

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE
DEL MERCADO DE ABASTO ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL
MERCADO SAN MARTÍN DE PORRES - VILLA EL SALVADOR”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

FERNANDEZ SORIANO, NATIVIDAD SONIA

ASESOR

CÁRDENAS CARRIÓN, NATALY

**Villa El Salvador
2019**

DEDICATORIA:

A mis padres y hermanos por su apoyo durante la elaboración del presente trabajo.

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por efectuar el Segundo Programa de Suficiencia Profesional para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.

Al consejo directivo de la Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, por brindarme información relevante y las facilidades para llevar a cabo el presente trabajo en el mercado de abasto.

A mi asesora Nataly Cárdenas Carrión, por su guía y apoyo constante en la elaboración del presente trabajo.

A todas las personas que hicieron posible la elaboración del presente trabajo, mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	3
1.2. Justificación de la investigación	4
1.3. Delimitación del Proyecto.....	5
1.3.1. Teórica	5
1.3.2. Temporal	5
1.3.3. Espacial.....	5
1.4. Formulación del Problema	5
1.4.1. Problema General.....	5
1.4.2. Problemas Específicos	6
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. Objetivo General.....	6
1.5.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.1.1. Internacional	8
2.1.2. Nacional.....	10
2.2. Bases Teóricas	12
2.2.1. Plan estratégico	12
2.2.2. Importancia del plan estratégico:	15
2.2.3. Características del plan estratégico	15
2.2.4. Ventajas de un plan estratégico	15
2.2.5. Dimensiones del plan estratégico	16
2.2.6. Proceso de planeación estratégica	16
2.2.7. Servicio.....	19
2.2.8. Características del servicio	20
2.2.9. Servicio al cliente.....	20
2.3. Definición de términos básicos.....	21
2.4. Aspectos metodológicos	22

2.4.1. Tipo de investigación	22
2.4.2. Nivel de investigación	22
2.4.3. Diseño	23
2.4.4. Población y muestra	23
2.4.5. Técnica e instrumento	23
2.4.6. Operacionalización de variables	24
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA ..	25
3.1. Resultados.....	45
3.1.1. Plan estratégico	45
3.2. Discusión	76
3.3. Modelo de solución propuesto	77
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS.....	90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de planeación estratégica	17
Figura 2. Ubicación del mercado.....	26
Figura 3. Estructura orgánica	28
Figura 4. Stock de empresas por año,2013-2017.....	30
Figura 5. Perú: Mercados de abastos por año de inicio de operaciones, 2016.....	31
Figura 6. Principales proyectos en Lima.....	32
Figura 7. Grado de instrucción	45
Figura 8. Plan estratégico	46
Figura 9. Importancia del plan estratégico.....	47
Figura 10. Misión	48
Figura 11. Difusión de la misión	49
Figura 12. Visión	50
Figura 13. Difusión de la visión	51
Figura 14. Valores.....	52
Figura 15. Valores compartidos	53
Figura 16. Factores externos	54
Figura 17. Factores internos	55
Figura 18. Claridad de las metas a alcanzar	56
Figura 19. Estrategias	57
Figura 20. Programa de actividades.....	58
Figura 21. Implementación.....	59
Figura 22. Retroalimentación y control.....	61
Figura 23. Sexo de los clientes	62
Figura 24. Edad promedio de los clientes	63
Figura 25. Motivo de compra.....	64
Figura 26. Frecuencia de compra.....	65
Figura 27. Presentación de los comerciantes.....	67

Figura 28. Distribución física en planta	68
Figura 29. Servicio al cliente	69
Figura 30. Variedad de productos y servicios.....	70
Figura 31. Seguridad y confianza.....	72
Figura 32. Atención al cliente	73
Figura 33. Horario de atención	74
Figura 34. Horario de puestos	75
Figura 35. Propuesta de estructura orgánica	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Niveles de planeación.....	14
Tabla 2: Operacionalización de la variable plan estratégico	24
Tabla 3: Análisis interno	33
Tabla 4: Análisis externo	33
Tabla 5: Cuadro resumen de resultado	43
Tabla 6: Grado de instrucción	45
Tabla 7: Plan estratégico	46
Tabla 8: Importancia del plan estratégico.....	47
Tabla 9: Misión.....	48
Tabla 10: Difusión de la misión	49
Tabla 11: Visión	50
Tabla 12: Difusión de la visión	51
Tabla 13: Valores.....	52
Tabla 14: Valores compartidos.....	53
Tabla 15: Factores externos.....	54
Tabla 16: Factores internos.....	55
Tabla 17: Claridad de las metas a alcanzar	56
Tabla 18: Estrategias	57
Tabla 19: Programa de actividades.....	58
Tabla 20: Implementación	59
Tabla 21: Retroalimentación y control	60
Tabla 22: Sexo de los clientes	62
Tabla 23: Edad promedio de los clientes.....	63
Tabla 24: Motivo de compra.....	64
Tabla 25: Frecuencia de compra.....	65
Tabla 26: Presentación de los comerciantes	66
Tabla 27: Distribución física en planta.....	67
Tabla 28: Servicio al cliente	69

Tabla 29: Variedad de productos y servicios	70
Tabla 30: Seguridad y confianza	71
Tabla 31: Atención al cliente	73
Tabla 32: Horario de atención	74
Tabla 33: Horario de puestos	75
Tabla 34: Análisis FODA	81
Tabla 35: Estrategias y programas	82
Tabla 36: Recursos económicos	83
Tabla 37: Plan de capacitación para el consejo directivo	84
Tabla 38: Plan de capacitación para los comerciantes	85

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional tiene por título “Plan estratégico para la mejora del servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador”.

El objetivo general es proponer un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente en el mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres. Para obtener información se realizó un diagnóstico sobre la situación actual del mercado y como hallazgo importante se encontró que el mercado de abasto no cuenta con un plan estratégico, por lo cual la organización solo responde a trabajos rutinarios existiendo deficiencias en la gestión.

Se estudió la variable plan estratégico. Martínez y Milla (2005), definen que un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, sobre la posición actual y el deseado. Para desarrollar la variable plan estratégico se desarrolló en base a sus dimensiones; en la dimensión análisis estratégico se analizaría la misión, visión, valores, el análisis interno y el análisis externo de la organización, en la dimensión formulación estratégica se pretende formular las metas, estrategias y programas, y en la dimensión implantación estratégica se desarrollará la implementación, retroalimentación y control de las estrategias que se formularían tal como lo establece Kotler y Lane (2016), cuyo propósito es evaluar los factores intervinientes en una organización.

Es así que para el presente trabajo se propone un plan estratégico con la finalidad de mejorar el servicio al cliente, tomando en consideración la percepción por parte de los clientes que asumen en un 62% de los encuestados califica como deficiente, lo cual nos permitirá identificar las políticas a implementar y de esta manera

mejorar el servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

Los mercados de abastos desde años son reconocidos por la venta de una variedad de productos frescos, oriundos y de buena calidad, con un trato directo y amical entre los comerciantes y sus clientes, convirtiéndose en una fuente de ingreso para muchas familias. Sin embargo, los mercados de abastos en su mayoría no cuentan con una herramienta de gestión, como es el plan estratégico que les permita definir el rumbo de la organización, debido al desconocimiento y a la poca preparación de los comerciantes en temas administrativos, razón por la cual se encuentran en gran desventaja para hacer frente a sus competidores, limitándose a resolver problemas cotidianos.

En el escenario de permanente competitividad el mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres en el distrito de Villa el Salvador viene funcionando hace 36 años, donde se ha identificado que no cuentan con un plan estratégico y a falta de esta herramienta de gestión los comerciantes no comparten una misión y visión conjunta que permita el crecimiento de la organización, por ello viene funcionando con desorden interno como son los puestos cerrados en horario de atención al cliente, poca variedad, desorden en los giros, falta de orden, limpieza,

convirtiéndose en un lugar poco atractivo para los clientes y producto de ello los consumidores han optado por buscar nuevos lugares que satisfagan sus necesidades.

Esta situación permite proponer al mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente, como herramienta de gestión donde se pretende mejorar los puntos débiles del mercado con la finalidad de que los comerciantes puedan mejorar el servicio al cliente.

1.2. Justificación de la investigación

Este Trabajo de Suficiencia Profesional se justifica por la importancia que tienen los mercados de abasto en la economía de nuestro país. Según Sánchez afirmó que “Los mercados de abastos continúan siendo la principal forma de suministro de alimentos, bienes y servicios de los consumidores a nivel nacional” (Sánchez, 2017).

Según el Censo Nacional de Mercados de Abastos (2016), la provincia de Lima abarca 1,122 mercados, de los cuales 51 mercados pertenecen al distrito de Villa El Salvador. Por ello esta investigación se desarrolló en el mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres del distrito de Villa El Salvador, ya que se ha identificado deficiencias en el servicio de atención al cliente debido que el consejo directivo no cuenta con un plan estratégico que les permita desarrollar actividades para mejorar los puntos débiles de este mercado.

Es así que este trabajo tiene por título: Plan Estratégico para la mejora del servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, como una alternativa de solución a los problemas que afronta el mercado como organización, lo cual beneficiará a un gran número de comerciantes en su economía y la de su familia, permitiendo al mercado brindar un mejor servicio a los clientes.

1.3. Delimitación del Proyecto

1.3.1. Teórica

El Trabajo de Suficiencia Profesional se delimita al desarrollo de la propuesta de un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente en la Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, mediante un diagnóstico situacional de la organización fortaleciendo los conceptos teóricos con el aporte de los estudiosos e investigadores del tema, el cual nos permitirá tener un sustento teórico; asimismo este trabajo servirá de base para futuras investigaciones.

1.3.2. Temporal

El Trabajo de Suficiencia Profesional cuyo objetivo es proponer un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, se desarrollará en el periodo del mes de enero- abril de 2019.

1.3.3. Espacial

El Trabajo de Suficiencia Profesional se desarrollará en el mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, ubicado en el sector 6, Grupo 3-A, Mz. B Lote 21 – distrito de Villa El Salvador.

1.4. Formulación del Problema

1.4.1. Problema General

¿Cómo la propuesta de un plan estratégico mejoraría el servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador?

1.4.2. Problemas Específicos

PE1: ¿Cómo es la situación actual del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador?

PE2: ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre plan estratégico por parte del consejo directivo del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador?

PE3: ¿Cómo mejoraría el servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres -Villa El Salvador.

1.5.2. Objetivos Específicos

OE1: Conocer la situación actual del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador.

OE2: Describir el nivel de conocimiento sobre plan estratégico por parte del consejo directivo del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador.

OE3: Describir un plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacional

Lozada (2016), en su investigación denominada “Diseño de plan estratégico en una institución educativa de enseñanza de inglés: Centro Ecuatoriano Norteamericano”, tesis de grado previa a la obtención del grado de Magister en Administración de Empresas con mención en negocios internacionales en la Universidad de Guayaquil-Ecuador, tiene como objetivo: Diseñar un Plan Estratégico con el propósito de mejorar los procesos administrativos, mismo que significará un cambio de la cultura corporativa, empoderamiento de los empleados, la reducción de los ciclos de tiempo de los procesos, concluyó que el crecimiento de las organizaciones es lo que buscan todos los directivos o gerentes y esto se pueda dar a través de los procesos administrativos que se sugiere en el diseño de un Plan Estratégico, esto permitirá desarrollar las fortalezas de la organización y sus colaboradores; la iniciativa organizacional es el método más efectivo para permitir a la organización crecer de manera equitativa y esto se verá reflejado en la calidad del servicio que se le brinda a los estudiantes.

Una organización depende de sus clientes, las políticas gubernamentales y los acontecimientos políticos, de sus colaboradores, directivos, proveedores, en un círculo interminable de causas y acciones originadas por cada uno de los actores involucrados; la determinación de estrategias depende de todos estos factores que afecta el desarrollo de la organización en sus procesos administrativos. El análisis FODA permite conocer con detalle la situación actual de la organización y elaborar objetivos estratégicos que permite tomar decisiones que admitan un cambio corporativo de la situación actual de la organización, la adopción de nuevos procesos administrativos permite generar cambios positivos en todos los niveles. Por ello antes de que la alta gerencia decida implementar el Plan Estratégico se debería hacer una introducción a todos los niveles de lo que es planificar, su importancia y todos los beneficios que trae consigo al realizarlo, de esta manera se empodera a todos los colaboradores y es más fácil llevar a cabo el diseño del Plan Estratégico y la responsabilidad que se requiere de todo el equipo de trabajo para culminarlo. Los 65 años de vida institucional del Centro Ecuatoriano Norteamericano le han permitido mantenerse como un referente nacional e internacional con su programa académico y con las diferentes expresiones de cultura entre Ecuador y Estados Unidos. Los nuevos retos que le esperan al CEN tal vez sean difíciles, pero las recompensas beneficiarán al equipo de trabajo y sobre todo a los estudiantes y público en general que recibirán servicios de calidad.

Mendoza (2014), en su investigación denominada diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el grado de Administrador de Empresas en la Universidad de Cartagena-Colombia. Cuyo objetivo es formular el plan estratégico 2013- 2017 para la empresa Patricia Ramírez, con el fin de mejorar sus procesos, y a su vez optimizar su gestión en general. En su investigación se concluyó que es importante que toda empresa cuente con un plan estratégico no solo para que la gerencia cumpla con requisitos organizacionales, sino porque éste al ser socializado con todo el personal de la organización crea sinergia para el desarrollo de los objetivos, asimismo cada empleado tendrá en cuenta hacia dónde quiere ir y estará comprometido con seguir

ese camino. La propietaria de la empresa Patricia Ramírez, a pesar de ser una persona organizada y con mentalidad de mejoramiento continuo, no se habían percatado de la importancia de elaborar un plan estratégico para su empresa. Por tal motivo, el investigador del presente trabajo, y a raíz de sus conocimientos académicos, sintió la necesidad de proponerle a la propietaria la realización de un plan estratégico; este proyecto le permitirá a la empresa objeto de estudio tomar parte activa en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, y de esta forma estar preparados para enfrentar las exigencias o requerimientos del entorno actual. Al analizar los factores económicos nacionales y relacionarlos con la actividad realizada por la empresa Patricia Ramírez, se puede decir que hace parte de las Mipymes del país, las cual contribuye, con una pequeña proporción, al desarrollo económico nacional, además, genera fuentes de empleo para la población cartagenera. Otro punto a destacar, son los proyectos que llevan a cabo los gremios comerciales y las leyes nacionales que promueven el desarrollo de las Mipymes. El crecimiento de las importaciones y el contrabando, ocasiona la entrada de nuevos competidores, esto representa un alto grado de rivalidad entre las empresas comercializadoras de vestidos de baños y accesorios para playa, por lo que la competencia se vuelve cada vez más fuerte en esta industria.

La empresa Patricia Ramírez es consciente de la importancia de la responsabilidad social empresarial, por eso contribuye con el apoyo económico a fundaciones que luchan contra el cáncer de seno y la alfabetización infantil. Además, comercializa productos amigables con el medio ambiente. Otro aspecto a recalcar es la ubicación costera y turística de la ciudad de Cartagena, la cual, le facilita a la empresa Patricia Ramírez, la venta de los vestidos de baño y accesorios de playa.

2.1.2. Nacional

Davila (2017) en su investigación denominada Aplicación de un plan estratégico para mejorar la administración de obras en la Empresa Vial S.A. Chiclayo 2015. Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración en la Universidad

César Vallejo, el objetivo fue aplicar un plan estratégico para mejorar la administración de obras en la empresa Vial S.A. Chiclayo 2015. Concluyó: La aplicación del plan estratégico en la empresa Vial S.A. Chiclayo está determinada para que la empresa realice actividades, tareas y procedimientos de forma diaria para llegar a sus objetivos, también concluyó que debe de tener objetivos ampliamente inspiradores y utilizar estrategias para operativizar la misión.

El nivel de conocimiento de por parte de los colaboradores sobre plan estratégico de la empresa VIAL S.A. es medio alto, puesto que reconocen que cuenta con potencialidades, las cuales debe de mantener o aumentar, las limitaciones, las cuales debe de minimizar o disminuir, oportunidades, las cuales debe de aprovechar para lograr sus objetivos y finalmente amenazas que debe combatir. La administración de obras en la empresa VIAL S.A. está en base a metas, tácticas, estrategias para lograr objetivos, tener una estructura orgánica definida, manuales y reglamentos.

El plan estratégico para mejorar la administración de obras en la empresa Vial S.A. Chiclayo 2015, debe contener información financiera la cual le sirve para medir el logro de objetivos, tener un sistema de motivación para sus colaboradores y tener líderes definidos en cada puesto de trabajo.

Tejada y Ugaz (2016), en su tesis titulada Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa “Serviconfort E.I.R.L.” de la ciudad de Trujillo periodo 2016 – 2018. Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, presentan como objetivo: Asegurar que Serviconfort E.I.R.L” con la implementación del plan estratégico propuesto, mejore sustantivamente la competitividad de la empresa en la ciudad de Trujillo del año 2016 al 2018. Se concluyó que con la propuesta de un plan estratégico se mejorará positivamente la competitividad de la empresa Serviconfort E.I.R.L período 2016-2018. En la parte operativa cuenta con la mayoría de trabajadores capacitados, los cuales brindan un servicio de calidad, con productos acordes al mercado, lo cual impacta de manera positiva en el servicio brindado.

Sobre el diagnóstico de análisis externo, la empresa se adecua a la normatividad vigente, se desenvuelve en un mercado competitivo que se involucra con el desarrollo del bienestar humano y social, brindando un servicio de confort al hogar, a la oficina o al negocio, siguiendo los estándares de calidad. En el ámbito interno, la empresa cuenta con personal técnico capacitado y modernos equipos, pero carece de un servicio postventa, falta de motivación del personal y escasa publicidad y promoción de la empresa.

La empresa no cuenta con objetivos estratégicos de mediano y largo plazo que le permitan lograr la competitividad de la empresa, a través del desarrollo de habilidades de los trabajadores y la decisión firme de la dirección para invertir en su desarrollo. No cuenta con estrategias para lograr los objetivos empresariales de la empresa en un mercado competitivo.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Plan estratégico

Para Martínez y Milla (2005), un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligara a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, sobre la posición actual y el deseado.

Sainz (2017), menciona que el plan estratégico es la herramienta en que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

El plan estratégico es un documento que detalla los objetivos que una organización pretende alcanzar en el largo plazo y las estrategias a utilizar para

lograrlo. Además, menciona los intervalos de tiempo que se debe cumplir en cada acción (Universidad de Málaga, 2008).

Para Druker citado por (Chiavenato & Sapiro, 2017) menciona “La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio del futuro, que sirve para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados frente a las expectativas que se hayan generado” (pág. 27).

Por su parte Serna (2003) citado por (Ramírez, 2015), define la planeación estratégica como un proceso que permite definir la visión de la organización y las estrategias a utilizar para alcanzarla en base al diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas).

Niveles de la planeación

Chiavenato y Sapiro (2017), nos indican que la planeación tiene tres niveles: estratégico, táctico y operacional, que se detalla a continuación.

a) Planeación estratégica

Es la más amplia y abarca a la organización entera, se encuentra en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional). Sus características son:

- Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Su contenido es genérico, sintético y comprensivo.

b) Planeación táctica

Es la que abarca a cada departamento o área de la organización, está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización. Sus características son:

- Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Su contenido es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.

c) Planeación operativa

Es la que abarca cada tarea o actividad específica, está en manos del nivel operativo. Sus principales características son:

- Proyección a corto plazo, es inmediata.
- Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
- Su contenido es detallado, específico y analítico.

En la tabla 1 se resume los tres niveles de planeación:

Tabla 1
Niveles de planeación

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada. Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización. Microorientada	Detallado
Operacional	Corto plazo	Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

Fuente: Chiavenato y Sapiro (2017)

Ahora bien, teniendo en conocimiento lo mencionado anteriormente, ayudará a identificar el nivel de planeación que se desarrollará en el mercado de abasto

Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres y en base a ello dirigir las actividades o acciones para el logro de los objetivos estratégicos en el largo plazo.

2.2.2. Importancia del plan estratégico:

Según Cadena (2016) la importancia del plan estratégico se basa en que permite a las organizaciones anticiparse a los constantes cambios del entorno que pueden influir en el desarrollo de las estrategias.

2.2.3. Características del plan estratégico

El (CEPLAN) menciona las siguientes características:

- Cubre aspectos de carácter macro en el mediano y largo plazo.
- Es un proceso continuo, retroalimentándose de cómo están funcionando las estrategias.
- Se orienta a las grandes decisiones, estableciendo objetivos estratégicos a lograr en el horizonte de planeamiento.
- Toma en cuenta los aspectos del ambiente externo, y cómo éstos influyen en el ambiente interno.

2.2.4. Ventajas de un plan estratégico

Martínez y Milla (2005) mencionan las siguientes ventajas:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se puedan esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.

- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

2.2.5. Dimensiones del plan estratégico

a) Análisis estratégico

Para Martínez y Milla (2005), el análisis estratégico es el punto inicial del proceso, consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias y para ello es necesario realizar un análisis externo e interno de la empresa.

b) Formulación estratégica

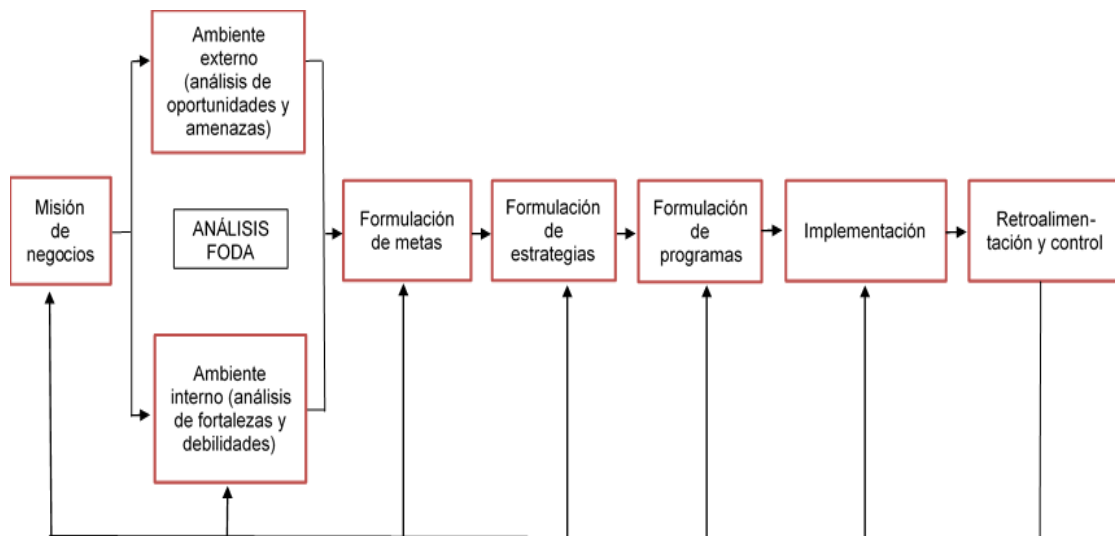
Según Martínez y Milla (2005), la formulación estratégica es el diseño del camino que permitirá alcanzar la visión de la organización. La formulación de la estrategia se realiza para el nivel corporativo de la empresa y para cada unidad de negocio.

c) Implantación de estrategias

Para llevar a cabo la implantación estratégica se requiere asegurar que la empresa posea adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como sus proveedores, clientes y socios aliados (Martínez & Milla, 2005).

2.2.6. Proceso de planeación estratégica

A continuación se muestra los pasos para el proceso de planeación estratégica según Kotler y Lane (2016).



Fuente: kotler y Lane (2016)

Figura 1. Proceso de planeación estratégica

Misión

Misión, según los autores Chiavenato y Sapiro (2017), es la definición que representa la razón de ser o su papel en la sociedad de la organización.

Visión

La visión muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. La visión de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese(sueño) (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Valores

Para Chiavenato y Sapiro (2017), los valores son comportamientos valorados y privilegiados por la organización, reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas.

Análisis FODA

El análisis FODA es la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa que permite vigilar el ambiente interno y externo (kotler & Lane, 2016).

Chiavenato y Sapiro (2017), mencionan que la matriz FODA una de las herramientas más utilizadas para formular estrategias, su aplicación se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas tomando en cuenta la misión, visión, valores y objetivos de la organización con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) para lidiar con dichas amenazas y debilidades.

Análisis del ambiente externo (oportunidades y amenazas)

La organización debe analizar las principales fuerzas del macroentorno y los factores del microentorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias (kotler & Lane, 2016).

Análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades)

Cada organización debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas para poder tener la capacidad de sacar provecho a las oportunidades y hacer frente a las amenazas (kotler & Lane, 2016).

Formulación de metas

Kotler y Lane (2016) indican que la formulación de metas se realiza después de que la empresa haya realizado el análisis FODA, desarrollando objetivos específicos para el periodo de planeación. Las metas son objetivos específicos en cuanto a su magnitud y tiempo de cumplimiento.

Las metas deben cumplir cuatro criterios:

- Deben ordenarse jerárquicamente de la más importante a la menos importante.
- Siempre que sea posible, las metas deberán ser cuantitativas.
- Las metas deben ser realistas.
- Las metas deben ser consistentes.

Formulación estratégica

Las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocios, la estrategia es el plan para alcanzarlas. Para que una empresa logre sus metas se debe diseñar una estrategia (Kotler & Lane, 2016).

Formulación e implementación de programas

Para que una estrategia tenga éxito debe implementarse adecuadamente mediante programas y determinar si hay probabilidades suficientes para producir resultados y justificar su costo (Kotler & Lane, 2016).

Retroalimentación y control

En esta etapa es el ajuste estratégico de una empresa al medio cambiante del entorno (Kotler & Lane, 2016).

Por su parte los autores Chiavenato y Sapiro (2017), indican que esta etapa se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito y enmendar las que han fracasado.

2.2.7. Servicio

La RAE (2018) define la palabra servicio etimológicamente del latín *servitium* como la “acción y efecto de servir”.

Para Vargas y Aldana (2014) el servicio es un conjunto de esfuerzos humanos diseñados para la satisfacción de necesidades, deseos y expectativas del hombre.

Por su parte Rosander (1994) citado por (Vargas & Aldana, 2014) define el servicio como un sistema donde el trabajo se realiza de manera preestablecida y cuyo fin es satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes.

2.2.8. Características del servicio

Para Lara (2002), las características principales de los servicios son las siguientes:

- a) Intangibilidad: Esta es la característica principal que distingue a los servicios de los productos, es que no pueden poseerse físicamente, los servicios no pueden ser percibidos por medio de los sentidos del hombre. Además, no pueden ser examinados ni probados con anterioridad a su uso o consumo.
- b) Heterogeneidad: Las personas son generalmente las que brindan servicios y como no puede haber dos personas iguales, hace que los servicios sean difíciles de estandarizar.
- c) Simultaneidad entre producción y consumo: En los servicios, la producción y el consumo son simultáneos es decir con la presencia del cliente.
- d) Imperdurabilidad: La capacidad de servicio que no se utiliza, no pueden ser almacenados para un posterior uso.

2.2.9. Servicio al cliente

Serna (1999) citado por (Botero & Peña, 2006) define el servicio al cliente como “el conjunto de estrategias que una organización diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externos, mejor de lo que ofrece la competencia”.

Para Horovitz (1990), “Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del producto o servicio”. Por su parte Gaither (1983) señala “El servicio al cliente, es un conjunto de actividades que origina una mutua relación entre la empresa y el cliente” citado por (Duque, 2005).

Duque (2005) afirma:

El servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización (pág. 65).

El servicio al cliente se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas ya que permite establecer vínculos con el cliente para mejorar sus servicios en todas sus etapas y ofrecer una mejor experiencia respecto a sus competidores.

Atención al cliente

Según la base legal de los Lineamientos generales de la política nacional para la competitividad de mercados de abastos (2016), menciona lo siguiente:

La atención al cliente implica la familiaridad referida a la relación de lealtad entre el cliente y el comerciante, así como a los aspectos de tiempo de atención. La practicidad se relaciona con el tema de horarios de atención, facilidades pago y entrega de los productos comercializados. Mientras que la diversidad de los productos ofrecidos busca dar la posibilidad al cliente de encontrar la mayoría de productos que requiere en un mismo espacio físico (pág. 17).

2.3. Definición de términos básicos

Asociación de comerciantes: Grupo de personas constituidas para realizar actividades de comercio sin ánimo de lucro.

CENAMA: Censo nacional de mercados de abastos, se lleva a cabo por el instituto nacional de Estadística e informática.

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, es un organismo técnico especializado, encargado de formular, coordinar, dar seguimiento y evaluar las estrategias y prioridades del gobierno.

Expectativa: Es un sueño o ilusión anticipada que un cliente realiza en función a lo que experimentara al adquirir un producto o servicio.

Mejora continua: Consiste en la mejora de procesos para obtener una óptima calidad en los productos y servicios.

Mercado de abasto: Lugar donde se expenden productos y servicios de primera necesidad.

Plan: Es un proyecto que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigir las actividades.

Retroalimentación: Es la etapa que permite la evaluación de las tareas o actividades con la finalidad de optimizar los resultados.

2.4. Aspectos metodológicos

2.4.1. Tipo de investigación

La presente investigación es aplicada porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poder controlarlo, en función a ella surge la propuesta de un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

2.4.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptivo simple.

2.4.3. Diseño

El diseño de la investigación es No experimental-transeccional.

2.4.4. Población y muestra

a) Población

La población está conformada por los 10 directivos y la capacidad de aforo máximo de 2,000 personas del mercado San Martín de Porres.

b) Muestra

En este Trabajo de Suficiencia Profesional se aplicará encuesta a los 10 miembros del consejo directivo, los cuales fueron encuestados en relación a la variable plan estratégico y 50 clientes que fueron escogidos al azar para obtener información respecto al servicio al cliente, aplicando muestra no probabilística.

2.4.5. Técnica e instrumento

a) Técnica

Observación: Permitió visualizar e identificar la problemática del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

Encuesta: Permitió conocer las opiniones del consejo directivo y de los clientes.

b) Instrumento

Cuestionario: Elaborado en base a una serie de preguntas para los miembros que conforman el consejo directivo y para los clientes que acuden al mercado.

Encuesta: Aplicado al consejo directivo y a los clientes que acuden al mercado.

2.4.6. Operacionalización de variables

Tabla 2
Operacionalización de la variable plan estratégico

TITULO	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Plan estratégico para la mejora del servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis estratégico - Formulación estratégica - Implantación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> - Misión, visión, valores. - Análisis externo y análisis interno. - Metas, estrategias, programas - Implementación, retroalimentación y control.

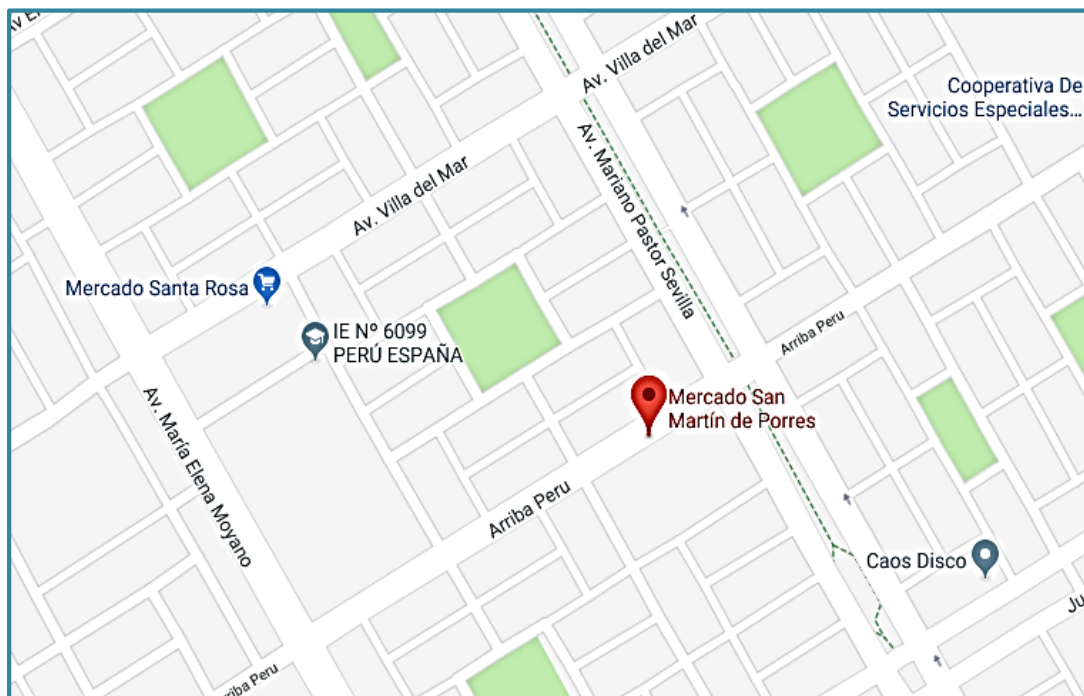
Fuente: Martínez y Milla (2005)

CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL OBJETIVO DE TRABAJO DE SUFICIENCIA

Para la realización del presente Trabajo de Suficiencia Profesional, se realizó un análisis del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres del distrito de Villa El Salvador. Por ello se procede a realizar un diagnóstico de la situación actual de este mercado, el cual permitió reconocer los problemas que no permiten el desarrollo del mercado. Para ello identificamos a los siguientes:

- Datos generales:
- Razón Social: Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.
- Nombre Comercial: Mercado San Martín de Porres.
- RUC: 20156306399
- Fecha de Inicio de Actividades: 15 de abril de 1983.
- Tipo de Empresa: Asociación.
- Teléfono: 287-3141
- Presidente: Julio César Vásquez Lozano.

- Ubicación: El mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres se ubica en el sector 6, Grupo 3-A, Mz. B Lote 21 – distrito de Villa El Salvador.



Fuente: Google maps

Figura 2. Ubicación del mercado

- Historia: El mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, fue fundado el 05 de setiembre de 1982, y el estatuto social, se inscribió en la ficha registral N°5654 del registro de asociaciones de los registros públicos de Lima, el 15 de abril de 1983.
A principios del año 1981 el terreno fue tomado posición por un grupo de comerciantes con la visión de formar un mercado de abastos en el sector 6, posteriormente se sumó a la lucha el periodista Pedro Pablo López Pomafulca, quien ayudó mucho con los trámites de documentación para el reconocimiento legal del mercado.
El acta de fundación se llevó a cabo el 29 de julio de 1981. Reunidos en asamblea general, un grupo de comerciantes con la misma finalidad

acuerdan fundar el Mercado San Martín de Porres, en el sector 6 con la asistencia de 162 comerciantes y el apoyo de los pobladores en general de los grupos residenciales 1, 2, 3 y 4 del sector 6. Siendo el primer consejo directivo conformado por:

Presidente: Daniel Pebes Gutiérrez.

Vicepresidente: Pedro Pablo López Pomafulca.

Tesorero: Marino Lázaro Alvino.

Secretaria de actas: Antonia Acevedo Pérez.

Vocal: Daniel Santa Cruz.

El 8 de agosto de 1981 se colocaron las primeras esteras y se hicieron las divisiones y el ordenamiento de los giros con el apoyo de pocos comerciantes que estaban dispuestos a seguir luchando.

Hoy el mercado se encuentra registrado en la partida N° 01789570 del Registro de Personas Jurídicas de Lima. Tiene una extensión de 4,293.76 m², cuenta con 106 puestos, 16 tiendas y tres espacios comerciales, viene funcionando con la participación de 127 comerciantes de los cuales 94 son propietarios y 33 son inquilinos.

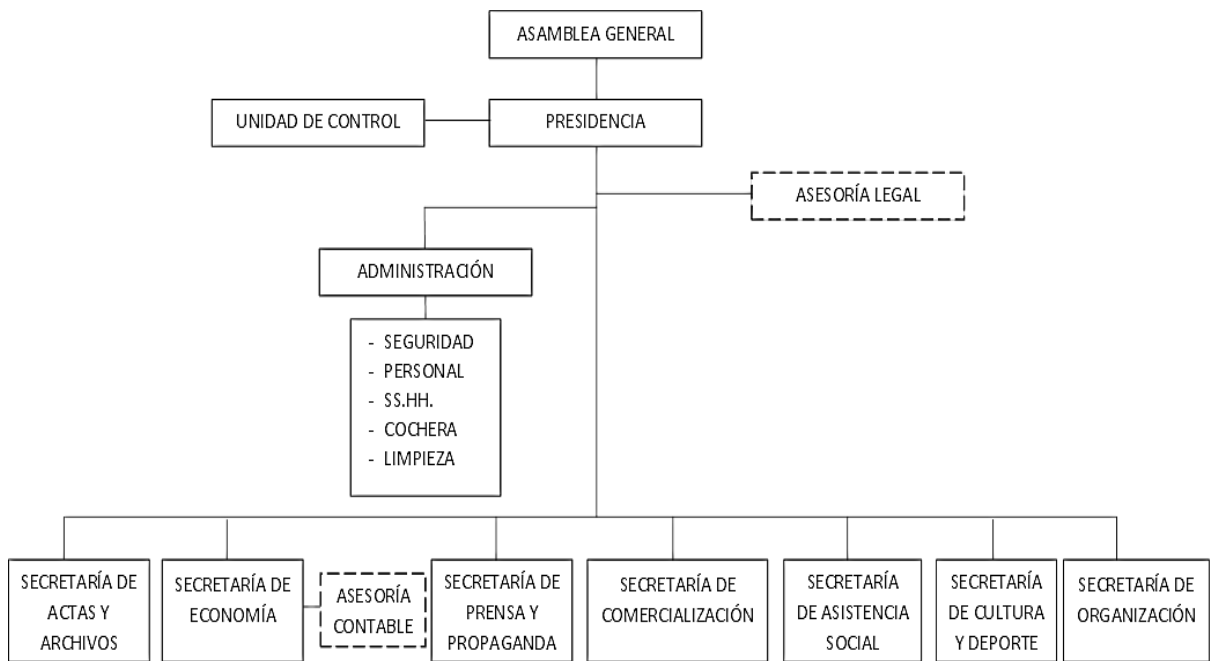
- Misión: Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes a través del buen trato al cliente, oferta y promoción de productos y servicios de muy buena calidad y variedad, en un ambiente limpio, ordenado, seguro, agradable, con horarios adecuados al cliente, con trabajadores y trabajadoras uniformados y comprometidos que generan confianza de sus caseros.
- Visión: Mercado líder en Villa El Salvador, reconocidos por los consumidores por su nivel de servicio de calidad, con ambientes seguros y modernos, ordenados, con un buen trato al cliente y con comerciantes comprometidos con el desarrollo del mercado y especializados en el servicio que se brinda.
- Valores:

Compromiso

Puntualidad

- Respeto
- Honradez
- Orientación al cliente
- Innovación
- Mejora continua

Para el presente trabajo de suficiencia profesional se tomó en consideración la estructura orgánica del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, que está conformada por el consejo directivo que es elegido por un periodo de tres años conformado por 10 miembros, el cual se detalla a continuación:



Fuente: Estatuto del mercado
 Elaboración: Propia

Figura 3. Estructura orgánica

- Descripción de funciones:

Asamblea general: Máxima autoridad de la asociación.

Presidencia

Presidente: Representante legal de la asociación.

Vice presidente: Reemplaza al presidente cuando este se ausenta del cargo, por distintos motivos.

Unidad de control

Fiscal: Controla y supervigila el orden y la disciplina, dentro y fuera de la asociación.

Secretaría de Actas y Archivos: Redacción del libro de actas.

Secretaría de Economía: Organizar la contabilidad de la asociación.

Secretaría de Prensa y Propaganda: Difundir los informes y acuerdos de la asociación.

Secretaría de Comercialización: Organizar ferias y establecer alianzas con otras empresas para adquirir al por mayor y a bajo precio los productos para los asociados según el giro de negocio.

Secretaría de Asistencia Social: Velar por la atención y salud de los asociados.

Secretaría de Cultura y Deporte: Planificar y organizar eventos deportivos y culturales.

Secretaría de Organización: Velar por una buena organización interna de la asociación en todo aspecto.

1. Análisis y diagnóstico estratégico del mercado San Martín de Porres.

1.1. Análisis del ambiente externo

El análisis del ambiente externo permite a las empresas buscar estrategias para hacer frente a estos cambios. Para el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se detectó los siguientes factores externos.

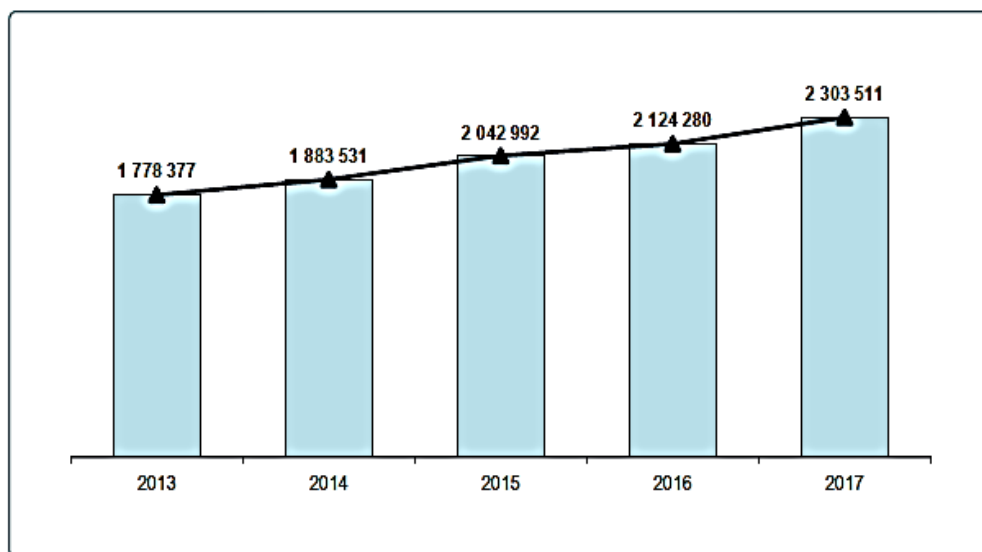
Preferencias de las amas de casa por el consumo de productos frescos

Alberto Haito en el diario Perú Retail (2013) indica:

Existe la percepción, que en muchos casos es real, de que en los mercados pueden encontrarse productos más frescos. Esto se convierte en un factor primordial dentro de una población que posee pasión por la comida. Asimismo, en los mercados se pueden encontrar productos que no están presentes en otro canal.

El crecimiento económico en el Perú

Según el Directorio Central de Empresas y Establecimientos (DCEE) registró al 31 de diciembre de 2017, 2 millones 303 mil 511 unidades económicas, cifra mayor en 8,4% respecto al año anterior. Así mismo, presenta una tasa de crecimiento promedio de 6,7% durante los últimos 5 años (Perú: Estructura empresarial, 2017).



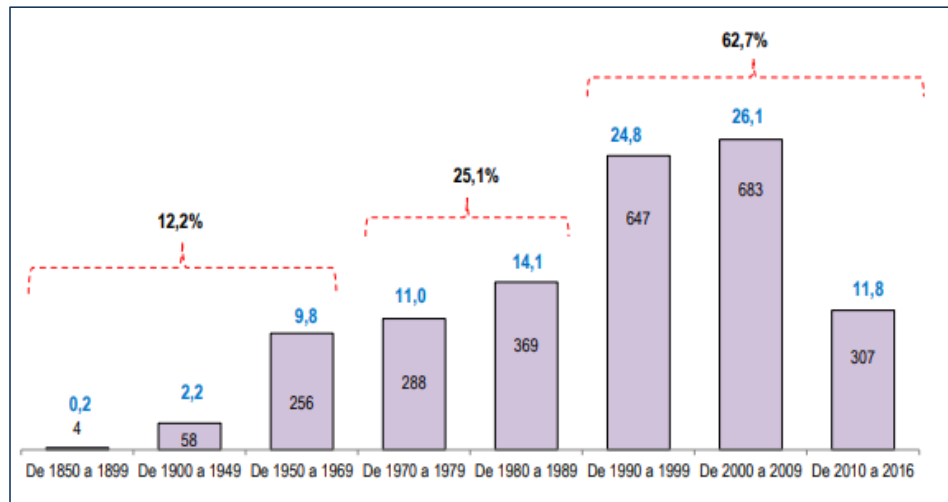
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos

Figura 4. Stock de empresas por año, 2013-2017

Crecimiento de mercados de abastos

Según el Censo Nacional de Mercados de Abastos (2016) indica:

Los mercados de abastos se han incrementado con el pasar de los años, el mejor dinamismo de su crecimiento se observa en los últimos 26 años. En ese sentido, aproximadamente 6 de cada 10 mercados de abastos en el país inició sus operaciones entre 1990 y 2016. El 25,1% lo hizo entre 1970 y 1989 y el 12,2% en años anteriores.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Censo Nacional de Mercados de Abastos 2016.

Figura 5. Perú: Mercados de abastos por año de inicio de operaciones, 2016

Crecimiento económico en Lima Sur

El Parque Industrial de Villa El Salvador es la zona productiva más importante de Lima Sur. El lugar está considerado como el centro industrial con más visitas y preferencia de Lima.

Existe un estimado de 1500 empresas entre tiendas y fábricas, organizados en locales dentro de manzanas y se han dividido principalmente en estos rubros: Alimentos, artesanía, calzados, muebles, carpintería, confecciones, vidrierías, metalmecánica y otros (Villa El Salvador, 2018).

Incremento de centros comerciales en Villa El Salvador

Los centros comerciales siguen aumentando en Lima. Para este año 2019, se abrirá el centro comercial Plaza Villa Sur en el distrito de Villa El Salvador y el Mall Santa María.



Fuente: Perú retail, 2019

Figura 6. Principales proyectos en Lima

1.2. Análisis FODA del Mercado San Martín de Porres.

Tabla 3
Análisis interno

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Terreno propio. - Ubicación estratégica. - Conocimiento de los comerciantes en los giros de negocio. - Trato personalizado de los comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un plan estratégico. - Poca preocupación del consejo directivo por capacitarse. - Poca visión empresarial en la mayoría de los comerciantes. - Incumplimiento de los comerciantes respecto al horario de apertura de puestos.

Elaboración: Propia

Tabla 4
Análisis externo

Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico de la población de Lima Sur. - Restaurantes cercanos que buscan productos frescos y de calidad. - Preferencia de las amas de casa por el consumo de productos frescos y naturales. - Capacitaciones por parte de diversas instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de centros comerciales en el sector. - Falta de presencia por parte de serenazgo y la PNP. - Competencia informal en el sector.

Elaboración: Propia

Tabla 5
Cuadro resumen de resultado

DIAGNÓSTICO	DIMENSIONES	INDICADORES	DEFICIENCIA	PROBLEMA	FINALIDAD DEL INVESTIGADOR	PROPUESTA
El trabajo de Suficiencia Profesional pretende mejorar el servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres mediante la propuesta de un plan estratégico, ya que se ha identificado la falta del mencionado documento de gestión por ello la organización solo responde a trabajos rutinarios, y cada asociado trabaja de manera individual trayendo como consecuencia un mal servicio al cliente.	Análisis estratégico	- Misión	Según la encuesta aplicada a los 10 miembros del consejo directivo se determinó que no todos conocen la misión, visión y valores de la organización y no lo difunden de manera constante con los asociados, también se evidencia que no se evalúan los factores externos e internos de la organización.	No se trabaja en conjunto como organización y no se evalúa los factores internos de la organización para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno.	El consejo directivo y los asociados tengan conocimiento sobre la importancia de contar con un plan estratégico.	El consejo directivo realice un análisis estratégico para evaluar los factores internos y externos en beneficio de la asociación.
		- Visión				
		- Valores				
		- Análisis externo				
		- Análisis interno.				
	Formulación estratégica	- Metas	Según la encuesta aplicada a los 10 miembros del consejo directivo se determinó que no aplican estrategias para el logro de las metas y no se realiza programas de las actividades que se van a realizar dentro de la organización.	El consejo directivo no cuenta con una formulación estratégica, por ello no aplican estrategias para el logro de metas, perjudicando el desarrollo de la organización.	El consejo directivo realice una formulación estratégica para el logro de metas de la organización.	Dar a conocer al consejo directivo la importancia de contar con una formulación estratégica para el logro de metas en la organización.
		- Estrategias				
		- Programas				

Implantación estratégica	Implementación	Según la encuesta aplicada a los 10 miembros del consejo directivo, se determinó que no cuentan con implementación de programas dentro de la organización para el beneficio de los asociados.	El consejo directivo y los asociados no acceden a programas de capacitación para mejorar sus puntos débiles.	El consejo directivo reciba capacitaciones en gestión y los asociados en servicio al cliente.	Proponer un plan de capacitación para el consejo directivo y los asociados.
	Retroalimentación y control				

Elaboración: Propia

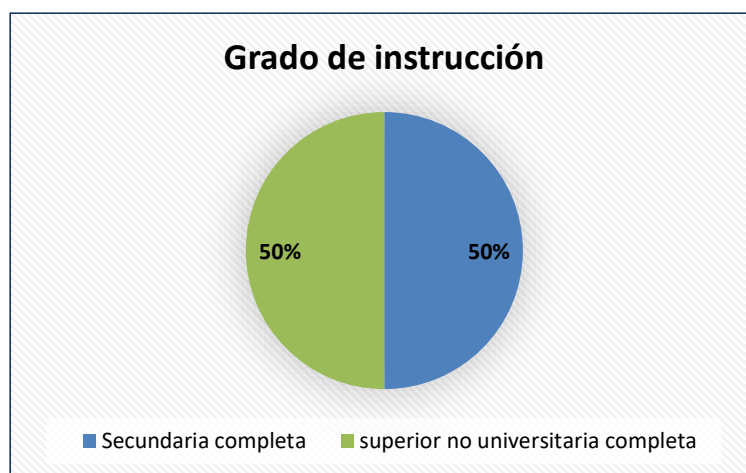
3.1. Resultados

3.1.1. Plan estratégico

Tabla 6
Grado de instrucción

Grado de instrucción	Cantidad	%
Secundaria completa	5	50%
Superior no Universitaria completa	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 7. Grado de instrucción

Del total de encuestados, (5) encuestados que representa el 50% de la muestra menciona que cuenta con secundaria completa y cinco (5) encuestados que representa el 50% de la muestra menciona que tiene educación no universitaria completa.

Respecto al grado de instrucción de los miembros del consejo directivo, el 50% cuenta con secundaria completa y el 50% restante cuenta con estudio superior no universitaria completa, lo cual indica que necesitan fortalecer y adquirir habilidades en gestión para conducir con eficiencia el mercado de abasto.

Tabla 7
Plan estratégico

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Si	4	40%
b)	No	6	60%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 8. Plan estratégico

Del total de encuestados, (6) encuestados que representa el 60% de la muestra mencionan que no se cuenta con un plan estratégico, mientras (4) encuestados que representan el 40% mencionan lo contrario.

Martínez y Milla (2005), mencionan que un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Por ello es necesario que el consejo directivo cuente con un plan estratégico para poder alcanzar una mejor posición futura del mercado de abasto respecto a la actual.

Tabla 8
Importancia del plan estratégico

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Si	4	40%
b)	No	6	60%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 9. Importancia del plan estratégico

Del total de encuestados, (6) encuestados que representa el 60% de la muestra menciona que no conoce la importancia de un plan estratégico, (4) encuestados que representa el 40% de la muestra menciona que si conoce la importancia del plan estratégico.

Según Cadena (2016) indica que la importancia del plan estratégico se basa en que permite a las organizaciones anticiparse a los constantes cambios del entorno que pueden influir en el desarrollo de las estrategias.

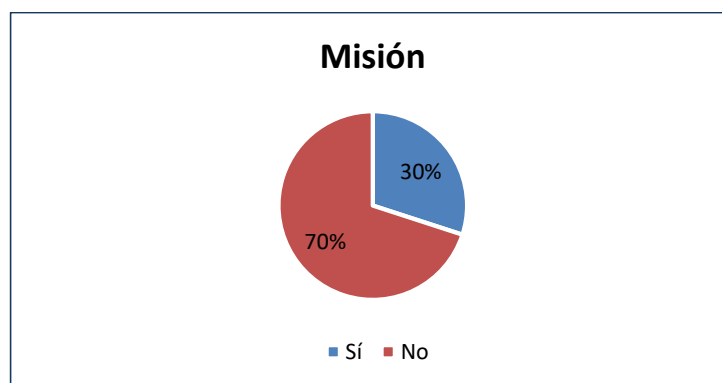
Por ello es importante que el consejo directivo se encuentre capacitado en cuanto a la importancia de esta herramienta de gestión.

3.1.1.1. Aspectos considerados en la dimensión análisis estratégico

Tabla 9
Misión

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Si	3	30%
b)	No	7	70%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 10. Misión

Del total de encuestados, (7) encuestados que representa el 70% de la muestra indican que no conocen la misión del mercado San Martín de Porres, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra menciona que si conoce la misión del mercado San Martín de Porres.

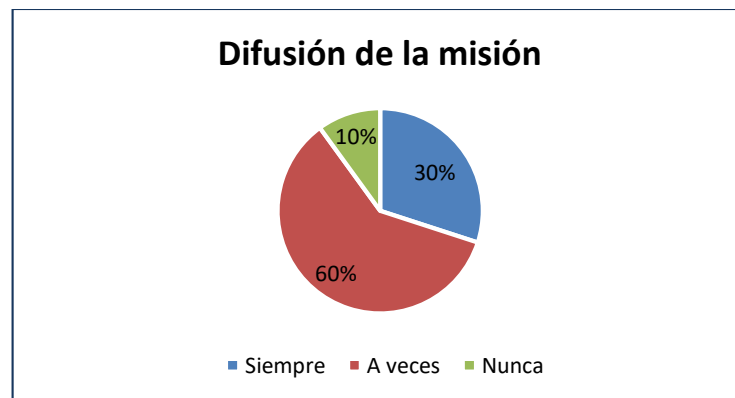
Según Chiavenato y Sapiro (2017) la misión representa la razón de ser de la organización; es decir representa la razón de ser del mercado de abasto San Martín de Porres.

Se evidencia que la gran mayoría de los dirigentes (70%), desconoce la razón de ser del mercado de abasto San Martín de Porres.

Tabla 10
Difusión de la misión

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	3	30%
b)	A veces	6	60%
c)	Nunca	1	10%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 11. Difusión de la misión

Del total de encuestados, (6) encuestados que representa el 60% de la muestra indican que a veces se difunde la misión con los asociados, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra menciona que siempre se difunde la misión con los asociados y (1) encuestado que representa el 10% de la muestra indica que nunca se difunde la misión del mercado San Martín de Porres con los asociados.

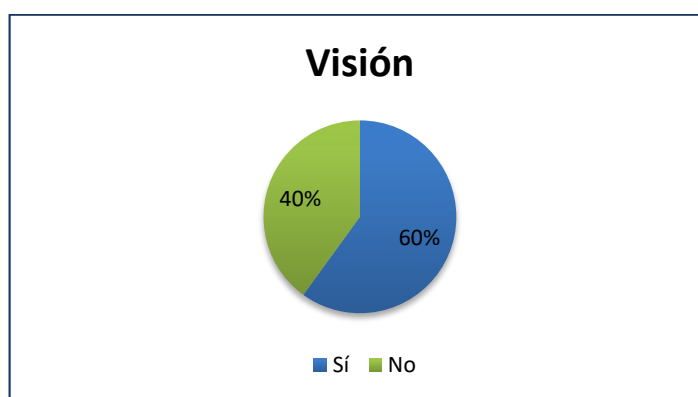
Según Chiavenato y Sapiro (2017) la misión representa la razón de ser de la organización, es por ello que todos los asociados deben conocer la misión de la asociación.

Se infiere que el consejo directivo a veces comparte la misión de la asociación, esto trae como consecuencia que los asociados no se identifiquen con la misión del mercado San Martín de Porres.

Tabla 11
Visión

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Si	6	60%
b)	No	4	40%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 12. *Visión*

Del total de encuestados, (6) encuestados que representa el 60% de la muestra indica que, si conoce la visión del mercado San Martín de Porres, (4) encuestados que representa el 40% de la muestra indica que no conoce la visión del mercado San Martín de Porres.

Según Chiavenato y Sapiro (2017) la visión muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Por lo tanto, todos los miembros del consejo directivo deben tener en claro los propósitos que se busca alcanzar en el mercado San Martín de Porres.

Tabla 12
Difusión de la visión

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	2	20%
b)	A veces	5	50%
c)	Nunca	3	30%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 13. Difusión de la visión

Del total de encuestados, (5) encuestados que representa el 50% de la muestra indican que a veces se difunde la visión a los asociados del mercado San Martín de Porres, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra indica que nunca se difunde la visión a los asociados y (2) encuestados que representa el 20% de la muestra indican que a veces se difunde la visión a los asociados del mercado San Martín de Porres.

Chiavenato y Sapiro (2017) mencionan que la visión muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro, es por ello

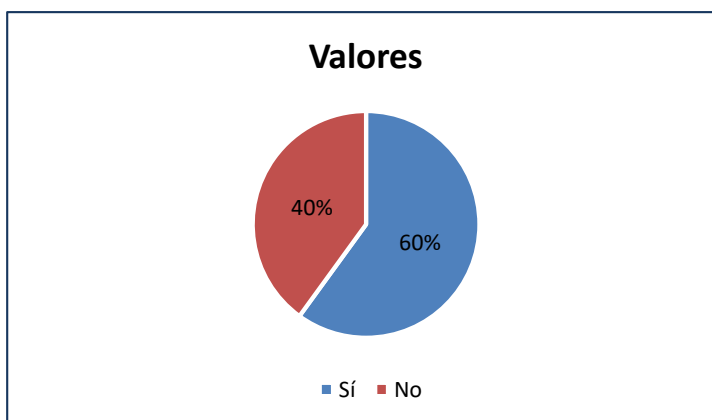
importante que se difunda a todos los asociados para que se pueda llegar a consolidar la visión.

Se infiere que no se difunde adecuadamente la visión del mercado San Martín de Porres, creando desunión entre los asociados.

Tabla 13
Valores

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Si	6	60%
b)	No	4	40%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 14. Valores

Del total de encuestados, (6) encuestados que representa el 60% de la muestra indican que si conocen los valores del mercado San Martín de Porres, (4) encuestados que representa el 40% de la muestra indican que desconocen los valores del mercado.

Según Chiavenato y Sapiro (2017) mencionan que los valores son comportamientos valorados por la organización, por ello deben ser identificados por todos los miembros de la asociación.

Se infiere que no todos los miembros del consejo directivo se identifican con los valores del mercado San Martín de Porres.

Tabla 14
Valores compartidos

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	3	30%
b)	A veces	5	50%
c)	Nunca	2	20%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 15. Valores compartidos

Del total de encuestados, (5) encuestados que representa el 50% de la muestra indican que a veces se comparten los valores con los asociados del mercado, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra indican que siempre se comparten los valores y (2) encuestados que representa el 20% de la muestra indican que nunca se comparten los valores con los asociados del mercado San Martín de Porres. Para Chiavenato y Sapiro (2017), los valores son comportamientos valorados por la organización y reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas.

Es por ello que los valores deben ser compartidos por todos los asociados para el desarrollo del mercado San Martín de Porres.

3.1.1.2 Dimensión: Formulación estratégica

Tabla 15
Factores externos

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	2	20%
b)	A veces	3	30%
c)	Nunca	5	50%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 16. Factores externos

Del total de encuestados, (5) encuestados que representa el 50% de la muestra indican que nunca se realiza la evaluación de los factores externos, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra indican que a veces se realiza la evaluación de los factores externos y (2) encuestados que representa el 20% de la muestra indican que siempre se realiza la evaluación de los factores externos del entorno para el mercado San Martín de Porres.

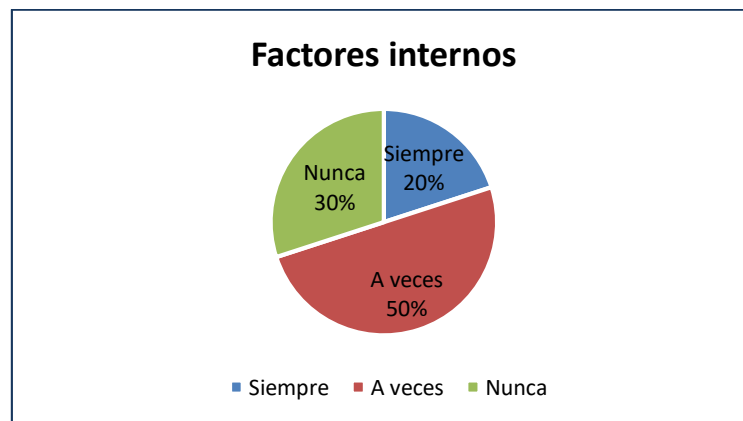
Kotler y Lane (2016) menciona que una organización debe analizar las principales fuerzas del macroentorno y los factores del microentorno que afecten de manera significativa su capacidad de generar ganancias.

Por ello el consejo directivo debe realizar la evaluación de los factores externos para poder aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Tabla 16
Factores internos

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	2	20%
b)	A veces	5	50%
c)	Nunca	3	30%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 17. Factores internos

Del total de encuestados, (5) encuestados que representa el 50% de la muestra indican que a veces se realiza la evaluación de los factores internos del mercado San Martín de Porres, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra indican que nunca se realiza la evaluación de los factores internos, (2) encuestados que representa

el 20% de la muestra indican que siempre se realiza la evaluación de los factores internos del mercado San Martín de Porres.

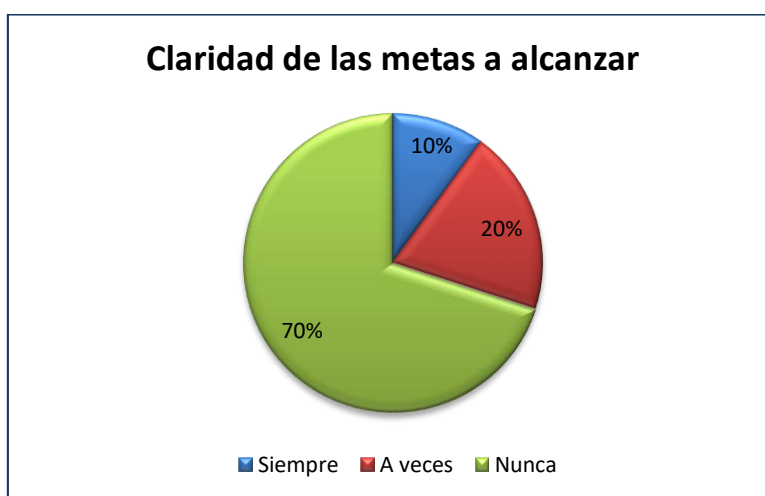
Según Kotler y Lane (2016) menciona que cada organización debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas para poder tener la capacidad de sacar provecho a las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

De no realizarse este análisis, el mercado San Martín de Porres no podrá identificar sus debilidades y fortalezas para poder aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas del entorno.

Tabla 17
Claridad de las metas a alcanzar

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	1	10%
b)	A veces	2	20%
c)	Nunca	7	70%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 18. Claridad de las metas a alcanzar

Del total de encuestados, (7) encuestados que representa el 70% de la muestra, menciona que la asociación no tiene en claro las metas a alcanzar, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra mencionan que la asociación si tiene en claro las metas a alcanzar.

Según Kotler y Lane (2016) las metas son objetivos específicos en cuanto a su magnitud y tiempo de cumplimiento.

Se infiere que el consejo directivo y los asociados no comparten las mismas metas a alcanzar, evidenciándose individualismo, perjudicando el desarrollo y crecimiento del mercado San Martín de Porres.

Tabla 18
Estrategias

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	1	10%
b)	A veces	3	30%
c)	Nunca	6	60%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 19. Estrategias

Del total de encuestados, (6) encuestados que representa el 60% de la muestra, menciona que la asociación nunca cuenta con estrategias para alcanzar metas, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra mencionan que a veces la asociación cuenta con estrategias para alcanzar metas, (1) encuestado que representa el 10% de la muestra, menciona que la asociación siempre cuenta con estrategias para alcanzar las metas.

Según Kotler y Lane (2016) la estrategia es el plan para alcanzar las metas. Por ello es necesario que el mercado San Martín de Porres cuente con estrategias que servirán de guía para alcanzar las metas.

3.1.1.3. Dimensión: Implantación estratégica

Tabla 19
Programa de actividades

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	0	0%
b)	A veces	3	30%
c)	Nunca	7	70%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 20. Programa de actividades

Del total de encuestados, (7) encuestados que representa el 70% de la muestra, menciona que la asociación nunca realiza programas para el logro de las metas, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra, menciona que la asociación nunca realiza programas para el logro de las metas.

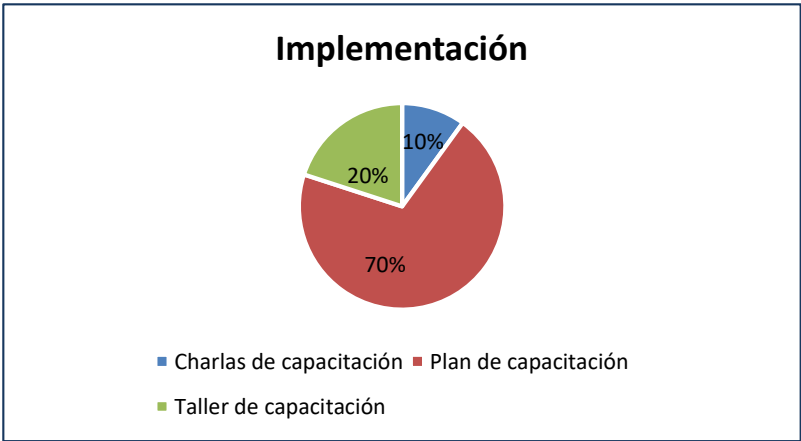
Según Kotler y Lane (2016) las metas indican lo que quiere lograr una unidad de negocio.

Por ello es necesario que la empresa realice programa de actividades para lograr alcanzar las metas para el desarrollo del mercado San Martín de Porres.

Tabla 20
Implementación

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Charlas de capacitación	1	10%
b)	Plan de capacitación	7	70%
c)	Talleres de capacitación	2	20%
Total		10	100%

Elaboración: Propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 21. Implementación

Del total de encuestados, (7) encuestados que representa el 70% de la muestra, menciona que implementaría un plan de capacitación para los asociados del Mercado San Martín de Porres, (2) encuestados que representa el 20% de la muestra, menciona que implementaría talleres de capacitación para los asociados del Mercado San Martín, (1) encuestado que representa el 10% de la muestra, menciona que implementaría charlas de capacitación para los asociados del Mercado San Martín de Porres.

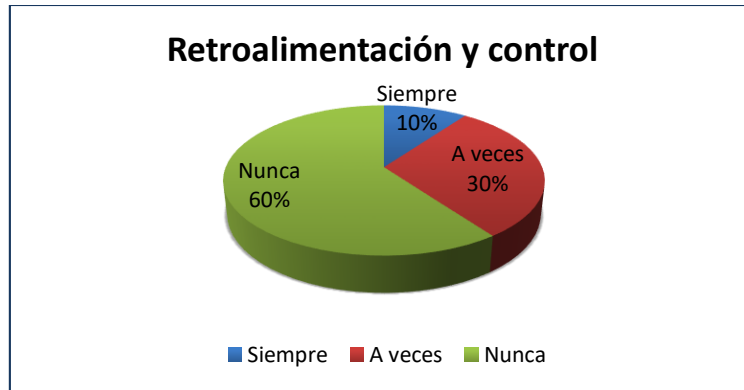
Según Kotler y Lane (2016) Para que una estrategia tenga éxito debe implementarse adecuadamente mediante programas y determinar si hay probabilidades suficientes para producir resultados y justificar su costo.

El 70% del consejo directivo menciona que implementaría un plan de capacitación para los asociados para que puedan adquirir y fortalecer sus conocimientos y brindar un buen servicio en su negocio.

Tabla 21
Retroalimentación y control

Orden	Alternativa	Cantidad	%
a)	Siempre	1	10%
b)	A veces	3	30%
c)	Nunca	6	60%
Total		10	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 22. Retroalimentación y control

Del total de encuestados, (6) encuestados que representa el 60% de la muestra, menciona que nunca se realiza seguimiento y control a las actividades que se realiza en el Mercado San Martín de Porres, (3) encuestados que representa el 30% de la muestra, menciona que a veces se realiza seguimiento y control a las actividades que se realiza en el Mercado San Martín de Porres, (1) encuestado que representa el 10% de la muestra, menciona que siempre se realiza seguimiento y control a las actividades que se realiza en el Mercado San Martín de Porres.

Por su parte los autores Chiavenato y Sapiro (2017), indican que en la etapa de retroalimentación y control se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso.

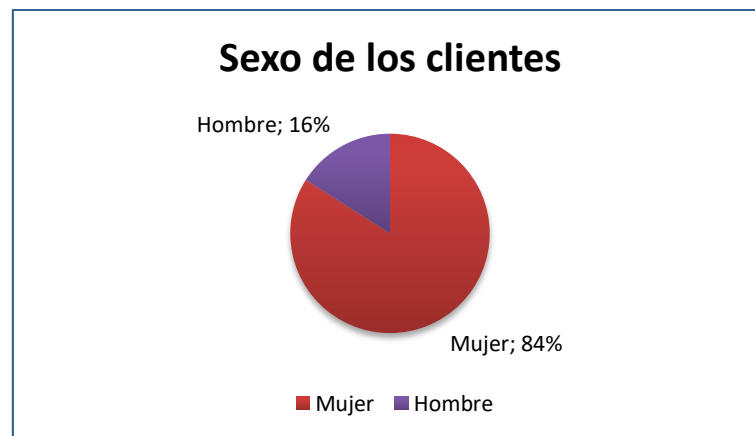
Se infiere que el consejo directivo no realiza retroalimentación y control de las actividades que se realiza en el Mercado San Martín de Porres. De no realizarse este proceso no se puede evaluar que estrategias han funcionado y cuales deben ajustarse.

Encuesta a clientes del mercado San Martín de Porres.

Tabla 22
Sexo de los clientes

Sexo	Cantidad	%
Mujer	42	84%
Hombre	8	16%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 23. Sexo de los clientes

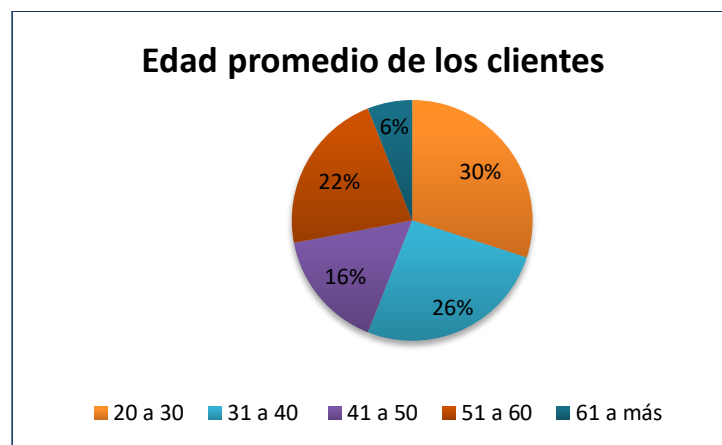
Del total de encuestados, (42) encuestados que representa el 84% de la muestra son mujeres y (8) encuestados que representa el 16% de la muestra son hombres.

Se infiere que del total de clientes que acuden a realizar sus compras son en su mayoría mujeres (84%).

Tabla 23
 Edad promedio de los clientes.

Rango de edad (años)	Cantidad	%
20 a 30	15	30%
31 a 40	13	26%
41 a 50	8	16%
51 a 60	11	22%
61 a más	3	6%
Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 24. Edad promedio de los clientes

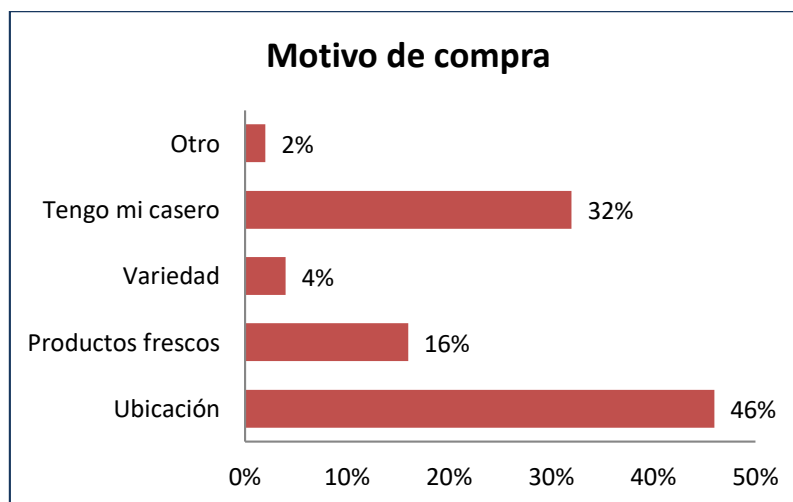
Del total de encuestados, (15) encuestados que representa el 30% de la muestra tienen el rango de edad entre 20 a 30 años, (13) encuestados que representa el 26% de la muestra tienen el rango de edad entre 31 a 40 años, (11) encuestados que representa el 22% de la muestra tienen el rango de edad entre 31 a 40 años, (8) encuestados que representa el 16% de la muestra tienen el rango de edad entre 41 a 50 años y (3) encuestados que representa el 6% de la muestra tienen la edad de 61 a más.

Según la figura muestra que el 56% de los clientes que acuden al mercado se encuentran en la edad de 20 a 40 años, lo cual indica que son más exigentes en el servicio.

Tabla 24
Motivo de compra

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Ubicación	23	46%
b)	Productos frescos	8	16%
c)	Variedad	2	4%
d)	Tengo mi casero	16	32%
e)	Otro	1	2%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 25. Motivo de compra

Del total de encuestados, (23) encuestados que representa el 46% de la muestra menciona que la razón por la cual realiza sus compras en el mercado San Martín de Porres es debido a su ubicación, (16) encuestados que representa el 32% de la muestra menciona que la razón por la cual realiza sus compras en el mercado San Martín de Porres es porque tengo mi casero, (8) encuestados que representa el

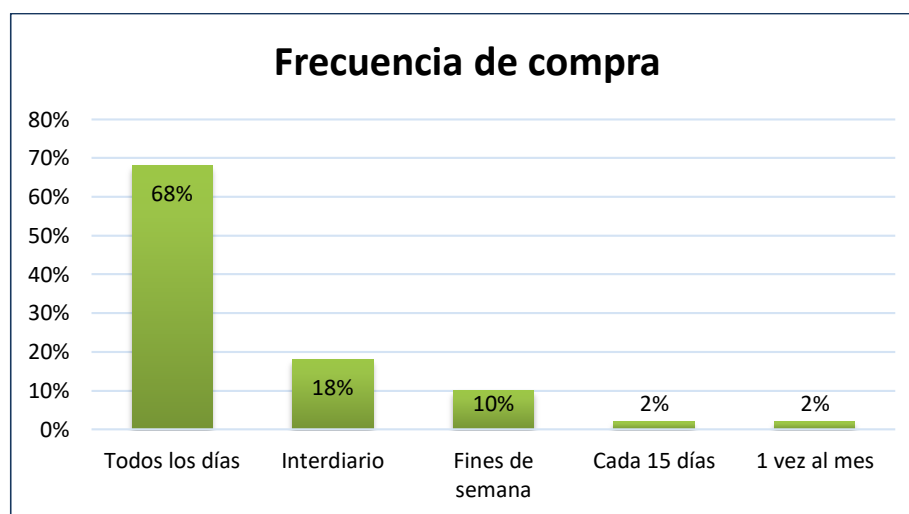
16% de la muestra menciona que la razón por la cual realiza sus compras en el mercado San Martín de Porres es por los productos frescos, (2) encuestados que representa el 4% de la muestra menciona que la razón por la cual realiza sus compras en el mercado es por la variedad y (1) encuestado que representa el 2% menciona otro motivo.

Se puede inferir que el mercado se encuentra en una zona de bastante afluencia de público y supo fidelizar a sus clientes a través de sus caseros, sin embargo, se debe mejorar puntos débiles como la variedad.

Tabla 25
Frecuencia de compra

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Todos los días	68%	34
b)	Interdiario	18%	9
c)	Fines de semana	10%	5
d)	Cada 15 días	2%	1
e)	1 vez al mes	2%	1
Total		100%	50

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 26. Frecuencia de compra

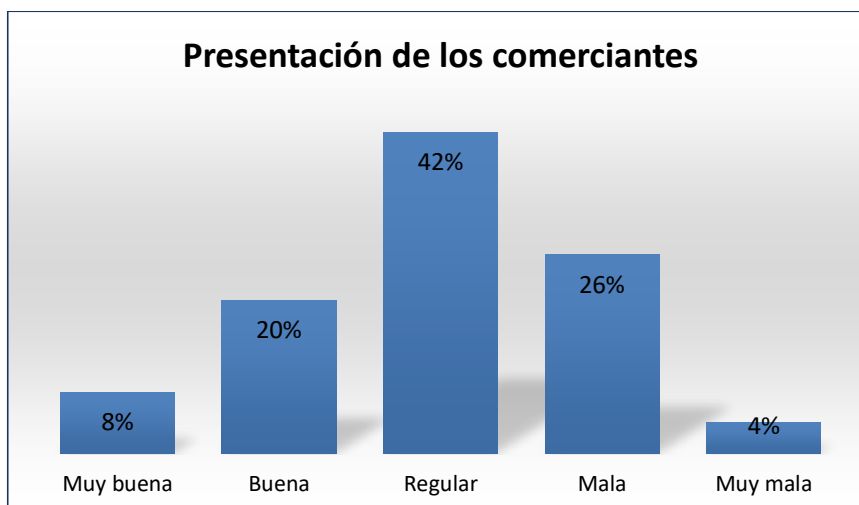
Del total de encuestados, (34) encuestados que representa el 68% de la muestra menciona que realiza sus compras todos los días, (9) encuestados que representa el 18% de la muestra menciona que realiza sus compras interdiario, (5) encuestados que representa el 10% de la muestra realiza sus compras los fines de semana, (1) encuestado que representa el 2% de la muestra menciona que realiza sus compras cada 15 días, (1) encuestado que representa el 2% de la muestra menciona que realiza sus compras una vez al mes.

Respecto a la frecuencia de compra de los clientes, el 68% de los encuestados respondió que acude al mercado todos los días para realizar sus compras, se puede inferir que existe visitas diarias de público, es por ello que los comerciantes deben estar capacitados para brindar un buen servicio en el mercado San Martín de Porres.

Tabla 26
Presentación de los comerciantes

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Muy buena	4	8%
b)	Buena	10	20%
c)	Regular	21	42%
d)	Mala	13	26%
e)	Muy mala	2	4%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

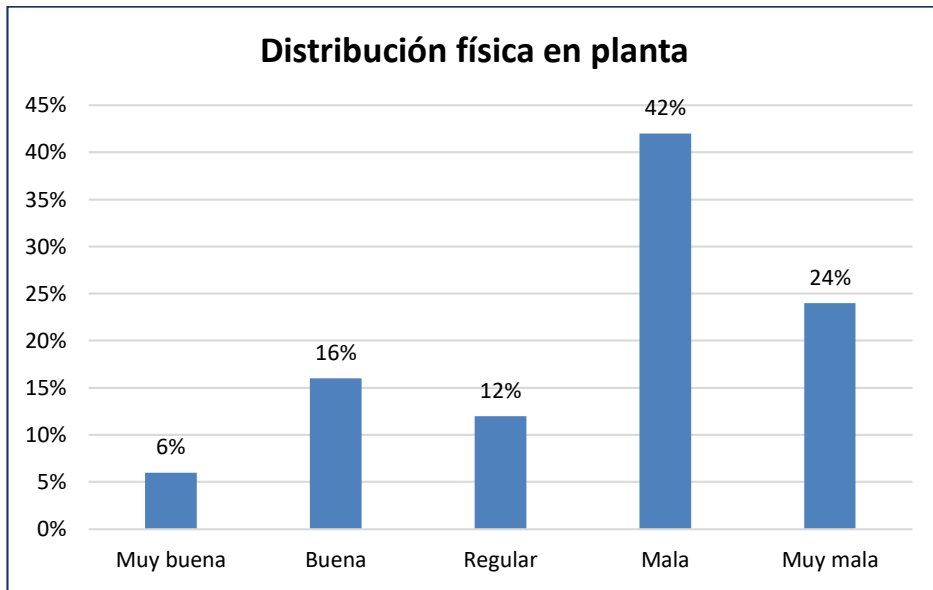
Figura 27. Presentación de los comerciantes

Del total de encuestados, (21) encuestados que representa el 42% de la muestra califica como regular la presentación de los comerciantes, (13) encuestados que representa el 26% de la muestra califica mala la presentación de los comerciantes, (10) encuestados que representa el 20% de la muestra califica como buena la presentación de los comerciantes, (4) encuestados que representa el 8% de la muestra califica como muy buena la presentación de los comerciantes y (2) comerciantes que representa el 8% de la muestra califica muy mala la presentación de los comerciantes. Se infiere que la presentación de los comerciantes no es la adecuada, se recomienda dar seguimiento para que cumplan con las normas internas.

Tabla 27
Distribución física en planta

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Muy buena	3	6%
b)	Buena	8	16%
c)	Regular	6	12%
d)	Mala	21	42%
e)	Muy mala	12	24%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 28. Distribución física en planta

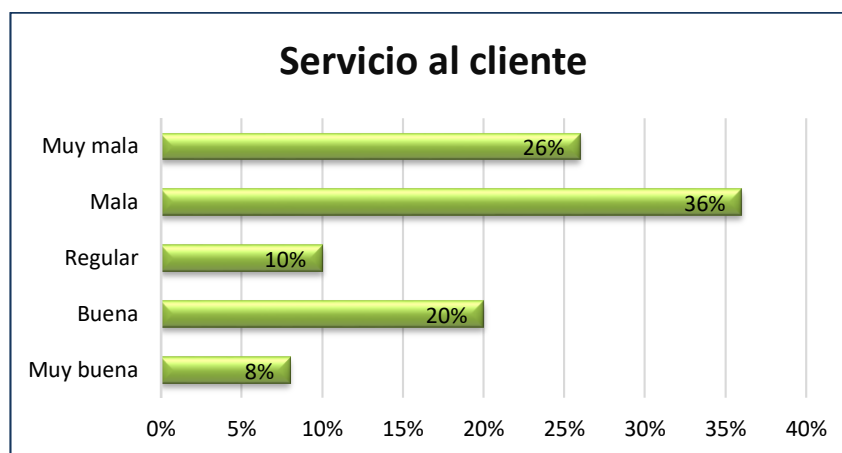
Del total de encuestados, (21) encuestados que representa el 42% de la muestra califica como mala la distribución física en planta, (12) encuestados que representa el 24% de la muestra califica como muy mala la distribución física en planta, (8) encuestados que representa el 16% de la muestra califica como buena la distribución física en planta, (6) encuestados que representa el 12% de la muestra califica como regular la distribución física en planta y tres (3) encuestados que representa el 6% de la muestra califica como muy buena la distribución física en planta.

Se concluye que no hay una buena distribución física en planta, evidenciándose desorden en los giros de negocio perjudicando al cliente en la rapidez para ubicar los productos y servicios dentro del establecimiento.

Tabla 28
Servicio al cliente

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Muy buena	4	8%
b)	Buena	10	20%
c)	Regular	5	10%
d)	Mala	18	36%
e)	Muy mala	13	26%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 29. Servicio al cliente

Del total de encuestados, (18) encuestados que representa el 36% de la muestra califica como mala el servicio al cliente, (13) encuestados que representa el 26% de la muestra califica como muy mala el servicio al cliente, (10) encuestados que representa el 20% de la muestra califica como buena el servicio al cliente, (5) encuestados que representa el 10% de la muestra percibe como regular el servicio al cliente, (4) encuestados que representa el 8% de la muestra califica como muy buena el servicio al cliente.

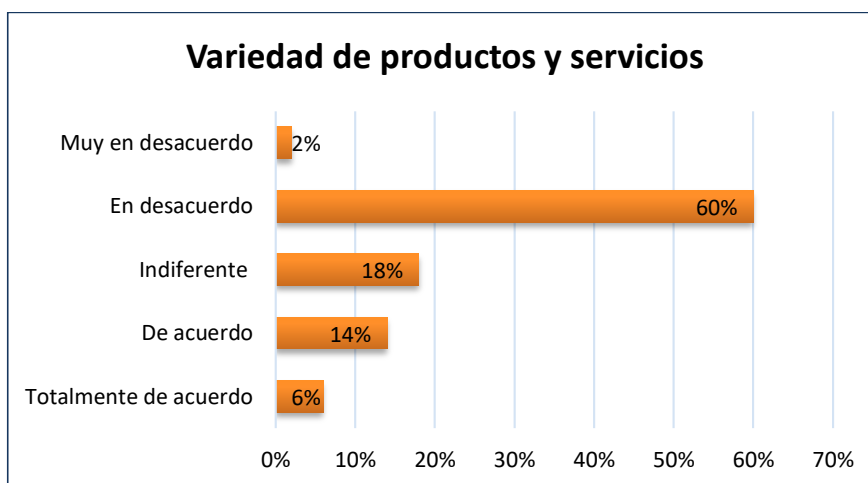
Para Duque (2005), el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización.

Se infiere que hay deficiencias en el servicio al cliente, por ello se debe capacitar a los comerciantes para que puedan mejorar el servicio al cliente.

Tabla 29
Variedad de productos y servicios

	Alternativas	Cantidad	%
a)	Totalmente de acuerdo	3	6%
b)	De acuerdo	7	14%
c)	Indiferente	9	18%
d)	En desacuerdo	30	60%
e)	Muy en desacuerdo	1	2%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 30. Variedad de productos y servicios

De los 50 encuestados, (30) encuestados que representa el 60% de la muestra menciona que se encuentra en desacuerdo en cuanto a la variedad de productos y servicios, (9) encuestados que representa el 18% de la muestra menciona indiferente en cuanto a la variedad de productos y servicios, (7) encuestados que representa el

14% de la muestra menciona que se encuentra de acuerdo en cuanto a la variedad de productos y servicios, (3) encuestados que representa el 6% de la muestra menciona que se encuentra totalmente de acuerdo en cuanto a la variedad de productos y servicios, (1) encuestado que representa el 2% de la muestra menciona que se encuentra muy en desacuerdo en cuanto a la variedad de productos y servicios que ofrece el mercado San Martín de Porres.

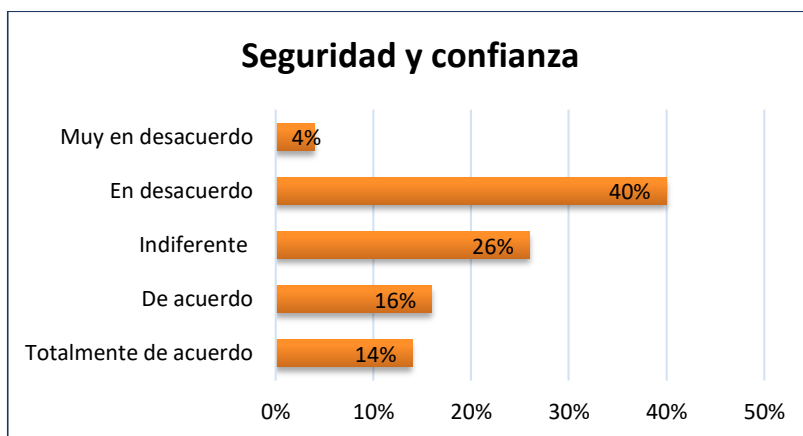
Según la base legal de los Lineamientos generales de la política nacional para la competitividad de mercados de abastos (2016) menciona que la diversidad de los productos ofrecidos busca dar la posibilidad al cliente de encontrar la mayoría de productos que requiere en un mismo espacio físico.

Por ello es importante que el mercado San Martín de Porres tenga a disposición una gran variedad de productos y servicios para atraer y retener clientes.

Tabla 30
Seguridad y confianza

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Totalmente de acuerdo	7	14%
b)	De acuerdo	8	16%
c)	Indiferente	13	26%
d)	En desacuerdo	20	40%
e)	Muy en desacuerdo	2	4%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 31. Seguridad y confianza

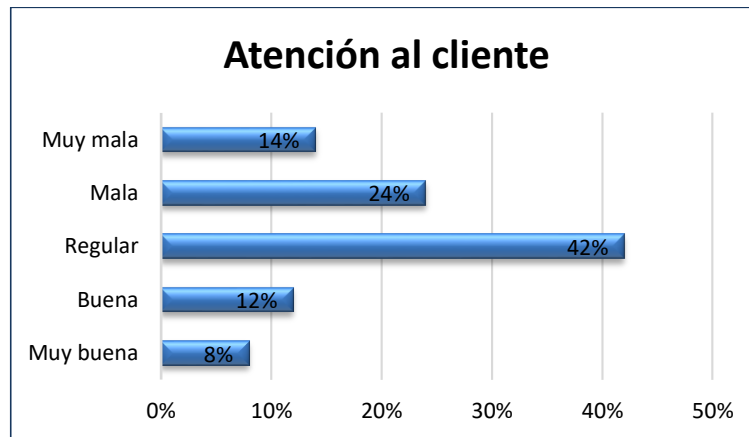
De los 50 encuestados, (20) encuestados que representa el 40% de la muestra se encuentra en desacuerdo en cuanto a la seguridad y confianza que le brindan los comerciantes al momento de realizar sus compras, (13) encuestados que representa el 26% de la muestra señala indiferente en cuanto a la seguridad y confianza que le brindan los comerciantes al momento de realizar sus compras, (8) encuestados que representa el 16% de la muestra señala que se encuentra de acuerdo en cuanto a la seguridad y confianza que le brindan los comerciantes al momento de realizar sus compras, (7) encuestados que representa el 14% de la muestra se encuentra totalmente en desacuerdo en cuanto a la seguridad y confianza que le brindan los comerciantes al momento de realizar sus compras, (2) encuestados que representa el 4% de la muestra se encuentra muy en desacuerdo en cuanto a la seguridad y confianza que le brindan los comerciantes al momento de realizar sus compras.

Se infiere que los comerciantes no se encuentran capacitados para brindar un adecuado servicio al cliente, es por ello que su experiencia que es una de sus ventajas principales no está siendo aprovechada correctamente debido a que no se encuentran capacitados.

Tabla 31
Atención al cliente

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Muy buena	4	8%
b)	Buena	6	12%
c)	Regular	21	42%
d)	Mala	12	24%
e)	Muy mala	7	14%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 32. Atención al cliente

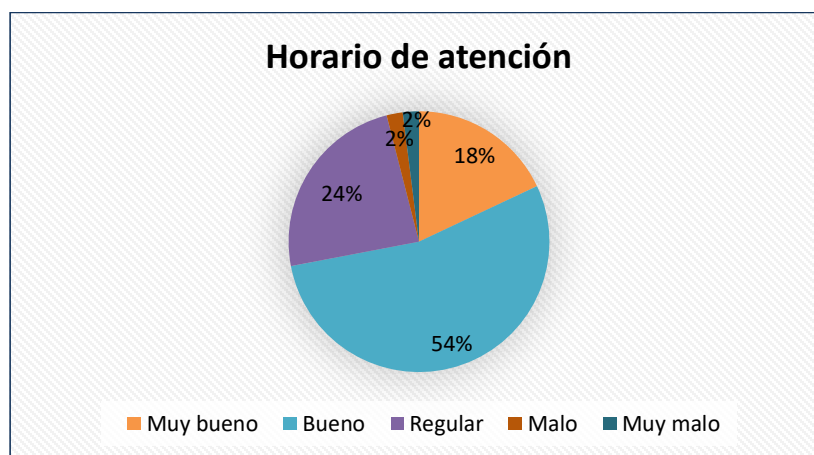
De los 50 encuestados, (21) encuestados que representa el 42% de la muestra califica como regular la atención al cliente, (12) encuestados que representa el 24% de la muestra califica como mala la atención al cliente, (7) encuestados que representa el 14% de la muestra califica como muy mala la atención al cliente, (6) encuestados que representa el 12% de la muestra califica como buena la atención al cliente, (4) encuestados que representa el 8% de la muestra califica como muy buena la atención al cliente en el mercado San Martín de Porres.

Según la base legal de los Lineamientos generales de la política nacional para la competitividad de mercados de abastos (2016) menciona que la atención al cliente implica la familiaridad referida a la relación de lealtad entre el cliente y el comerciante. Se infiere que existe una deficiente relación entre los comerciantes y los clientes que acuden al mercado San Martín de Porres debido a que hay deficiencias en el servicio al cliente.

Tabla 32
Horario de atención

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Muy bueno	9	18%
b)	Bueno	27	54%
c)	Regular	12	24%
d)	Malo	1	2%
e)	Muy malo	1	2%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 33. Horario de atención

De los 50 encuestados respecto a su opinión sobre el horario de atención en el mercado San Martín de Porres, (27) encuestados que representa el 54% de la muestra califica como bueno, (12) encuestados que representa el 24% de la muestra califica

como regular, (9) encuestados que representa el 18% de la muestra califica como muy bueno, (1) encuestado que representa el 2% de la muestra califica como malo y (1) encuestado que representa el 2% de la muestra califica como muy malo el horario de atención del mercado San Martín de Porres.

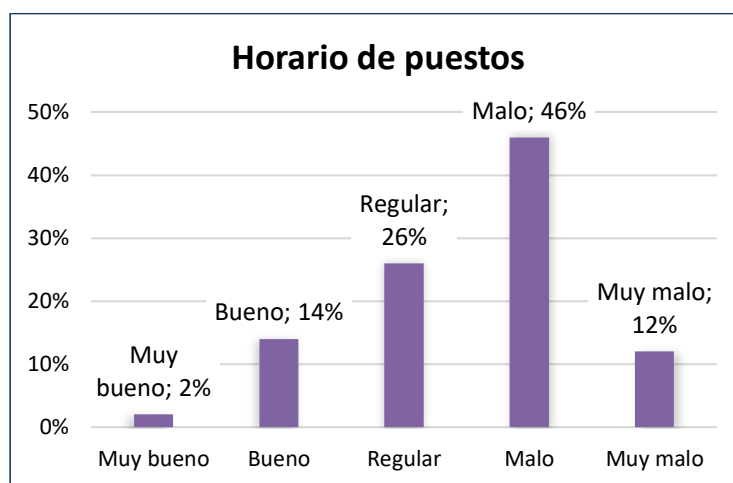
Según la base legal de los Lineamientos generales de la política nacional para la competitividad de mercados de abastos (2016) indica que la practicidad se relaciona con el tema de horarios de atención.

Se infiere que el horario de atención es aprobado por los clientes que acuden al mercado San Martín de Porres.

Tabla 33
Horario de puestos

Orden	Alternativas	Cantidad	%
a)	Muy bueno	1	2%
b)	Bueno	7	14%
c)	Regular	13	26%
d)	Malo	23	46%
e)	Muy malo	6	12%
Total		50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de fecha 14-03-19

Figura 34. Horario de puestos

De los 50 encuestados respecto a su opinión sobre el horario de atención en los puestos de venta del mercado San Martín de Porres, (23) encuestados que representa el 46% de la muestra califica como malo, (13) encuestados que representa el 26% de la muestra califica como regular, (7) encuestados que representa el 14% de la muestra califica como bueno, (6) encuestados que representa el 12% de la muestra califica como muy malo y (1) encuestado que representa el 2% de la muestra califica como muy bueno.

Según la base legal de los Lineamientos generales de la política nacional para la competitividad de mercados de abastos (2016) señala que la practicidad se relaciona con el tema de horarios de atención.

Se evidencia que el horario de atención en los puestos de venta no está ligado a las necesidades de los clientes, es por ello que se debe atender a este problema para mejorar el servicio al cliente en el mercado San Martín de Porres.

3.2. Discusión

Respecto al plan estratégico para la mejora del servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador, el 60% de los miembros del consejo directivo mencionan que no cuentan con un plan estratégico y desconocen la importancia de esta herramienta de gestión, lo cual guarda relación con el desconocimiento de la misión, visión y valores del mercado San Martín por parte de sus asociados. Dicha información coincide con lo señalado en los antecedentes de Mendoza (2014), en su investigación denominada diseño del Plan Estratégico 2013-2017 de la Empresa Patricia Ramírez. Cartagena-Colombia., donde concluye lo siguiente: Es importante que toda empresa cuente con un plan estratégico no solo para que la gerencia cumpla con requisitos organizacionales, sino porque éste al ser socializado por integrantes de la organización crea sinergia para el desarrollo de los objetivos, asimismo cada uno de ellos tendrá en cuenta el horizonte definido y enmarcado.

En el análisis FODA del mercado San Martín, el 50% mencionan que no realizan el análisis de los factores internos y externos de la organización, lo cual guarda relación con la calificación del mal servicio al cliente señalado por el 36% de los clientes que acuden al mercado. Esto indica que, la asociación no tiene definido las metas a alcanzar y que estrategias se debe emplear para mejorar sus puntos débiles como lo señala Lozada (2016), en su investigación denominada “Diseño de plan estratégico en una institución educativa de enseñanza de inglés: Centro Ecuatoriano Norteamericano”, Guayaquil-Ecuador., donde concluye que el análisis FODA permite conocer con detalle la situación actual de la organización y elaborar objetivos estratégicos que permite tomar decisiones que admitan un cambio corporativo de la situación actual de la organización, la adopción de nuevos procesos administrativos permite generar cambios positivos en todos los niveles. Entonces antes de que la alta gerencia decida implementar el Plan Estratégico se debería hacer una introducción a todos los niveles de lo que es planificar, su importancia y todos los beneficios que trae consigo al realizarlo, de esta manera se empodera a todos los colaboradores y es más fácil llevar a cabo el diseño del Plan Estratégico y la responsabilidad que se requiere de todo el equipo de trabajo para culminarlo.

3.3. Modelo de solución propuesto

En función al diagnóstico realizado en el mercado San Martín de Porres, se ha identificado una serie de oportunidades los cuales deben ser aprovechados para mejorar como asociación en función a la variable motivo de estudio.

Para ello se propone, como modelo de solución propuesto un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente y que contiene:

Misión

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través de una variedad de productos y servicios de buena calidad, en un ambiente ordenado, limpio y seguro que genere confianza y una grata experiencia de compra.

Visión

Mercado líder en el distrito de Villa el Salvador, reconocido por su alto nivel de servicio al cliente, y con comerciantes especializados en el servicio que se brinda.

Valores

- Compromiso
- Puntualidad
- Respeto
- Honradez
- Orientación al cliente
- Innovación
- Mejora continua

Objetivo general

Mejorar el servicio al cliente a través de capacitaciones a los comerciantes del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

Objetivos específicos

- Reorganización interna para mejorar el servicio al cliente.
- Reforzar las habilidades del consejo directivo en gestión.
- Fomentar las capacitaciones en los comerciantes.

Propuesta de estructura orgánica para el mercado San Martín de Porres.

Con la propuesta de la nueva estructura orgánica se busca gestionar de manera profesional el mercado San Martín de Porres, con una visión empresarial de acorde a las nuevas exigencias de los clientes.



Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Propuesta de estructura orgánica

Las funciones a desarrollar son:

- Asamblea general: Máxima autoridad de la asociación.
- Consejo directivo: Es el órgano responsable de la dirección, administración y la parte ejecutiva de la asociación. Está constituida por 10 miembros, elegidos para ocupar los siguientes cargos:

Presidente

Vicepresidente

Secretario de Actas y Archivos

Secretario de Economía

Secretario de Prensa y Propaganda

Secretario de Comercialización

Secretario de Asistencia Social

Secretario de Cultura y Deporte

Secretario de Organización

Fiscal

- Administrador: Será el responsable de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la asociación mediante estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo, previa coordinación con el consejo directivo, y que tendrá el apoyo del comité de seguridad, el comité de marketing e imagen comercial y el comité de capacitación, conformados por los mismos comerciantes.
- Comité de seguridad: Estará a cargo de formar y organizar brigadas de seguridad para actuar en casos de emergencia.
- Comité de marketing e imagen comercial: Se encargarán de coordinar e implementar actividades para promocionar al mercado, asimismo estará a cargo de velar por la imagen de la misma, en cuanto al orden de los giros de negocio, la variedad de productos y servicios que ofrece el mercado.
- Comité de capacitación: Estará a cargo de la implementación de los talleres de capacitaciones y coordinar con los comerciantes para que participen activamente.

Análisis FODA del mercado San Martín de Porres.

Tabla 34
Análisis FODA

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Terreno propio. - Ubicación estratégica. - Conocimiento de los comerciantes en los giros de negocio. - Trato personalizado de los comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - No se cuenta con un plan estratégico. - Poca preocupación del consejo directivo por capacitarse. - Poca visión empresarial en la mayoría de los comerciantes. - Incumplimiento de los comerciantes respecto al horario de apertura de puestos.
<p>- Oportunidades</p>	<p>- Amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento económico de la población de Lima Sur. - Restaurantes cercanos que buscan productos frescos y de calidad. - Preferencia de las amas de casa por el consumo de productos frescos y naturales. - Capacitaciones por parte de diversas instituciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de centros comerciales en el sector. - Falta de presencia por parte de serenazgo y la PNP. - Competencia informal en el sector.

Fuente: Elaboración propia

- Metas

Capacitar al 100% de los miembros del consejo directivo del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

Mejorar el servicio al cliente de los asociados del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

Capacitar al 70% de los asociados del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

Incrementar la afluencia de clientes en el mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

Tabla 35
Estrategias y programas

Objetivos específicos	Estrategias	Programas
- Reorganización interna para mejorar el servicio al cliente.	- Elaboración del reglamento interno. - Formar brigadas de seguridad. - Ordenamiento de los giros de negocio.	- Convocar a una asamblea general para la elaboración del reglamento interno. - Formación de grupos de seguridad para tomar acciones frente a casos de emergencias. - Establecer políticas de mejora para el reordenamiento de los giros de negocio.
- Reforzar las habilidades del consejo directivo en gestión.	- Especialización en los giros de negocio. - Capacitar en técnicas de gestión al consejo directivo.	- Ampliación y diversificación de productos y servicios. - Asistencia a centros especializados en gestión de mercados.
- Fomentar las capacitaciones en los comerciantes.	- Capacitar a los comerciantes en servicio al cliente.	- Realizar un plan de capacitación para los comerciantes en servicio al cliente.

Elaboración: Propia

- Recursos:

Recursos humanos

- Consejo directivo
- Comerciantes
- Personal administrativo y colaboradores

Recursos económicos

Tabla 36
Recursos económicos

Recursos económicos	Costo (s/)
Expositor	200.00
Refrigerio	300.00
Alquiler de auditorio	1,500.00
Útiles de oficina	200.00

Elaboración: Propia

Recursos tecnológicos

- Proyector
- Laptop

Recursos materiales

- Útiles de oficina

Implementación

En este punto se pretende realizar un plan de capacitación para el consejo directivo y los asociados del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres en función a la mejora del servicio al cliente, los cuales se detalla en los siguientes párrafos:

Propuesta de plan de capacitación

Diagnóstico: En esta etapa se realizó un análisis FODA en donde se encontró deficiencias en la gestión y en el servicio al cliente.

El diseño: Para el diseño del plan estratégico para el mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, se tomó como

referencia a los autores Kotler y Lane (2016) quienes en su libro Dirección de Marketing (pág. 48) plantean el proceso de planeación estratégica.

Implantación: Plan de capacitación.

Realizado el análisis correspondiente de los puntos mencionados se pretende implementar un plan de capacitación que busca concientizar y sensibilizar a los comerciantes del mercado de abasto San Martín de Porres en el servicio al cliente, asimismo se presenta un plan de capacitación para el consejo directivo para fortalecer las habilidades en gestión.

Propuesta de plan de capacitación para el consejo directivo

El plan de capacitación se realizará cada vez que un nuevo consejo directivo ingrese a la administración del mercado (obligatorio) y cada vez que sea necesario, asimismo se coordinará en qué centro especializado se recibirá dicha capacitación.

Tabla 37
Plan de capacitación para el consejo directivo

Capacitaciones y talleres
<ul style="list-style-type: none">- Actualización de normas legales y técnicas en para el adecuado funcionamiento de mercados de abastos.- Como realizar un plan de trabajo y definir metas.- Herramientas y estrategias de gestión para el desarrollo de mercados de abastos.- Nuevas exigencias de los consumidores en el servicio.- Modernización en mercados de abastos.- Buenas prácticas en gestión de mercados minoristas.- Taller de Liderazgo y habilidades blandas.- Aplicación del marketing en mercados de abastos.

Elaboración: Propia

Tabla 38
Plan de capacitación para los comerciantes.

Actividades y capacitaciones	Horario		
	3:00 pm a 3:30 pm	3:31 pm a 4:00 pm	4:01 pm a 5:00 pm
Temática de capacitaciones para el primer semestre			
Capacitaciones en servicio al cliente.			
Capacitaciones en manejo de tipos de clientes.			
Taller didáctico sobre el servicio al cliente y los tipos de clientes.			
Temática de capacitaciones para el segundo semestre			
Capacitación del uso correcto de indumentaria.			
Capacitación en higiene y salubridad.			
Taller didáctico sobre indumentaria, higiene y salubridad.			

Elaboración: Propia

Retroalimentación y control

Evaluación: Seguimiento del plan de capacitación.

CONCLUSIONES

La propuesta del plan estratégico permitirá reorientar la conducción de la Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres – Villa El Salvador, a través del conocimiento de los propósitos que busca la gestión empresarial.

Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres, carente del plan estratégico no tiene definido los objetivos direccionados a un fin, y los asociados no se encuentran capacitados para brindar un buen servicio al cliente, sin embargo, se identificó factores favorables que no son debidamente aprovechados en beneficio de la asociación.

El nivel de conocimiento del consejo directivo de la Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres sobre plan estratégico, es bajo debido que la mayoría desconoce la importancia en la gestión y conducción de la asociación.

El plan de capacitación tiene por finalidad sociabilizar los contenidos y ambiciones que tiene el plan estratégico, el mismo que posibilitará mejorar las actividades de gestión y servicio de los comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

RECOMENDACIONES

Implementar un plan estratégico, donde se tengan claro los objetivos a alcanzar en la Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres– Villa El Salvador.

Implementar políticas para conducir el mercado en base a un plan estratégico para el cumplimiento de objetivos establecidos por la Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

Capacitar al consejo directivo sobre la importancia del plan estratégico en la gestión y conducción de la Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

Implementar un plan de capacitación para dar a conocer a los comerciantes el plan estratégico para la mejora del servicio al cliente de la Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Botero, M., & Peña, P. (2006). Calidad en el servicio: El cliente incógnito. *Suma Psicológica*, 219.
- Cadena, J. (2016). *Gestión del Pronóstico Estratégico: Una herramienta de planificación en las empresas*. Bogotá: CESA.
- Censo Nacional de Mercados de Abastos. (2016). Instituto Nacional de Estadística e Informática. Lima, Perú. Obtenido de https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/576
- CEPLAN. (s.f.). *Centro Nacional de Planeamiento Estratégico*. Recuperado el 20 de 02 de 2019, de <https://www.ceplan.gob.pe/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones, tercera edición*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.S.A.
- Davila, D. (2017). *Aplicación de un plan estratégico para mejorar la administración de obras en la empresa VIAL S.A. Chiclayo 2015*. Universidad César Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/16460>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar*, 65. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802505.pdf>
- Haito, A. (12 de marzo de 2013). Supermercados vs mercados de abastos: la preferencia de los peruanos. *Perú Retail*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Estructura empresarial,2017*. Lima.
- kotler, P., & Lane, K. (2016). *Dirección de Marketing, decimoquinta edición*. México: Pearson Educación.
- Lara, J. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*.
- Lineamientos generales de la política nacional para la competitividad de mercados de abastos. (23 de mayo de 2016). Diario Oficial El Peruano. Perú: Ministerio de Producción. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per158726anx.pdf>

- Lozada, M. (2016). *Diseño de plan estratégico en una institución educativa de enseñanza de inglés: Centro Ecuatoriano Norteamericano*. Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16063>
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mendoza, L. (2014). *Diseño de un plan estratégico 2013 - 2017 de la empresa Patricia Ramirez*. Universidad de Cartagena. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/2433>
- Ramírez, Á. (2015). Planeación Prospectiva Estratégica: Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina, primera edición. *De la Planeación Estratégica a la Prospectiva Estratégica*, 176. Obtenido de https://www2.politicas.unam.mx/publicaciones/wp-content/uploads/2015/08/Libro-PPE_interactivo1.pdf
- Real Academia Española. (2018). Obtenido de <http://www.rae.es/academias/academia-peruana-de-la-lengua>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica. 5ª Edición*. España: Esic.
- Sánchez, A. (13 de Junio de 2017). INEI: existen más de 2,600 mercados de abastos en el Perú. *Semana Económica*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/231244-inei-existen-mas-de-2600-mercados-de-abastos-en-el-peru/>
- Tejeda, G., & Ugaz, C. (2016). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa "SERVICONFORT E.I.R.L" de la ciudad de trujillo periodo 2016 - 2018*. Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2321>
- Universidad de Málaga. (2008). Obtenido de <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>
- Vargas, M., & Aldana, L. (2014). *Calidad y Servicio : Conceptos y herramientas. 3era Edición*. Bogotá: Ecoe.
- Villa El Salvador. (2018). Parque industrial de Villa El Salvador. *Villa el Salvador: Información y noticiero de nuestro distrito*. Obtenido de <https://ves.org.pe/parque-industrial-de-villa-el-salvador/>

ANEXOS

Matriz de consistencia

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE DEL MERCADO DE ABASTO ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL MERCADO SAN MARTÍN DE PORRES - VILLA EL SALVADOR”

Formulación del problema	Objetivo	Variables
<p>¿Cómo la propuesta de un plan estratégico mejoraría el servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Proponer un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres -Villa El Salvador.</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Plan estratégico</p> <p>Dimensiones:</p> <p>Análisis estratégico</p> <p>Formulación estratégica</p> <p>Implantación estratégica</p>
	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Conocer la situación actual del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador.</p> <p>Describir el nivel de conocimiento sobre plan estratégico por parte del consejo directivo del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador.</p> <p>Describir un plan de capacitación para mejorar el servicio al cliente del mercado de abasto Asociación de Comerciantes del Mercado San Martín de Porres - Villa El Salvador.</p>	

**Encuesta al Consejo Directivo de la Asociación de
Comerciantes del Mercado San Martín de Porres**

Estimados señores, la presente encuesta es con la finalidad de obtener información relacionada al mercado, el cual me permitirá desarrollar el Trabajo de Suficiencia Profesional dentro de esta asociación. Agradeceré su colaboración en la mencionada encuesta:

Grado de Instrucción: _____

1. ¿La asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres cuenta con un plan estratégico?

- a) Si
- b) No

2. ¿Conoce Ud. la importancia del plan estratégico?

- a) Si
- b) No

3. ¿Conoce Ud. la misión de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Si
- b) No

4. ¿La misión de la organización es difundida con los asociados de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

5. ¿Conoce Ud. la visión de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Si
- b) No

6. ¿La visión de la organización es difundida con los asociados de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

7. ¿Conoce Ud. los valores de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Si
- b) No

8. ¿Los valores de la organización es aplicado con los asociados de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

9. ¿Se realiza la evaluación de los factores externos de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

10. ¿Se realiza la evaluación de los factores internos de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

11. ¿La asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres tiene en claro las metas a alcanzar?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

12. ¿Se aplica estrategias para alcanzar los metas de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

13. ¿Se realiza programa de actividades para el logro de metas de la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

14. ¿Qué implementaría en la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres en beneficios de los asociados?

- a) Charlas de capacitación
- b) Plan de capacitación
- c) Talleres de capacitación

15. ¿Se realiza retroalimentación y control a las actividades que se realiza en la asociación de comerciantes del Mercado San Martín de Porres?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

ENCUESTA A CLIENTES

Sexo: a) Hombre b) Mujer

Edad: _____

1. ¿Por qué compra en el mercado San Martín de Porres?

- a) Ubicación
- b) Productos frescos
- c) Variedad
- d) Tengo mi casero
- e) Otro, especifique: _____

2. ¿Con qué frecuencia compra Ud. en el mercado San Martín de Porres?

- a) Todos los días.
- b) Interdiario
- c) Fines de semana
- d) Cada 15 días
- e) 1 vez al mes.

3. ¿Cómo califica la presentación de los comerciantes del mercado San Martín de Porres?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

4. ¿Cómo percibe la distribución física en planta del mercado San Martín de Porres?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

5. ¿Qué opina sobre el servicio al cliente del mercado San Martín de Porres?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

6. ¿Considera Ud. que el mercado San Martín de Porres ofrece variedad en productos y servicios?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

7. ¿Los comerciantes le brindan seguridad y confianza al momento de realizar sus compras?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

8. ¿Cómo califica la atención al cliente brindado por los comerciantes del mercado San Martín de Porres?

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

9. Qué opina del horario de atención del mercado San Martín de Porres:

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

10. Qué opina del horario de puestos del mercado San Martín de Porres:

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

Consejo directivo del mercado San Martín de Porres

Consejo Directivo	Total
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretario de Actas y Archivos	1
Secretario de Economía	1
Secretario de Prensa y Propaganda	1
Secretario de Comercialización	1
Secretario de Asistencia Social	1
Secretario de Cultura y Deporte	1
Secretario de Organización	1
Fiscal	1
Total	10

FOTOS

Fotografía N° 1: Fundadores del mercado San Martín de Porres.



Fotografía N° 2: Puerta N° 1 y N° 2 del mercado San Martín de Porres.



Fotografía N°3: Puestos cerrados en horario de atención al público.



Fotografía N°4: Encuesta al consejo directivo del mercado San Martín de Porres.





Fotografía N°5: Encuesta a clientes del mercado San Martín de Porres.

