel académico.....	47
Tabla N° 2.4: Días a la semana que abren los locales.....	48
Tabla N° 2.5: Tipos de productos ofrecidos a los clientes.....	49
Tabla N° 2.6: Precio de los productos.....	50
Tabla N° 2.7: Satisfacción de las necesidades de los clientes.....	51
Tabla N° 2.8: Promociones ofrecidas a los clientes.....	52
Tabla N° 2.9: Medios Publicitarios.....	53
Tabla N° 2.10: Aspectos que pone en práctica el comerciante.....	54
Tabla N° 2.11: Capacitación.....	55
Tabla N° 2.12: Estrategias.....	56
Tabla N° 2.13: Nivel académico y medios publicitarios.....	58
Tabla N° 2.14: Productos y días laborales.....	59
Tabla N° 2.15: Promociones y productos.....	60
Tabla N° 2.16: Productos y estrategias propuestas.....	62
Tabla N° 2.17: Género.....	63
Tabla N° 2.18: Edad.....	64
Tabla N° 2.19: Ocupación u oficio.....	65
Tabla N° 2.20 :Frecuencia de visita.....	66
Tabla N° 2.21: Área que visita con más frecuencia.....	67
Tabla N° 2.22: Finalidad de la visita.....	68
Tabla N° 2.23: Presentación de las áreas de ventas.....	69
Tabla N° 2.24: Apariencia de los comerciantes.....	70

Tabla N° 2.25: Se presentó alguna dificultad al solicitar el servicio.....	71
Tabla N° 2.26: Inconvenientes.....	72
Tabla N° 2.27: Tiempo transcurrido en el servicio solicitado.....	74
Tabla N° 2.28: Tiempo de espera adecuado.....	75
Tabla N° 2.29: Aspecto que el comerciante pone en práctica al brindar el servicio.....	76
Tabla N° 2.30: Satisfacción por el servicio.....	77
Tabla N° 2.31: Justificación de la visita	78
Tabla N° 2.32: Estrategias.....	79
Tabla N° 2.33: Aseo y presentación personal y área.....	81
Tabla N° 2.34: Frecuencia de visitas.....	82
Tabla N° 2.35: Género y área que visita con más frecuencia.....	83
Tabla N° 2.36: Aspecto que pone en práctica en comerciante y área.....	84
Tabla N° 2.37: Aspecto que pone en práctica en comerciante y edad del cliente.....	85
Tabla N° 2.38: Área que visita y edad el cliente.....	86
Tabla N° 2.39: Área que visita y tiempo trascurrido al solicitar el servicio..	87
Tabla N° 2.40: Estrategias propuestas y áreas.....	88
Tabla N° 3.1: Análisis FODA.....	101
Tabla N° 3.2: Cruce de Variables (Análisis CAME).....	104

GRÁFICOS

Grafico N°2.1: Género.....	45
Grafico N°2.2: Edad.....	46
Grafico N°2.3: Nivel académico.....	47
Grafico N°2.4: Días a la semana que abren los locales.....	48
Grafico N°2.5 Tipos de productos.....	49
Grafico N°2.6: Precio de los productos.....	50
Grafico N°2.7: Satisfacción de las necesidades de los clientes.....	51
Grafico N°2.8: Promociones ofrecidas a los clientes.....	52
Grafico N°2.9: Medios Publicitarios.....	53
Grafico N°2.10: Aspectos que pone en práctica el comerciante.....	54
Grafico N°2.11: Capacitación.....	55
Grafico N°2.12: Estrategias.....	57
Grafico N°2.13: Nivel académico y medios publicitarios.....	58
Grafico N°2.14: Productos y días laborales.....	59
Grafico N°2.15: Promociones y productos.....	60
Grafico N°2.16: Productos y estrategias propuestas.....	62
Grafico N°2.17 Género.....	63
Grafico N°2.18: Edad.....	64
Grafico N°2.19: Ocupación u oficio.....	65
Grafico N°2.20: Frecuencia de visita.....	66
Grafico N°2.21: Área que visita con más frecuencia.....	67
Grafico N°2.22: Finalidad de la visita.....	68
Grafico N°2.23: Presentación de las áreas de ventas.....	69
Grafico N°2.24: Apariencia de los comerciantes.....	70
Grafico N°2.25: Se presentó alguna dificultad al solicitar el servicio.....	71
Grafico N°2.26: Inconvenientes.....	73
Grafico N°2.27: Tiempo Transcurrido en el servicio solicitado.....	74

Grafico N°2.28: Tiempo de espera adecuado.....	75
Grafico N°2.29: Aspecto que el comerciante pone en práctica al brindar el servicio.....	76
Grafico N°2.30: Satisfacción por el servicio.....	77
Grafico N°2.31: Justificación de la visita.....	78
Grafico N°2.32: Estrategias.....	80
Grafico N°2.33 Aseo y presentación personal y área.....	81
Grafico N°2.34: Frecuencia de visitas.....	82
Grafico N°2.35: Género y área que visita con más frecuencia.....	83
Grafico N°2.36: Aspecto que pone en práctica en comerciante y área.....	84
Grafico N°2.37: Aspecto que pone en práctica en comerciante y edad del cliente.....	85
Grafico N°2.38: Área que visita y edad el cliente.....	86
Grafico N°2.39: Área que visita y tiempo transcurrido al solicitar el servicio...	87
Grafico N°2.40: Estrategias propuestas y área.....	89

RESUMEN

Mercado Cuscatlán es único en su clase, con estándares de calidad a la altura de la capital y sus ciudadanos. Es el primer mercado municipal moderno y vanguardista y juega un papel muy importante brindando un servicio al público. Por lo tanto, la elaboración de estrategias competitivas de negocio para fortalecer el servicio al cliente, surge de la necesidad de crear herramientas que sirvan de apoyo para mejorar el servicio ofrecido por los comerciantes.

El objetivo principal es diseñar estrategias competitivas de negocio que fortalezcan el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán.

En el desarrollo de la investigación se identificaron los elementos teóricos relacionados con las generalidades del Mercado Cuscatlán así como los conceptos referentes al servicio al cliente, estrategias, y los diferentes análisis que sirvieron de guía para conocer las condiciones internas y externas de dicha entidad, siendo de principal relevancia el análisis FODA con el que se realizó el diagnóstico de la situación actual, con el fin de conocer las deficiencias en las que se encuentra el mercado. Se utilizó el método científico para la obtención de los datos que sirvieron de base para la elaboración de la propuesta, así también se integró el desarrollo del análisis y la síntesis, se aplicó el tipo de investigación de carácter descriptivo que busca definir los elementos y características del servicio al cliente.

Se utilizaron las técnicas de la entrevista y encuesta, la entrevista se realizó al personal administrativo, para conocer la situación actual en cuanto al servicio al cliente, mientras que la encuesta fue dirigida a clientes y comerciantes, para conocer el punto de vista de cada uno de ellos, además se hizo uso de la observación directa del fenómeno en estudio permitiendo obtener información relevante para su posterior análisis e interpretación.

Luego de haber realizado el estudio de campo se obtuvieron las siguientes conclusiones; no existe apoyo de la administración del mercado para mejorar la calidad del servicio al cliente, además los comerciantes del Mercado Cuscatlán no hacen uso de ningún medio publicitario para dar a conocer sus productos y el área de estacionamiento es una de las problemáticas con las que cuenta el mercado ya que es insuficiente para el número de personas que visitan las instalaciones. De igual forma surgieron las recomendaciones; la administración deberá implementar un programa de capacitación con el fin que los comerciantes mejoren la atención al cliente, orientando a los comerciantes a hacer uso de las redes sociales y medios publicitarios para dar a conocer sus productos, así como diseñar u optimizar el área de parqueo y poder así proporcionar a las personas que visitan las instalaciones un lugar seguro donde dejar su vehículo mientras realizan sus compras o adquieren un servicio.

Además se utilizaron las fuentes secundarias como libros, leyes y páginas web que complementaron la información para la realización del diagnóstico.

Finalmente se desarrolló un plan de capacitación dirigido a los comerciantes del Mercado Cuscatlán con el objetivo que fortalezcan el servicio al cliente y un plan de implementación con el objetivo de dar a conocer a la Gerencias los beneficios de aplicar las estrategias competitivas de negocio propuestas en este trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación trata sobre “Estrategias competitivas de negocio para fortalecer el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán ubicado en el municipio de San Salvador”.

Con esta investigación se pretende proporcionar a los comerciantes herramientas que le ayuden a fortalecer el servicio al cliente y poder así incrementar la afluencia de compradores a las instalaciones. A continuación se presenta un resumen del contenido de los capítulos desarrollados en la investigación.

Capítulo I: Contiene las generalidades del Mercado Cuscatlán, su historia, beneficios, áreas, incluyendo el marco legal, así también el desarrollo de los aspectos que integran el marco teórico como el concepto e importancia del servicio al cliente, tipos de estrategias, análisis utilizado para la descripción de la situación actual y otros suplementarios.

Capítulo II: Es el estudio de campo y está compuesto por los métodos y técnicas utilizados a lo largo de la investigación, además contiene los resultados obtenidos a través del diagnóstico realizado mediante instrumentos de investigación a 80 comerciantes y 169 clientes, el análisis se efectuó mediante la tabulación de las preguntas que forman parte del cuestionario elaborado, la guía de entrevista, generando las respectivas conclusiones y recomendaciones que faciliten la solución de la problemática encontrada.

Capítulo III: Está compuesto por el desarrollo de la propuesta de estrategias competitivas de negocio para fortalecer el servicio al cliente, además se incluye un plan de implementación para orientar a la gerencia del mercado en la ejecución de dicha propuesta.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE NEGOCIO Y EL SERVICIO AL CLIENTE APLICADO AL MERCADO CUSCATLÁN

A. Generalidades del Municipio de San Salvador.

1. Historia

La ciudad de San Salvador es la capital de la República de El Salvador, principal ciudad del país, fué un importante centro comercial durante la colonización española, debido a la agricultura del añil, y se convirtió en sede de la Alcaldía Mayor y la Provincia del territorio que, en su mayor parte, hoy conforma El Salvador

Con el desarrollo de la agricultura del café, la ciudad tuvo un notable desarrollo en su infraestructura a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Las fiestas patronales de San Salvador se celebran del 1 al 6 de agosto en honor al Divino Salvador del Mundo.

Algunos lugares recomendados a visitar en este municipio son 2 estadios, Museo de Arte, Museo Nacional de Antropología, Museo de los Niños, Museo Militar, Museo Nacional de Historia, Casa de las Academias, hoteles y restaurantes, tours por el Centro Histórico, los parques, plazas y centros comerciales.

San Salvador tiene una extensión territorial de 72.25 kilómetros cuadrados, tiene una población de más de 320 mil habitantes y se encuentra a 685 metros de altura sobre el nivel del mar.

2. Ubicación

San Salvador limita al Norte con los municipios de Nejapa, Mejicanos, Cuscatancingo y Ciudad Delgado, al este con Soyapango y San Marcos, al sur con Panchimalco y San Marcos, mientras que al oeste con Antiguo Cuscatlán y Santa Tecla. Se divide en 8 cantones y 37 caseríos. ¹

Mapa: Municipio de San Salvador



Fuente: página web, Municipios de El Salvador

¹Municipio de EL Salvador, San Salvador municipio, recuperado de: www.municipiosdeelsalvador.com

B. Antecedentes Generales de los Mercados Municipales.

1. Historia

Los mercados municipales a nivel mundial constituyen una de las fórmulas comerciales más tradicionales y con mayor arraigo en la distribución de productos para las comunidades

En El Salvador existe la necesidad de que las personas tengan lugares fijos para comprar sus productos tales como: cereales, verduras, frutas, ropa, zapatos entre otros. Los mercados municipales han evolucionado, convirtiéndose así en lugares populosos de comercialización de diferentes productos, según sea la necesidad de las personas.

En el año 1973 el comercio informal se localizó prácticamente en la calle Rubén Darío, desde donde se ubicaba almacenes Simán hasta el Palacio Nacional. En el año 1975, se construyó el Mercado Central, bajo la administración del entonces alcalde de San Salvador, José Napoleón Duarte,

2. Definición

Un mercado municipal es una estructura física generalmente equipada con puestos pre elaborados los cuales se acondicionan para albergar a las personas que ofrecen bienes o servicios para ser adquiridos por los clientes, convirtiéndose así en un lugar apropiado para ejercer la actividad comercial de un territorio o población ligada a un municipio determinado.²

3. Principales agentes que intervienen en los mercados municipales

Es necesario definir cada uno de los actores que participan en el funcionamiento de un mercado municipal, como se detalla a continuación:

² Historia y datos del municipio, Editor: Alcaldía Municipal de San Salvador. Disponibilidad: <http://www.sansalvador.gob.sv>

a. Usuarios (comerciantes).

Se clasifican en Usuarios Permanentes y Usuarios Transitorios. Se denomina Usuario Permanente aquel que ocupa un área determinada del Mercado en forma continua con base en un contrato de arrendamiento suscrito por la municipalidad. El usuario permanente es el que ocupa el llamado puesto fijo.

Se denomina Usuario Transitorio aquel que con la debida autorización utiliza esporádicamente un área de venta.

b. Compradores.

Son las personas que se dirigen al mercado a realizar compras mayoristas o minoristas de productos.

c. Proveedores.

Son las personas que distribuyen la mercadería de la central de mayoreo, para su posterior venta en el mercado, son los usuarios del área de carga y descarga de productos y su permanencia en el edificio no es de largo tiempo.

d. Administrativos.

Son las personas encargadas de las actividades administrativas y de organización del mercado, este grupo está compuesto por: Administración del mercado, Secretaria, Contador y Cobrador.

La Administración Municipal de Mercados es una dependencia de la Alcaldía Municipal, cuyo propósito es ofrecer un importante servicio a un amplio sector de la población, a fin de que los vendedores y compradores cuenten con las instalaciones apropiadas para la comercialización de los productos, así como

contribuir a resolver algunos de los diversos problemas de mayor prioridad para el mercado.³

4. Marco legal para la administración de Mercados Municipales.

a. Constitución de la Republica de El Salvador.

Constituye y regula la autonomía de los municipios:

Art. 203 “Los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por un Código Municipal, que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas. Los Municipios estarán obligados a colaborar con otras instituciones públicas en los planes de desarrollo nacional o regional.”⁴

b. Código Municipal.

Este código tiene por objeto regular las acciones y las facultades siguientes:

Art. 4 “compete a los municipios:

12. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;

17. La creación, impulso y regulación de servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangues, mataderos y rastros “

Art. 30 “- Son facultades del Concejo:

³ Aguirre Martínez, Febe Eunice, “Análisis de las prioridades competitivas del Mercado Cuscatlán situado en el municipio de san salvador y su incidencia en la toma de decisiones para su administración”, 2017.

⁴ Decreto Constituyente N°. 38. Tomo: 281. De fecha 15 de diciembre 1983. Publicado: 16 de diciembre de 1983. Título: “Constitución de la República de El Salvador”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 234.

4. Emitir ordenanzas, reglamentos y acuerdos para normar el Gobierno y la administración municipal;

21. Emitir los acuerdos de creación, modificación y supresión de tasas por servicio y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas de interés local. ⁵

Como lo dice el decreto nº 27 existe una ordenanza que regula todo lo relacionado al Mercado Cuscatlán: Se establece lo siguiente

c. Ordenanza reguladora del uso, funcionamiento y administración del centro comercial municipal “bazar Cuscatlán”

Art.- 1. Esta Ordenanza tiene por objeto la regulación del funcionamiento y administración del Centro Comercial Municipal denominado “Bazar Cuscatlán”.

Art. 2. La finalidad de esta Ordenanza es brindar a los ciudadanos a través del Centro Comercial Municipal “Bazar Cuscatlán” productos de calidad, en un ambiente seguro, limpio e innovador. Así como también, regular las tarifas correspondientes a las tasas de los cánones de arrendamiento de los puestos, locales Comerciales y de los parqueos.

Art. 3. El funcionamiento del Centro Comercial Municipal denominado “Bazar Cuscatlán” estará sujeto a la autoridad competente en primera instancia a la Gerencia de Centros Comerciales Municipales.

⁵ Decreto Legislativo N°. 274. Tomo: 290. Publicado: 31 de enero de 1986. Título: “Código Municipal”.
Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 23.

Art. 7. - Las áreas comunes y mobiliarios destinados al servicio público están sometidos al mantenimiento, cuidado y responsabilidad común por parte de la Municipalidad en conjunto con los comerciantes del área respectiva. La utilización de tales áreas es general y gratuita de acuerdo a las condiciones naturales y propias de su uso, sin que en ellas se pueda ubicar ninguna clase de objetos ni construcciones.

Art. 8.- Los puestos y locales comerciales existentes en “Bazar Cuscatlán”, serán asignados bajo la modalidad de contratos de arrendamiento por un año de plazo prorrogable automáticamente hasta por veinticinco años sujeto al cumplimiento de las reglas y normas establecidas en la presente ordenanza y en el contrato de arrendamiento, pudiendo la Arrendante, dar por finalizado el contrato de arrendamiento al comprobarse algún incumplimiento de las obligaciones del arrendatario.

Art. 10.- La persona interesada presentará ante la Gerencia de Centros Comerciales Municipales, una solicitud que contenga una Declaración Jurada en la que manifieste reunir los requisitos establecidos en la presente ordenanza y se comprometa a darle estricto cumplimiento a las regulaciones contenidas en la misma.

Art. 14.- Queda estrictamente prohibido a los comerciantes subarrendar, vender o traspasar el puesto o local comercial que les fue arrendado. Cualquier operación que resulte de violar esta disposición será nula y se dará por terminado unilateralmente el contrato de arrendamiento.

Art. 15. No podrá darse en arrendamiento más de un puesto o local comercial.

Art. 16. Las tasas del arrendamiento serán diarias y pagaderas mensualmente, por cada puesto y local comercial, clasificándose de la siguiente manera:

- a) Para puestos en donde se comercializaran productos húmedos como legumbres, hortalizas, frutas, cárnicos, pescados, quesos y pollos entre otros: La tasa diaria será de \$0.57 centavos de dólar de los Estado Unidos de América por metro cuadrado.
- b) Para puestos en donde se comercializaran productos secos como desechables, cereales, abarrotos, ropa, calzado, artesanías, entre otros: La tasa diaria será de \$0.57 centavos de dólar de los Estados Unidos de América, por metro cuadrado.
- c) Para Locales Comerciales y Kioscos: La tasa diaria será de \$0.57 centavos de dólar de los Estados Unidos de América, por metro cuadrado. Tasa por parqueo.

Art. 17.- Los Usuarios del Centro Comercial Municipal “Bazar Cuscatlán”, pagaran una tasa por el uso del parqueo equivalente a \$0.25 centavos por hora o fracción.

Art. 22.- Se permitirá a los arrendatarios el uso de publicidad, dentro de las instalaciones de “Bazar Cuscatlán”, previa aprobación de los diseños, por la Gerencia de Imagen y Comunicaciones de la Municipalidad de San Salvador, con apego a la normativa vigente que regula los elementos publicitarios.

5. Mercados que Administra la Alcaldía de San Salvador.

Principales Mercados Municipales administrados por la Alcaldía de San Salvador

Tabla N° 1.1. Mercados Municipales.

No.	Nombre	Rubro	Ubicación
1	Mercado Nacional de Artesanías	Artesanías y recuerdos	Avenida Manuel Enrique Araujo, S.S.
2	Mercado Cuscatlán	Bazares, comida, lácteos y restaurantes	25 Avenida Sur y Calle Gerardo Barrios, San Salvador
3	Mercado Central	Frutas, verduras, carnes, mariscos, flores, comida, lácteos y cereales	12 Calle Poniente y Calle Gerardo Barrios, entre la 7ª Av. Sur y Av. 29 de Agosto, S.S.
4	Mercado San Miguelito	Flores y recuerdos	Ave. España y 2da Ave. Norte, S.S.
5	Mercado Sagrado Corazón de Jesús	Ropa, calzado y herramientas	3a Ave. Sur y 4a Calle Poniente, S.S.
6	Mercado Ex Cuartel	Artesanías y recuerdos	1a Calle Oriente, S.S.
7	Mercado Tinetti	Comedores, frutas y verduras	Calle Delgado, Barrio San Esteban, S.S.
8	Mercado La Tiendona	Frutas, Verduras y Comedores	24 Ave. Norte y Calle Peralta, Barrio Concepción, S.S.
9	Mercado Belloso	Herramientas y artículos para el hogar	Bulevar Venezuela y 2da Ave. Sur, S.S.
10	Mercado Modelo	Frutas, verduras, cereales y comedores	Calle Modelo y Calle Monserrat, S.S.

Fuente: Elaboración propia, con información recopilada de internet.

C. Mercado Cuscatlán.

Con el crecimiento poblacional se ha visto la necesidad de crear espacios para la ubicación de nuevos mercados municipales, a raíz de eso y como un proyecto de la actual administración del gobierno de San Salvador, se inauguró el 16 de diciembre de 2016 el Mercado Cuscatlán, ubicado en la 25 Avenida Sur y Calle Gerardo Barrios de San Salvador, el cual nace con la idea de dar una solución tangible a los comerciantes por cuenta propia que utilizan las calles de San Salvador para vender sus productos

Sus dimensiones son más de 7,000m², dispone de 172 locales lo que permite albergar a más de 700 comerciantes, y ofrece gran cantidad de beneficios como: seguridad, limpieza, comodidad, orden y protección.

Mercado Cuscatlán es único en su clase, con estándares de calidad a la altura de la capital y sus ciudadanos. Es el primer mercado municipal moderno y vanguardista para el confort de todos sus visitantes.”⁶

Observando la falta de atención al cliente por la cultura o falta de experiencia de donde provienen la cual no está acorde al nuevo sistema de operación, es por ello que se requiere diseñar estrategias competitivas de negocios para fortalecer el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes y así contribuir al desarrollo y crecimiento del mercado.

Según los encargados del proyecto se han enfrentado con diferentes inconvenientes al iniciar la operación, entre los cuales se encuentran problemas administrativos, dificultad de actividad comercial de los negocios, poca afluencia de personas, insatisfacción de la atención recibida por parte de los comerciantes, quienes se ven afectados en gran medida porque no logran obtener los ingresos proyectados.

⁶Gobierno de San Salvador 2016. Recuperado de: <http://www.sansalvador.gob.sv/>

1. Beneficios

Los comerciantes cuentan con beneficios tales como:

- Campaña publicitaria, mediante banners y anuncios electrónicos.
- Seguridad jurídica con contratos hasta por 25 años plazo.
- Arrendamiento bajo con una tasa de \$0.57 centavos por metro cuadrado al día.
- Créditos para mejorar el negocio al 12% de interés anual.

Así mismo, para los usuarios, cuenta con accesos para personas con discapacidades, paradas de buses adecuadas, parqueo, terraza, área de comida, oficinas de servicios municipales, área de esparcimiento familiar, entre otros atractivos.⁷

⁷ Mercado Cuscatlán de San Salvador. Disponibilidad: <http://www.mercadocuscatlán.com>. Fecha de consulta: 17 de Abril de 2017.

2. Áreas del Mercado Cuscatlán

Tabla N° 1.2 Descripción de Áreas

Área	Descripción
Área de frutas, verduras y granos básicos	En esta área se comercializan productos de la canasta básica, lácteos y carnes.
Área de bazares	Se encuentran productos como, ropa, calzado, productos de belleza entre otros.
Área de terraza	Ofrecen los servicios de restaurantes.
Terraza mirador	Área de esparcimiento donde se puede apreciar la vista panorámica del centro histórico de San Salvador.
Biblioteca	Cuenta mobiliario y equipo tecnológico, internet inalámbrico y variedad de libros para todas las edades y preferencias.
Oficina administrativa	Personal de la Gerencia de Centros Comerciales Municipales.
Punto de atención al ciudadano	Esta área corresponde a la Alcaldía de San Salvador, atiende reclamos y sugerencias de clientes y comerciantes.
Kioscos.	Son mini negocios y ofrecen diferentes productos y servicios ubicados en los pasillos del mercado.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida mediante observación directa y publicidad dentro del mercado,

Tabla: N° 1.3 Niveles del Mercado Cuscatlán y los Negocios Establecidos.

N° de Niveles	Negocios
Planta baja	Bazares
Nivel 1	Chepe pollo, Pancitos, Karen´s, Green Greans, Helados Sarita, Rodríguez Computadoras, Frutas, Verduras y Granos básicos.
Nivel 2	Biblioteca Municipal, Punto de atención al ciudadana, La Nevería, Angela´s Boutique, DIMEFA venta de medicinas, Asian Food, IN Accesorios, Thoma´s Restaurantes y Mariscos, Cupido Shop, Bijoux Boutique, Bandidos Barber Shop, May´s Boutique, Pupusería El Folklor, Fancy Queen y Bazares.
Terraza	La Taberna, Carnes y mariscos el panorámico, Típicos Marielos, Restaurante La Ceiba, Ceviches Shrimp, & Love, Jalapeños Mexican Food, La costilla del Tío, La Plateada, Pollito Pio Rostizado, La Barraca y Delifrozen

Fuente: Elaboración propia, con base a publicidad dentro del mercado.

A pesar de todos estos beneficios que pueden gozar los comerciantes según noticias en los periódicos nacionales los menos favorecidos en el mercado Cuscatlán son los pequeños comercios que están en el nivel 2, en el área de ropa, y artesanías; así como los que se ubican en el nivel 1, donde se venden frutas, verduras y cereales. En estos pasillos hay varios puestos vacíos, y con menos presencia de consumidores.

Algunos comerciantes mencionan que no llegan muchos usuarios, aunque ellos tienen fe que poco a poco la gente se acercará, y podrán mejorar sus ingresos.

A diferencia de otros centros de abastos, las instalaciones del lugar lucen vacías, los vendedores se miran entre sí, por momentos se levantan a platicar, y regresan a sentarse con la esperanza que llegue algún cliente.

Según comentaron varios vendedores, quienes venden más son los bares y restaurantes, principalmente en fin de semana. Dicen que es la razón por la que varios vendedores dejaron los puestos y decidieron regresar a los mercados capitalinos.⁸

D. Servicio al Cliente

1. Servicio

a. Definición de servicio

Servicio se define generalmente como un paquete o un conjunto de atributos intangibles y tangibles que satisface necesidades físicas y psicológicas⁹

Los servicios son actividades o beneficios intangibles que proporciona una organización para satisfacer las necesidades de los consumidores a cambio de dinero u otro tipo de valor.¹⁰

“Trabajo o actividad que se hace para otra persona”

b. Importancia

La importancia del servicio radica en que éste viene a satisfacer una necesidad ya existente a través de su utilización, únicamente durante el tiempo o período en que se haga uso de éste. Lo anterior indica que en la medida en que se utilice un servicio se estará satisfaciendo una necesidad.

⁸Artículo: “Puestos Vacíos y poca afluencia en el Mercado Cuscatlán” Disponibilidad: <http://www.laprensagrafica.com>. Publicado el 4 de junio de 2017.

⁹Selva D. Guillermo, la estrategia de operación en empresas de servicio, INCAE Business School, Alajuela, Costa Rica, Julio de 2005.

¹⁰Rudelius Hartley William, Roger A, Kerin Steven W., Marketing, Undécima edición, México, Mac Graw Hill, 2014.

Dependiendo de la calidad con que sean llevados a cabo los servicios, el cliente o usuario regresara nuevamente, siendo esta una manera de atraer clientes potenciales y los actuales, dentro del mercadeo es una de las herramientas de trabajo más utilizadas.

c. Características

Los servicios poseen características particulares las cuales se detallan a continuación:

Intangibles:

Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. La intangibilidad es la característica definitiva que distingue a los productos de los servicios.

Inseparables:

Los servicios se producen y venden al mismo tiempo.

Heterogéneos:

Existe dificultad en lograr una estandarización de los servicios producidos, ya que la prestación de un servicio puede ser diferente de otras unidades.

Perecederos:

Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente.

Propiedad:

Una diferencia básica entre la industria de servicios y la industria manufacturera radica en la falta de propiedad, ya que un cliente solamente puede tener acceso

a utilizar un determinado servicio. En un servicio el pago se hace por el uso, acceso arriendo de determinados elementos¹¹

2. Cliente

a. Definición de cliente

El cliente es aquella persona o empresa con la que se realiza frecuentemente una operación comercial, estos son las personas más importantes en el negocio.¹²

“Persona que compra o adquiere un producto o servicio a cambio de un pago”

b. Clasificación de los clientes

Dentro de la empresa u organización podemos distinguir dos tipos de clientes, los internos y los externos.

Cliente interno

Es aquel que está constituido por las personas que pertenecen a la misma institución en la cual laboran. Es decir, son los compañeros de trabajo, jefes, colaboradores etc.

Cliente externo

Es aquel que no pertenece a la institución, es decir, es toda persona que mantiene una relación contractual directa con la empresa. Es quien consume los productos y/o servicios que produce o distribuye la empresa. Al tener dos tipos de clientes, debemos estar conscientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro.

¹¹ Guzmán Patricia Jeannette, “Propuesta De Un Programa De Capacitación De Calidad En El Servicio Al Cliente Dirigido Al Personal De La Unidad De Salud De Mejicanos Dr. Hugo Morán Quijada”

¹² conceptos y fundamentos: del servicio, cliente y producto, recuperado de:
<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/HASH2ba6.dir/doc.pdf>

3. Servicio al cliente

a. Definición de servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo¹³

“Conjunto de actividades estratégicas realizadas por cada miembro de la empresa con el objetivo de satisfacer al cliente”.

b. Importancia de servicio al cliente

La atención al cliente puede convertirse en un elemento principal para el éxito o el fracaso de muchas organizaciones, las empresas que están orientadas hacia el cliente son las que tienen más probabilidad de éxito en el futuro. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno, por lo que las empresas han optado por dar mayor énfasis en cuanto al servicio al cliente. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben, algunas personas dejan de comprar un producto o servicio por las fallas en la información que se les proporciona por parte del personal encargado de atender a los compradores, ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, así como también la información que se brinda, y el trato humano y técnico con el que va a establecer en una relación comercial.¹⁴

E. Gestión Estratégica

1. Definición de estrategia.

La palabra estrategia tiene un origen militar y proviene del griego strategia, que significa “oficina del general”. Con el transcurrir del tiempo, la palabra tomó una variedad de connotaciones diferentes, como...

¹³ Servicio al cliente Euroinnova Formación, 2015, recuperado de: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente-definicion/>

¹⁴ <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/HASH2ba6.dir/doc.pdf>

“Ciencia o arte del comando militar según se aplica a la planificación y conducción global de operaciones de combate a gran escala”

“Maniobra militar diseñada para engañar o sorprender al enemigo”¹⁵

Otros autores han formulado las siguientes definiciones:

Estrategia es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos.¹⁶

Henry Mintzberg de McGill, plantea los siguientes conceptos de estrategia de la organización:

- a. Estrategia es un plan o curso de acción que se va a seguir en el futuro.
- b. Estrategia es un patrón de comportamiento consistente a lo largo del tiempo.
- c. Estrategia como posición, donde se designan productos particulares a segmentos específicos.
- d. Estrategia como perspectiva o manera de hacer las cosas.¹⁷

El grupo investigador define como estrategia lo siguiente:

“Todo acto o maniobra que vuelve la situación a favor nuestro para lograr el objetivo”

¹⁵ Robert Michael, Dias Carlos. Estrategia Pura y Simple, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V, México, 2000.

¹⁶ Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Mc Graw Hill 8 Edición. México 1994.

¹⁷ Mintzberg, Henry; Brian Q. James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

2. Importancia de estrategia.

Las estrategias son una parte fundamental en el buen desempeño de una empresa, ya que son una herramienta de gestión que puede marcar la diferencia entre perecer empleando de forma equivocada los recursos o conseguir salir a flote y sacar el máximo provecho de la situación actual, ante los mercados que son cada vez más competitivos y exigentes.

Implementar por ejemplo una estrategia de calidad, produce un efecto en la oferta y garantía de los servicios, logrando fidelizar a los clientes y también presentar un mensaje interno de eficiencia enfocando a toda la organización hacia un objetivo claro y definido. Dicha implementación crea el potencial de rendimiento que la empresa necesita para obtener beneficios en el futuro.

3. Características de estrategia.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- a. Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los "fines" y las estrategias "los medios" que permitan alcanzarlos (Eficacia).
- b. Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (Eficiencia).
- c. Deben ser claras y comprensibles para todos.
- d. Alineadas y coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- e. Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- f. Deben representar un reto para la empresa.
- g. El tiempo para ejecutarse debe ser razonable.

4. Niveles de definición de las estrategias.

Se suelen considerar tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a los diferentes niveles de jerarquía en la empresa: estrategia corporativa o de empresa, estrategia de negocio y estrategia funcional. Cada uno de estos niveles tiene asignadas diferentes competencias respecto a la toma de decisiones.

a. Estrategias Corporativas.

La estrategia corporativa marca la dirección general que servirá como marco de referencia para la realización de las funciones de la organización. Especifica el o los negocios a los que se dedicará la compañía, aísla las nuevas oportunidades y amenazas en el entorno e identifica los objetivos de crecimiento.

La definición de la estrategia corporativa implica tres consideraciones:

- i. Vigilar los cambios en el entorno de negocios y adaptarse a ellos;
- ii. Identificar y desarrollar las competencias centrales de la empresa, y
- iii. Desarrollar los procesos centrales de la empresa.¹⁸

b. Estrategias de negocios.

Se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. La estrategia de negocios puede ser competitiva (a través de la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja) o de cooperación (mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores). Del mismo modo que la estrategia corporativa pregunta en qué industria o industrias

¹⁸ Krajewski Lee J., Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra."Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor". Octava Edición. País: México. Editorial: Pearson Educación. Año. 2008.

debe estar la empresa, la estrategia de negocios pregunta cómo la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria.¹⁹

c. Estrategias Funcionales.

El término de estrategia funcional se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particular de un negocio. La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. Lo importante en este tercer nivel es la cuestión de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.²⁰

F. Tipos De Estrategias.

1. Estrategias defensivas.

Persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales.

2. Estrategias ofensivas

Son un tipo de estrategias diseñadas para obtener un objetivo en concreto: cuota de mercado, clientes clave, segmentos de mercado de alto margen, etc.²¹

¹⁹ Wheelen Thomas y Hunger. J. David, Administración Estratégica y política de Negocios, Décima Edición, México, Pearson Educación, 2007.

²⁰ Guerras Martín, Luis Ángel, Navas López José Emilio. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Editorial Thomson Reuters Proview. Madrid 1995.

²¹ Estrategias, ofensivas y defensivas, Osorio Daisy, recuperado de: www.es.slideshare.net

3. Estrategias de supervivencia

Son estrategias que adopta la organización para sobrevivir. Es la posición donde ninguna organización quisiera estar. La organización tiene debilidades que el entorno va a reforzar con las amenazas que presenta.

4. Estrategias de reorientación

El mercado externo ofrece oportunidades a la organización que puede aprovechar, pero no está preparado para ello y debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.²²

5. Estrategias competitivas según Michael Porter

Definición: Porter define la estrategia competitiva como aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial²³

- a. Estrategia de liderazgo en costes.
- b. Estrategia de diferenciación.
- c. Estrategia de enfoque o concentración.

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores”.

²² Matriz_DAFO, recuperado de: www.ecured.cu

²³ Porter Michael, Estrategias Competitivas de Porter, Mgs. Mónica I. Izurieta Castelo, Universidad Estatal de Milagro, Recuperado de: <http://es.calameo.com/books/001131266941a41a9d956>

1. El liderazgo en costos:

El liderazgo en costos es una estrategia competitiva de bajo costo dirigida al extenso mercado masivo y que requiere la “construcción dinámica de instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la experiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas servicio, fuerza de ventas, publicidad, etcétera”. Debido a sus costos reducidos, el líder en costos puede cobrar un precio más bajo por sus productos que sus competidores y aun así obtener un beneficio satisfactorio. Aunque no necesariamente tenga los costos más bajos de la industria, tiene costos más bajos que sus competidores.

2. La diferenciación.

La diferenciación está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único. Por lo tanto, la empresa o unidad de negocio puede cobrar un precio más alto por ellos. Esta especialidad se puede relacionar con el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, una red de distribuidores o el servicio al cliente. La diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos por arriba del promedio en un negocio específico porque la lealtad a la marca resultante disminuye la sensibilidad de los clientes al precio. El incremento de los costos se transmite generalmente a los clientes. La lealtad del comprador también sirve como una barrera de entrada; las nuevas empresas deben desarrollar su propia competencia distintiva para diferenciar sus productos de alguna manera para competir con éxito.

3. De enfoque.

El enfoque en costos: es una estrategia competitiva de bajo costo que se centra en un grupo de compradores particulares o en un mercado geográfico e intenta servir sólo a ese nicho, con la exclusión de otros. Cuando aplica este enfoque, la empresa o unidad de negocio busca una ventaja en costos en su segmento meta.

El enfoque de diferenciación: al igual que el enfoque en costos, se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea de productos o mercado geográfico específico.

G. Análisis de Situaciones y Estrategias Empresariales

1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Aunque el entorno relevante de la empresa es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete. La estructura de un sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia principalmente en un sentido relativo; dado que las fuerzas externas por lo general afectan a todas las empresas del sector industrial, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

a. La rivalidad entre los competidores existentes en el sector industrial.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, lo mismo sucede con los mercados municipales, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

b. La amenaza de productos o servicios sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Por otro lado, en los mercados que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad y se pueden citar los factores siguientes, suficientes proveedores, disponibilidad de sustitutos cercanos, nivel percibido de diferenciación del producto o servicio y precios relativos de los productos sustitutos.

c. La amenaza de nuevos ingresos en el sector.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza, es decir si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

d. El Poder negociador de los clientes.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

Si se tienen pocos clientes, bien organizados y estos se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para los mercados municipales, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantar su precio y en lo general tiende a ser menor que el que los comerciantes están dispuestos a aceptar; existen muchos mercados municipales, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de lugar, es decir de un mercado a otro de mayor o mejor calidad.

e. El Poder negociador de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los

sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles.²⁴

En los mercados municipales la capacidad de negociar es generalmente alta, porque pueden optar por una gran cantidad de proveedores y con el poder de decisión en el precio por parte del proveedor, dependiendo del nivel de organización de los mismos.

2. Análisis PESTEL

El método PESTEL es una de las muchas técnicas de análisis de negocios. A través de él, los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto.

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

El método PESTEL parte de un ejercicio de previsión y probabilidad realizado por cada uno de los emprendedores. Esto no quiere decir que en la metodología tengan cabida proyecciones sin fundamento; al contrario, deben ser verosímiles y realistas.

Para precisar aún más el modelo, veamos con más detalle qué significa cada una de las categorías que contempla el análisis PESTEL:

²⁴ Porter, M. Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1997

a) Factores políticos y económicos:

En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país. Los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

b) Factores sociales:

La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

c) Factores tecnológicos:

Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

d) Factores jurídico-legales:

Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

e) Factores ambientales:

Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.²⁵

3. Análisis FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. Esto es de lo más importante si se pretende que las estrategias propuestas se relacionen con la competitividad de una organización. La competitividad de un negocio se relaciona con su capacidad de crear bienes o servicios con valor añadido que le permita conservar o incrementar su posición de mercado frente a sus competidores.

El análisis ambiental apoya la construcción de imágenes del futuro que orientan el desempeño actual. Los administradores deben tomar en cuenta el entorno, conocer sus elementos y tratar de relacionarlos entre sí y visualizar cómo pueden afectar el desempeño organizacional.

²⁵ ¿En qué consiste el análisis PESTEL de entornos empresariales?, noviembre, 2015, recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

a. Fortalezas

Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

b. Debilidades

Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

c. Oportunidades.

Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

d. Amenazas.

Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

Procedimiento para elaborar un análisis FODA

El procedimiento que aquí se propone para desarrollar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

1. Identificación de los criterios de análisis.
2. Determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis.
3. Asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz).
4. Cálculo de los resultados.
5. Determinación del balance estratégico
6. Gráficos y análisis de los resultados
7. Obtener conclusiones²⁶

Para realizar un estudio del entorno se pueden utilizar otros métodos como el análisis PESTEL y CAME

4. Análisis CAME

Es una metodología suplementaria a la del Análisis FODA, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz FODA

El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar”

²⁶ Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas – Ciencia Administrativa 2009-2 IIESCA

Pasos para realizar un Análisis CAME

Estos son los pasos básicos para realizar un análisis CAME:

1º) Establecer una estrategia que nos indique cuáles son los objetivos generales que queremos alcanzar en nuestra organización.

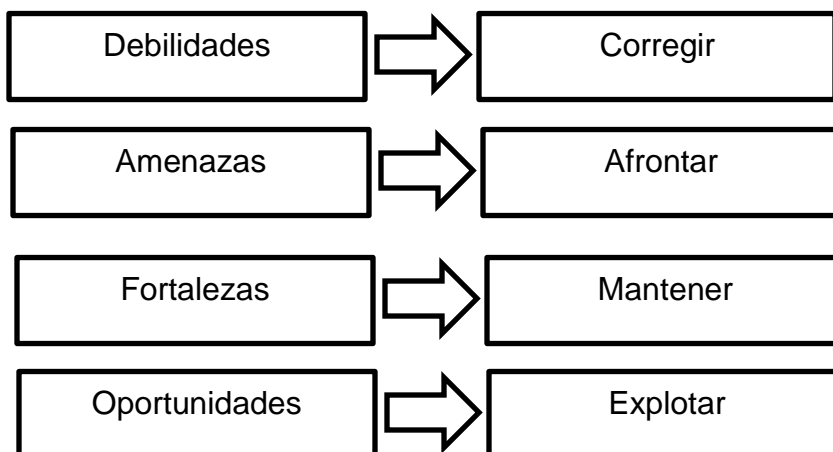
2º) Realizar un Análisis FODA para obtener un diagnóstico de situación con los aspectos a considerar.

3º) Una vez obtenidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, seleccionar cuáles de ellas son más importantes.

4º) Ahora que hemos decidido sobre qué aspectos vamos a actuar, realizaremos el Análisis CAME. Para ello cogemos cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades seleccionadas previamente, y les asociamos acciones para corregirlas, afrontarlas, mantenerlas o explotarlas, según aplique en cada caso.

5º) Por último, sólo queda implantar las acciones y realizar un seguimiento de ellas para comprobar que se cumplen nuestros objetivos iniciales.

Pautas para actuar en cada uno de los aspectos identificados en la matriz FODA.



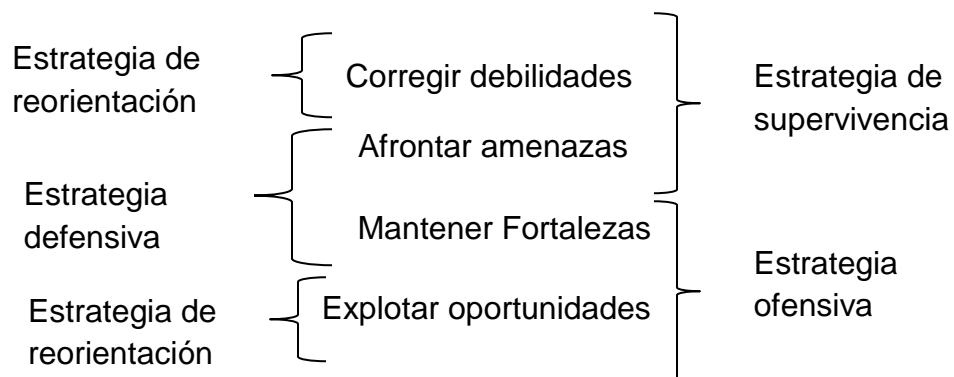
Corregir las debilidades: Hacer que desaparezcan las debilidades. Para ello debemos tomar medidas para que dejen de existir, o para que dejen de afectarnos negativamente.

Afrontar las amenazas: Evitar que las amenazas se conviertan en debilidades. Para ello debemos tomar medidas para responder a cada una de ellas (evitar que un riesgo suceda, reducir su impacto, actuar para que desaparezca).

Mantener las fortalezas: Tomar medidas para evitar perder nuestras fortalezas. El objetivo es mantener nuestros puntos fuertes y fortalecerlos para que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.

Explorar/Explotar las oportunidades: Crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades en futuras fortalezas.

Acciones



Estrategias defensivas (A y F): Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Estrategias ofensivas (F y O): Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.

Estrategias de reorientación (D y O): Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

Estrategia de supervivencia (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.²⁷

H. Estrategia para Mejorar el Servicio al Cliente

1. Responda rápidamente las solicitudes de información: Trata de responder las preguntas de sus clientes o prospectos de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido.

2. Responda rápidamente las quejas de sus clientes: Si su cliente le presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que usted le vendió, trate de responderle con la mayor rapidez que le sea posible a fin de solucionar su solicitud, esta es su mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

3. Responda las preguntas correctamente: Según estudios sobre atención al cliente en Internet, las respuestas de las empresas a los e-mails enviados por los clientes o prospectos, son deficientes en más del 60% de los casos.

²⁷ Bernal Jorge Jimeno, Análisis CAME, Gestión empresarial, Organización industrial, 2016, recuperado de: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

4. Cumpla lo que promete: Si no quiere hundir su reputación y la de su negocio, entonces no trate a sus clientes como discapacitados mentales, no genere ventas a través de engaños, cumpla siempre lo que promete.

5. Solicite ayuda a sus clientes: Pida la opinión de sus clientes sobre el producto o servicio que le ha comprado de ser posible haga que le cubran un cuestionario corto para que les resulte rápido de responder, hágalos saber que el objetivo del cuestionario es mejorar su producto o servicio a fin de atenderlos mejor.

6. Nunca diga "NO" a sus clientes: Trate siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de sus clientes, elimine las palabras oscuras o negativas del vocabulario suyo y de su personal, éstas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes.

7. Entrega rápida: No prometa entregas demasiado rápidas si usted realmente no puede cumplir, solo porque su cliente quiere escucharle decirle que sí, este el camino más corto para conseguir problemas y arruinar la reputación de su negocio. Incluya siempre un pequeño margen de tiempo adicional a su servicio de entrega.²⁸

²⁸ Jareño Vargas Omar, Estrategias para mejorar su servicio de atención al cliente, recuperado <http://www.herramientasparapymes.com/7-estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente>

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE OFRECIDO POR LOS COMERCIANTES DEL MERCADO CUSCATLÁN

A. Objetivos

1. General

Realizar un diagnóstico que permita determinar las fortalezas y debilidades con las que cuentan los comerciantes con el fin de proponer estrategias competitivas de negocio para fortalecer el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán,

2. Específicos

- a. Obtener información mediante instrumentos de investigación que permitan conocer sobre el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán.
- b. Realizar un análisis del comportamiento de los consumidores para identificar sus preferencias.
- c. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Mercado Cuscatlán.

B. Importancia

La investigación de campo realizada para el Mercado Cuscatlán es significativa, ya que permitió conocer información y elementos determinantes relacionados al servicio ofrecido por los comerciantes, tomando en consideración las debilidades y fortalezas que posee, lo que facilitó información relevante, oportuna y confiable que ayudo en la elaboración del diagnóstico que refleja la problemática que están enfrentando, el cual sirvió de apoyo para la realización de las pertinentes recomendaciones el cual permitirá solventar dicha problemática.

C. Métodos y Técnicas de Investigación.

La investigación se llevó a cabo apoyándose de métodos y técnicas que permitieron establecer el camino lógico en la realización del estudio, presentados a continuación:

1. Método de Investigación

La confiabilidad de la información adquirida del estudio realizado, dependió de las diferentes herramientas utilizadas entre las cuales se tienen el Método Científico que permite obtener resultados precisos, así también se integró el desarrollo del análisis y la síntesis, mediante el cual se descompone el objeto, fenómenos o procesos en los principales elementos que lo integran para analizar, valorar y conocer sus particularidades. A continuación se describen dichos métodos utilizados:

a. Análisis

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el método analítico, que tiene como finalidad desagregar el objeto de estudio en sus partes para identificar cada elemento del objeto de estudio en la elaboración de estrategias competitivas de negocio para fortalecer el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán.

b. Síntesis

Luego de haber realizado la separación de los elementos más relevantes, se procedió a agruparlos y relacionarlos, con el objetivo de obtener conclusiones sobre la problemática actual del objeto de estudio y poder así establecer recomendaciones que facilitarán las mejoras del servicio al cliente ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán.

c. Deductivo

La investigación se realizó partiendo de hipótesis y antecedentes en particular el cual permitió alcanzar las conclusiones generales.

2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue deductivo, que busca definir los elementos y características importantes del servicio al cliente, para poder proponer estrategias competitivas de negocios.

3. Tipo de Diseño de la Investigación

En la investigación se utilizó el diseño no experimental, la investigación se realizó sin la manipulación de las variables donde solo se observaron los fenómenos en su ambiente para posteriormente realizar su respectivo análisis, es por ello que se desarrolló un proceso de identificación de las dificultades con las que enfrentan los comerciantes para brindar el servicio al cliente.

4. Fuentes de Información

a. Primarias

En este apartado se utilizó la entrevista dirigida al personal administrativo con el propósito de conocer los aspectos de la administración en cuanto al funcionamiento del mercado, basándose en una guía de preguntas, además se realizó una encuesta dirigida a los comerciantes y clientes con el objetivo de conocer los diferentes puntos de vista en cuanto al servicio brindado por los comerciantes, así mismo se auxilió del cuestionario y se hizo uso de la observación directa en cada una de las instalaciones del mercado, el cual permitió evaluar y corroborar que la información recolectada del personal administrativos, comerciantes y clientes fuere verídica.

b. Secundarias

Se tomaron diversos materiales bibliográficos, con el propósito de conocer y respaldar los aspectos teóricos y técnicos relacionados con el objeto de estudio, entre los cuales tenemos libros, trabajos de graduación, revistas, folletos, páginas de internet, entre otras fuentes.

5. Técnicas e instrumentos de investigación

a. Encuesta

Se empleó mediante el uso del cuestionario que constó de interrogantes cerradas, abiertas y de opción múltiple, con el fin de reunir las opiniones de las unidades de análisis, el cual en este caso estuvieron compuestas por los comerciantes y los clientes del Mercado Cuscatlán y poder así tener una mejor comprensión sobre el servicio al cliente brindado por los comerciantes.

b. Entrevista

Se obtuvo la información de parte del personal administrativo del mercado, a través de una guía de preguntas, mediante un dialogo directo, con la finalidad de adquirir datos referentes a las dificultades que afrontan los comerciantes en cuanto al servicio al cliente.

c. Observación directa

Efectuada personalmente, visitando las instalaciones del mercado, donde se observó la manera en que los comerciantes brindan el servicio a los clientes, así como el comportamiento del personal administrativo dentro de las instalaciones, dicha información obtenida complementó los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas.

6. Unidad de Análisis

Los elementos determinados como unidades de análisis del Mercado Cuscatlán fueron; el personal administrativo, comerciantes y clientes.

7. Ámbito de la Investigación

El desarrollo de la investigación se realizó en las instalaciones del Mercado Cuscatlán, ubicado en 25 Avenida Sur y Calle Gerardo Barrios, San Salvador.

8. Determinación del Universo y Muestra.

a. Universo

En esta investigación se trabajó con tres universos: el primero está compuesto por el personal administrativo, el segundo por comerciantes de las diferentes áreas del mercado y tercero por los clientes que visitan el Mercado Cuscatlán.

b. Muestra

Para la determinación de la primera muestra se utilizó el método no probabilístico y en el caso de las últimas dos muestras se seleccionó el método probabilístico.

i. Muestra del personal administrativo.

El procedimiento a utilizar al inicio de la investigación era censar a todo el personal administrativo, conformado de cuatro miembros, pero debido al ámbito político en el que se encontraba la administración, no fue permitida la realización completa de dicho estudio a todo el personal, sino solamente a dos de ellos.

ii. Muestra de los comerciantes

Se utilizaron los 172 locales del Mercado Cuscatlán, teniendo en cuenta que se encuestó a una persona por local. Por lo tanto, el cálculo de la muestra se determinó con los parámetros de probabilidad, error y nivel de confianza adecuado, que permitió que representaran el siguiente resultado.

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

E = nivel de error permisible

N: número de la población

Los valores a utilizar se presentan a continuación:

n =?

z = 1.96 = 95%

p = 50%

q = 50%

E = 8%

N= 172

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (172)}{(0.08)^2 (172-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 80$$

Por lo tanto la muestra es de 80 comerciantes.

iii. Muestra de los clientes

Luego de la elaboración de una prueba piloto a 20 visitantes del Mercado Cuscatlán, en donde se obtuvo que el 85% de clientes consideran que la mejorar en el servicio es fundamental, mientras que un 15% dijo que es irrelevante, es por ellos que se tomó 85% de probabilidad de éxito y 15% de fracaso.

Debido a que la población es infinita, no se puede elaborar un marco de muestra, por lo tanto, el cálculo de la muestra se determinó estableciendo los parámetros de probabilidad, error, y nivel de confianza adecuado que permitió los resultados siguientes:

Dónde:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

n = tamaño de la muestra

z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

E = nivel de error permisible

Los valores a utilizar se presentan a continuación:

n = ?

z = 1.96 = 95%

p = 85%

q = 15%

E = 5.4%

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.85)(0.15)}{(0.054)^2} = 169$$

Por lo tanto la muestra es de 169 clientes.

9. Tabulación y Análisis de Datos

De los datos recolectados de las entrevistas se elabora un resumen el cual contiene la opinión del personal administrativo.

La información que se obtuvo a través de los cuestionarios, se procesó en Microsoft Excel, mediante tablas estadísticas que contiene las respectivas frecuencias absoluta y porcentual de las respuestas que se obtuvieron de cada interrogante, se planteó su respectivo objetivo para el cual fue elaborado, mediante gráficos se representarán los aspectos más relevantes del estudio y al final su respectivo análisis e interpretación.

D. Resultados de la Investigación

1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta dirigida a los comerciantes del Mercado Cuscatlán.

a. Datos generales

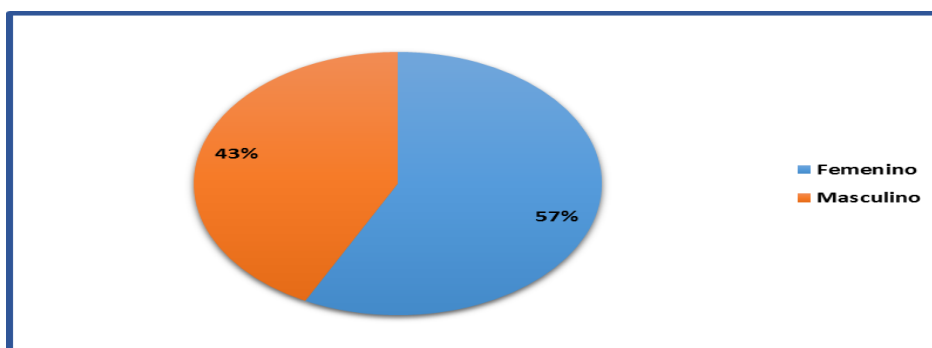
La encuesta se realizó a 80 comerciantes de los diferentes locales que forman parte del mercado Cuscatlán, de los cuales se obtuvo los resultados siguientes:

Género

Tabla N° 2.1: Género

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	46	57%
Masculino	34	43%
Total	80	100%

Grafico N°2.1: Género



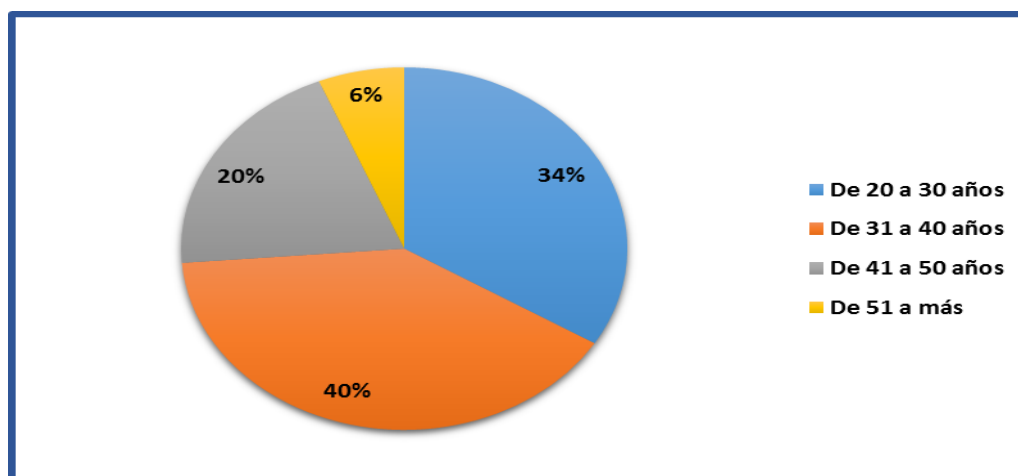
Interpretación: La fuerza laboral del Mercado Cuscatlán está compuesta en su mayoría por mujeres, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta se establece que el 57% de los comerciantes son mujeres, dada la falta de oportunidades de empleo para el género femenino en El Salvador, el mercado Cuscatlán representa un abanico de oportunidades para las mujeres emprendedoras que buscan mejores oportunidades de vida para ellas y sus familias y el 43% es género masculino.

Edad

Tabla N° 2.2: Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 30 años	27	34%
De 31 a 40 años	32	40%
De 41 a 50 años	16	20%
De 51 o más	5	6%
Total	80	100%

Grafico N°2.2: Edad



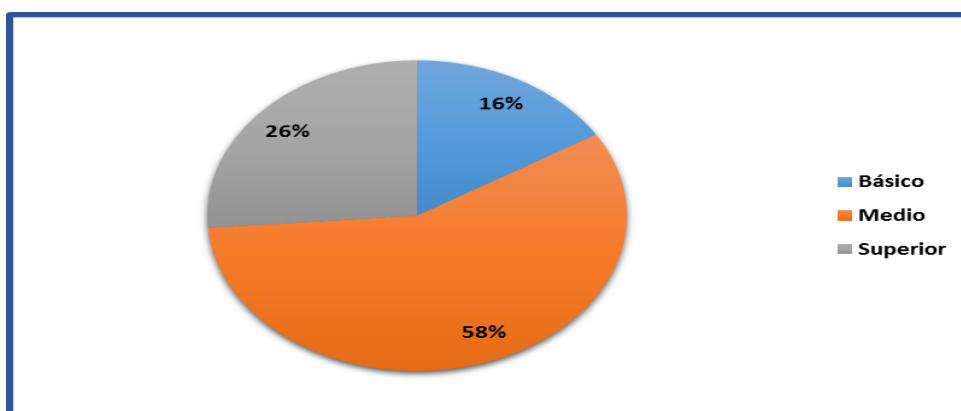
Interpretación: La mayor proporción de comerciantes del mercado Cuscatlán, el 40%, tienen entre 31 y 40 años, sin embargo, la segunda proporción más grande la representa los comerciantes que tienen entre 20 y 30 años, que corresponde al 34%, cabe destacar, que el mercado Cuscatlán fue creado con la finalidad no solo de proporcionar un lugar seguro y cómodo para que los salvadoreños realizaran sus compras, sino además para solventar el problema del comercio informal en el centro de San Salvador, por lo que este nuevo mercado alberga a comerciantes que ya tenían sus negocios establecidos, por tanto es razonable que la mayor cantidad de ellos tengan entre 31 y 40 años.

Nivel académico

Tabla N° 2.3: Nivel académico

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Básico	13	16%
Medio	46	58%
Superior	21	26%
Total	80	100%

Grafico N°2.3: Nivel académico



Interpretación: El comercio informal en El Salvador es uno de los problemas que más preocupa a los dirigentes de la ciudad, sin embargo el Mercado Cuscatlán, acoge comerciantes que se dedican al comercio informal por la falta de oportunidades laborales y de programas sociales que permitan el desarrollo económico y social de los salvadoreños, por lo que se ven obligados a dejar sus estudios y dedicarse a comerciar, es por ello que solo un 26% de los comerciantes del mercado Cuscatlán posee un nivel académico superior.

b. Perfil del comerciante

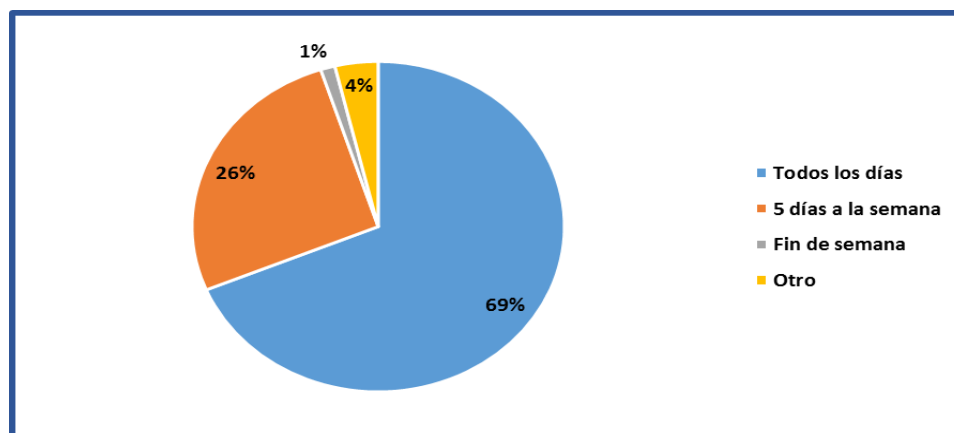
Pregunta 1: ¿Cuántos días a la semana abre su local?

Objetivo: Destacar con qué frecuencia los comerciantes mantienen abiertos sus locales.

Tabla N° 2.4: Días a la semana que abren los locales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	55	69%
5 días a la semana	21	26%
Fin de semana	1	1%
Otro	3	4%
Total	80	100%

Grafico N°2.4: Días a la semana que abren los locales



Interpretación: Los clientes que visitan el Mercado Cuscatlán cuentan con la posibilidad de encontrar de lunes a domingo abiertos el 69% de los locales y el 26% de los locales durante 5 días a la semana, por tanto, los clientes tienen acceso a la mayoría de los productos que ofrecen los comerciantes todo los días, lo cual sin lugar a dudas facilita las compras y mantiene satisfechos a los consumidores. Por otra parte es importante destacar que los comerciantes que mantienen abiertos sus locales todos los días obtienen mayores ingresos, cuentan con más clientes, generan fuentes de empleo y garantizar a sus familias una vida digna.

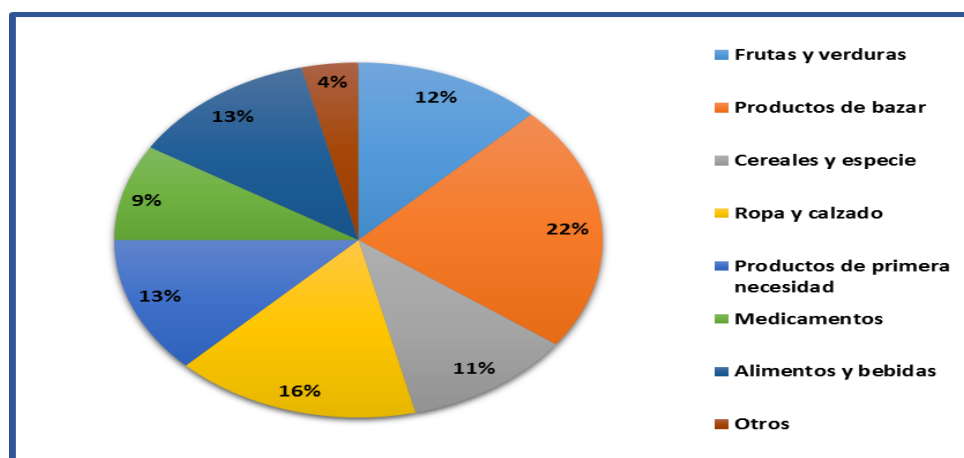
Pregunta 2: ¿Qué tipos de productos son los que ofrece?

Objetivo: Conocer la variedad de productos que los comerciantes ofrecen a sus clientes.

Tabla N° 2.5: Tipos de productos ofrecidos a los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Frutas y verduras	10	12%
Productos de bazar	18	22%
Cereales y especie	9	11%
Ropa y calzado	13	16%
Productos de primera necesidad	10	13%
Medicamentos	7	9%
Alimentos y bebidas	10	13%
Otros	3	4%
Total	80	100%

Gráfico N°2.5: Tipos de productos ofrecidos a los clientes



Interpretación: En el mercado Cuscatlán se ofrecen diferentes líneas de productos que van desde alimentos hasta ropa, lo que permite a los consumidores encontrar todos los productos que necesitan para satisfacer sus necesidades básicas en un solo lugar, es importante destacar que los productos que más se ofrecen son los productos de bazar con un 22% ropa y calzado un 16%, y con 13% productos de primera necesidad, alimentos y bebidas.

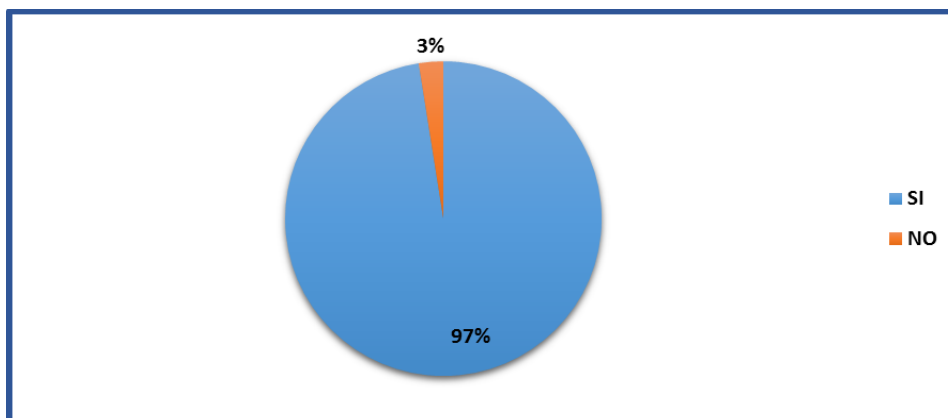
Pregunta 3: ¿Los precios de los productos ofrecidos están al alcance de cualquier tipo de clientes?

Objetivo: Identificar si los precios de los productos que ofrecen los comerciantes son accesibles para toda clase de clientes.

Tabla N° 2.6: Precio de los productos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	78	97%
NO	2	3%
Total	80	100%

Gráfico N°2.6: Precio de los productos



Interpretación: De acuerdo a la opinión de los comerciantes el 97% de los productos cuentan con precios accesibles para los consumidores. Ofrecer la mayoría de los productos a precios bajos es posible dado que los comerciantes únicamente pagan una tasa de arrendamiento de \$0.57 centavos por metro cuadrado cuota diaria, esto les permite a los comerciantes minimizar los costos y ofrecer a los clientes precios bajos, logrando ser competitivos.

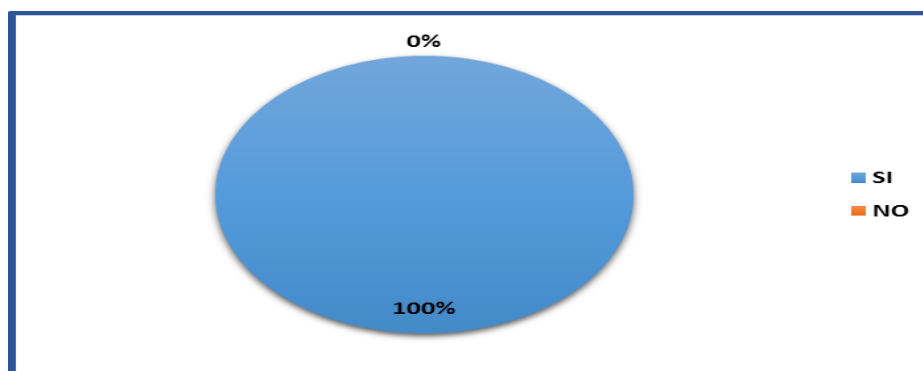
Pregunta 4: ¿Para usted es importante satisfacer las necesidades de sus clientes?

Objetivo: Saber si es importante para los comerciantes satisfacer las necesidades de los clientes.

Tabla N° 2.7: Satisfacción de las necesidades de los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	80	100%
NO	0	0%
Total	80	100%

Gráfico N°2.7: Satisfacción de las necesidades de los clientes



Interpretación: El 100% de los encuestados sostiene que su prioridad es satisfacer las necesidades de los clientes, por tanto se puede deducir que el servicio brindado por los comerciantes es de calidad porque estos tienen como objetivo satisfacer la diversidad de necesidades de sus clientes.

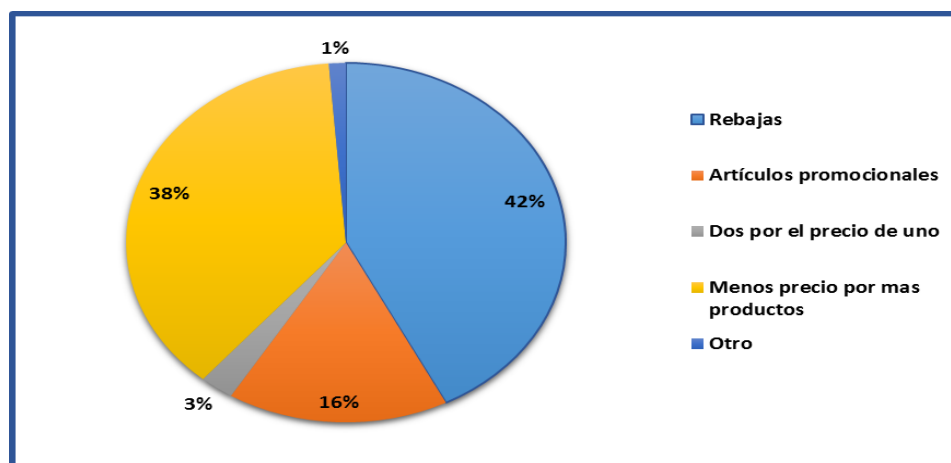
Pregunta 5: ¿Qué tipo de promociones son ofrecidas a los clientes?

Objetivo: Destacar que tipo de promocionales son aplicadas por los comerciantes para incentivar a los clientes a realizar sus compras

Tabla N° 2.8: Promociones ofrecidas a los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Rebajas	34	42%
Artículos promocionales	13	16%
Dos por el precio de uno	2	3%
Menos precio por mas productos	30	38%
Otro	1	1%
Total	80	100%

Gráfico N°2.8: Promociones ofrecidas a los clientes



Interpretación: Las promociones más utilizadas por los comerciantes para atraer y fidelizar a sus clientes son varias, las más usadas y aceptadas son las rebajas, las cuales representan la principal estrategia de mercadeo, seguida de la opción de obtener más productos por menos precio, por lo tanto, dado que el mercado está conformado en su mayoría por personas con nivel académico medio se debe resaltar que poseen habilidades mercadológicas para atraer a sus clientes, sin embargo hace falta crear promociones más novedosas e ingeniosas que permitan a traer más clientes.

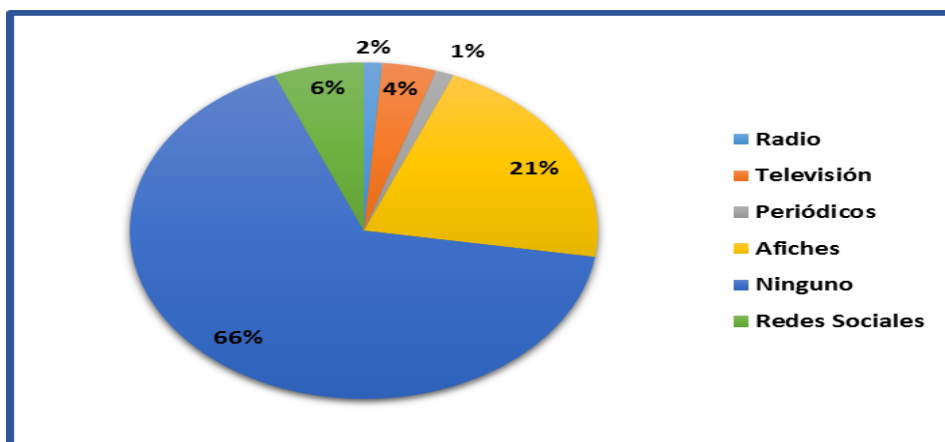
Pregunta 6: ¿Qué medios publicitarios se están utilizando para dar a conocer sus productos?

Objetivo: Conocer si comerciantes utilizan algún medio publicitario para dar a conocer sus productos.

Tabla N° 2.9: Medios Publicitarios

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Radio	1	2%
Televisión	3	4%
Periódicos	1	1%
Afiches	17	21%
Ninguno	53	66%
Redes Sociales	5	6%
Total	80	100%

Gráfico N°2.9: Medios Publicitarios



Interpretación: La mayor parte de los comerciantes encuestados manifiestan que no utilizan medios publicitarios para anunciar sus productos y los pocos comerciantes que los utilizan lo hacen a través de afiches, lo cual es preocupante ya que la publicidad juega un papel fundamental en la venta de los bienes y servicios, por lo que es alarmante que el 66% de los comerciantes no utilice ningún medio publicitarios y que los pocos medios que utilizan estén desfasados, actualmente las redes sociales es un medio papel importe y solo un 6% de los comerciantes lo utilizan.

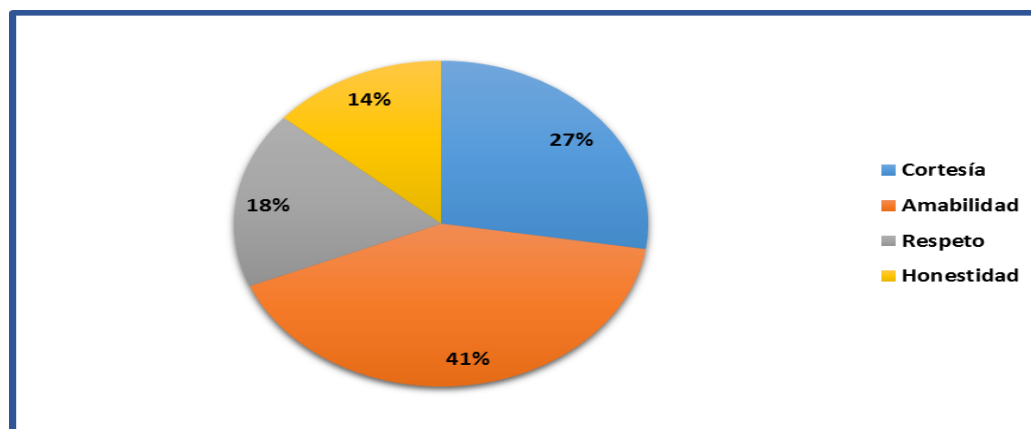
Pregunta 7: ¿Qué aspecto pone en práctica al momento de tratar con el cliente?

Objetivo: Averiguar cuál es la actitud que el comerciante pone en práctica a la hora de brindar el servicio al cliente.

Tabla N° 2.10: Aspectos que pone en práctica el comerciante

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cortesía	22	27%
Amabilidad	33	41%
Respeto	14	18%
Honestidad	11	14%
Total	80	100%

Gráfico N°2.10: Aspectos que pone en práctica el comerciante



Interpretación: La atención al cliente es una de las principales estrategias mercadológicas para atraer, mantener y fidelizar a los clientes, para los comerciantes del Mercado Cuscatlán la amabilidad con un 41% y la cortesía con 28% son los principales componentes para mantener a sus clientes, es por ello que se puede deducir que las personas que visitan el mercado son atendidas con amabilidad y cortesía, sin embargo es importante determinar cuál es la percepción del cliente.

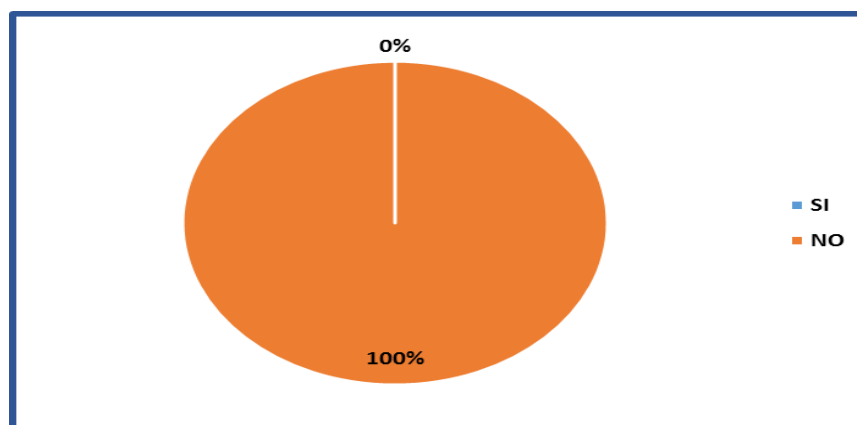
Pregunta 8: ¿Ha recibido capacitación por parte de la gerencia?

Objetivo: Determinar que el comerciante ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la gerencia.

Tabla N° 2.11: Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	80	100%
Total	80	100%

Grafico N°2.11: Capacitación



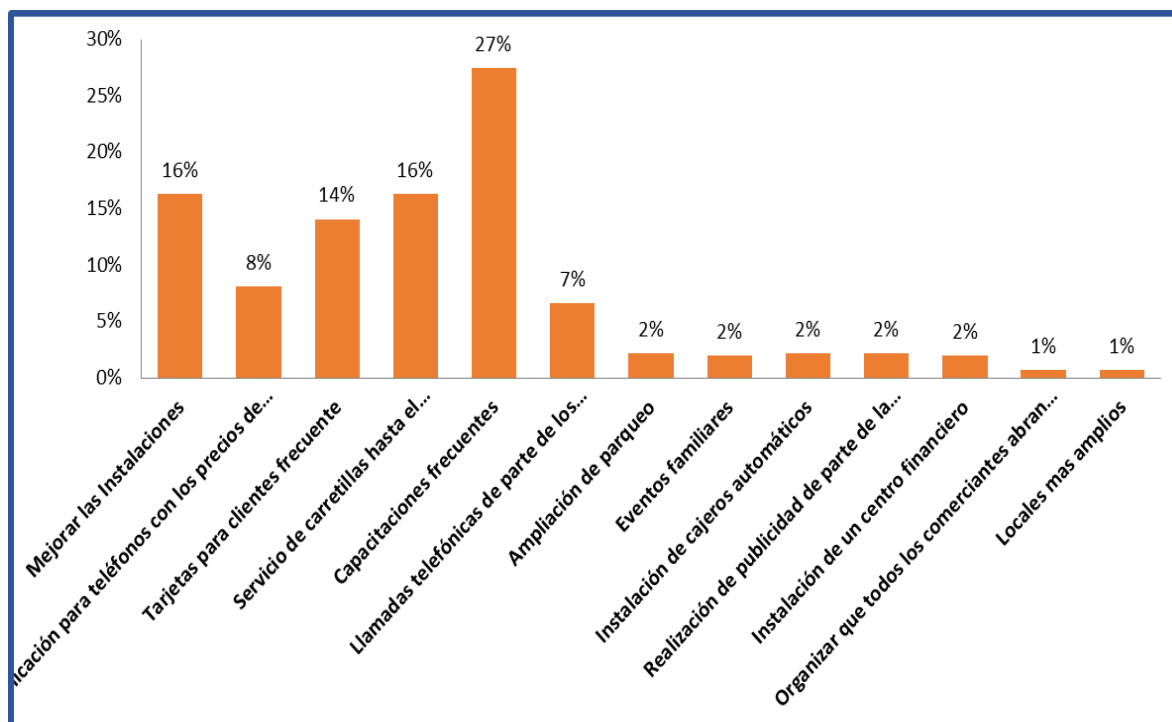
Interpretación: La gestión del talento humano establece que la capacitación es parte fundamental de la formación del trabajador para fortalecer sus capacidades, crearle habilidades y convertirlo en un trabajador productivo, para el caso del Mercado Cuscatlán el cual está conformado en su mayoría por personas con nivel académico medio y que por años han formado parte del comercio informal en el país se vuelve necesario ofrecer capacitaciones que les permitan a los vendedores crear habilidades para mejorar la atención a sus clientes y fortalecer el crecimiento de sus negocios, sin embargo dada la importancia de la capacitación en los trabajadores es lamentable que el 100% de los encuestados manifiesta no haber recibido ningún tipo de capacitación.

Pregunta 9: Algunas estrategias que se pueda implementar para mejorar el servicio al cliente. Marque las que se acerquen a su punto de vista.

Objetivo: Definir el tipo de estrategia que el comerciantes espera que la gerencia implemente.

Tabla N° 2.12: Estrategias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar las Instalaciones	22	16%
Aplicación para teléfonos con los precios de la semana	11	8%
Tarjetas para clientes frecuente	19	14%
Servicio de carretillas hasta el estacionamiento	22	16%
Capacitaciones frecuentes	37	27%
Llamadas telefónicas de parte de los clientes para hacer los pedidos	9	7%
Ampliación de parqueo	3	2%
Eventos familiares	2	2%
Instalación de cajeros automáticos	3	2%
Realización de publicidad de parte de la gerencia	3	2%
Instalación de un centro financiero	2	2%
Organizar que todos los comerciantes abran sus locales	1	1%
Locales mas amplios	1	1%
TOTAL	135	100%

Grafico N°2.12: Estrategias

Interpretación: Los comerciantes manifiestan con un 28% que las capacitaciones son necesarias para fortalecer el servicio al cliente ya que permiten perfeccionar el trabajo de los empleados, además consideran que mejorar las instalaciones y ofrecer servicios de carretillas con un 16%, son estrategias que permitirán mejorar el servicio ofrecido a los clientes, mejorar las instalaciones permitirá crear un entorno agradable y el servicio de carretillas hará que las compras se vuelvan más cómodas y sencillas, por lo tanto, es necesario tomar medidas correctivas con la finalidad de mejorar los servicios ofrecidos por los comerciantes del Mercado Cuscatlán.

C. Cruces de variables

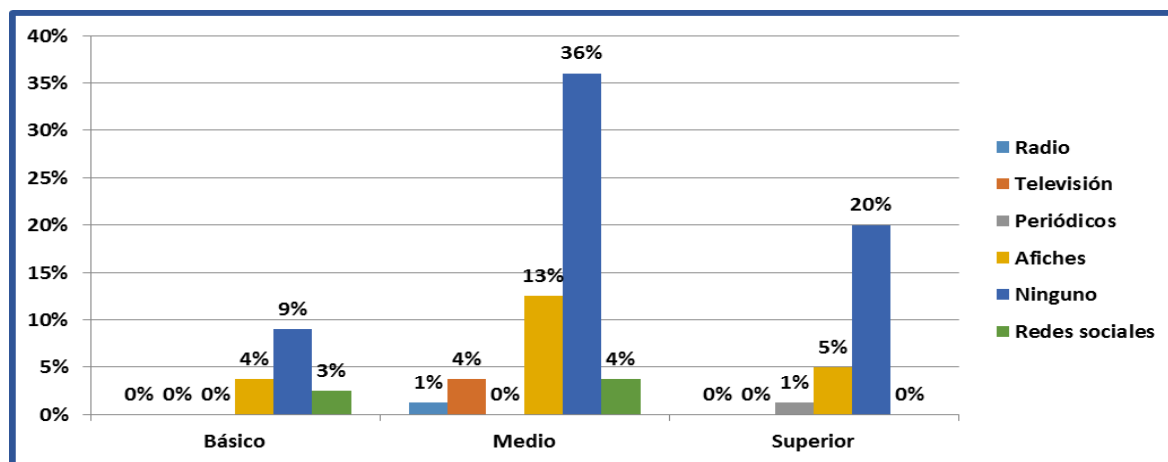
Cruce N° 1. Nivel académico y medios publicitarios

Objetivo: Conocer los medios publicitarios que utilizan los comerciantes con respecto a su nivel académico.

Tabla N° 2.13: Nivel académico y medios publicitarios

Medios	BÁSICO		MEDIO		SUPERIOR		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Radio	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%
Televisión	0	0%	3	4%	0	0%	3	4%
Periódicos	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%
Afiches	3	4%	10	13%	4	5%	17	22%
Ninguno	8	9%	29	36%	16	20%	53	65%
Redes Sociales	2	3%	3	4%	0	0%	5	7%
TOTAL	13	16%	46	58%	21	26%	80	100%

Grafico N°2.13: Nivel académico y medios publicitarios



Interpretación: En el Mercado Cuscatlán, el 65% de los comerciantes no utiliza ningún medio publicitario para ofrecer sus productos, es importante destacar que los comerciantes del nivel académico medio utilizan más los medios publicitarios que los comerciantes del nivel académico superior quienes se supone poseen mayores conocimientos técnicos, por otra parte, los comerciantes con un nivel académico básico utilizan muy pocos medios publicitarios lo que es comprensible ya que no poseen mayores conocimientos para poder hacerlo, el 6% de los comerciantes utilizan las redes.

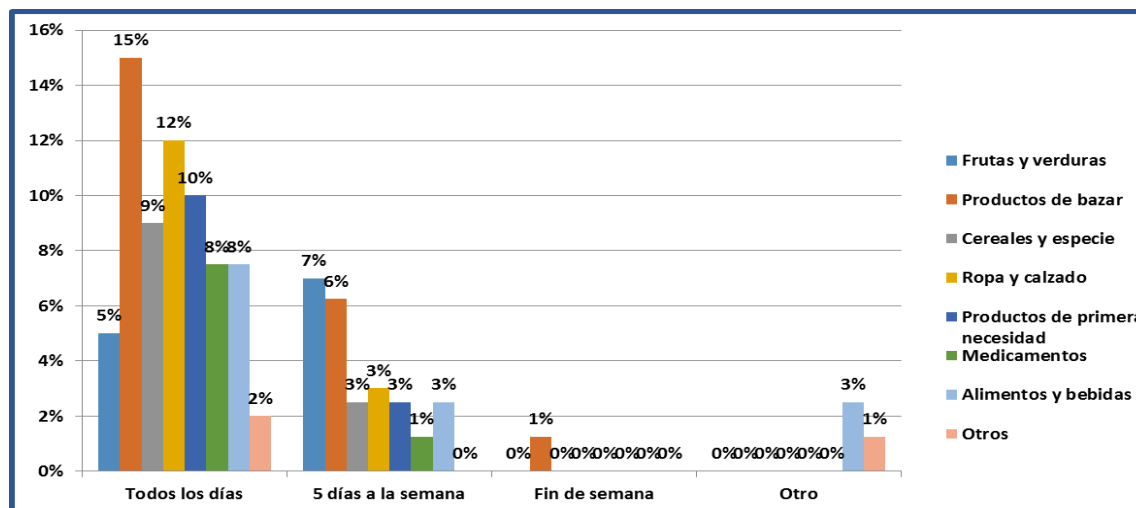
Cruce N° 2. Tipos de productos y días laborales

Objetivo: Identificar si los diferentes productos que ofrecen los comerciantes están disponibles para los clientes en todo momento.

Tabla N° 2.14: Productos y días laborales

Tipo de productos	Todos los días		5 días a la semana		Fin de semana		Otro		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Frutas y verduras	4	5%	6	7%	0	0%	0	0%	10	12%
Productos de bazar	12	15%	5	6%	1	1%	0	0%	18	22%
Cereales y especie	7	9%	2	3%	0	0%	0	0%	9	12%
Ropa y calzado	10	12%	3	3%	0	0%	0	0%	13	15%
Productos de primera necesidad	8	10%	2	3%	0	0%	0	0%	10	13%
Medicamentos	6	8%	1	1%	0	0%	0	0%	7	9%
Alimentos y bebidas	6	8%	2	3%	0	0%	2	3%	10	14%
Otros	2	2%	0	0%	0	0%	1	1%	3	3%
TOTAL	55	69%	21	26%	1	1%	3	4%	80	100%

Grafico N°2.14: Productos y días laborales



Interpretación: Los clientes del Mercado Cuscatlán, encuentran abiertos un 69% de los locales todos los días de la semana lo que refleja que los vendedores se esfuerzan por ofrecer productos y servicios a sus clientes en todo momento y en cualquier situación, cabe destacar que el 26% de los locales abren únicamente 5 días a la semana, en ambos casos el cliente tiene la probabilidad de encontrar abierto los locales todos los días de la semana para realizar sus compras con comodidad y sin inconvenientes de tiempo.

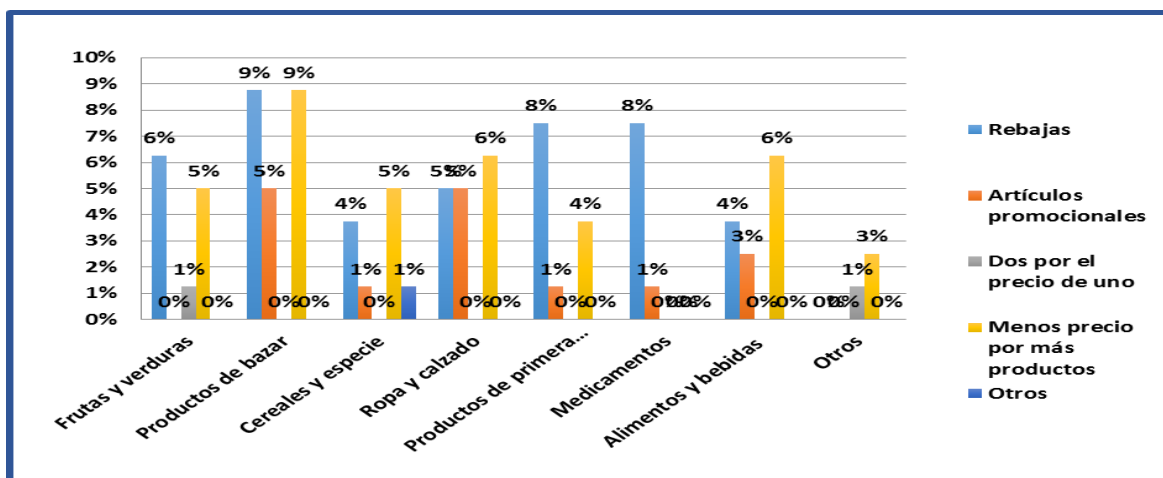
Cruce N° 3. Promociones y Tipos de productos.

Objetivo: Definir qué tipo de promociones implementan los comerciantes dependiendo el producto que ofrece.

Tabla N° 2.15: Promociones y productos

Tipo de productos	Rebajas		Artículos		Dos por el precio		Menos precio por		Otro		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Frutas y verduras	5	6%	0	0%	1	1%	4	5%	0	0%	10	12%
Productos de bazar	7	9%	4	5%	0	0%	7	9%	0	0%	18	23%
Cereales y especie	3	4%	1	1%	0	0%	4	5%	1	1%	9	11%
Ropa y calzado	4	5%	4	5%	0	0%	5	6%	0	0%	13	16%
Productos de primera necesidad	6	8%	1	1%	0	0%	3	4%	0	0%	10	13%
Medicamentos	6	8%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	7	9%
Alimentos y bebidas	3	4%	2	3%	0	0%	5	6%	0	0%	10	12%
Otros	0	0%	0	0%	1	1%	2	3%	0	0%	3	4%
TOTAL	34	44%	13	16%	2	2%	30	38%	1	1%	80	100%

Gráfico N°2.15: Promociones y productos



Interpretación: Los productos con más promociones son los productos de bazar los cuales utilizan las rebajas, menos precio por mas producto y artículos promocionales, los cereales, frutas y verduras también utilizan promociones para aumentar la venta de sus productos; los clientes del Mercado Cuscatlán, cuentan con variedad de productos que pueden adquirir a través de diferentes promociones ofrecidas por los comerciantes, se puede afirmar que aun de forma empírica en la mayoría de los casos los comerciantes buscan estrategias que les permitan el crecimiento de sus negocios y además buscan agradar y fidelizar a los clientes.

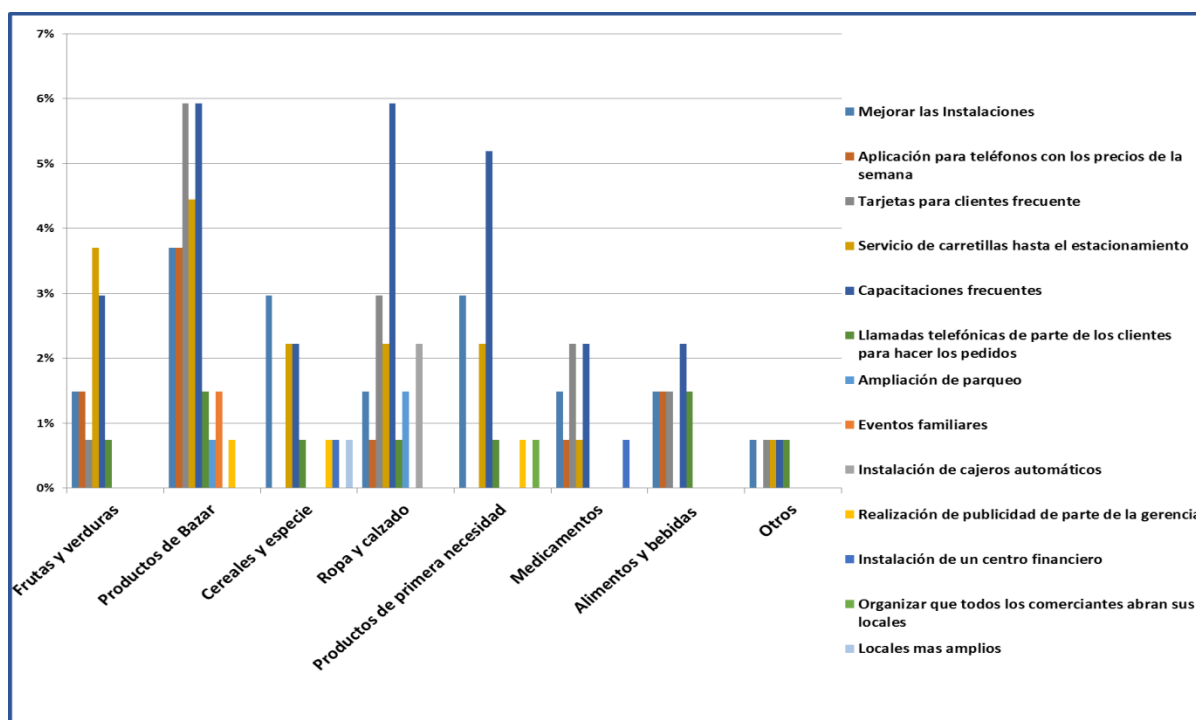
Cruce N° 4. Productos y estrategias propuestas

Objetivo: Reconocer cuales son las estrategias propuesta por los comerciantes con respecto a los productos que estos ofrecen.

Tabla N° 2.16: Productos y estrategias propuestas

Estrategias	Frutas y verduras		Productos de bazar		Cereales y especie		Ropa y calzado		Productos de primera necesidad		Medicamentos		Alimentos y bebidas		Otros		TOTAL	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Mejorar las Instalaciones	2	1%	5	4%	4	3%	2	1%	4	3%	2	1%	2	1%	1	1%	22	17%
Aplicación para teléfonos con los precios de la semana	2	1%	5	4%	0	0%	1	1%	0	0%	1	1%	2	1%	0	0%	11	8%
Tarjetas para clientes frecuente	1	1%	8	6%	0	0%	4	3%	0	0%	3	2%	2	1%	1	1%	19	14%
Servicio de carretillas hasta el estacionamiento	5	4%	6	4%	3	2%	3	2%	3	2%	1	1%	0	0%	1	1%	22	16%
Capacitaciones frecuentes	4	3%	8	6%	3	2%	8	6%	7	5%	3	2%	3	2%	1	1%	37	28%
Llamadas telefónicas de parte de los clientes para hacer los pedidos	1	1%	2	1%	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	2	1%	1	1%	9	7%
Ampliación de parqueo	0	0%	1	1%	0	0%	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	2%
Eventos familiares	0	0%	2	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	1%
Instalación de cajeros automáticos	0	0%	0	0%	0	0%	3	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	2%
Realización de publicidad de parte de la gerencia	0	0%	1	1%	1	1%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	3	2%
Instalación de un centro financiero	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	2	1%
Organizar que todos los comerciantes abran sus locales	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
Locales mas amplios	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%
TOTAL	15	11%	38	28%	14	10%	24	18%	17	13%	11	8%	11	8%	5	4%	135	100%

Grafico N°2.16: Productos y estrategias propuestas



Interpretación: Los comerciantes de los diferentes productos que el Mercado Cuscatlán pone a disposición de la población salvadoreña, manifiestan que es necesario capacitaciones frecuentes que permitan fortalecer los conocimientos empíricos que poseen los vendedores, además aconsejan mejorar las instalaciones con la finalidad de contar con mejores espacios para ofertar sus productos, además sostienen que contar con un servicio de carretillas hasta el estacionamiento permitiría mejorar la atención a los clientes, los comerciantes encargados de los productos de bazar son los que más estrategias proponen, esto se debe a que los productos de bazar son los que mayor presencia poseen en el mercado, le sacudan los comerciantes de ropa y calzado y los vendedores de frutas y verduras, por lo tanto se vuelve necesario que la administración del mercado tome en consideración las necesidades de los vendedores con mayor presencia en el mercado con la finalidad de satisfacer las necesidades de clientes y comerciantes.

2. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta dirigida a los clientes del Mercado Cuscatlán

a. Datos generales

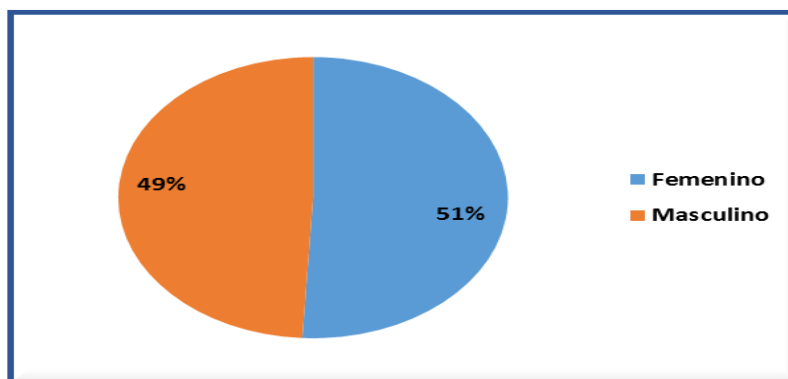
La encuesta se realizó a 169 clientes que visitan el mercado Cuscatlán, de los cuales se obtuvo los resultados siguientes:

Género

Tabla N° 2.17: Género

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	86	51%
Masculino	83	49%
Total	169	100%

Grafico N°2.17: Género



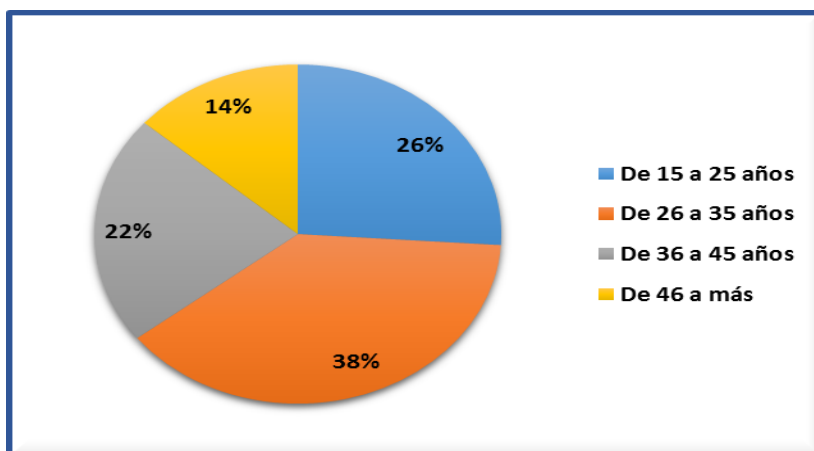
Interpretación: Los datos reflejan que de las personas encuestadas dentro de las instalaciones del mercado, con una pequeña diferencia es mayor la visita del género femenino con respecto al género masculino.

Edad.

Tabla N° 2.18: Edad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De 15 a 25 años	44	26%
De 26 a 35 años	65	38%
De 36 a 45 años	37	22%
De 46 a más	23	14%
Total	169	100%

Grafico N°2.18: Edad



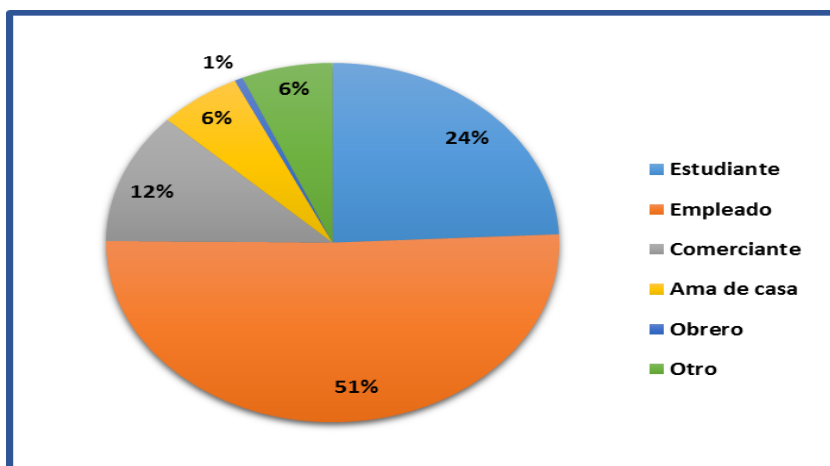
Interpretación: El 38% de clientes que visita el Mercado Cuscatlán, oscila entre las edades de 26 a 35 años, mientras que un 14% visita las instalaciones entre las edades de 46 o más años.

Ocupación u oficio

Tabla N° 2.19: Ocupación u oficio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	41	24%
Empleado	86	51%
Comerciante	20	12%
Ama de casa	10	6%
Obrero	1	1%
Otro	11	6%
Total	169	100%

Gráfico N°2.19: Ocupación u oficio



Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas son empleados con un 51% y estudiantes con un 24% siendo estos los que visitan con mayor frecuencia el mercado, mientras que los con menor presencia en las instalaciones los obreros y las amas de casa.

b. Perfil del cliente

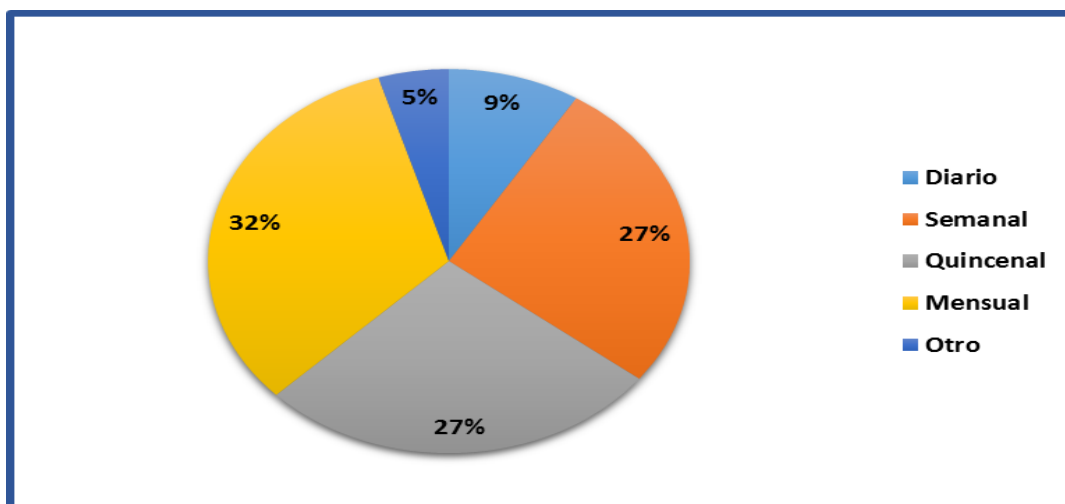
Pregunta 1. ¿Con que frecuencia visita el Mercado Cuscatlán?

Objetivo: Determinar cuál es la frecuencia de visita de los clientes a las instalaciones del mercado.

Tabla N° 2.20: Frecuencia de visita

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Diario	15	9%
Semanal	45	27%
Quincenal	46	27%
Mensual	55	32%
Otro	8	5%
Total	169	100%

Grafico N°2.20: Frecuencia de visita



Interpretación: La mayor parte de los clientes encuestados comentó que visita el Mercado Cuscatlán una vez al mes con un 32%, así también hay quienes lo visitan quincenal o semanal, depende del área pueden visitar el establecimiento diariamente y hay una pequeña parte que visitaba por primera vez al momento de realizado el estudio y se encuentra reflejado en un 5%.

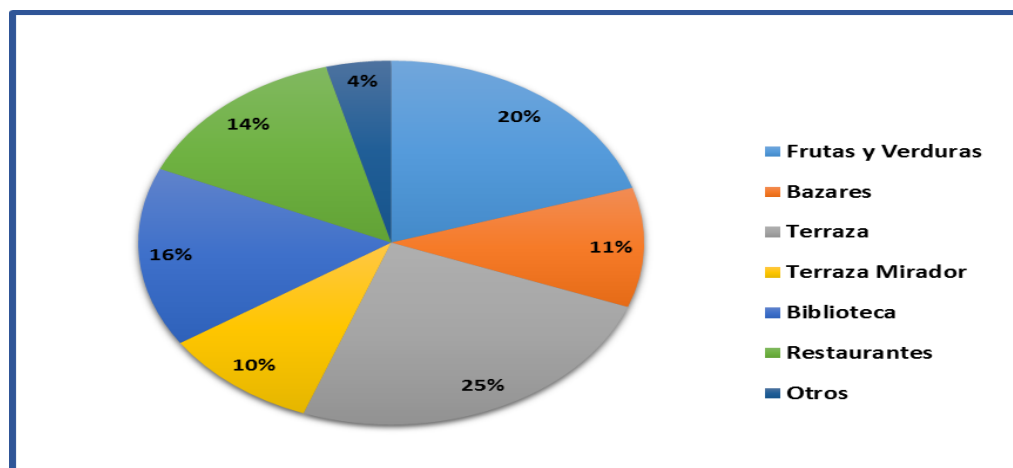
Pregunta 2: ¿Qué área visita con más frecuencia?

Objetivo: Conocer cuáles son las áreas más visitadas por los clientes

Tabla N° 2.21: Área que visita con más frecuencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Frutas y Verduras	34	20%
Bazares	18	11%
Terraza	42	25%
Terraza Mirador	17	10%
Biblioteca	27	16%
Restaurantes	24	14%
Otros	7	4%
Total	169	100%

Gráfico N°2.21: Área que visita con más frecuencia



Interpretación: Los resultados reflejan que el área más visitada por los comerciantes es terraza con un 25% es decir que son los locales de ventas de bebidas los que tienen mayor frecuencia de clientes, cabe mencionar que dichos locales están abiertos hasta las 12pm, mientras que un 10% visita la terraza mirador.

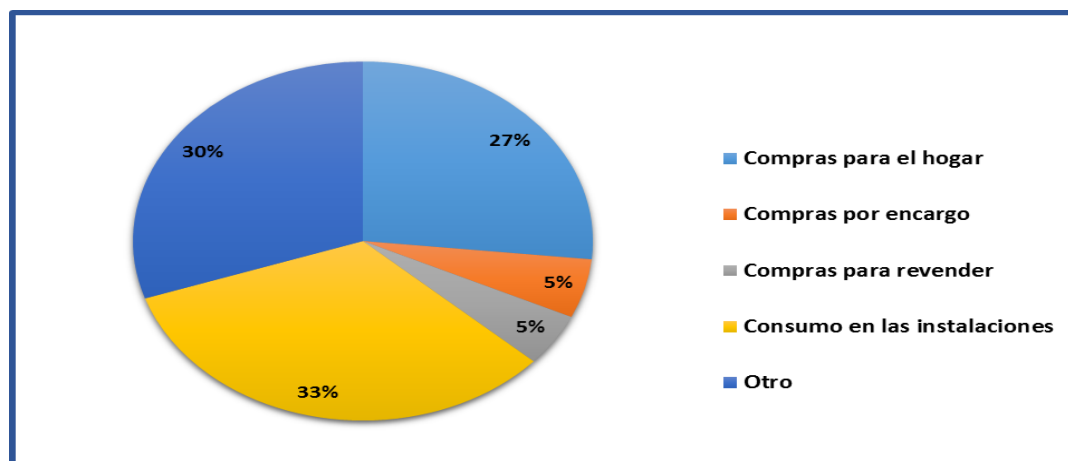
Pregunta 3. ¿Cuál es la finalidad de su visita?

Objetivo: Conocer el motivo de compra del cliente que visita el Mercado Cuscatlán.

Tabla N° 2.22: Finalidad de la visita

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Compras para el hogar	45	27%
Compras por encargo	9	5%
Compras para revender	8	5%
Consumo en las instalaciones	56	33%
Otro	51	30%
Total	169	100%

Gráfico N°2.22: Finalidad de la visita



Interpretación: El 33% de los clientes visita el Mercado Cuscatlán para consumir alimentos y bebidas dentro de las instalaciones, otros con un 30% el cual visita por curiosidad y conocer los distintos servicios ofrecidos en el mismo, así mismo hay clientes que hacen sus compras del hogar, por encargo de otra persona o para revender en otro establecimiento o negocio.

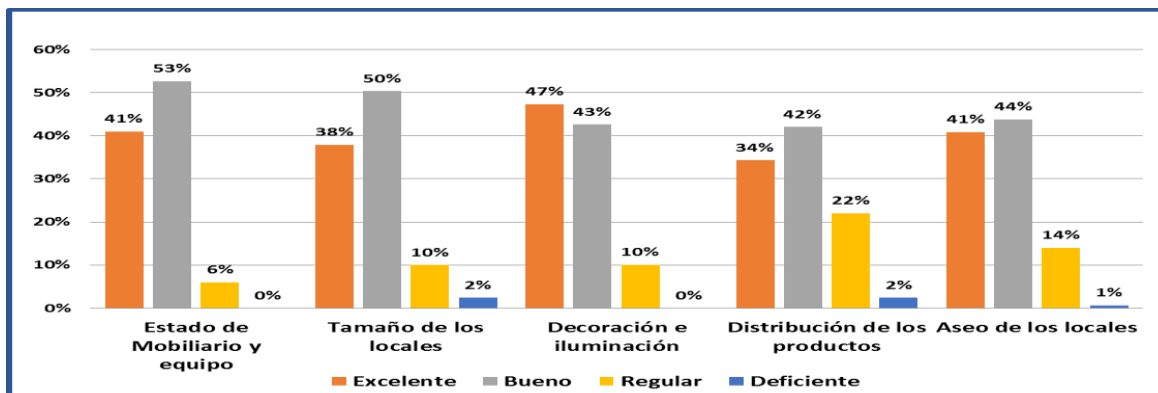
Pregunta 4. ¿Cómo evaluaría la presentación del área de venta del mercado según los siguientes criterios?

Objetivo: Identificar el punto de vista de los clientes con respecto a la presentación del área de venta de los comerciantes.

Tabla N° 2.23: Presentación de las áreas de ventas

Alternativa	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Estado de Mobiliario y equipo	69	41%	89	53%	11	6%	0	0%	169	100%
Tamaño de los locales	64	38%	85	50%	16	10%	4	2%	169	100%
Decoración e iluminación	80	47%	72	43%	17	10%	0	0%	169	100%
Distribución de los productos	58	34%	71	42%	36	22%	4	2%	169	100%
Aseo de los locales	69	41%	74	44%	25	14%	1	1%	169	100%

Gráfico N°2.23: Presentación de las áreas de ventas



Interpretación: Los clientes encuestados clasificaron como bueno los siguientes aspectos, el estado de mobiliario y equipo con un 53%, el tamaño de los locales con un 50% aunque unos locales son demasiados pequeños como los del área de frutas y verduras. La decoración e iluminación, dijeron excelente con 47% más sin embargo, las lámparas ubicadas en algunos nivel no son muy llamativas en cuanto a decoración, también resulto buena la distribución de los productos con un 42% no obstante, se pudo observar que en las áreas de bazar la distribución de los productos no es muy adecuada podrían ubicar los productos de una manera que sean llamativos, y un 44% el aseo de los locales.

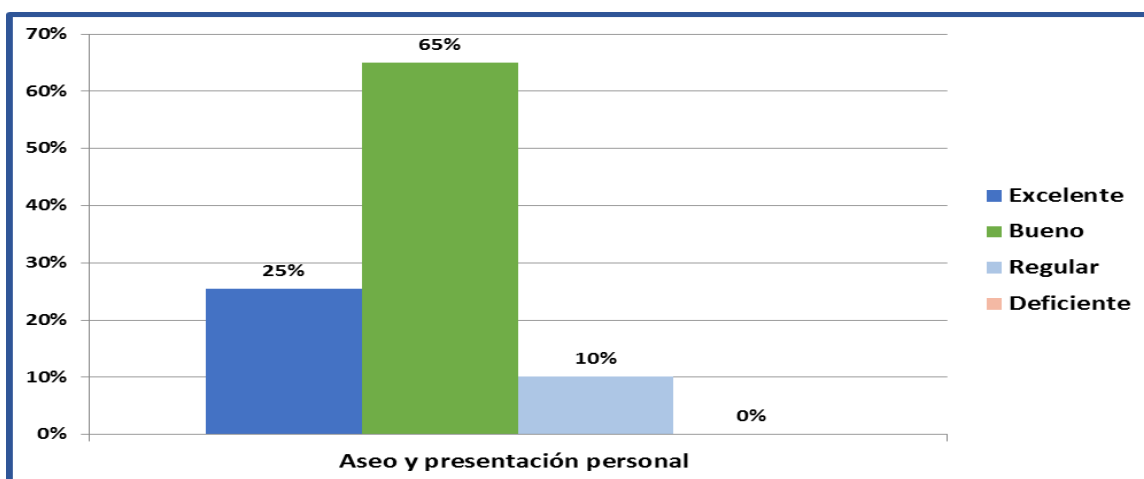
Pregunta 5. ¿Cómo evaluaría la apariencia de los comerciantes del Mercado Cuscatlán?

Objetivo: Identificar como percibe el cliente la presentación del comerciante en cuanto a su aseo y presentación personal.

Tabla N° 2.24: Apariencia de los comerciantes

ítem	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Aseo y presentación personal	43	25%	109	65%	17	10%	0	0%	169	100%

Gráfico N°2.24: Apariencia de los comerciantes



Interpretación: El 65% de los clientes evaluó el aseo y presentación personal de los comerciantes como bueno, un 25% dijo que era excelente y un 10% comentó que era regular.

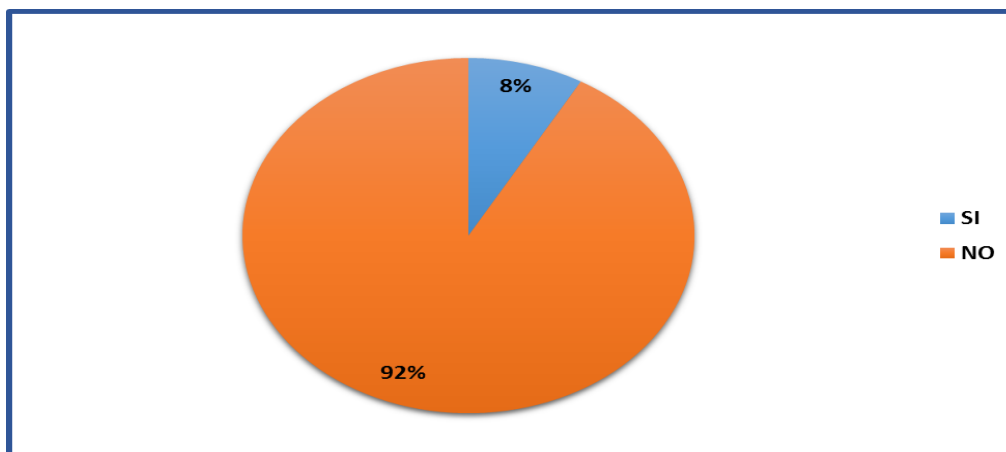
Pregunta 6. ¿Se presentó alguna dificultad al momento de solicitar el servicio?

Objetivo: Conocer si se le presentó al cliente alguna dificultad al momento de solicitar el servicio.

Tabla N° 2.25: Se presentó alguna dificultad al solicitar el servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	8%
NO	155	92%
Total	169	100%

Grafico N°2.25: Se presentó alguna dificultad al solicitar el servicio



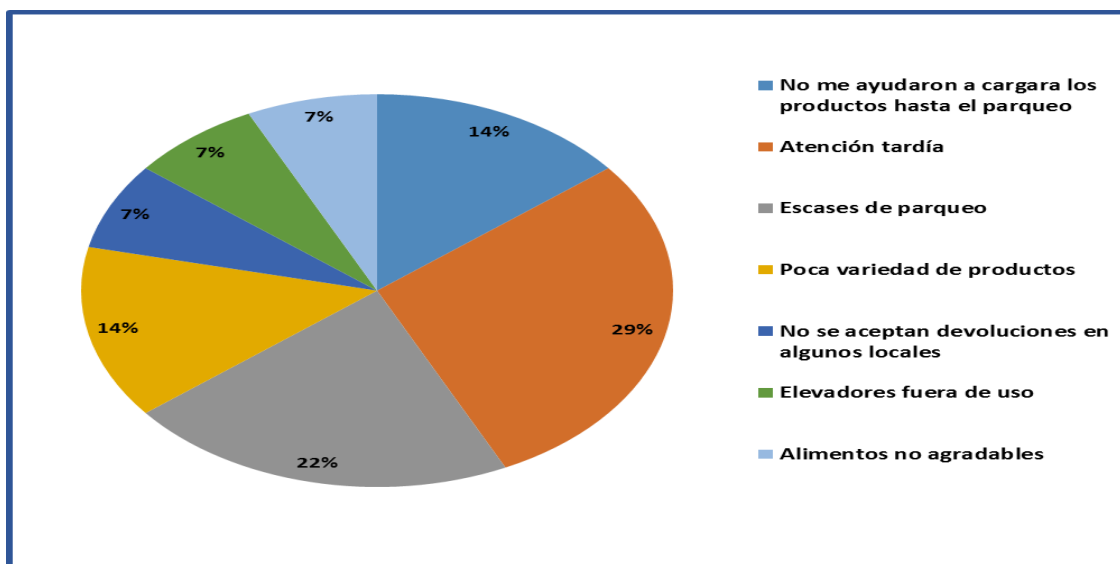
Interpretación: El resultado muestra que la mayoría de los clientes encuestados no tuvieron dificultades al momento de solicitar el servicio, ya que el 92% dijo que no, esto significa que los comerciantes del Mercado Cuscatlán atiende a sus cliente de manera eficiente, sin embargo un 8% si se le presento dificultades es decir que una mínima parte de clientes no se fueron satisfechos del servicio recibido.

Pregunta 7. Si su respuesta fue si, mencione el inconveniente que se presentó.

Objetivo: Detallar cuales son los problemas que algunos clientes afronta a la hora de solicitar un servicio.

Tabla N° 2.26: Inconvenientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No me ayudaron a cargar los productos hasta el parqueo	2	14%
Atención tardía	4	29%
Escases de parqueo	3	22%
Poca variedad de productos	2	14%
No se aceptan devoluciones en algunos locales	1	7%
Elevadores fuera de uso	1	7%
Alimentos no agradables	1	7%
Total	14	100%

Grafico N°2.26: Inconvenientes

Interpretación: La causa mayor de molestia entre los clientes, fue el tiempo de espera en el servicio con un 29%, seguida de la escasez de parqueo para los vehículos dentro de las instalaciones con un 22%, así también la poca variedad de productos y la falta de personal que ayude a los visitantes a llevar sus compras hasta el parqueo con 14%, se menciona también la mala preparación de los alimentos y no aceptar devoluciones de algunos productos y el mal uso de los elevadores en las instalaciones, son los principales inconvenientes mencionados por los encuestados.

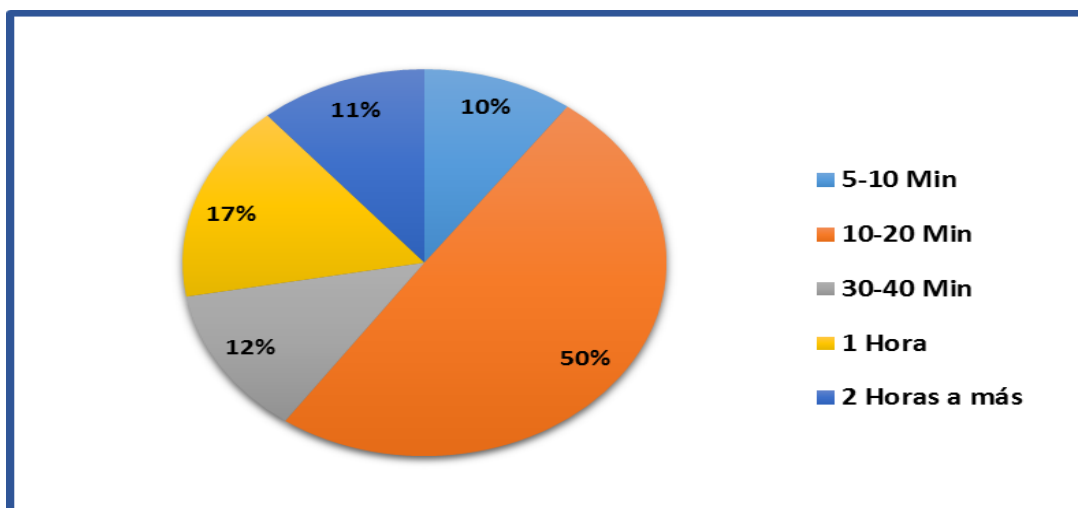
Pregunta 8. ¿Cuánto tiempo transcurrió en el servicio solicitado?

Objetivos: Conocer el tiempo real de espera para ser entendido por los comerciantes.

Tabla N° 2.27: Tiempo Transcurrido en el servicio solicitado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
5-10 Min	17	10%
10-20 Min	84	50%
30-40 Min	21	12%
1 Hora	28	17%
2 Horas a más	19	11%
Total	169	100%

Gráfico N°2.27: Tiempo Transcurrido en el servicio solicitado



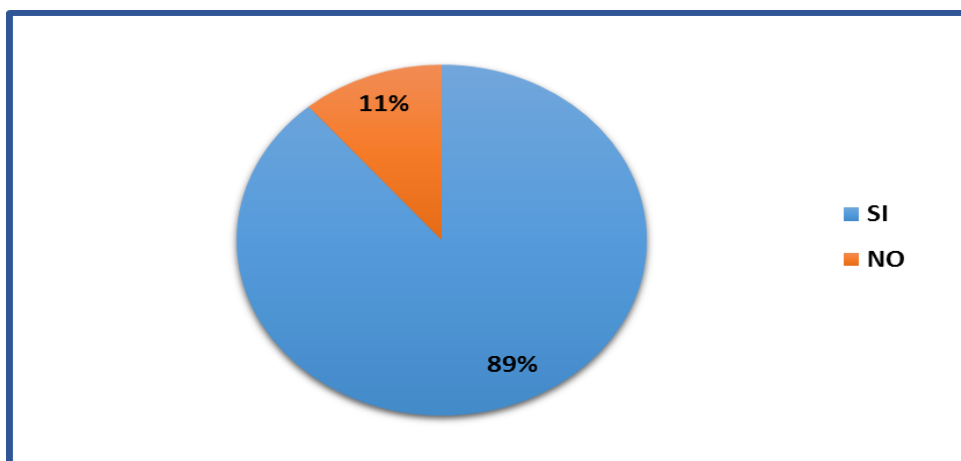
Interpretación: Referente a la interrogante anterior se muestra que la mitad de las personas encuestadas fueron atendidas entre 10 a 20 minutos con un 50% y solamente un 10% fue atendido entre 5 a 10 minutos, esto revela que los comerciantes deben mejorar la efectividad con la que presentan el servicio, para que este sea rápido y eficiente y que el cliente se sienta satisfecho con el servicio brindado.

Pregunta 9. ¿Estima que el tiempo de espera del servicio fue el adecuado?

Objetivo. Conocer si el cliente considera que el tiempo transcurrió al momento de solicitar el servicio es el adecuado.

Tabla N° 2.28: Tiempo de espera adecuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	150	89%
NO	19	11%
Total	169	100%

Gráfico N°2.28: Tiempo de espera adecuado

Interpretación: El 89% manifestó que el tiempo de espera para recibir el servicio solicitado fue el adecuado y solo el 11% dijo que el tiempo de espera no fue el adecuado.

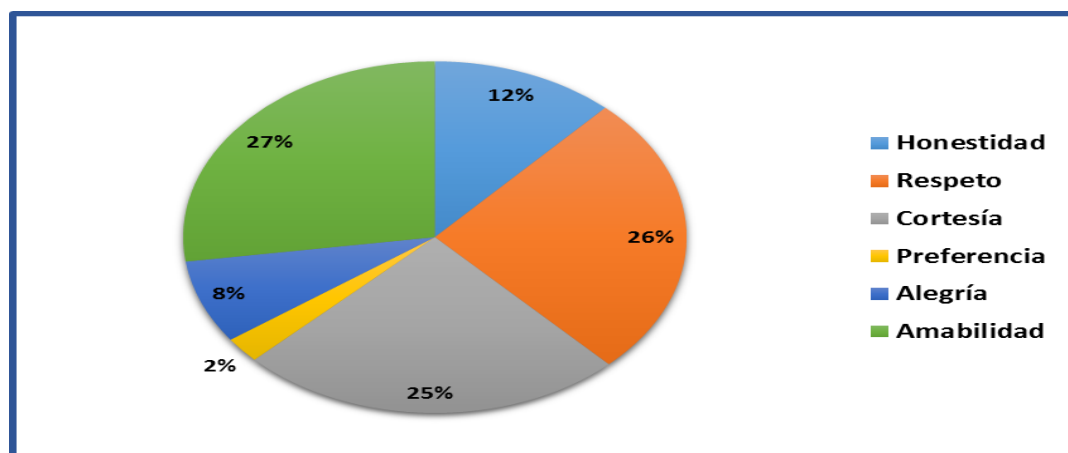
Pregunta 10. ¿Seleccione el aspecto que el comerciante pone en práctica al brindar el servicio?

Objetivo: Averiguar el trato de los comerciantes hacia los clientes al momento de brindar el servicio.

Tabla N° 2.29: Aspecto que el comerciante pone en práctica al brindar el servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	20	12%
Respeto	44	26%
Cortesía	42	25%
Preferencia	4	2%
Alegría	13	8%
Amabilidad	46	27%
Total	169	100%

Gráfico N°2.29: Aspecto que el comerciante pone en práctica al brindar el servicio



Interpretación: Con relación a la pregunta anterior un 26% de los clientes mencionó que es tratado con respeto de parte de los comerciantes, mientras que solo un 2% dijo que lo trataban con preferencia, eso significa que los comerciantes no tienen preferencia por ningún cliente, todos son atendidos por igual sin ninguna preferencia.

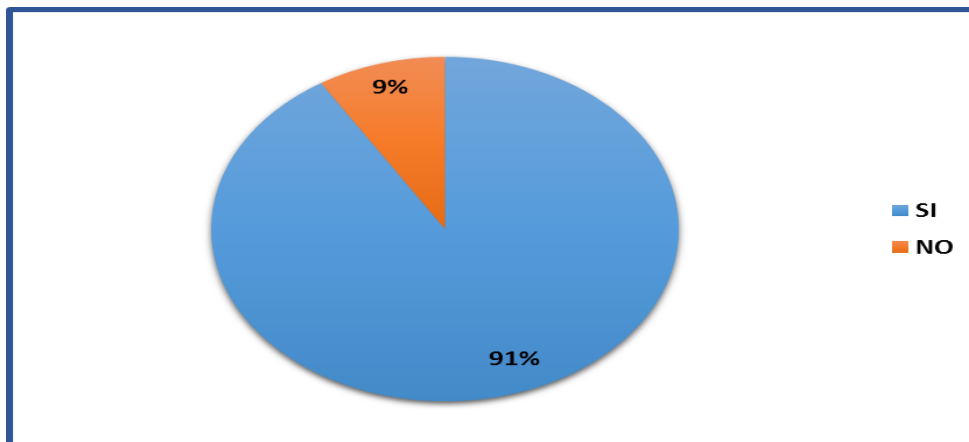
Pregunta 11. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por los comerciantes del Mercado Cuscatlán?

Objetivo: Conocer cómo percibe la calidad del servicio brindado por el comerciante.

Tabla N° 2.30: satisfacción por el servicio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	154	91%
NO	15	9%
Total	169	100%

Grafico N°2.30: satisfacción por el servicio



Interpretación: El 91% de los clientes está satisfecho con el servicio ofrecido por parte de los comerciantes del mercado Cuscatlán y solo el 9% no se encuentra satisfecho, es necesario poner en práctica estrategias que cumplan y satisfagan las necesidades de cualquier tipo de cliente que visite el establecimiento.

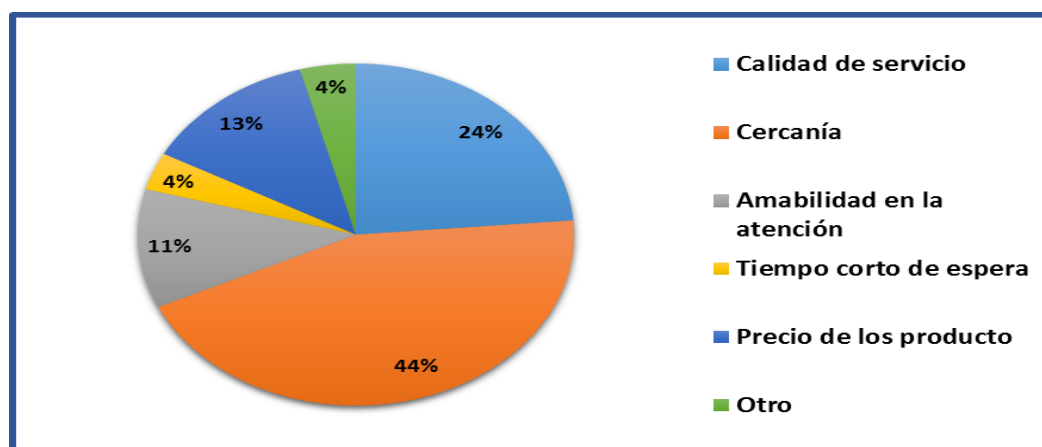
Pregunta 12. ¿Por qué visita el mercado Cuscatlán?

Objetivo: Identificar el por qué los clientes visitan el mercado.

Tabla N° 2.31: Justificación de la visita

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de servicio	40	24%
Cercanía	75	44%
Amabilidad en la atención	19	11%
Tiempo corto de espera	6	4%
Precio de los producto	22	13%
Otro	7	4%
Total	169	100%

Gráfico N°2.31: Justificación de la visita



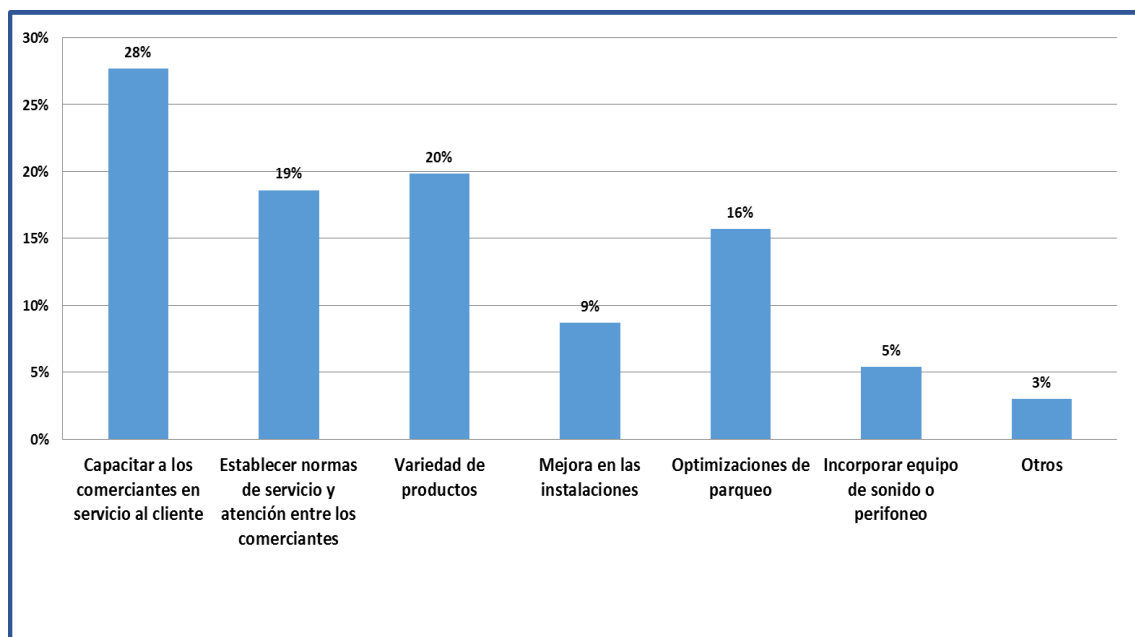
Interpretación: El factor clave del por qué las personas visitan el mercado es por su cercanía con un 44%, mientras que solamente un 11% dijo que por su amabilidad, dejando con un menor porcentaje el tiempo corto de espera con un 4%.

Pregunta 13. ¿Qué recomienda para que los comerciantes brinden un mejor servicio a los clientes?

Objetivo: Conocer la opinión del cliente para mejorar el servicio al cliente.

Tabla N° 2.32: Estrategias

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitar a los comerciantes en servicio al cliente	67	28%
Establecer normas de servicio y atención entre los comerciantes	45	19%
Variedad de productos	48	20%
Mejora en las instalaciones	21	9%
Optimizaciones de parqueo	38	16%
Incorporar equipo de sonido o perifoneo	13	5%
Otros	10	3%
Total	242	100%

Grafico N°2.32: Estrategias

Interpretación: El 28% recomienda que se capacite a los comerciantes para que estos ofrezcan un mejor servicio y lograr que todos los clientes queden satisfechos, otro porcentaje recomienda el establecimiento de normas sobre servicio al cliente entre los comerciantes, variedad de los productos, optimización de los parqueos y servicio desde los locales hasta el estacionamiento, así como mejorar las instalaciones, trabajar en la comunicación y la publicidad de todos los comerciantes y sus productos, implementar técnicas de pedidos, crear áreas para niños, entre los más importantes de mencionar, esto para mejorar de manera continua el servicio y lograr satisfacer las necesidades de todo tipo de cliente.

c. Cruce de variables.

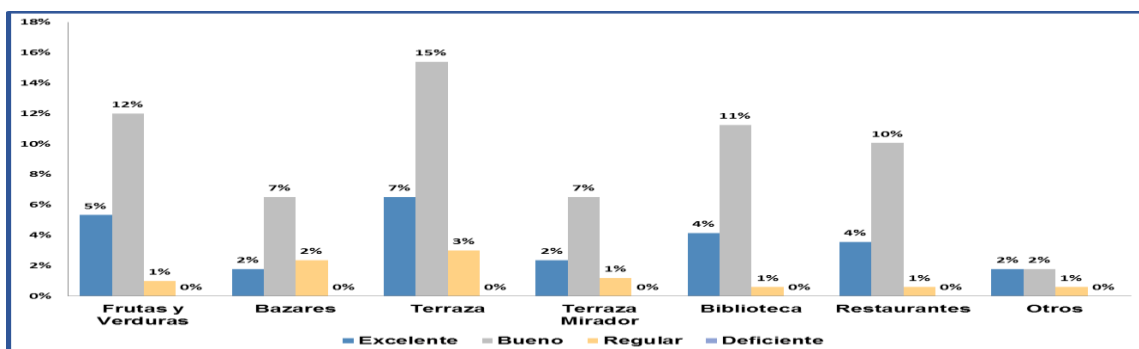
Cruce n°1: Que área visita con más frecuencia, respecto de la evaluación del aseo y presentación de los comerciantes.

Objetivo: Evaluar la presentación personal de los comerciantes según el área en el que se encuentra.

Tabla N° 2.33: Aseo y presentación personal y área

Áreas	Aseo y presentación personal									
	Excelente		Bueno		Regular		Deficiente		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Frutas y Verduras	9	5%	22	12%	3	1%	0	0%	34	18%
Bazares	3	2%	11	7%	4	2%	0	0%	18	11%
Terraza	11	7%	26	15%	5	3%	0	0%	42	25%
Terraza Mirador	4	2%	11	7%	2	1%	0	0%	17	10%
Biblioteca	7	4%	19	11%	1	1%	0	0%	27	16%
Restaurantes	6	4%	17	10%	1	1%	0	0%	24	15%
Otros	3	2%	3	2%	1	1%	0	0%	7	5%
TOTAL	43	26%	109	64%	17	10%	0	0%	169	100%

Grafico N°2.33 Aseo y presentación personal y área



Interpretación: Al comparar el área que los clientes visitan con más frecuencia, según el estudio realizado, es el área de terraza, el área de frutas y verduras, seguido de la biblioteca y el área de restaurantes, respecto a la presentación personal, los clientes han calificado de “bueno” en un mayor porcentaje el aseo y presentación de los comerciantes y sus servicios ofrecidos, un menor porcentaje califico de “excelente” el aseo de los mismos, pero hay otras áreas que no son muy visitas y puede entenderse que el aseo y presentación de los comerciantes esta deficiente, por tanto debería de mejorarse.

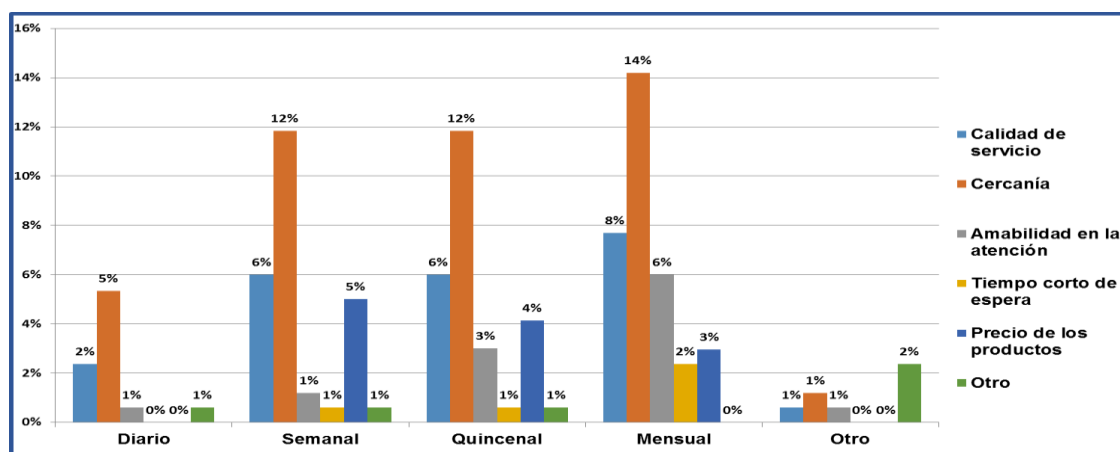
Cruce n°2: Elementos que contribuyen a la visita y frecuencia de visita

Objetivo: Identificar los elementos de mayor importancia que hace que los clientes vuelven a visitar el mercado.

Tabla N° 2.34: Frecuencia de visitas

Alternativa	Diario		Semanal		Quincenal		Mensual		Otro		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Calidad de servicio	4	2%	11	6%	11	6%	13	8%	1	1%	40	23%
Cercanía	9	5%	20	12%	20	12%	24	14%	2	1%	75	44%
Amabilidad en la atención	1	1%	2	1%	6	3%	9	6%	1	1%	19	12%
Tiempo corto de espera	0	0%	1	1%	1	1%	4	2%	0	0%	6	4%
Precio de los productos	0	0%	10	5%	7	4%	5	3%	0	0%	22	12%
Otro	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	4	2%	7	5%
TOTAL	15	9%	45	26%	46	27%	55	33%	8	5%	169	100%

Gráfico N°2.34: Frecuencia de visitas



Interpretación: La mayoría de clientes encuestados visita el Mercado Cuscatlán por la cercanía, otro aspecto importante es la calidad del servicio ofrecido por los comerciantes y la amabilidad en la atención, para aquellos que visitan las instalaciones por primera vez, diariamente, semanal, quincenal, como aquellos que lo hacen una vez al mes.

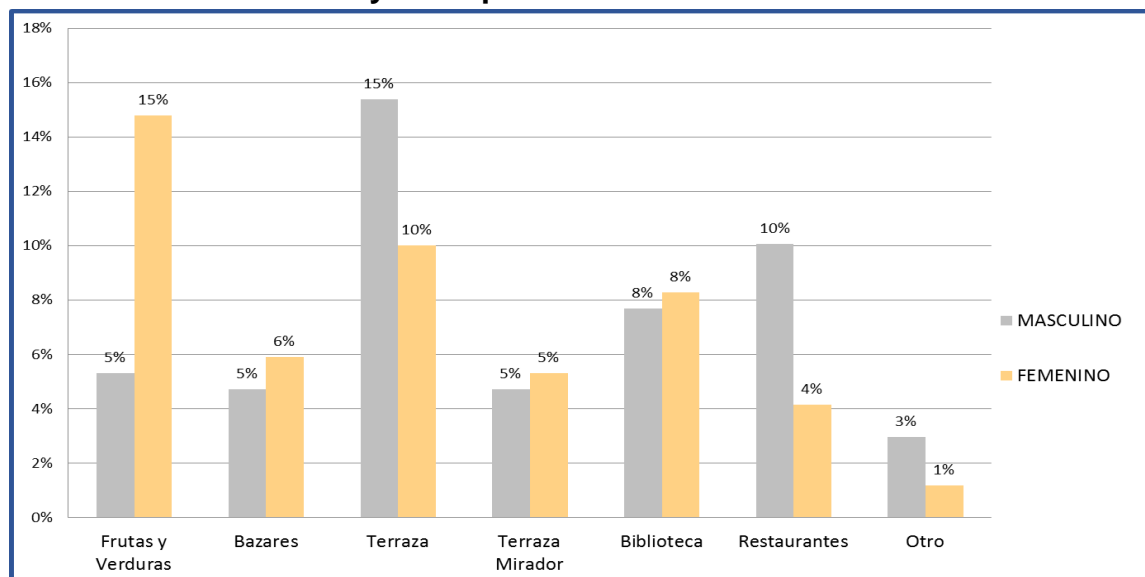
Cruce n°3: Género y el área que visita con más frecuencia.

Objetivo: identificar qué área es más visitada por el género femenino y masculino

Tabla N° 2.35: Género y área que visita con más frecuencia

Áreas	MASCULINO		FEMENINO		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Frutas y Verduras	9	5%	25	15%	34	20%
Bazares	8	5%	10	6%	18	11%
Terraza	26	15%	16	10%	42	25%
Terraza Mirador	8	5%	9	5%	17	10%
Biblioteca	13	8%	14	8%	27	16%
Restaurantes	17	10%	7	4%	24	14%
Otro	5	3%	2	1%	7	4%
TOTAL	86	51%	83	49%	169	100%

Gráfico N°2.35: Género y área que visita con más frecuencia



Interpretación: El 15% de clientes del género masculino visita con mayor frecuencia el área de la terraza y solo el 10% del género femenino visita con frecuencia el área de la terraza, mientras que el 15% del género femenino visita el área de frutas y verduras con más frecuencia y solo el 5% del género masculino visita con más frecuencia dicha área.

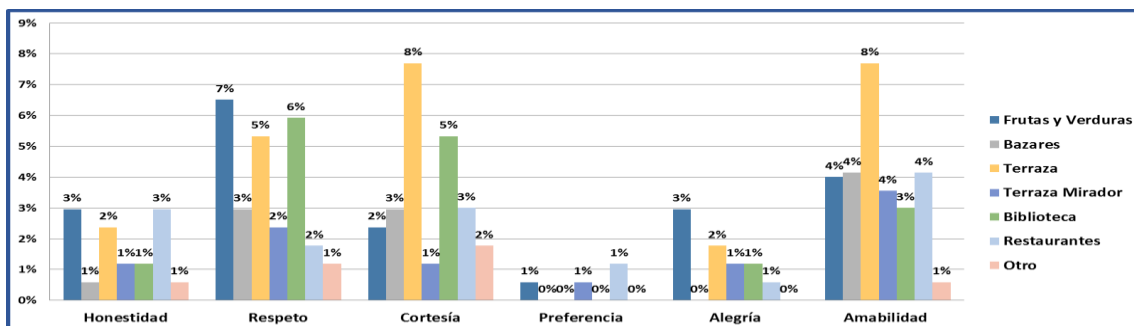
Cruce n° 4 El aspecto que el comerciante pone en práctica al brindar el servicio y el área que visita con más frecuencia

Objetivo: Conocer los aspectos que ponen en práctica los comerciantes dependiendo el área de venta.

Tabla N° 2.36: Aspecto que pone en práctica en comerciante y área

Aspectos	Frutas y Verduras		Bazares		Terraza		Terraza Mirador		Biblioteca		Restaurantes		Otro		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	5	3%	1	1%	4	2%	2	1%	2	1%	5	3%	1	1%	20	12%
Respeto	11	7%	5	3%	9	5%	4	2%	10	6%	3	2%	2	1%	44	26%
Cortesía	4	2%	5	3%	13	8%	2	1%	9	5%	6	3%	3	2%	42	24%
Preferencia	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	2	1%	0	0%	4	3%
Alegría	5	3%	0	0%	3	2%	2	1%	2	1%	1	1%	0	0%	13	8%
Amabilidad	8	4%	7	4%	13	8%	6	4%	4	3%	7	4%	1	1%	46	27%
TOTAL	34	20%	18	11%	42	25%	17	10%	27	16%	24	14%	7	4%	169	100%

Gráfico N°2.36: Aspecto que pone en práctica en comerciante y área



Interpretación: En los resultados obtenidos podemos denotar que el aspecto amabilidad, es el que ponen más en práctica los comerciantes, siendo en el área de la terraza donde se practica más con un 8%, y con menor representación el área de biblioteca, también el aspecto de respeto es practicado con frecuencia, con un mayor porcentaje en el área de frutas y verduras con un 7% y con bajo porcentaje en restaurantes con 2%, además se puede observar que el aspecto de preferencia es el que menos se practica en las diferentes áreas, esto indica que los comerciantes no tratan con preferencia a los clientes y que si practican la amabilidad, respeto y cortesía a la hora de brindar el servicio.

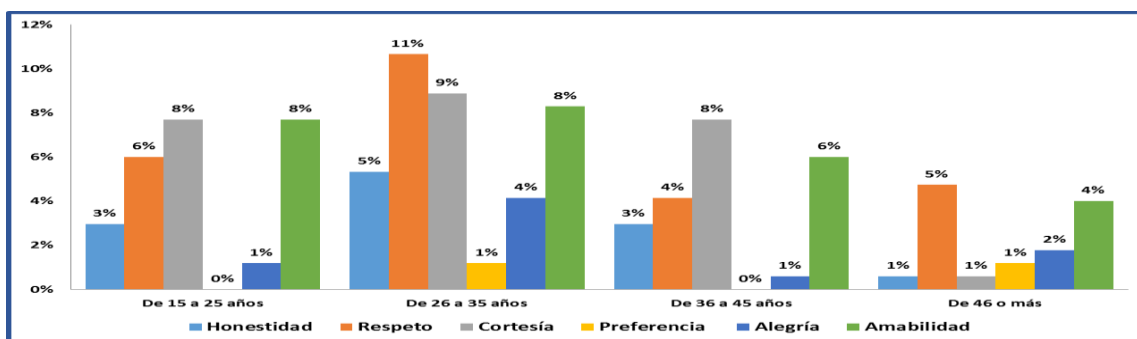
Cruce N° 5. El aspecto que el comerciante pone en práctica al brindar el servicio y edad del cliente

Objetivo: Identificar como los clientes dependiendo su edad son tratados por los comerciantes.

Tabla N° 2.37: Aspecto que pone en práctica en comerciante y edad del cliente

Aspectos	De 15 a 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años		De 46 o más		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	5	3%	9	5%	5	3%	1	1%	20	12%
Respeto	11	6%	18	11%	7	4%	8	5%	44	26%
Cortesía	13	8%	15	9%	13	8%	1	1%	42	26%
Preferencia	0	0%	2	1%	0	0%	2	1%	4	2%
Alegría	2	1%	7	4%	1	1%	3	2%	13	8%
Amabilidad	13	8%	14	8%	11	6%	8	4%	46	26%
TOTAL	44	26%	65	38%	37	22%	23	14%	169	100%

Gráfico N°2.37: Aspecto que pone en práctica en comerciante y edad del cliente



Interpretación: Con relación a los resultados obtenidos podemos observar que el factor que tienen mayor representatividad entre los comerciantes es el del respeto y es puesto en práctica en los comerciantes que tienen una edad aproximada de 26 a 35 años con un 11%, además, los factores cortesía y amabilidad son practicados con frecuencia por los comerciantes hacia los clientes que tienen la edad de 15 a 25, de 26 a 35 y de 36 a 45 años, sin embargo los clientes que oscilan en la edad de 46 a más, tienen bajo trato con referencia a los diferentes factores, es decir que los clientes que reciben un mejor trato son los que tienen una edad de 15 a 45 años, y los que reciben bajo trato son los que tienen de 46 a más.

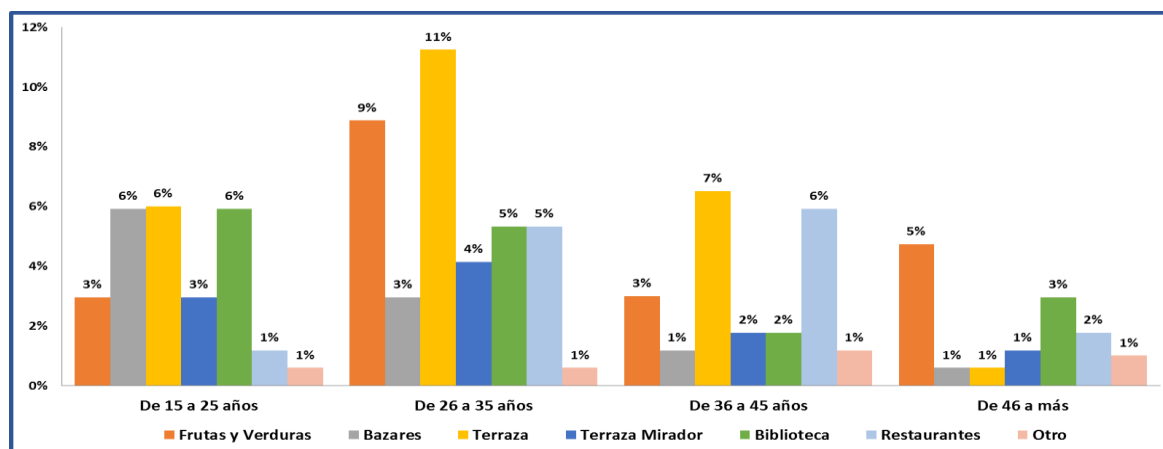
Cruce N° 6. Área que visita con más frecuencia y edad del cliente

Objetivo: Conocer el área más visitada con relación a la edad de los clientes.

Tabla N° 2.38: Área que visita y edad el cliente

Áreas	De 15 a 25 años		De 26 a 35 años		De 36 a 45 años		De 46 a más		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Frutas y Verduras	5	3%	15	9%	6	3%	8	5%	34	20%
Bazares	10	6%	5	3%	2	1%	1	1%	18	11%
Terraza	11	6%	19	11%	11	7%	1	1%	42	25%
Terraza Mirador	5	3%	7	4%	3	2%	2	1%	17	10%
Biblioteca	10	6%	9	5%	3	2%	5	3%	27	16%
Restaurantes	2	1%	9	5%	10	6%	3	2%	24	14%
Otro	1	1%	1	1%	2	1%	3	1%	7	4%
TOTAL	44	26%	65	38%	37	22%	23	14%	169	100%

Grafico N°2.38: Área que visita y edad el cliente



Interpretación: Las áreas más visitadas son la terraza, frutas y verduras, biblioteca y restaurantes, en cuanto a la área frutas y verduras tienen más frecuencia de visitas de clientes que oscilan en la edad de 15 a 25, 26 a 35 y de 36 a 45 años con un porcentaje de 7%, 11% y 7% respectivamente, la biblioteca es más visitada por los clientes cuya edad es de 15 a 25 y 26 a 35 años, además las personas que tienen un aproximado de 46 años o más no visitan con frecuencia el mercado, esto figura que dichas áreas son visitadas por las personas adultas.

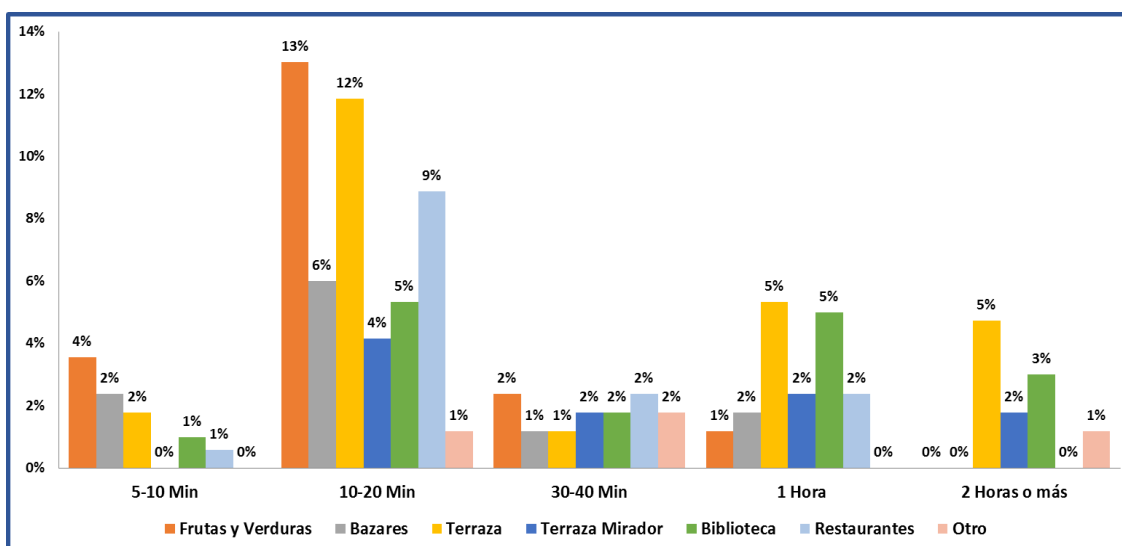
Cruce N° 7. Área que visita con más frecuencia y el tiempo transcurrió en el servicio solicitado

Objetivo: Conocer cual área se demora más al brindar el servicio.

Tabla N° 2.39: Área que visita y tiempo transcurrido al solicitar el servicio

Áreas	5-10 Min		10-20 Min		30-40 Min		1 Hora		2 Horas o más		Total	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Frutas y Verduras	6	4%	22	13%	4	2%	2	1%	0	0%	34	20%
Bazares	4	2%	9	6%	2	1%	3	2%	0	0%	18	11%
Terraza	3	2%	20	12%	2	1%	9	5%	8	5%	42	25%
Terraza Mirador	0	0%	7	4%	3	2%	4	2%	3	2%	17	10%
Biblioteca	3	1%	9	5%	3	2%	6	5%	6	3%	27	16%
Restaurantes	1	1%	15	9%	4	2%	4	2%	0	0%	24	14%
Otro	0	0%	2	1%	3	2%	0	0%	2	1%	7	4%
TOTAL	17	10%	84	50%	21	12%	28	17%	19	11%	169	101%

Gráfico N°2.39: Área que visita y tiempo transcurrido al solicitar el servicio



Interpretación: El tiempo promedio en que los comerciantes atienden a sus clientes es de 10 a 20 minutos donde nos revela un 13% para el área de frutas y verduras, 12% terraza, 9% restaurantes, 6% bazares, 5% biblioteca y un 4% en terraza mirador, mientras que el parámetro de 2 horas a mas no tiene mucha representatividad eso significa que los comerciantes brinda un servicio en un tiempo adecuado.

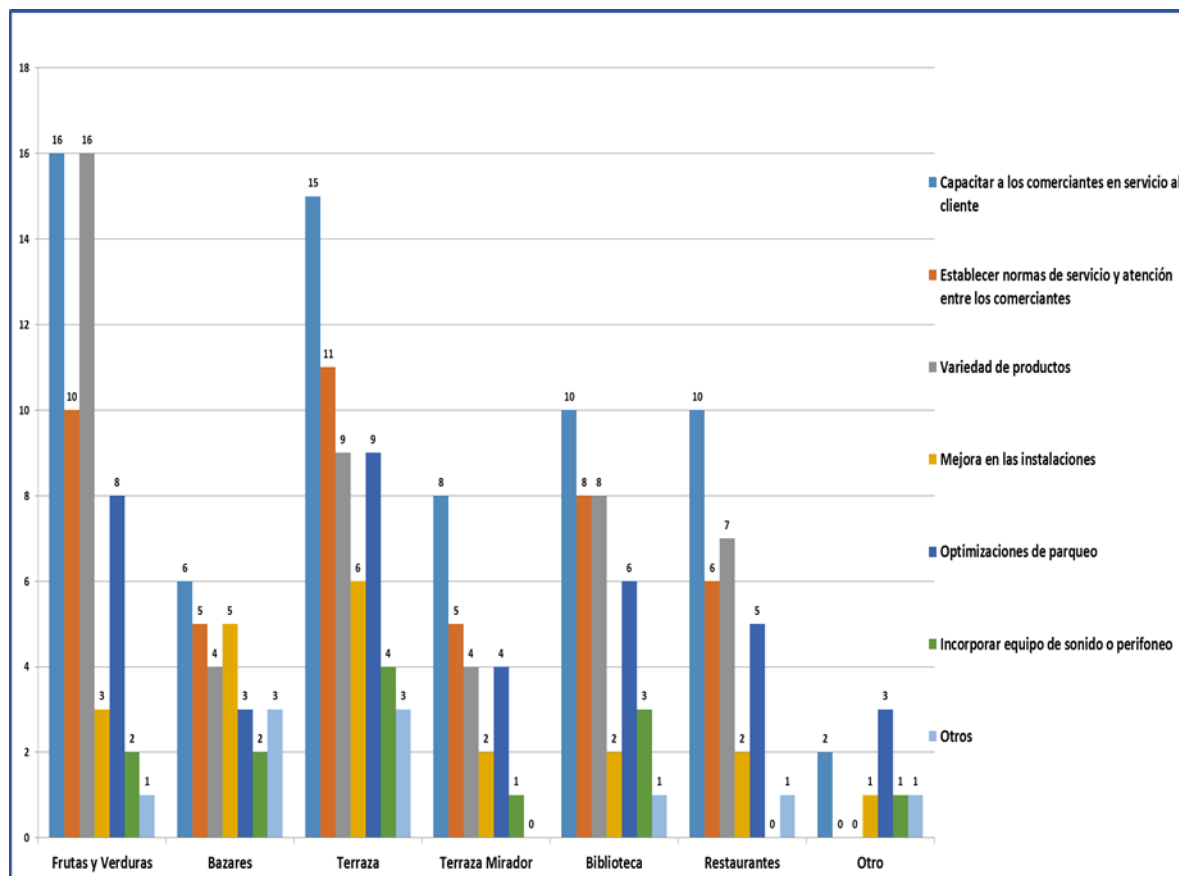
Cruce N° 8 Recomendaciones para que los comerciantes brinden un mejor servicio a los clientes con respecto al área que visita con más frecuencia

Objetivo: Conocer las diferentes estrategias que proponen los clientes dependiendo el área visitada.

Tabla N° 2.40: Estrategias propuestas y área

Estrategias	Frutas y Verduras		Bazares		Terraza		Terraza Mirador		Biblioteca		Restaurantes		Otro		Total	
	Frecuen	Porcent	Frecuen	Porcent	Frecuen	Porcent	Frecuen	Porcent	Frecuen	Porcent	Frecuen	Porcent	Frecuen	Porcent	Frecuen	Porcent
Capacitar a los comerciantes en servicio al cliente	16	7%	6	3%	15	6%	8	3%	10	4%	10	4%	2	1%	67	28%
Establecer normas de servicio y atención entre los comerciantes	10	4%	5	2%	11	5%	5	2%	8	3%	6	2%	0	0%	45	18%
Variedad de productos	16	7%	4	2%	9	4%	4	2%	8	3%	7	3%	0	0%	48	21%
Mejora en las instalaciones	3	1%	5	2%	6	3%	2	1%	2	1%	2	1%	1	0%	21	9%
Optimizaciones de parqueo	8	3%	3	1%	9	4%	4	2%	6	2%	5	2%	3	1%	38	15%
Incorporar equipo de sonido o perifoneo	2	1%	2	1%	4	2%	1	0%	3	1%	0	0%	1	0%	13	5%
Otros	1	0%	3	1%	3	1%	0	0%	1	1%	1	1%	1	1%	10	4%
TOTAL	56	23%	28	12%	57	24%	24	10%	38	15%	31	13%	8	3%	242	100%

Grafico N°2.40: Estrategias propuestas y área



Interpretación: Los clientes que visitaron las diferentes áreas manifiestan que es necesario capacitar a los comerciantes en el servicio al cliente y que estos brinden un servicio de calidad, además disponer de variedad de productos, también aconsejan que establezcan normas de servicio al cliente y atención entre los comerciantes, sostienen que se debe realizar una optimización de parqueo ya que ese es un inconveniente para los clientes que tienen vehículos, los clientes que visitan el área de frutas y verduras, terraza y bazares son los que mencionan más estrategias.

3. Recomendaciones de clientes y comerciantes para mejorar el servicio al cliente.

Las recomendaciones realizadas por los clientes son variadas, pero la más relevante es la capacitación frecuente, por otro lado los comerciantes también recomiendan las capacitaciones con la finalidad de mejorar la atención al cliente, por lo tanto, comerciantes y clientes proponen y están de acuerdo que lo más importante para mejorar el servicio al cliente es la adiestramiento frecuente de los comerciantes lo cual permitirá desarrollar y potenciar a los trabajadores de tal forma que estos puedan ofrecer un mejor servicio ya que actualmente el servicio que ofrecen no cumple con las expectativas de los clientes lo que es comprensible, dado que los comerciantes que forman parte del mercado Cuscatlán son personas que anteriormente se dedicaban a comerciar en las calles y la atención al cliente no era un factor importante para mantener sus ventas y fidelizar a sus clientes, sin embargo, el Mercado Cuscatlán es un espacio en el que los hábitos de los comerciantes deben cambiar porque el perfil de los clientes que visitan el mercado es diferente y sus exigencias también son diferentes, por lo tanto se vuelve fundamental capacitar a los comerciantes para potenciarlos y de tal forma mejorar el servicio.

4. Descripción de la situación actual

Entrevista realizada al personal administrativo del Mercado Cuscatlán, al inicio de la investigación se determinó entrevistar a todo el personal administrativo, conformado de cuatro miembros, pero debido al ámbito político en el que se encontraba la administración, no fue permitida la realización completa de dicho estudio a todo el personal, sino solamente a dos de ellos.

a. Datos generales

De total de las personas encuestadas del área administrativa el 100% es del sexo femenino. Los encuestados oscilan entre las edades de 26 a 35 años.

De las dos personas encuestadas una de ellas tienen un nivel académico de técnico en mercadeo y se desempeña como encargada de compras, con seis meses laborando en el área de administración de mercados, la segunda de ellas tiene un nivel académico universitario y es asistente administrativo de la dirección del mercado, comenzó a laborar desde el inicio del proyecto del Mercado Cuscatlán.

b. Filosofía de la empresa

i. Misión

Al preguntar al personal administrativo se constató que el mercado no cuenta con una misión establecida, aclarando que se implementa la de la Alcaldía Municipal de San Salvador, además se pudo observar que en ningún espacio visible del mercado se encuentra dicha misión, lo que demuestra que el sector investigado no tienen fija la razón de ser de sus actividades, es decir que trabajan sin tener una misión definida dentro del mercado, el cual genera que tanto administrativos como comerciantes no tienen claro el deber ser de la institución. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 1)

ii. Visión

A través de la investigación llevada a cabo se verifico que en el mercado no se ha establecido una visión. Al igual que la misión se implementa la de la Alcaldía Municipal de San Salvador, nos demuestra que no tienen un enfoque a futuro de lo que puede llegar a ser dicha institución. Por tanto carecen de aspectos claves e importantes como una guía que le permita orientar sus actividades y operaciones en la consecución de lo que planifican llegar a ser en un periodo a largo plazo. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 2)

iii. Valores organizacionales

De acuerdo a los resultados recolectados la institución no cuenta con valores organizacionales, siendo evidente que no disponen de los elementos que guíen la conducta de los comerciantes y empleados administrativos en el desarrollo de su trabajo, afectando negativamente el clima y cultura organizacional. Aclarando que también se implementa la de la Alcaldía Municipal de San Salvador. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 3)

iv. Objetivos, políticas y metas organizacionales

Mediante los datos obtenidos el mercado no posee objetivos, políticas ni metas, no tienen establecidos propósitos a cumplir tanto a corto como largo plazo, lo que demuestra que el objeto en estudio no cuenta con planes establecidos y no saben hacia dónde dirigen sus operaciones, por lo que es evidente que trabajan sin desarrollar cursos de acciones que estén encaminados a un logro específico de sus actividades. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 4, 5 y 7)

v. Estrategias de servicio al cliente

La información obtenida a través de la entrevista por el personal administrativo nos revela que no conocen sobre el tema y tampoco aplican estrategias de servicio al cliente, por tanto nunca se ha capacitado a los comerciantes, argumentando que únicamente se les brindó una inducción previa a la ubicación de los locales. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 6)

vi. Capacitación a los comerciantes:

El personal administrativo a cargo del Mercado Cuscatlán, opinan que actualmente no existe ningún tipo de capacitación hacia los comerciantes, confirmando que no poseen ninguna orientación en cuanto al servicio al cliente. Sin embargo manifiestan que se les dio asesoría de legalización, arrendamiento y asignación de los locales. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 8)

c. Análisis FODA

i. Fortalezas del Mercado Cuscatlán.

Según lo manifestado por el personal administrativo, dentro de las fortalezas con que cuenta el Mercado Cuscatlán se puede destacar que es moderno, con sistema de vigilancia interno, ofrecen variedad de categoría de productos, además el único en el país que cuenta con ascensores, gradas eléctricas y biblioteca, ofreciendo a sus visitantes un nuevo lugar familiar para realizar sus compras y divertirse. Características que le permiten llegar al nivel actual y que lo distingue de los otros mercados. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 9)

ii. Oportunidades para el Mercado Cuscatlán

Según el criterio de los administradores el Mercado Cuscatlán, puede aprovechar que por ser un proyecto de alto nivel sea un generador de empleo y el emprendedurismo sea la fuente principal de los habitantes del municipio, como oportunidad la ubicación del Mercado permite abastecer a colonias, negocios o empresas de los alrededores, darle continuidad a una campaña publicitaria les permitirá captar mayor afluencia de personas al lugar así también el reordenamiento de las rutas de buses que transiten por el lugar.

Además expresan la posibilidad de poder ofrecer a los visitantes servicios básicos de salud, centros de atención ciudadana, entre otros con el fin de atraer más oportunidades de ingreso al lugar. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 10)

iii. Debilidades del Mercado Cuscatlán

Se logró determinar a través de la investigación que las debilidades con las que cuenta el Mercado Cuscatlán es la falta de un área familiar, con juegos recreativos para niños, estacionamiento insuficiente para cubrir la demanda de clientes con vehículos, no se cuenta con un centro financiero donde los comerciantes pueda depositar sus ganancias diaria, además el personal tiene poco conocimiento de servicio al cliente y su presentación no es acorde con el concepto de mercado moderno, locales reducidos y con poco decoración e iluminación, también se pudo determinar que los comerciantes no vende al mayoreo. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 11)

iv. Amenazas del Mercado Cuscatlán

Los datos obtenidos nos demuestran que las principales amenazas del Mercado Cuscatlán, es la zona insegura de sus alrededores, competir con un mercado reconocido en la capital, el Mercado Central, por encontrarse cerca de las instalaciones y contar con una mayor afluencia de personas, debido a que se encuentran fidelizadas a los comerciantes de dicho establecimiento y a la

variedad de productos ofrecidos en el mismo, así como también los comerciantes ambulantes. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 12)

v. Sugerencia para mejorar el servicio al cliente

El personal administrativo sugirió lo siguiente:

Capacitar a los comerciantes sobre el servicio al cliente, explicando en que consiste y como ponerlo en práctica al momento de ofrecer cada uno de sus productos; realzar aspectos importantes como la amabilidad al momento de estar frente a ellos y saludarlos con una sonrisa sin distinción del tipo de cliente con el que se esté tratando.

Darle un mejor mantenimiento a las instalaciones, cuidando que los clientes no dañen los muebles de cada uno de los locales, así como mantener limpio y ordenado todo el establecimiento, colocando basureros en lugares visibles e instalar señaléticas dentro de todo el edificio. (Ver Anexo N° 3, Pregunta N° 13)

E. Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Según los resultados alcanzados en la realización del diagnóstico sobre el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán se concluye lo siguiente:

- a. A pesar de que la publicidad describe al Mercado Cuscatlán como uno de los mejores en el país, realmente posee muchas características que lo alejan de ser el mejor, ya que en su gestión aún no se ha incorporado cuál es el sentido o razón de ser, propósito o un parámetro de hacia dónde van, no existen objetivos, valores, metas e ideales que rijan el comportamiento social en general, tanto a sus empleados, comerciantes, personal administrativo y personas que visitan el lugar.
- b. No existe apoyo alguno, ni una inversión de parte de la administración del Mercado Cuscatlán, hacia los comerciantes para dar a conocer cuán importante es mejorar la calidad de servicio al cliente, para satisfacer mejor las necesidades de los clientes, por ejemplo en presentación y ubicación de los productos, sistemas de limpieza, presentación y distintivo personal, efectividad al momento de resolver los problemas que se afrontan día a día entre comerciantes y compradores y así ofrecer soluciones favorables.
- c. Los comerciantes que venden frutas, verduras, cereales y especias no cuentan con canastas y carretillas para el traslado de los productos dentro de las instalaciones y hasta el estacionamiento..

- d. Los comerciantes del Mercado Cuscatlán no hacen uso de ningún medio publicitario para dar a conocer sus negocios y productos ofrecidos.
- e. El área de estacionamiento es una de las problemáticas con las que cuenta el mercado ya que es insuficiente para el número de personas que visitan las instalaciones.
- f. A pesar de ser un lugar moderno y atractivo, no cuenta con espacio adecuado en los locales para exhibir los productos y que los comerciantes tenga la opción de diversificar su mercadería.

2. Recomendaciones

Luego de la realización de las respectivas conclusiones sobre el servicio al cliente como grupo recomendamos lo siguiente:

- a. La Administración deberá construir un conjunto de elementos que permitan identificar al Mercado Cuscatlán con una razón de ser, propósito, lo que pretenden hacer, hacia donde se dirigen y establecer un parámetro de cómo empezar a gestionar, con el fin de desarrollar un núcleo de trabajo que identifiquen todas las partes que integran el mercado.
- b. La Administración del Mercado Cuscatlán, deberá implementar un programa de capacitación con el fin de ayudar a los comerciantes a mejorar la calidad de servicio al cliente.
- c. Para los comerciantes que venden frutas, verduras, cereales y especie se requieren servicios de carretillas hasta el estacionamiento, facilitando así el desplazo de los productos.

- d. Orientar a los comerciantes a hacer uso de las redes sociales más populares en el país, crear páginas donde se den a conocer sus productos, servicios, horarios y precios y tener así una mayor interacción con los clientes.

- e. Se recomienda a la gerencia que diseñar u optimizar el área de parqueo, con la opción que se considere más viable y poder así dar a todos las personas con vehículo que visitan el mercado un lugar seguro donde dejar sus vehículos mientras visitan las instalaciones.

- f. El Mercado Cuscatlán debe diseñar una estrategia que ayude a mejorar la distribución de los locales ya que son uno de los requerimientos más importantes de los comerciantes.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE NEGOCIO PARA FORTALECER EL SERVICIO AL CLIENTE QUE GENERE MAYOR AFLUENCIA DE COMPRADORES Y MEJORE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE NEGOCIOS DEL MERCADO CUSCATLÁN UBICADO EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR

A. Objetivos

1. General.

Diseñar estrategias competitivas de negocio que fortalezcan el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán ubicado en el Municipio de San Salvador.

2. Específicos

- a. Formular programa de capacitación para fortalecer el área de recursos humanos del mercado Cuscatlán con el fin de Desarrollar habilidades y destrezas en los comerciantes.
- b. Proponer mejoras en la infraestructura del Mercado Cuscatlán para facilitar la implementación de estrategias competitivas de negocio.
- c. Proporcionar a los comerciantes las herramientas y técnicas para mejorar la calidad en el servicio al cliente mediante la creación y propuesta de estrategias de negocio dirigidas al área de mercadeo.

B. Alcance

Las estrategias competitivas de negocios tendrán un alcance en todas las áreas del Mercado Cuscatlán, para mejorar el servicio al cliente ya que es primordial que el cliente reciba un buen trato desde la primera vista, esto contribuirá a que desee volver.

C. Importancia

El servicio al cliente no es algo estático, sino más bien es un proceso dinámico, la competencia es cada vez mayor, los productos ofertados en el mercado son variados, y los consumidores se vuelven cada vez más exigentes, y ya no busca solo calidad y precio sino que también un servicio al cliente que genere satisfacción.

Las estrategias competitivas se enfocan en asegurar que el servicio brindado por los comerciantes sea de calidad, que atienda las expectativas y necesidades de los clientes, este es un proceso integrado ya que se debe cambiar la mentalidad, hábitos y técnicas que los comerciantes tienen para la prestación del servicio.

D. Desarrollo de Estrategias

Para la elaboración de las estrategias se utilizó el análisis FODA, que son Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, seguidamente se seleccionaron las variables más factibles para ser definidas, haciendo un cruce de dichas variables dando como resultado las estrategias competitivas de negocio

Retomando la información del capítulo II, para la facilidad del lector a continuación se presenta el análisis FODA, mencionando las Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenaza con las que cuenta el Mercado Cuscatlán

Tabla N° 3.1: Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades Técnicas	Amenazas
<p>F1. Apoyo de municipalidad Actual.</p> <p>F2. El mercado cuenta con elevadores y gradas electricas,</p> <p>F3. Infraestructura segura</p> <p>F4. Ubicación fácil acceso al mercado.</p> <p>F5. Biblioteca moderna dentro de las instalaciones</p> <p>F6. Sistema de Vigilancia interno</p> <p>F7. Variedad de categoría de productos y servicios.</p>	<p>O1. Nuevo concepto de mercado Municipal</p> <p>O.2 Parqueos externos cercanos al mercado</p> <p>O.3. Familias completas visitan el mercado.</p> <p>O.4 Medios de comunicación</p> <p>O.5 Redes sociales</p> <p>O6. Comercialización de productos de primera necesidad</p> <p>O7. Afluencia diaria de clientes en las instalaciones</p> <p>O8. Actividades familiar</p>	<p>D1. No conocimientos de servicio al cliente.</p> <p>D2. Carencia de publicidad</p> <p>D3. Pocas promociones por parte de los comerciantes.</p> <p>D4. Estacionamiento insuficiente dentro de las instalaciones</p> <p>D5. Falta de área de juegos para niños</p> <p>D6. No se tiene un centro financiero, cajeros automáticos</p> <p>D7. Personal no cuenta con una adecuada presentación</p> <p>D8. Falta de servicio de carretilla y canastas</p> <p>D9. No existe una decoración e iluminación adecuada.</p> <p>D10. Comerciantes no cuentan con tarjetas de clientes frecuentes.</p> <p>D11. Zona de bazares con menos compradores.</p> <p>D12. Locales reducidos.</p> <p>D13. Mayoreo se da en otros mercados</p>	<p>A1. Zona insegura</p> <p>A2. Competencia en mercadeo</p> <p>A3. Comerciantes ambulantes.</p> <p>A4. No se vende al mayoreo.</p> <p>A5. Competencia cuenta con espacios adecuados</p>

E. Cruce de Variables

Luego de la elaboración del análisis FODA se realiza el cruce de las variables más factibles dando como resultado las diferentes estrategias que a continuación se presentan:

- 1. D1, O1:** Capacitar a los comerciantes sobre el servicio al cliente para aprovechar el nuevo concepto de mercado que promociona la Alcaldía.
- 2. D7, O2:** Mejorar la presentación de los comerciantes mediante la implementación de uniformes y su respectiva identificación como parte del nuevo concepto de mercado.
- 3. D10, O7:** Entrega de tarjetas de clientes frecuente a visitantes del mercado.
- 4. D3, A2:** Actividades de incentivo trimestralmente que permita estimular la llegada de clientes
- 5. D2, O4:** Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer los negocios de los comerciantes.
- 6. D2, O5:** Orientar a los comerciantes a realizar publicidad mediante las redes sociales.
- 7. D13, A4:** Incentivar el mayoreo en los comerciantes para atraer nuevos compradores.
- 8. F1, A1:** Con el apoyo de la municipalidad, establecer nuevas medidas de seguridad que permitan generar un ambiente tranquilo y seguro que motive la afluencia de consumidores
- 9. D1, O7:** Elaboración de lineamientos de comunicación efectiva con los clientes y técnicas de persuasión.

10. D8, O6: Brindar un servicio completo proporcionando carretillas y canastas para el traslado de los productos hasta el estacionamiento.

11. D5, O3: Recomendar la creación de un área de juegos para niños.

12. D4, O2: Buscar instalaciones como alternativa de un parqueo anexo para abastecer la demanda de clientes con vehículos

13. D6, A1: Colocar un centro bancario cooperativo y cajeros automáticos dentro de las instalaciones para que los comerciantes y consumidores cuenten con acceso financiero fácil y seguro.

14. D12, A5: Mejorar los espacios de locales para que los comerciantes puedan ofrecer y exhibir más variedad de productos.

15. D9 O1: Mejorar el diseño e iluminación de las instalaciones para que sea más atractivo para los clientes.

A continuación se muestra la clasificación de las estrategias según el análisis CAME:

Tabla N° 3.2: Cruce de variables (Análisis CAME)

	F	D
O		<p>D1, O1: Capacitar a los comerciantes sobre el servicio al cliente para aprovechar el nuevo concepto de mercado que promociona la Alcaldía.</p> <p>D7, O2: Mejorar la presentación de los comerciantes mediante la implementación de uniformes y su respectiva identificación como parte del nuevo concepto de mercado</p> <p>D10, O7. Entrega de tarjetas de clientes frecuente a visitantes del mercado.</p> <p>D2, O4. Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer los negocios de los comerciantes.</p> <p>D2, O5. Orientar a los comerciantes a realizar publicidad mediante las redes sociales</p>
A	<p>F1, A1. Con el apoyo de la municipalidad, establecer nuevas medidas de seguridad que permitan generar un ambiente tranquilo y seguro que motive la afluencia de consumidores.</p>	<p>Infraestructura</p> <p>D8, O6. Brindar un servicio completo proporcionando carretillas y canastas para el traslado de los productos hasta el estacionamiento.</p> <p>D5, O3. Recomendar la creación de un área de juegos para niños.</p> <p>D4, O2: Buscar instalaciones como alternativa de un parqueo anexo y abastecer la demanda de clientes con vehículos</p> <p>D9 O1. Mejorar el diseño e iluminación de las instalaciones para que sea más atractivo para los clientes.</p> <hr/> <p>D3, A2. Actividades de incentivo trimestralmente que permita estimular la llegada de clientes</p> <p>D6, A1. Colocar un centro bancario cooperativo y cajeros automáticos dentro de las instalaciones para que los comerciantes y consumidores cuenten con acceso financiero fácil y seguro.</p> <p>D12, A5. Mejorar los espacios de locales para que los comerciantes puedan ofrecer y exhibir más variedad de productos.</p> <p>D13, A4. Incentivar el mayoreo en los comerciantes para atraer nuevos compradores.</p>

F. Estrategias competitivas de negocio para fortalecer el servicio al cliente.

Una vez elaborada cada estrategia se utiliza un formato mediante el cual se menciona el nombre de la estrategia y su respectivo objetivo, enumerando las actividades a realizar, el responsable de ejecutar la estrategia, los recursos a utilizar, el costo del proyecto, la duración y el resultado de la implementación.

Las estrategias han sido clasificadas en tres grupos que son:

- 1. Estrategias de recurso humano:** Son todas aquellas que buscan el bienestar tanto de comerciantes como clientes, para mejorar la presentación y el servicio al cliente.
- 2. Estrategias de Marketing:** Se agruparon las estrategias relacionadas a la promoción y publicidad de productos ofrecidos por los comerciantes y comunicación efectiva.
- 3. Estrategias de Infraestructura:** Se clasificaron todas aquellas que ayudan al mejoramiento de las instalaciones del Mercado Cuscatlán

1. Estrategias de Recurso Humano

Estrategia 1: Capacitar a los comerciantes sobre el servicio al cliente para aprovechar el nuevo concepto de mercado que promueve la Alcaldía.

Objetivo: Proveer conocimientos y desarrollar habilidades en los comerciantes para mejorar la atención al cliente.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
<p>1 Definir los temas a impartir como: proceso de venta, técnicas de venta, atención al cliente entre otros.</p> <p>2. Informar a los comerciantes sobre las capacitaciones.</p> <p>3. Conformar los grupos de comerciantes que asistirán a la capacitación.</p> <p>4. Seleccionar el lugar donde se impartirá la capacitación</p> <p>5. Crear un horario de capacitación accesible para los comerciantes.</p> <p>6. Contratar al facilitador</p>	Gerencia de Mercados	<p>1. Facilitador</p> <p>2. Local</p> <p>3. Material de apoyo</p> <p>4. Mobiliario y equipo</p> <p>5. Financiero</p>	<p>Capacitador: \$500.00</p> <p>Mensual, \$1500 por los 3 meses</p> <p>Material de apoyo (separatas): \$100.00</p>	Esta estrategia comprende de un lapso 3 meses calendario para su ejecución	Comerciantes con conocimientos en servicio al cliente, brindando servicio de calidad

Estrategia 2: Mejorar la presentación de los comerciantes mediante la implementación de uniformes y su respectiva identificación como parte del nuevo concepto de mercado.

Objetivo: Proyectar una imagen positiva e higiénica que permita incentivar más compradores

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
1. Estudio y diagnóstico de imagen de los comerciantes 2. Realizar entrenamiento personalizado en imagen personal, actitud de servicio, lenguaje corporal y expresión oral 3. Diseño de uniforme y su respectiva identificación 4. Control de uniforme diario (Queda a criterio de cada comerciantes el diseño y color)	Departamento de recursos humanos	1. Facilitador 2. Material de apoyo 3. Financiero 4. Tecnológicos	Capacitador : \$500.00 Material de apoyo (Separata): \$100.00	El uso del uniforme será de manera permanente	Comerciantes presentable e identificados con sus clientes

2. Estrategias de Marketing

Estrategia 3: Entrega de tarjetas de clientes frecuente a visitantes del mercado.

Objetivo: Fidelizar y atraer nuevos clientes a través de tarjetas y que gocen de beneficios como descuentos, ofertas y regalos en productos y servicios.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
1. Definir criterios para identificar clientes frecuentes 2. Elaboración de tarjetas 3. Definir los diferentes beneficios a obtener mediante las tarjetas 4. Diseñar un sistema simple de acumulación de puntos	Departamento de mercadeo	1. Papelería y útiles para elaborar las tarjetas	Papelería y útiles para la elaboración de cada tarjeta:\$ 0.50	Duración de la promoción un año	Clientes motivados a regresar a realizar sus compras y atraer nuevos clientes

Estrategia 4: Actividades de incentivo trimestralmente que permita estimular la llegada de clientes.

Objetivo: Atraer nuevos clientes y mantener los existentes mediante la implementación de promociones y regalías.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
1. Identificar los incentivos 2. Establecer las promociones a ofrecer 3. Definir claramente las condiciones para hacer efectivas las promociones o regalías 4. Establecer el tiempo de duración de las promociones 5. Determinar los productos que tendrán promociones	Departamento de mercadeo	1. Rótulos 2. Dispositivos móviles 3. Artículos varios patrocinados por los proveedores.	Rótulos: \$10.00 para dar a conocer la promoción	Las actividades de incentivo tendrán una duración de 3 meses calendario	Mayor fidelización y demanda de clientes. Apoyo de los proveedores a las marcas participantes.

Estrategia 5: Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer los negocios de los comerciantes.

Objetivo: Aumentar los niveles de venta de los comerciantes por medio de anuncios publicitarios en los medios de comunicación.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
<p>1. Determinar los medios que tienen más audiencia</p> <p>2. Determinar los productos que se darán a conocer</p> <p>3. Crear los anuncios promocionales que se darán a conocer.</p> <p>4. elegir las modalidades de publicidad que se usará.</p>	Departamento de mercadeo y publicidad	<p>1. Dispositivos móviles.</p> <p>2. Medios de comunicación</p> <p>3. Productos</p>	Por ser una estrategia de alto costo dependerán del medio que se utilice.	Quedará a criterio del comerciante .	Clientes conozcan los productos ofrecidos por los comerciantes.

Estrategia 6: Orientar a los comerciantes a realizar publicidad mediante las redes sociales

Objetivo: Incentivar a los comerciantes en el uso de las redes sociales como un medio para promocionar los productos ofrecidos en sus negocios.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
<p>1. Elegir las redes sociales más populares</p> <p>2. Diseñar la página oficial de sus negocios</p> <p>3. Definir el tipo de publicidad (Videos, Fotografías, Anuncios, etc.)</p> <p>4. Seleccionar los productos a ser publicitados</p>	Departamento de mercadeo y publicidad	1. Dispositivos móviles	Por cada negocio se debe tener 1. Teléfono móvil \$100. Y Servicio de internet \$35.00 mensual	Conveniencia del comerciante	Responder de manera inmediata las inquietudes sobre los productos ofrecidos. Darse a conocer por medio de las redes sociales

Estrategia 7: Incentivar el mayoreo en los comerciantes para atraer nuevos compradores.

Objetivo: Ofrecer a los consumidores productos al mayoreo para que estos puedan revender.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar a los comerciantes sobre el mayoreo 2. Determinar los productos a ofrecer 3. Establecer costos, precio y ganancia a obtener 4. Determinar los clientes potenciales para compras al por mayor 5. Realizar publicidad sobre las ventas al por mayor para atraer consumidores. 	Departamento de mercadeo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano 2. Materiales 3. Productos 	No se puede determinar el costo porque éste depende del capital con el que los comerciantes cuentan para invertir.	A discreción de los comerciantes	Clientes que se dedican a la venta de productos al por mayor satisfechos

Estrategia 8: Con el apoyo de la municipalidad, establecer nuevas medidas de seguridad que permitan generar un ambiente tranquilo y seguro para comerciantes y que motive la afluencia de consumidores

Objetivo: Hacer que los clientes y los comerciantes perciban un ambiente de seguridad dentro y fuera de las instalaciones.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
1.Solicitar a la Municipalidad apoyo con Cuerpos de Agentes Metropolitanos (CAM) 2. Crear perímetro de seguridad	Alcaldía Municipal	1. Agentes Metropolitanos (CAM)	El salario de los agentes está contemplado en el presupuesto de la alcaldía	A discreción de la administración del mercado	Mayor seguridad dentro y fuera del Mercado Cuscatlán

Consideraciones generales: Le corresponde a la Gerencia determinar el número de Agentes por perímetro

Estrategia 9: Elaboración de lineamientos de comunicación efectiva con los clientes y técnicas de persuasión

Objetivo: Aprender e incorporar competencias y habilidades comunicacionales en los comerciantes para brindar un servicio de calidad.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
<p>1. Realizar un sondeo para identificar que comerciantes necesita mejorar su comunicación con el cliente</p> <p>2. Contratar al personal capacitado</p> <p>3. Definir los temas a impartir</p> <p>4. Determinar la modalidad de capacitación</p> <p>5. identificar lugar, fecha y hora</p>	Departamento de mercadeo	<p>1. Recursos humanos:</p> <p>Capacitador</p> <p>3. Materiales de apoyo</p>	<p>Capacitador: \$500.00 mensual</p> <p>Material de apoyo: \$100.00</p>	<p>La implementación de esta estrategia tendrá una duración de 1 meses calendario</p>	<p>Que el 80% de los comerciantes capacitados tengan una comunicación efectiva en cuanto al servicio al cliente</p>

3. Estrategias de Infraestructura

Estrategia 10: Brindar un servicio completo proporcionando carretillas y canastas para el traslado de los productos hasta el estacionamiento.

Objetivo: Adquirir un equipo de carretillas y canastas para facilitar el traslado de mercadería adquirida por los clientes hacia el estacionamiento

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
1. Identificar los negocios que necesitan este servicio. 2. Asignar un encargado 3. Adquirir las carretillas 4. Asignar un espacio de almacenamiento para las carretillas	Administración del Mercado	1. Carretillas y canastas, 2. Espacios para ubicación de canastas y carretillas.	Carretilla \$75 c/u, canasta \$6 c/u	El uso será de manera permanente	Facilidad de transportar las compras dentro de las instalaciones

Consideraciones Generales: Las canastas y carretillas serán de uso general para todos los negocios.

Estrategia 11: Dotar al mercado con un área de juegos para niños para que las familias se sientan satisfechas.

Objetivo: Crear un espacio dentro de las instalaciones para colocar Juegos infantiles que contribuyan a incrementar la visita de familias al Mercado Cuscatlán.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
1. Asignar el espacio para el Área de Juegos. 2. Comprar juegos para niños 3. Instalación de Juegos 4. Asignar personal a cargo de los juegos. 5. Programación del Mantenimiento	Administración del Mercado	1. Espacio designado para Área de Juegos para niños 2. Juegos para niños 3. Personal de mantenimiento	1. Juegos \$1,000.00 2. Personal de mantenimiento \$350.00 mensual	5 años, según la vida útil de los juegos instalados	Tener un área de diversión para niños en las instalaciones

Estrategia 12: Ampliar instalaciones exteriores como alternativa para un parqueo anexo, y brindar un mejor servicio a clientes con vehículos

Objetivo: Buscar un parqueo anexo a la instalaciones del mercado Cuscatlán para logran mayor afluencia de visitantes

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
1. Buscar un inmueble. 2. Pagar arrendamiento. 3. Adecuar las instalaciones para el estacionamiento. 4. Colocar señalización 5. Establecer control de entrada y salida de vehículos.	Administración del mercado	1. Personal de vigilancia 2. Bien inmueble.	Costo de arrendamiento \$3000.00 mensual	A discreción de la administración	Que los clientes con vehículo tengan un amplio y seguro parqueo.

Estrategia 13: Colocar un centro bancario cooperativo y cajeros automáticos dentro de las instalaciones para que los comerciantes y consumidores cuenten con acceso financiero fácil y seguro.

Objetivo: Ofrecer a los comerciantes un servicio financiero y cajeros automáticos dentro de las instalaciones del mercado para que estos no tenga que salir de las instalaciones para realizar diligencias, como depósitos, pagos de recibos, retiros, etc.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
<p>1. Solicitar apoyo a la alcaldía para establecer el espacio donde se ubicará el centro financiero.</p> <p>2. solicitar a las diferentes instituciones financieras</p> <p>3.crear sucursales dentro del mercado.</p> <p>4. Realizar los procedimientos necesarios para la implementación</p> <p>5. informar a consumidores y comerciantes de la apertura del centro financiero</p>	Alcaldía Municipal	<p>1. Recursos humanos</p> <p>3. Materiales</p> <p>4. Mobiliario y equipo</p> <p>5. Local</p> <p>6. Centro financiero</p>	<p>Cada entidad financiera estimara el costo de instalación dentro del mercado</p>	<p>Tiempo establecido mediante un contrato de arrendamiento entre la entidad Financiera y la Gerencia del mercado</p>	<p>Comerciantes y clientes con servicios financieros dentro de las instalaciones para realizar sus trámites personales</p>

Estrategia 14: Mejorar la distribución de locales para que los comerciantes puedan ofrecer y exhibir más variedad de productos.

Objetivo: Ofrecer a los comerciantes un espacio físico más amplio para sus productos

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
<p>1. Solicitar a la Alcaldía Municipal la expansión de locales</p> <p>2. diseñar y presentar a la alcaldía las remodelaciones que se pretenden realizar.</p> <p>3. Seleccionar los locales a expandir</p> <p>4. Determinar el procedimiento a seguir para la ampliación de los locales.</p>	<p>Alcaldía Municipal</p>	<p>1. Recurso humano</p> <p>3. Materiales</p> <p>4. Mobiliario y equipo</p>	<p>Ampliación de local</p> <p>\$1,000.00 por local</p>	<p>6 meses calendario para la modificación de los locales.</p>	<p>Que al menos el 50% de los locales logren ser ampliados en el periodo mencionado.</p>

Estrategia 15: Mejorar el diseño e iluminación de las instalaciones para que sea más atractivo para los clientes

Objetivo: Lograr que el cliente se sienta cómodo dentro del establecimiento mejorando el diseño e iluminación de las instalaciones.

Actividades	Responsable	Recursos	Costo	Duración	Resultados Esperados
1. Hacer un estudio previo de las condiciones en que se encuentra las instalaciones. 2. Presentar diseño 3. Instalar equipos de iluminación	Administración del Mercado	1. Equipo de iluminación. 2. Herramientas de arquitectura y diseño. 3. Equipo de electricidad. 4. Electricistas y obreros.	Costo del proyecto \$7,000.00	2 meses calendario	El 80% del de las áreas del Mercado Cuscatlán iluminadas, y poder ser un lugar atractivo para sus visitantes.

G. Plan de Capacitación

1. Introducción

Este plan servirá de guía para la integración de los comerciantes en la aplicación de herramientas de servicio al cliente con la finalidad que puedan adquirir los conocimientos necesarios para posteriormente ponerlos en prácticas en sus negocios. Este proceso será administrado por la Gerencia de Centros Comerciales Municipales, el cual se encargará de velar por el funcionamiento del mismo.

2. Objetivos

a. General

Suministrar los fundamentos teóricos acerca del servicio al cliente a los comerciantes de Mercado Cuscatlán, con los cuales adquieran los conocimientos para su aplicación.

b. Específicos

- i. Promover la participación de los comerciantes durante las capacitaciones para que adquieran los conocimientos fundamentales en servicio al cliente.
- ii. Establecer los periodos de capacitación en hora que no afecte en las ventas a los comerciantes a fin de lograr la mayor asistencia posible y poder así facilitar el aprendizaje.

3. Recursos

a. Humano

La capacitación se impartirá a 172 comerciantes del mercado, 1 comerciante por local, seleccionados por el dueño del negocio, quienes serán instruidos por un facilitador con la finalidad de que adquieran los conocimientos para su desarrollo.

b. Materiales

- i. **Espacio físico:** se llevará a cabo en las instalaciones del Mercado Cuscatlán específicamente en el salón de usos múltiples, dado que dispone de espacio físico suficiente para impartir una capacitación.
- ii. **Mobiliario y Equipo:** Las instalaciones dispone de los bienes que se necesitan para el desarrollo de la capacitación como: sillas, mesas, proyector, Laptop y pizarra entre otros.
- iii. **Papelería:** La gerencia se encargara de facilitar el material didáctico que será utilizado para el desarrollo de la capacitación.
- iv. **Refrigerio:** A los comerciantes que asistan a la capacitación se estimulara con un refrigerio durante el respectivo receso.

c. Financieros.

Se estima un costo por salario de \$500 mensuales, durante 4 meses \$2,000, más \$100 dorales en papelería haciendo un total de \$2,100.

4. Duración

De acuerdo a lo puntualizado anteriormente se considera que el tiempo apropiado para el desarrollo del plan de capacitación debe ser de 4 meses calendario, 4 semanas por cada temática en tiempo parcial de 2:00 a 4:00 pm considerando un horario conveniente ya que en dichas horas no hay mucha afluencia de compradores.

5. Estructura del Programa.

Estará conformado por cuatro áreas importantes las cuales son

- a. Técnicas de ventas
- b. Proceso de venta
- c. Atención al cliente
- d. Comunicación efectiva

a. Proceso de venta

TEMÁTICA: Proceso de venta		
OBJETIVO	Fortalecer al comerciante de conocimientos de procesos de ventas para proporcionar un servicio de calidad a los compradores	
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Conceptos y generalidades de los procesos de venta. • Desarrollo de un proceso de venta según el método AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción) 	<p>IMPARTIDO POR: Gerente de Ventas</p> <p>CUPO: 5 grupos (3 grupos de 34 y 2 grupos de 35 comerciantes, haciendo un total de 172)</p> <p>INVERSIÓN: Sueldo del Refrigerio por comerciante \$2 por 172 = \$344 más \$100 en papelería más facilitador \$500, en total = \$944</p>
METODOLOGÍA	Saludo y bienvenida, introducción, exposición de conceptos, generalidades e importancia, receso y refrigerio, desarrollo del proceso de venta, tiempo para compartir experiencias, dinámica, comentario y cierre.	<p>RECURSOS: Se entregara a cada comerciante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo.</p> <p>DIPLOMAS: Al finalizar el taller se le entregara a cada comerciante un diploma de participación.</p>
DURACIÓN	Se desarrollará en 4 semanas, 2 horas diarias por grupo de 2:00 a 4:00 pm (lunes grupo 1, martes 2, miércoles 3, jueves 4 y viernes 5)	
La inversión incluye tanto el costo por refrigerio de cada comerciante por las 4 jornadas, salario del facilitador más el costo del material de apoyo.		

b. Técnicas de ventas

TEMÁTICA: Técnicas de ventas	
OBJETIVO	Desarrollar las habilidades y destrezas en ventas de cada comerciante, para poder ofrecer un mejor servicio a los clientes
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Generalidades e importancia de las técnicas de ventas. • Tipos de técnicas de ventas como: técnica de la pregunta, las tres R (reposición, reparación, reembolso), obsequio, la encuesta, la demostración y mercancía a la vista <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p>IMPARTIDO POR: Gerente de Ventas</p> <p>CUPO: 5 grupos (3 grupos de 34 y 2 grupos de 35 comerciantes, haciendo un total de 172)</p> <p>INVERSIÓN: Refrigerio por comerciante \$2 por 172 = \$344 más \$100 en papelería más facilitador \$500, en total = \$944</p> </div> </div>
METODOLOGÍA	<p>Saludo y bienvenida, introducción, exposición de conceptos, generalidades e importancia, receso y refrigerio, desarrollo de los tipo de técnicas, tiempo para compartir experiencias, dinámica, comentario y cierre.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p>RECURSOS: Se entregara a cada comerciante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo.</p> <p>DIPLOMAS: Al finalizar el taller se le entregara a cada comerciante un diploma de participación.</p> </div> </div>
DURACIÓN	Se desarrollará en 4 semanas, 2 horas diarias por grupo de 2:00 a 4:00 pm (lunes grupo 1, martes 2, miércoles 3, jueves 4 y viernes 5)
La inversión incluye tanto el costo por refrigerio de cada comerciante por las 4 jornadas, salario del facilitador más el costo del material de apoyo.	

c. Servicio al cliente

TEMÁTICA: Servicio al cliente	
OBJETIVO	Dotar de conocimientos y desarrollar habilidades en los comerciantes para mejorar el servicio al cliente de calidad.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Conceptos y generalidades • Importancias del servicio al cliente • Tipos de clientes. <p>IMPARTIDO POR: Gerente de Ventas</p> <p>CUPO: 5 grupos (3 grupos de 34 y 2 grupos de 35 comerciantes, haciendo un total de 172)</p> <p>INVERSIÓN: sueldo del Refrigerio por comerciante \$2 por 172 = \$344 más \$100 en papelería más facilitador \$500, en total = \$944</p>
METODOLOGÍA	<p>Saludo y bienvenida, introducción, exposición de conceptos, generalidades e importancia, receso y refrigerio, desarrollo de la importancia del servicio al cliente y tipos de clientes, tiempo para compartir experiencias, dinámica, comentario y cierre.</p> <p>RECURSOS: Se entregara a cada comerciante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo.</p> <p>DIPLOMAS: Al finalizar el taller se le entregara a cada comerciante un diploma de participación.</p>
DURACIÓN	Se desarrollará en 4 semanas, 2 horas diarias por grupo de 2:00 a 4:00 pm (lunes grupo 1, martes 2, miércoles 3, jueves 4 y viernes 5)
La inversión incluye tanto el costo por refrigerio de cada comerciante por las 4 jornadas, salario del facilitador más el costo del material de apoyo.	

d. Comunicación Efectiva

TEMÁTICA: Comunicación efectiva	
OBJETIVO	Incorporar competencias y habilidades de comunicación efectiva en los comerciantes para ofrecer un servicio
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción. • Generalidades e importancia de la comunicación. • Tipos de comunicación. <p>IMPARTIDO POR: Gerente de Recurso Humano.</p> <p>CUPO: 5 grupos (3 grupos de 34 y 2 grupos de 35 comerciantes, haciendo un total de 172)</p> <p>INVERSIÓN: sueldo del Refrigerio por comerciante \$2 por 172 = \$344 más \$100 en papelería más facilitador \$500, en total = \$944</p>
METODOLOGÍA	<p>Saludo y bienvenida introducción, exposición de los conceptos y generalidades e importancia de la comunicación, tipos de comunicación, interacción entre clientes y facilitador, dinámicas, debate, comentarios y cierre.</p> <p>RECURSOS: Se entregara a cada comerciante material impreso con los contenidos del taller y bolígrafo.</p> <p>DIPLOMAS: Al finalizar el taller se le entregara a cada comerciante un diploma de participación.</p>
DURACIÓN	Se desarrollará en 4 semanas, 2 horas diarias por grupo de 2:00 a 4:00 pm (lunes grupo 1, martes 2, miércoles 3, jueves 4 y viernes 5)
La inversión incluye tanto el costo por refrigerio de cada comerciante por las 4 jornadas, salario del facilitador más el costo del material de apoyo.	

H. Plan de Implementación

1. Introducción:

Este plan comprende la guía de actividades y los recursos necesarios para poner en marcha las estrategias competitivas de negocio que será presentado a la Administración del Mercado Cuscatlán con el fin de contribuir el mejoramiento del servicio al cliente ofrecido por los comerciantes, a través de la ejecución de estrategias presentadas en este documento.

2. Objetivos

a. General

Proporcionar un plan de implementación para la Gerencias de Centros Comerciales Municipales, que ayude a la ejecución de las estrategias competitivas de negocios para fortalecer el servicio al cliente ofrecido por los comerciantes.

b. Específicos

- i. Puntualizar los diferentes recursos que serán utilizados para la implementación de las estrategias
- ii. Establecer las actividades para la implementación de las estrategias con la finalidad de contar con la aprobación de la Gerencias de Centros Comerciales Municipales

3. Recursos Necesarios

Para la realización del plan de implementación se requiere que la Administración proporcione de recursos humanos, técnicos y financieros para poner en marcha la propuesta presentada.

a. Recursos Humanos

Para la ejecución de las Estrategias Competitivas de Negocio es necesario contar con el recurso humano que brinde las capacitaciones para mejorar el servicio al cliente.

b. Recursos Técnicos

Los recursos a utilizar para la realización de las estrategias propuestas son: mobiliario y equipo, papelería y útiles, dispositivos móviles, herramientas y servicio de internet.

c. Recursos Financieros

Cada estrategia cuenta con una estimación del costo aproximado para su implementación, sin embargo la administración del mercado será la que se encargue de financiar o gestionar los fondos necesarios.

Tabla N° 3.3: Matriz de Implementación

Actividades	Responsables
1. Entregar el documento al administrador del mercado.	Equipo de Trabajo
2. Exposición de la propuesta	Equipo de Trabajo
3. Análisis y aprobación de la propuesta.	Administración del Mercado Cuscatlán
4. La administración de mercado deberá comunicar a sus superiores solicitando el aval y los fondos para su ejecución.	Administración del Mercado Cuscatlán
5. Contratar al personal técnico para la ejecución	Administración del Mercado Cuscatlán
6. Implementación de la propuesta	Administración del Mercado Cuscatlán y personal involucrado
7. Evaluación y control de los resultados	Administración del Mercado Cuscatlán

I. Presupuesto General

El presupuesto general está compuesto por el costo de cada una de las estrategias más el costo de plan de capacitación el cual está compuesto por la estrategia N° 1 Capacitar a los comerciantes sobre el servicio al cliente, y la estrategia N° 9 Lineamientos de comunicación efectiva.

ESTRATEGIAS	COSTO
1. CAPACITACIONES (ESTRATEGIA, CAPACITAR A LOS COMERCIANTES Y COMUNICACIÓN EFECTIVA)	\$2,100.00
2. PRESENTACIÓN DE LOS COMERCIANTES	\$600.00
3. TARJETA DE CLIENTES FRECUENTES	\$50.00
4. INCENTIVOS	\$10.00
5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
6. PUBLICIDAD MEDIANTE LAS REDES SOCIALES	\$135.00
7. PRODUCTOS AL MAYOREO	
8. SEGURIDAD	
9. SERVICIO DE CANASTAS Y CARRETILLAS (COSTO POR UNA CANASTA Y UNA CARRETILLA)	\$81.00
10. ÁREA DE JUEGOS	\$1,350.00
11. PARQUEO ANEXO	\$3,000.00
12. CENTRO FINANCIERO	
13. DISTRIBUCIÓN DE LOCALES	\$1,000.00
14. MEJORA EN LA INSTALACIONES	\$7,000.00
TOTAL DE LA PROPUESTA	\$15,326.00

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Guerras Martín, Luis Ángel, Navas López José Emilio. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. Editorial Thomson Reuters Proview. Madrid 1995.
- Kenneth Andrews Alfred, Directors' responsibility for corporate strategy, Harvard Business Review, vol. 58. 1980.
- Krajewski Lee J., Larry P. Ritzman, Manoj K. Malhotra."Administración de Operaciones, Procesos y Cadena de Valor". Octava Edición. País: México. Editorial: Pearson Educación. Año. 2008.
- Monferrer Tirado Diego, Fundamentos de marketing, primera edición, Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I, 2013.
- Menguzzato, M.; Renau, J. J. La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ariel. Año 1991
- Mintzberg, Henry; Brian Q. James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.
- Porter, M. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, capítulo 3, Marco de referencia para el análisis de la competencia, Editorial CECSA,
- Rudelius Hartley William, Roger A, Kerin Steven W., Marketing, Undécima edición, México, Mac Graw Hill, 2014.
- Wheelen Thomas, Hunger David, Administración Estratégica y política de Negocios, Décima Edición, México, Pearson Educación, 2007

Trabajos de graduación

- Guzmán Patricia Jeannette, “Propuesta De Un Programa De Capacitación De Calidad En El Servicio Al Cliente Dirigido Al Personal de La Unidad de Salud de Mejicanos Dr. Hugo Morán Quijada”
- Aguirre Martínez, Febe Eunice, “Análisis de las prioridades competitivas del Mercado Cuscatlán situado en el municipio de San Salvador y su incidencia en la toma de decisiones para su administración”, 2017

Leyes y Decretos

- Decreto Constituyente N°. 38. Tomo: 281. De fecha 15 de diciembre 1983. Publicado: 16 de diciembre de 1983. Título: “Constitución de la República de El Salvador”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 234
- Decreto Legislativo N°. 274. Tomo: 290. Publicado: 31 de enero de 1986. Título: “Código Municipal”. Lugar de publicación: Diario Oficial de la República de El Salvador. Diario oficial N° 23.

Revistas

- Selva D. Guillermo, la estrategia de operación en empresas de servicio, INCAE Business School, Alajuela, Costa Rica, Julio de 2005.

Sitios Web

- Bernal Jorge Jimeno, Análisis CAME, Gestión empresarial, Organización industrial, 2016, recuperado de: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- Conceptos y fundamentos: del servicio, cliente y producto, recuperado de: <https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/HASH2ba6.dir/doc.pdf>
- Estrategias, ofensivas y defensivas, Osorio Daisy, recuperado de: www.es.slideshare.net

- ¿En qué consiste el análisis PESTEL de entornos empresariales?, noviembre, 2015, recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>
- Gobierno de San Salvador 2016. Recuperado de: <http://www.sansalvador.gob.sv/>
- Jareño Vargas Omar, Estrategias para mejorar su servicio de atención al cliente, recuperado <http://www.herramientasparapymes.com/7-estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente>
- Historia y datos del municipio, Editor: Alcaldía Municipal de San Salvador. Disponibilidad: <http://www.sansalvador.gob.sv>
- Mercado Cuscatlán de San Salvador. Disponibilidad: <http://www.mercadocuscatlan.com>. Fecha de consulta: 17 de Abril de 2017.
- Matriz_DAFO, recuperado de: www.ecured.cu
- Municipio de EL Salvador, San salvador municipio, recuperado de: www.municipiosdeelsalvador.com
- “Puestos Vacíos y poca afluencia en el Mercado Cuscatlán” Disponibilidad: <http://www.laprensagrafica.com>. Publicado el 4 de junio de 2017.
- Porter Michael, Estrategias Competitivas de porter, Mgs. Monica I. Izurieta Castelo, Universidad Estatal de Milagro, Recuperado de: <http://es.calameo.com/books/001131266941a41a9d956>
- Servicio al cliente Euroinnova Formacion, 2015, recuperado de: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente-definicion/>
- www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/negocioc/archives/HASH2ba6.dir/doc.pdf

Otros

- Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas – Ciencia Administrativa 2009-2 IIESC

ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario dirigido a los comerciantes del Mercado Cuscatlán



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Dirigido a: Comerciantes del Mercado Cuscatlán

Objetivo: Recopilar información que permita conocer el servicio ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán.

La recopilación de los datos mediante el presente instrumento será confidencial y exclusivamente para fines académicos.

Indicaciones: Lea cuidadosamente y marque con una X la opción que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

a. Género: Femenino Masculino

b. Nivel académico: Básico Medio Superior

c. Edad: De 20 a 30 años De 31 a 40 años
De 41 a 50 años De 51 a mas

II. PERFIL DEL COMERCIANTE.

1. ¿Cuántos días a la semana abre su local?

Todos los días 5 días a la semana Fin de semana Otro

2. ¿Qué tipos de productos son los que ofrece a sus clientes?

Frutas y verduras Ropa y calzado
Productos de bazar Productos de primera necesidad
Cereales y especias Medicinas Otros

3. ¿Los precios de los productos ofrecidos están al alcance de cualquier tipo de cliente?

Sí No

4. ¿Para usted es importante satisfacer las necesidades de sus clientes?

Sí No

¿Porque? _____

5. ¿Qué tipo de promociones son ofrecidas a los clientes?

Rebajas Artículos promocionales

Dos por el precio de uno Menor precio por más artículos

Otro

6. ¿Qué medios publicitarios se están utilizando para dar a conocer sus productos?

Radio Televisión Afiches

Periódicos Ninguno Redes sociales

7. ¿Qué aspectos pone en práctica al momento de tratar con el cliente?

Cortesía Respeto

Amabilidad Honestidad

8. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de la gerencia?

Sí No

9. Si su respuesta es sí, conteste la siguiente pregunta. ¿Cuándo recibió la última capacitación?

Hace un año Hace 2 meses Hace 3 meses

10. Alguna estrategia que se pueda implementar para mejorar el servicio al cliente. Marque la que se acerca más a su punto de vista.

Mejorar las instalaciones.

Aplicación para teléfonos con los precios de la semana.

Tarjeta de cliente frecuente.

Servicio de carretillas hasta el parqueo.

Capacitaciones frecuentes.

Llamadas telefónicas de parte de los clientes para hacer los pedidos.

Otra _____

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2. Cuestionario dirigido a los clientes del Mercado Cuscatlán.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Dirigido a: los clientes del Mercado Cuscatlán.

Objetivo: Recopilar información que permita conocer el servicio ofrecido por los comerciantes del Mercado Cuscatlán.

La recopilación de los datos mediante el presente instrumento será confidencial y exclusivamente para fines académicos.

Indicaciones: Lea cuidadosamente y marque con una “x” la opción que considere conveniente.

I. DATOS GENERALES.

- a. Género: Femenino Masculino
- b. Edad: De 15 a 25 años De 26 a 35 años De 36 a 45 años
De 46 a más años
- c. Ocupación u oficio: Estudiante Empleado Comerciante
Ama de casa Obrero Otro

II. PERFIL DEL CLIENTE

1. ¿Con que frecuencia visita el Mercado Cuscatlán?

- Diario Semanal Quincenal Mensual Otro

2. ¿Qué área visita con más frecuencia? (Seleccione solamente 1)

Frutas y Verduras Bazares Terraza

Terraza Mirador Biblioteca Restaurantes

Otros

3. ¿Cuál es la finalidad de sus compras?

Para el hogar Por encargo Para revender

Consumo en las instalaciones Otro

4. ¿Cómo evaluaría la presentación del área de venta de Mercado según los siguientes criterios?

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Estado de Mobiliario y equipo				
Tamaño del Mercado				
Decoración e iluminación				
Distribución de los productos				
Aseo de los Locales				

5. ¿Cómo evaluaría la apariencia de los comerciantes del Mercado Cuscatlán?

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Aseo y presentación personal				

6. ¿Se presentó alguna dificultad al momento de solicitar el servicio?

SI NO

7. Si su respuesta es SI ¿Mencione el inconveniente que se presentó?

8. ¿Cuánto tiempo transcurrió en el servicio solicitado? (Seleccione solamente 1)

5 - 10 Min 30 - 40 Min 30 a 40 Min
 1 Hora ¿ Horas o más

9. ¿Estima que el tiempo de espera del servicio fue el adecuado?

SI NO

10. ¿Seleccione el aspecto que el comerciante pone en práctica al brindar el servicio? (Seleccione solamente 1)

Honestidad Respeto Cortesía
 Preferencia Alegría Amabilidad

11. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio brindado por los comerciantes del Mercado Cuscatlán?

SI

NO

12. ¿Por qué visita el Mercado Cuscatlán? (Seleccione solamente 1)

Calidad de servicio

Cercanía

Amabilidad en la atención

Tiempo corto de espera

Precio de los productos

Otro

13. ¿Qué recomienda para que los comerciantes brinden un mejor servicio a los clientes?

Capacitar a los comerciantes en servicio al cliente

Establecer normas de servicio y atención entre los comerciantes

Variedad de productos

Mejora en las instalaciones

Optimizaciones de parqueos

Incorporar equipo de sonido o perifoneo

Sugerencias y comentarios:

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Guía de preguntas dirigidas al administrador y personal administrativo del Mercado Cuscatlán.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



Guía de entrevista

Dirigido a: Administrador y personal Administrativo del Mercado Cuscatlán.

Objetivo: Obtener información correspondiente sobre el personal y el funcionamiento del Mercado Cuscatlán, para conocer sobre la situación interna y externa y poder así desarrollar el diagnóstico del Mercado.

La recopilación de los datos mediante el presente instrumento será confidencial y exclusivamente para fines académicos.

Indicaciones: A continuación, se detallan una serie de interrogantes las cuales deberá de responder con el propósito de conocer la situación actual del Mercado Cuscatlán.

I. DATOS GENERALES.

a. Género: Femenino Masculino

b. Edad: De 15 a 25 años De 26 a 35 años

De 36 a 45 años De 46 a más años

c. Nivel académico:

Educación Básica

Bachillerato

Técnico

Universitario

d. Cargo que desempeña:

e. ¿Años de laborar en el área de administración de Mercados, Cuscatlán u otros?

II. Filosofía de la empresa

1. ¿El Mercado Cuscatlán cuenta con una misión establecida? ¿Cuál es?

2. ¿Está definida la visión del Mercado Cuscatlán? ¿Cuál es?

3. ¿Cuenta con valores dentro de la organización? ¿Cuáles son?

4. ¿Tiene establecido los objetivos? ¿Cuáles son?

5. ¿Cuentan con políticas? Enúncielas

6. ¿Aplican estrategias de servicio al cliente? ¿Cuáles son?

7. ¿Cuentan con metas? ¿Cuáles son?

8. ¿Capacitan a los Comerciantes?

III. Análisis general de la empresa

9. ¿Cuáles son las fortalezas del Mercado Cuscatlán?

10. ¿Qué factores considera como oportunidades para el Mercado?

11. ¿Mencione las debilidades con las que cuenta el Mercado?

12. ¿Cuáles son las principales amenazas que inciden en el Mercado?

13. Alguna sugerencia para mejorar el servicio al cliente:

Gracias por su colaboración

Anexo 4

San Salvador, 21 de Abril de 2017

Alcaldía Municipal de San Salvador Administración Municipal de Mercados

Asunto: Solicitud de información.

Estimado Señor Rolando Castro, mediante la presente se nos es muy grato saludarle y felicitarle por tan excelente labor que realiza, el motivo de la presente es para solicitarle información sobre el funcionamiento y administración del Mercado Cuscatlán, a un grupo de 3 estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, cuyos nombres se detallan a continuación:

- Doris Abigail Alvarado Mena
- Irene Ayala Orellana
- Cecilia Guadalupe Campos Mejías

El fin para el cual será utilizada la información que se nos proporcione será para conocer a profundidad el funcionamiento del Mercado Cuscatlán, dichos conocimientos servirán de base para la elaboración del trabajo de graduación, por lo que se solicita se nos proporcione información durante todo el proceso de elaboración de dicho trabajo, se aclara y enfatiza que la información brindada será utilizada única y exclusivamente para fines académicos.

Esperando contar con una respuesta favorable a nuestra solicitud, nos despedimos deseándole éxitos y bendiciones en sus labores diarias.

Atentamente:

F. 
Doris Abigail Alvarado Mena
DUI: 02212278-9

F. 
Irene Ayala Orellana
DUI: 04693196-4

F. 
Cecilia Guadalupe Campos Mejías
DUI: 04700437-0


Rolando Castro



Anexo 5





