UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PLAN ESTRATÉGICO DEL SUPERMERCADO GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA 2012"

TESIS PREVIA A LA OBTENCÍON DEL TITULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

Tatiana Katherine Ordóñez Quizhpe

DIRECTORA:

Ing. Carmen Cevallos Cueva. MAE

LOJA – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

ING. CARMEN CEVALLOS CUEVA. MAE, DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, EN CALIDAD DE DIRECTORA DE TESIS:

CERTIFICACIÓN

ING. CARMEN CEVALLOS CUEVA. MAE, DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, EN CALIDAD DE DIRECTORA DE TESIS:

CERTIFICA:

Que la Tesis, previo a la obtención del grado de INGENIERA COMERCIAL, del tema: **"PLAN ESTRATÉGICO DEL SUPERMERCADO GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA 2012"**, realizado por la estudiante: Tatiana Katherine Ordóñez Quizhpe, ha sido orientado, dirigido y revisado minuciosamente bajo mi dirección; por lo tanto autorizo su presentación, sustentación y defensa pública de grado.

Loja, Mayo del 2014

Atentamente.

ING. CARMEN CEVALLOS CUEVA. MAE
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Tatiana Katherine Ordóñez Quizhpe, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes Juridicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente declaro y autorizo a la Universidad Nacional de Loja , la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: Tatiana Katherine Ordóñez Quizhpe

Firma:.....

Cedula Nº: 1104998594

Fecha: Loja, Mayo del 2014

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA DE REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo, Tatiana Katherine Ordóñez Quizhpe, declaro ser autora de la tesis titulada **"PLAN ESTRATÉGICO DEL SUPERMERCADO GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA 2012"**, como requisito para obtar el grado de **INGENIERA COMERCIAL** ; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar los contenidos de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y el exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 8 días del mes de Mayo del dos mil catorce, firma la autora.

Firma:

Autor: Tatiana Katherine Ordóñez Quizhpe
Cedula: 1104998594
Dirección: Av. Villonaco sector Barrio Bolonia
Correo Electrónico: katy_o15@hotmail.es
Teléfono: 0989331035

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Ing. Carmen Cevallos Cueva M.E

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Ney Gallardo	**PRESIDENTE**
Ing. Cesar Augusto Neira	**VOCAL**
Ing. Lucia Valverde	**VOCAL**

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo se la dedico primeramente a Dios, a nuestros familiares y amigos por su apoyo incondicional en todo momento hasta la consecución de mi meta y así mismo a todos quienes conforman la Universidad Nacional de Loja, especialmente a nuestros docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes me han brindado valiosos conocimientos permitiéndome académicamente llegar a culminar la carrera universitaria y el presente trabajo de investigación.

Tatiana Katherine Ordóñez Quizhpe

AGRADECIMIENTO

Culminar una carrera universitaria es formar parte del cambio en la sociedad es por ello que dejo plasmado un agradecimiento imperecedero primeramente a Dios porque a pesar de que su presencia sea intangible es nuestra guía y fuente de luz.

A la Universidad Nacional de Loja, por los conocimientos y la formación recibida durante estos años de enseñanza y de manera especial a la Carrera Administración de Empresas a través de los docentes y en especial a mi directora la ingeniera Carmen Cevallos Cueva quien me ha guiado durante este arduo proceso para poder culminar con éxito el deseo tan anhelado.

El Autora

a. Titulo:

“PLAN ESTRATÉGICO DEL SUPERMERCADO GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA 2012”

b. RESUMEN

En los últimos años en la ciudad de Loja, se han proliferado los negocios de supermercados, los mismos que han permitido a las familias tener un mayor acceso a la diversidad de productos, permitiendo influir en precios, calidad y servicio en un solo lugar, estos cambios les ha beneficiado en ahorro de dinero y tiempo.

En tanto que a los empresarios e inversionistas de este tipo de negocios, les ha tocado esforzarse para ser más competitivos, desarrollando nuevas estrategias y formas para resolver sus problemas y permanecer en el mercado, compitiendo en precios, diversidad y calidad de productos, horarios, promociones, publicidades, etc.

En ese sentido SUPERMERCADO GALTOR, ha tenido que innovar y buscar estrategias, por la creciente competencia, para mantenerse en el mercado, sin embargo todos estos esfuerzos no han sido suficientes; por ello se ha visto la necesidad de realizar estrategias de mayor impacto y aceptación en el mercado, a través del Plan Estratégico, con el fin de determinar y ejecutar las mejores probabilidades de éxito, dándole un consistente posicionamiento a esta empresa en el mercado local.

En donde, el punto de análisis actualmente se centra en la importancia de realizar una adecuada planeación estratégica debido a que hoy la competencia y la subsistencia en el mercado se centran en: satisfacer al cliente, acaparar mayor porcentaje de ellos y brindar servicios de calidad.

Es por ello que el siguiente trabajo investigativo, tiene el propósito de realizar el Plan Estratégico para el supermercado "**GALTOR**", el mismo

que les permitirá en el largo plazo, lograr un mejor desarrollo y desempeño de sus actividades, en la perspectiva de obtener mejores resultados en sus labores diarias y lograr un mayor posicionamiento en el mercado local.

La presente investigación se enfoca en objetivos como: realizar un diagnóstico para conocer la situación actual del mercado, realizar un análisis FODA para determinar líneas estratégicas, definir las líneas estratégicas para ganar mercado y ser competitivo, definir el contexto estratégico y establecer y fijar objetivos a corto y mediano plazo lo cual contribuirá para que el supermercado alcance mayor rentabilidad en el mercado local pues todos sus esfuerzos estarán dirigidos hacia un mismo camino.

Cabe señalar que para el desarrollo de la investigación se utilizó métodos como el método científico, método deductivo e inductivo y método sintético permitiendo conocer la situación del mercado al detectar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, también se utilizó técnicas como la observación directa, entrevista, aplicación de encuestas a los empleados y encuestas a la población de la ciudad de Loja con la que se obtuvo la información necesaria para precisar la situación actual del supermercado.

En la propuesta estratégica se desarrollan subproyectos como:

Primer Objetivo: Creación de una Tarjeta de Descuentos, para Clientes Fijos de la Empresa cuyo objetivo tiene un costo de $6.785 dólares; el

segundo Objetivo es realizar un Plan de Promociones a los Clientes que Adquieren los Productos de Galtor con un costo de $170 dólares; tercer objetivo Diseño de la Filosofía Empresarial y la Estructura Administrativa en la Empresa; el cuarto objetivo un Plan de Publicidad a Través de los Diferentes Medios de Comunicación con un costo de $1.534 y el quinto objetivo efectuar un Plan de Capacitación al Personal del supermercado cuyo objetivo tiene un costo de $540 dólares.

El presupuesto general para la puesta en marcha estos objetivos es de $10.709 dólares americanos.

Finalmente se presenta las **conclusiones y recomendaciones** en las que se determina que el supermercado mejorara su desenvolvimiento y posicionamiento en el mercado local, captando y mejorando en la cantidad de clientes en al menos un 50%, así mismo se dará solución a los problemas que aquejan a la empresa aprovechando las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse.

SUMMARY

In recent years in the city of Loja, have proliferated supermarket business, they have allowed families to have greater access to the diversity of products, enabling influence prices, quality and service in one place, these changes has benefited them in saving money and time.

While entrepreneurs and investors in this business, you have had to strive to be more competitive by developing new strategies and ways to solve their problems and stay in the market, competing on price, range and quality of products, schedules, promotions , advertising, etc.

In that sense SUPERMARKET GALTOR, has had to innovate and search strategies, by increasing competition, to stay in the market, however these efforts have not been sufficient; for this has been the need for greater impact strategies and market acceptance, through the Strategic Plan, in order to determine and execute the best chance of success, giving a consistent positioning the company in the local market.

Wherein the point of analysis currently focuses on the importance of proper strategic planning because now the competition and keep on the market focus on: customer satisfaction, grab higher percentage of them and provide quality services.

That is why the following research work aims to make the Strategic Plan for the supermarket "GALTOR", it will allow them in the long run, achieve better development and performance of their activities, the prospect of better results in their daily work and achieve a higher position in the local market.

This research focuses on goals such as a diagnosis for the current market situation, conduct a SWOT analysis to determine strategic lines define the strategic lines market to win and be competitive, to define and establish the strategic context and setting goals short and medium term which will contribute to reach the most profitable supermarket in the local market for all their efforts will be directed towards the same way.

Note that for the development of research methods was used as the scientific method, deductive and inductive method and synthetic method allowing to know the market situation to identify strengths, opportunities, weaknesses and threats, was also used techniques such as direct observation, interview, implementation of employee surveys and surveys of the population of the city of Loja with the information needed to clarify the current status of the supermarket was obtained.

In the strategic proposal and develop subprojects:

First Goal: Creating a Discount Card for Business Customers Fixed aimed retails for $ 6785 U.S. dollars; The second objective is to plan promotions to customers who acquire the products Galtor a cost of $ 170; third objective of the Business Design Philosophy and Administrative Structure in the Company; the fourth objective Plan Advertising Through Different Media at a cost of $ 1,534 and the fifth goal to make a Staff Training Plan aimed supermarket has a cost of $ 540.

The overall budget for the implementation of these objectives is $ U.S. $ 10,709.

Finally, conclusions and recommendations in which it is determined that the supermarket development and improve its position in the local market , attracting and improving the number of customers in at least 50 % , also solution to the problems that plague will be presented the company taking advantage of the opportunities offered by the market to grow and strengthen .

c. INTRODUCCIÒN

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo se afrontara la competencia del medio en el que se desenvuelven? Los avances tecnológicos y sociales obligan a las organizaciones a aplicar estrategias y técnicas administrativas, cuyo propósito es emprender en la dirección que se tomara para alcanzar y mantener sus objetivos empresariales.

Al observar la inexistencia de la planeación estratégica en el supermercado objeto de estudio, y considerando que se ha convertido en una de las bases fundamentales para poder mejorar continuamente la competitividad y posicionamiento en el mercado; y definir acciones concretas necesarias para recorrer con seguridad el camino que conducirá al logro de la más elevada meta, que es su visión empresarial, se estima necesario realizar el **"PLAN ESTRATEGICO DEL SUPERMERCADO GALTOR DE LA CIUDAD DE LOJA, 2012",** con el cual se pretende aportar con ideas viables, aplicables y funcionales. Este proceso se lo cumplió, a través de la realización de los objetivos específicos como: la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa, seguido del análisis FODA que se fundamentó en el análisis interno y externo, luego se definieron los objetivos estratégicos.

El presente trabajo parte de la **Revisión de Literatura,** que hace constar toda la fundamentación teórica necesaria como conceptos y lineamientos que guiaron el proceso de elaboración de la planificación estratégica y facilitaron la comprensión del enfoque que merece. Seguidamente se

describen los materiales, métodos y técnicas utilizadas en el desarrollo del presente trabajo

En los **Resultados**, se describe de manera integral, la situación actual de la empresa objeto de estudio y se presenta toda la información primaria recogida e interpretada.

En la **Discusión**, se describe el objeto de estudio de esta investigación realizada en la que se establece los cuatro objetivos estratégicos a través de un marco lógico, en que se hace constar las estrategias, tácticas, periodo de duración, el costo aproximado al que se incurrirá, para la puesta en marcha y los responsables. Asegurando así su permanencia en el mercado y posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los consumidores o usuarios de Supermercado GALTOR.

Este plan costa de cinco objetivos que se considera que con su ejecución la empresa tendrá un crecimiento económico sostenido y un excelente posicionamiento en el mercado de la ciudad de Loja.

Finalmente, son expuestas las **conclusiones y recomendaciones** a las que se llegó, para así propender y dar solución a los problemas que aquejan al SUPERMERCADO y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse. También se presenta la bibliografía, anexos de la investigación y el índice general del proyecto de tesis.

d. REVISIÒN DE LITERATURA

Marco Referencial

Supermercados

Se denomina supermercado a aquel establecimiento que tiene como principal finalidad ofrecer a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos[1]

Características de los Supermercados

Se caracterizan por poner al alcance del consumidor una gran variedad de productos de diferentes marcas distribuidos de manera ordenada para que los consumidores puedan recorrer los diferentes pasillos de manera libre para seleccionar los productos necesarios. También se puede de esta manera comparar precios, tamaños y cantidades de los diferentes productos ofrecidos.

Tipos de supermercados

Hay varios tipos de supermercados:

- De Mediano tamaño que son los más comunes
- Mini-mercados (aquellos que cuentan sólo con un número básico de productos)
- Hipermercados, son los más grandes de todos. suelen agregar otros productos no tan comunes como: calzado, comidas elaboradas, productos importados, elementos para automotores, elementos de decoración, etc.

[1] http://www.definicionabc.com/general/supermercado.

Supermercado GALTOR

Gráfico N°1

Supermercado GALTOR es una empresa que ofrece 2500 productos aproximadamente de diferentes marcas de reconocida experiencia a nivel local y nacional, vende las líneas de productos de consumo masivo, artículos de aseo y limpieza, confitería, licores, embutidos, productos cárnicos, lácteos, cereales, panadería, por lo que se ha hecho acreedor de una gran confianza dentro de la ciudad de Loja, teniendo posicionamiento considerable en el mercado.

Sus horarios de atención al público son: lunes a sábado de 8H00 a 21H00 y el domingo de 8 H 00 a 13 H 00.

PROVEEDORES

Los proveedores que abastecen al supermercado de los productos son a nivel local y nacional:

- Camel
- Apri
- Calva & Calva
- Arroz de excelente calidad que es comprado directamente a las piladoras
- Ingenio Monterrey de Catamayo

VENTAJAS

- Precios económicos y competitivos

- Variedad de productos garantizados
- Marcas de reconocida calidad
- Atención y servicio personalizado

POLITICAS

- Mantener todos los productos en exhibición con sus precios respectivos e higiénicamente conservados.
- Todos los artículos que se venden tienen que estar dentro del tiempo de no expiración.
- Todo producto que sale será facturado
- Se aceptan devoluciones siempre y cuando el producto se encuentre en perfecto estado.
- Se realiza diariamente una limpieza antiséptica de pisos para evitar contaminación de personas y productos.

El local se mantiene permanentemente vigilado, a través de cámaras y personal especializado.

Marco Conceptual

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA[2]

Consiste en fijar las expectativas de la empresa mediante la realización de estrategias con el fin de dar cumplimiento a los objetivos

Importancia

Propicia el desarrollo de la empresa, y reduce al máximo los riesgos maximizando el aprovechamiento de los recursos y del tiempo[3]

---

[2] Planeación Estrategica2003http://.www.monografias.planeacionestrategica.com

[3]GEORGE, STEINER1988. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸ PAG.134, 135.

Objetivos

- Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios que se da en el ambiente.
- Cambiar el comportamiento de los empleados
- Incrementar la rentabilidad

Fases

- Formular objetivos.
- Análisis de fortalezas y debilidades.
- Análisis del entorno.
- Formulación de alternativas estratégicas.

Valores

- Participación
- Misión
- Democrática
- Flexibilidad
- Precisión
- Compromiso

Proceso de la planeación estratégica

Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.[4]

Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que poseen una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

---

[4]GEORGE, STEINER.1998 "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸PAG. 241, 242

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.[5]

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

[5]GEORGE, STEINER. 1998 "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸ PAG. 167,168

- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

Diseño de planes estratégicos

Consiste en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.[6]

En el plan estratégico se debe señalar:

- cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.[7]

Tipos de Planes[8]

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse

---

[6]GEORGE, STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸1998 PAG, 168, 169

[7] Bermúdez, Francisco J. La estrategia del nuevo siglo. Ed. Planeta Azul. México.1979 PAG. 114,115

[8] Tipos de planes 2002 http://tiposdeplaneswww.monografias.com/

como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

La planeación se realiza en todos los niveles de la organización y se generan los siguientes tipos de planes:

Planes Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.[9]

Planes Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

Planes Operativos.[10]

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación

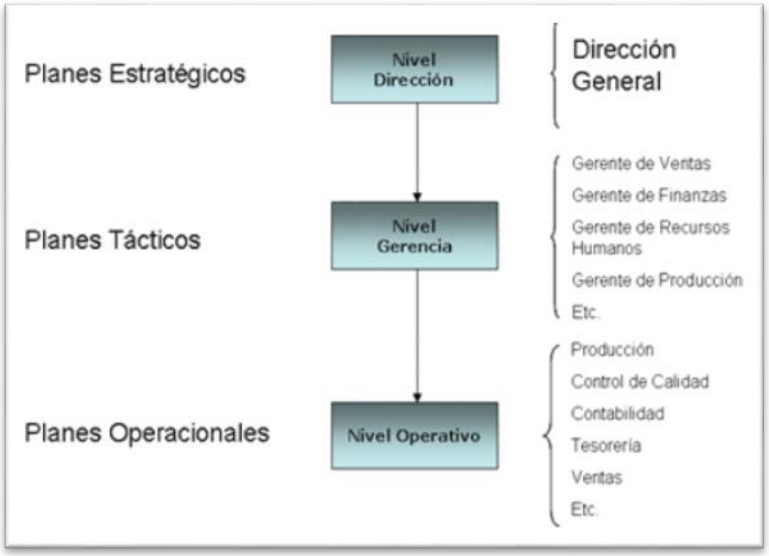
---

[9]MAKENS, J.C. El Plan estratégico, Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1990.PAG. 241,242

[10]Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980.PAG.245,246,247

Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Gráfico N°2



LINEAS ESTRATÉGICAS

Las Líneas Estratégicas son los puentes entre el presente y el futuro. Ellas señalan el rumbo en el cual es necesario trabajar de manera permanente y constituyen el referente central para la formulación del nuevo modelo de desarrollo local y ocupación del territorio, en cuanto son las rutas planteadas para procurar la construcción de la Visión. Cada proyecto social, económico, ambiental, grande o pequeño, local o regional, que incluya o impacte en estas Líneas, estará en la senda de ser

un proyecto estratégico.[11]

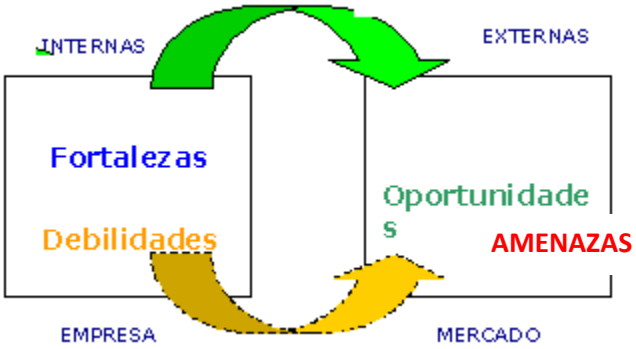
Herramientas de la Planeación Estratégica

Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.[12]

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

Partes que constan

Gráfico Nº 3



❖ **Parte Interna:**

- **Fortalezas:** constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de objetivo.
- **Debilidades:** son las limitaciones que dificultan e impiden la consecución de los objetivos.

[11]Líneas Estrategicas20005 http//lineasestrategicas.www.nomografias.com/
[12]Análisis FODA 2007 http://fodawww.monografias.com/

- **Parte Externa:**
  - **Oportunidades:** es la apertura que tiene una organización para generar el alto desempeño
  - **Amenazas:** son las dificultades que no permiten alcanzar los altos niveles de desempeño.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Es una herramienta que sirve para dar cumplimiento a los objetivos

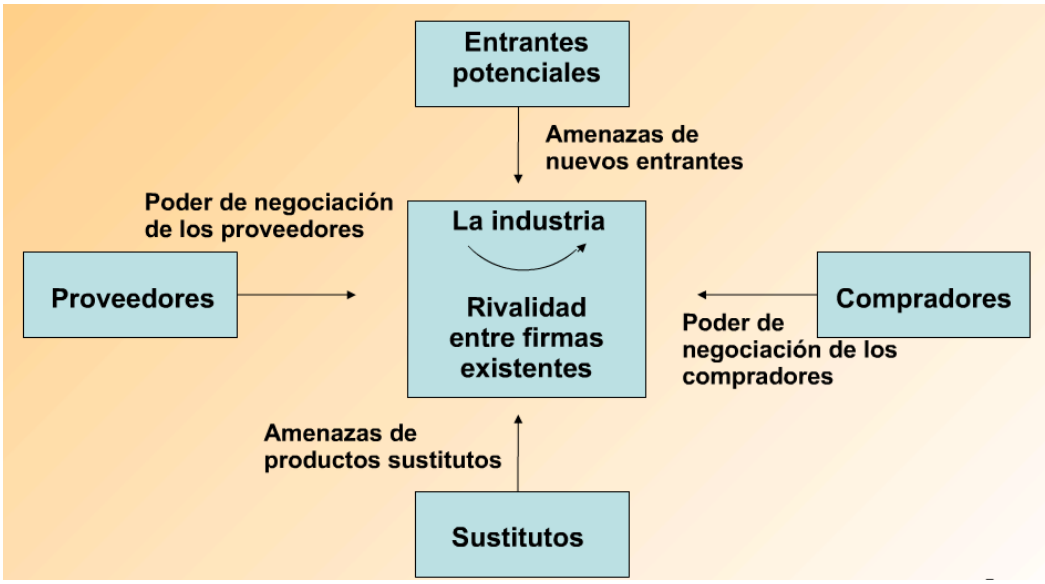
- **Estrategia FO.-** se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el fin de aprovechar las oportunidades.
- **Estrategia FA.-** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas además se debe afrontar a la a las amenazas en forma directa con el fin de alcanzar los objetivos.
- **Estrategia DA.-** Trata de disminuir las debilidades y neutralizar las amenaza.
- **Estrategia DO.-** Trata de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas lo cual se debería invertir recursos para desarrollarse.[13]

Fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico que permite analizar a cualquier tipo de empresa pero en términos de rentabilidad.

[13]Análisis FODA 2007 http://fodawww.monografias.com/

Gráfico N° 4



Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.[14]
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

[14] Porter de las cinco fuerzas 2001 http:// www.wikipedia.Porter_de_las_cinco_fuerzas.org/wiki/

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

Amenaza de nuevos entrantes

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución.[15]

Amenaza de productos sustitutivos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.

[15]Porter de las cinco fuerzas 2001 http:// www.wikipedia.Porter_de_las_cinco_fuerzas.org/wiki/

- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros; ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. Para que la institución pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que nos lleven al fracaso.

- **Expectativas de elementos externos.-** Se refiere a todos aquellos individuos o grupos que tienen un interés en común relacionado con la organización, el cual servirá para que la planeación se lleve a cabo adecuadamente.
- **Expectativas de personal interno.-** Los intereses de las personas son observadas por los directivos de la institución, conforme la empresa crece, los directivos valora más al personal. En ocasiones los empleados no están conformes con las actividades

que realizan en la organización, por lo que es importante saber que ocurre dentro de la organización para aplicar estrategias de mejora.[16]

- **Desempeño pasado.-** Esto es importante considerarlo dentro de la organización ya que a través de datos pasados se pueden determinar posible situaciones futuras.
- . **Situación actual.-** En este aspecto se deben considerar todos los recursos con los que cuenta la organización (instalaciones, financieros, servicio, etc.), así como todo lo referente a la competencia, para poder mantenerse en ventaja con respecto a ésta. Otro punto a considerar es el ambiente dentro del cual se desarrolla la organización.
- **Pronóstico.-** Los pronósticos realizados para facilitar la planeación eran económicos y por lo general se enfocaban a factores ambientales que tuvieran relación directa con la organización como: índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales, etc.
- **Identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas.-** Para que la organización funcione adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta los cuatro puntos anteriores y deben tratar de evitar desviaciones que traigan consigo el fracaso de la organización.

[16]Análisis Situacional 2007 http://analisissituacional.monografias.com/

El análisis situacional tiene diversos propósitos:

- Ayuda a los directivos a identificar y analizar las fuerzas más significativas en el medio ambiente.
- Ayuda a sistematizar el proceso de valuación del medio ambiente para tener mejores resultados.
- Proporcionan un foro para tratar los puntos de vista divergentes acerca del mismo.

Estimula el pensamiento creativo y proporciona una base para continuar con el proceso de planeación.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se utilizó los siguientes métodos, técnicas e instrumentos que permitieron obtener la información veraz y oportuna para determinar problemas y establecer soluciones que oriente a un continuo mejoramiento de la empresa. A continuación de describe los siguiente materiales y métodos.

Materiales

Para el desarrollo del presente proyecto se utilizó los siguientes materiales como: suministros y equipos de oficina.

- Entre los suministros se obtiene: papelería, esferográficos, clips, carpetas, CD´S.
- En tanto que los equipos de oficina utilizados son: calculadora, computadora, grapadora, perforadora, flash memory, cámara fotográfica.

Métodos

“Para la elaboración y desarrollo del proyecto de tesis se aplicó los siguientes métodos.

Método Deductivo: El método deductivo consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones finales a partir de unos enunciados supuestos. Este método permitió abordar el enfoque y metodología que la ciencia administrativa faculta desarrollar los planes estratégicos corporativos (empresariales, institucionales), de negocios (sucursales, agencias) y funcionales (Marketing). Ello facilitó

plantear las técnicas como: las entrevistas, encuestas, con el fin obtener la información primaria correspondiente.

Método Inductivo: Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización. Este método Permitió generalizar juicios y conceptos a nivel particular, analizar y verificar la realidad que involucra a los empleados y socios y clientes de la empresa.

Método Descriptivo: El objeto de la investigación descriptiva consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En esta investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.

Este método se lo utiliza principalmente en el estudio de campo en la aplicación de las encuestas para determinar las fortalezas y debilidades, con el propósito de potenciarlas y eliminarlas respectivamente, dentro de la empresa en estudio.

Técnicas

Observación Directa: Permitió verificar las condiciones reales del transporte escolar y de la empresa, así como contrastarla con la información facilitada por los ejecutivos y personal de la empresa.

Entrevista: Con el fin de obtener la información necesaria sobre las variables de análisis se plantearon las preguntas al gerente de la compañía para precisar la información secundaria y la observación

realizada de la empresa. Esta herramienta se aplicó sobre un diálogo directo y sincero, empático y abierto.

Encuesta: Con el fin de complementar la información primaria indispensable sobre el objetivo de estudio, se organizaron las variables que sólo los clientes actuales y potenciales nos las podían responder, por ello, se las planteó a través de la encuesta. Misma que se aplicará a través del muestreo aleatorio estratificado, la cual permitió obtener información real de los aspectos relacionados al proyecto."

determinación del Tamaño de la Muestra

La empresa tiene como mercado objetivo, la población de la ciudad de Loja, según el Censo de Población y Vivienda de 2010 existen 180.617 habitantes y una tasa de crecimiento poblacional del 2,65%. Con estos datos se la proyectó y dividió para cuatro integrantes que conforman una familia, para finalmente obtener el tamaño de la población, objeto de estudio y referente a nuestro mercado, que al 2013 es de 195.360 habitantes y 48840 familias.

Proyección para los años siguientes mediante la fórmula:

Fórmula:

$$\mathbf{Pf = Po\ (1+r)^n}$$

Nomenclatura:

Pf: Población Final

Po: Población Inicial

r: Tasa Crecimiento (2,65%)

n: Número de años (3)

$\mathbf{Pf_{2013}} = Po_{2010}\ (1+2{,}65\%)^3$

Pf $_{2013}$ = 180617 (1+0,0265)^3

Pf $_{2013}$ = 180617 (1,081625)

Pf $_{2013}$ = 195360 Habitantes

Entonces se obtiene que la población del año 2013, de 195360 habitantes, dividido para 4 miembros por familia dé un total de 48840 familias siendo esta nuestra población para el cálculo del tamaño de la muestra. Para ello se utilizó lo siguiente:

Cálculo del Tamaño de la Muestra

Fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + (e)^2 N}$$

Dónde:

n: Tamaño de la Muestra

N: Tamaño de la Población

e: Margen de Error

1: Constante

$$n = \frac{48840}{1 + (0{,}05)^2 * 48840}$$

$$n = \frac{48840}{123{,}10} = 396{,}75$$

$$n = 397\ Encuestas$$

Distribución de las Encuestas por Parroquia Urbana

Cuadro Nº 1

Parroquias	Población	Participación	Muestra
El valle	32511	18,00	71
El sucre	63216	35,00	139
El sagrario	25286	14,00	56
San Sebastián	59604	33,00	131
Total	**180617**	**100**	**397**

Fuente: Censo poblacional INEC 2010
Elaborado: La Autora

Para facilita la aplicación de las encuestas en la población de Loja se procedió a distribuir a la población por parroquias, luego se determinó la participación dividiendo la población de cada parroquias para la población total y finalmente la muestra por parroquias se obtuvo al multiplicar la población de cada parroquia por el total de numero de encuestas y dividido para el total de la población.

f. RESULTADOS

Análisis externo (Factores PEST)

Se refiere a todos los componentes generales que se vive día a día en el país, lo que influye directa o indirectamente en las actividades del supermercado.

FACTOR ECONÓMICO

Actualmente el mundo enfrenta el proceso de globalización, este espacio es un amplio abanico de contenidos y contradicciones, una política capaz de expandir la riqueza, el conocimiento y las libertades, las ideologías de las sociedades y sectores más pobres. Hoy por hoy las empresas se ven afectadas por este fenómeno capitalista.

El Ecuador uno de los países más pequeños de América del Sur históricamente se ha caracterizado por su inestabilidad económica a pesar de poseer grandes extensiones de riqueza natural, no ha existido políticas de gobierno para su aprovechamiento.

Económicamente el país se sostiene gracias a las medianas y pequeñas empresas principalmente en lo que respecta al sector comercial. Enfocándose en el área de los electrodomésticos son 142 grandes empresas las que generan un alto número de plazas de empleo.

Nuestro país ha experimentado un proceso decreciente desde la dolarización, cuando la pobreza a inicio alcanzaba cerca del 80% de la población, en el 2013 se situó en el 15.74% lo que se asume que el fenómeno de la migración y el envío de remesas activo la economía

interna; permitiendo invertir en la generación de nuevas empresas, en este boom aparecen empresarios Centroamericanos y Asiáticos que se posicionan en el país en áreas del comercio, telecomunicaciones y tecnología.

La inflación en el país se ha convertido en un indicador muy cambiante y por ende la política de precios se encuentra determinada por los grupos monopólicos que gobiernan al país.

Los convenios estatales y estratégicos impulsan emotivamente la economía. Ecuador actualmente posee este tipo de convenios con Tailandia, Venezuela, Singapur, Irán, principalmente para implementación de procesos productivos e intercambio de materias primas.

Actualmente según el INEC 2013 el sueldo básico es de $340 este indicador es demasiado simbólico en relación al gasto público que oscila porcentajes más altos, sin embargo este es un parámetro fundamental para el análisis crediticio de un individuo, el comercio se preocupa por estas áreas por las políticas de crédito que se manejan para ofertar sus bienes de consumo.

En lo que respecta a los bienes de consumo y electrodomésticos los productos más importados son: celulares, televisores y equipos de sonido en su mayoría provienen de Asia y Estados Unidos.

La ciudad de Loja posee una tasa de crecimiento promedio anual 1.9% según el INEC 2013, que a pesar de ser considerada baja ayuda a sostener la economía del país.

La población económicamente activa de Loja según el último censo en el plano del comercio es de 17%, empresarialmente existen 157 pymes que se resaltan lo que ubica a Loja a nivel nacional en el 7mo puesto de importancia provincial.

Análisis: La economía ha ocasionado muchos estragos en forma general y por ende ha afectado a todo un pueblo en forma particular, según versiones de empresarios en el proceso de rescisión del sector productivo, afectando de esta manera a todos los sectores especialmente a las empresas que se dedican al ofrecimiento de productos para la empresa seria una **amenaza** ya que debido a los costos del servicio se viene a obtener un elevado costo de los productos a ofrecer y para la empresa no es factible ya que perderia.

FACTOR POLÍTICO – LEGAL

El ecuador un estado de derecho se caracteriza por su transformación democrática, a partir del último referéndum se dio un cambio en la constitución y en muchas leyes todas con el objetivo de que exista igualdad u equidad en la sociedad.

Enfocándonos en el plano empresarial este ha tenido cierto roce y contradicción hacia la política gubernamental. La visión del actual presidente y de su ideología izquierdista se orienta a potenciar el consumo del producto interno y a dejar de lado la preferencia de los productos extranjeros.

Cada vez se vuelve más difícil el proceso de importación si bien el SICE ya era un impuesto que frena el desarrollo del comercio, actualmente con el alza tarifaria a las importaciones se pone barreras al comercio que sostiene la economía interna.

Otro factor de importancia en el plano legal y su relación es la tramitología, primero llevar a cabo la declaración aduanera, la cual se ejecuta de forma electrónica a través del SICE y además se requiere el certificado de origen de los países con los que el Ecuador mantiene acuerdos comerciales; debido a la burocratización y exceso de trámites legales no siempre es fácil obtener los permisos y facilidades para importar.

Si bien la política gubernamental no favorece totalmente al sector comercial para importar, lo esencial es que con la campaña primero lo nuestro se busca incentivar la producción nacional, consumir las marcas ecuatorianas y tratar de que el mercado nacional y su sociedad deje de ser consumista y se convierta en productiva.

Factor Socio-Cultural

La riqueza cultural de la provincia de Loja es abundante con gente alegre y musical que conserva sus tradiciones alrededor de su auténtica comida, celebridades religiosas, políticas, literarias, artísticas, musicales, pictóricas y artesanales, así como en lo educativo, entre otras manifestaciones, tienen tradición y presencia constante y dinámica en el ámbito fáctico del quehacer cultural lojano.

Al ser Loja una ciudad fronteriza, el comercio se ha incrementado notablemente, viéndose afectado el sector agrícola que generaba mayor oferta de trabajo, mientras que en actividades como el comercio se concentra el subempleo, sobre todo en el comercio al por menor.

El sector de los supermercados ha crecido en un 50% aproximadamente, enfrentándose a una ardua competencia en la que el más rentable sobrevive.

Análisis: Las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores cambian debido a muchos factores. Entre éstos podemos destacar: las nuevas formas de vida aprendidas a través de los medios de comunicación, la migración o movimiento físico de las personas entre las zonas rurales y urbanas, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, la tasa de natalidad y las nuevas estructuras familiares, etcétera para empresa sería una **oportunidad** que dentro del sector social se incremente la población para que así mismo se pueda consumir su producto.

Factor Tecnológico

La tecnología representa uno de los aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las empresas.

Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de

alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas.

En estos últimos tiempos la tecnología avanza a grandes pasos, lo cual ha afectado a varias empresas que no han estado preparadas para asumir estos cambios. Los avances científicos, vías de comunicación y sistemas de comunicación abiertas (Internet), son los principales factores que en la actualidad las empresas deben adoptar para entrar a un ambiente donde puedan competir.

En Loja se tiene ejemplos claros del desarrollo tecnológico en el ámbito de software accesible vía Internet, los cuales beneficiarían en la facturación de los supermercados.

Factor Competitivo

Supermercado GALTOR, viene trabajando algunos años en la venta de productos de primera necesidad, confitería, licores, productos cárnicos, lácteos, artículos de limpieza para el hogar y personal, embutidos, etc. Las condiciones de la competencia, a las nuevas estructuras de mercado y la organización empresarial moderna han permitido que algunas empresas puedan lograr una mejor cobertura y posicionamiento.

En base a la información recopilada GALTOR, pertenece a la categoría de supermercados, por lo tanto se puede señalar que la competencia directa de la empresa está dada por los negocios que se dedican a la misma actividad, los mismos se señalan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 2

Supermercados de la Ciudad de Loja

	NOMBRE	DIRECCION
1	**TIA (Principal)**	10 de Agosto entre Bolívar y Sucre
2	**Yerovi**	Alonso de Mercadillo entre Av. Universitaria y 18 de Noviembre
3	**Granda**	Alonso de Mercadillo entre Av. Universitaria y 18 de Noviembre
4	**Puerta del Sol**	18 de Noviembre entre Alonso de Mercadillo y Azuay
5	**Su Canasta**	18 de Noviembre
6	**Mercatone**	Ramón Pinto entre Miguel Riofrio y Rocafuerte
7	**Mega Ofertas**	Rocafuerte entre Av. Universitaria y Lauro Guerrero
8	**Maribel Jaramillo**	Rocafuerte entre Av. Universitaria y Lauro Guerrero
9	**Ecomarket**	Rocafuerte entre Av. Universitaria y Lauro Guerrero
10	**Economax**	18 de Noviembre y Rocafuerte entre Rocafuerte y miguel Riofrío
11	**Serimar**	Av. Gran Colombia y Tulcán
12	**Romar**	18 de Noviembre entre J. A. Eguiguren y 10 de Agosto esq.
13	**SUPERMAXI**	Parque Los Molinos
14	**Plaza del Valle**	Sector El Valle
15	**Mercamax**	Miguel Riofrio y Manuel Agustín Aguirre

Fuente: Municipio de la Ciudad de Loja Año 2012
Elaboración: La Autora

La competencia que ejercen estas empresas representa una **amenaza**, para supermercado GALTOR, ya que limitaría su posicionamiento lo que repercute directamente en una reducción de las ventas y por ende de la rentabilidad.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Las 5 Fuerzas de Michael Porter formaron un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.

1. Amenazas de Entrada de Nuevos Competidores.

Supermercado GALTOR se encuentra preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, ya que en la actualidad la empresa cuenta con capacidad tecnológica y administrativa aceptable, las

mismas que se encuentran en condiciones de prestar servicios eficientes y de calidad; y poder entrar a competir con las empresas que ya existen, hacerle frente a las amenazas que se le presenten, es decir a las empresas que han realizado una inversión significativa como son: Romar, Tia, Puerta del Sol, Mercatone, Mega ofertas, etc. Esta competencia permite un desarrollo empresarial con el resto de entidades comerciales que ofrecen los mismos productos. Siendo necesario mejorar el servicio al cliente, capacidad del recurso humano y tener productos de una reconocida aceptación en el mercado.

2. Rivalidad entre los Competidores.

En el mercado local es difícil competir, especialmente con los segmentos en donde los competidores están muy bien posicionados; sean estos muy numerosos, o sus costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Supermercado GALTOR debe capacitar todos sus recursos eficientemente con los perfiles adecuados y según su formación académica, para mejorar su gestión, ya que la competencia está pendiente del desarrollo diario en sus actividades y por lo tanto existirá una guerra constante de precios, promociones, publicidad, mejor servicio, que perjudican a la empresa quitándole valiosos segmentos de mercados lo cual provoca una disminución de la rentabilidad de la misma.

3. Poder de Negociación de los Proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido.

Respecto a esto el supermercado tiene productos con distribución exclusiva, permitiéndole tener un stock amplio y generando una confianza en el mercado por su calidad y precios competitivos, por ejemplo tenemos el Papel Higiénico Familia, del cual es distribuidor exclusivo, así mismo arroz de excelente calidad que es comprado directamente de las piladoras, y el Azúcar ya que posee un cupo de distribuidor en el Ingenio Monterrey de Catamayo, por su origen estos productos pueden ser ofertados a precios relativamente bajos con respecto a la competencia.

4. Poder de Negociación de los Clientes.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios; a mayor calidad y servicios la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

Es importante recalcar que supermercado GALTOR debe tener productos de calidad, con precios competitivos, atención culta y esmerada, con la finalidad de abarcar un mejor nivel de clientes que sus competidores, por tanto debe buscar los mejores métodos para aumentar su competitividad, de esta manera tener la posibilidad de expandirse en nuevos mercados, e implementar nuevas estrategias y tácticas, con promociones que beneficien directamente al cliente.

5. Amenazas de Ingreso en Productos Sustituidos.

En el mercado existe variedad de productos sustitutos tales que satisfacen la misma necesidad, pero éste no ha sido obstáculo para que la empresa comercialice sus productos, debido a la preferencia de los clientes.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta de análisis que permite identificar el grado de debilidad o fortaleza de la empresa con respecto a sus principales competidores sobre factores que se consideran como claves para el éxito del sector en que se desenvuelve.

Para realizar la MPC se ha tomado como los principales competidores de SUPERMERCADO GALTOR.

A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

Cuadro N° 3

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO
Posicionamiento en el mercado
Fidelidad de los clientes
Precios competitivos
Calidad del producto
Posición financiera
Adquisición de la tecnología de punta

Procedimiento

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en el sector, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

Cuadro N° 4

PESO	Sin importancia 0,0
	Muy importante 1,0

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

Cuadro N° 5

IMPACTO	Debilidad grave 2	Fortaleza menor 4
	Debilidad menor 1	Fortaleza importante 3

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Matriz de Perfil Competitivo

Cuadro N° 6

ACTORES		GALTOR		PUERTAS DE SOL		ECONOMAX	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO	IMPACTO	PESO PONDERADO
Posicionamiento en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Fidelidad de los clientes	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Precios competitivos	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad del servicio	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6
Desarrollo de competencias del personal	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Posición financiera	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Nivel tecnológico	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
TOTALES:	**1**		**3,4**		**3,6**		**2,2**

Competidores:

- Muy fuertes: Los que están cerca de la calificación 4
- Fuertes: Los que están cerca de la calificación 3
- Los menos débiles: Que están cerca de la 2
- Los débiles: Los que están cerca de la calificación 1

ENCUESTA REALIZADA A LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE LOJA

Para conocer los gustos y preferencias de las personas es necesario la aplicación de la siguiente encuesta.

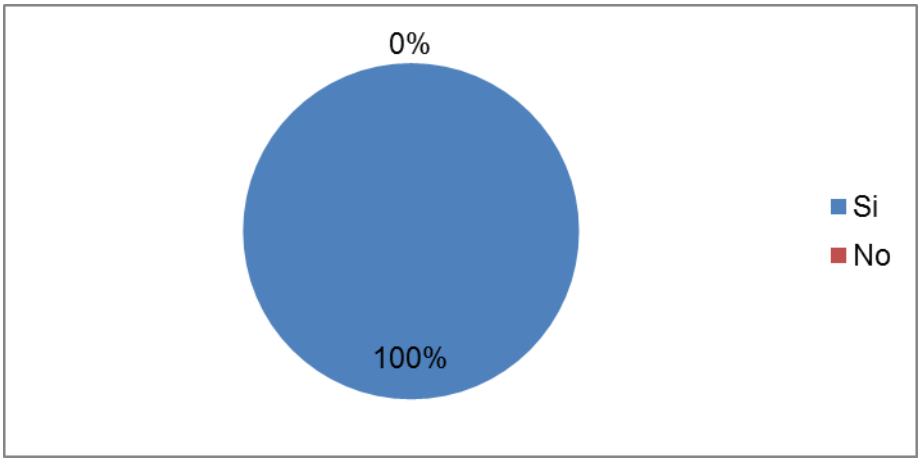
1. **¿Conoce usted los supermercados que existen en la ciudad de Loja?**

Cuadro Nº 7
Conoce los Supermercados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	397	100%
No	0	0,00%
Total	**397**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 5



Análisis e Interpretación: De las 397 encuestas realizadas, el 100% responden que si conocen los supermercados que existen en la ciudad.

2. ¿Indique los supermercados que usted conoce?

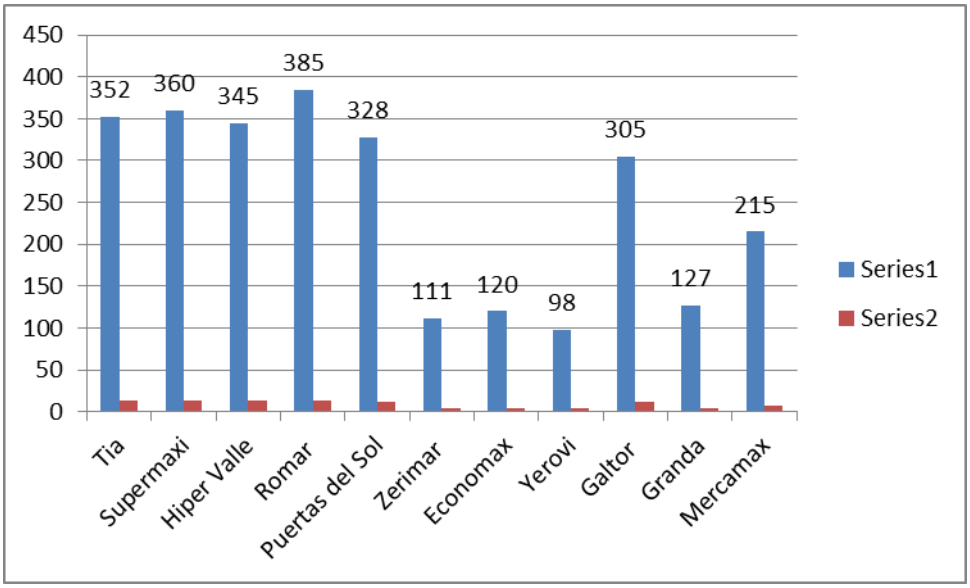
Cuadro Nº 8

Indique los supermercados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Tia	352	12,82
Supermaxi	360	13,11
Hiper Valle	345	12,56
Romar	385	14,02
Puertas del Sol	328	11,94
Zerimar	111	4,04
Economax	120	4,37
Yerovi	98	3,57
Galtor	305	11,11
Granda	127	4,62
Mercamax	215	7,83

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 6



Análisis e Interpretación: Al observar el grafico nos podemos dar cuenta que un gran porcentaje conocen el SUPERMERCADO GALTOR el mismo que posee un 11,11%.

3. ¿Cómo se enteró de la existencia del supermercado Galtor?

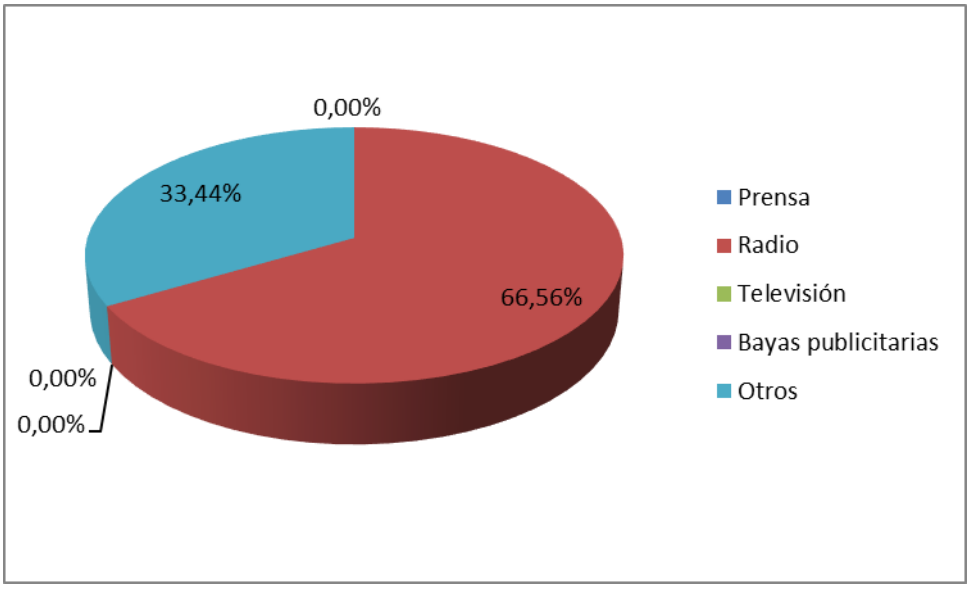
Cuadro Nº 9

Como se enteró de la Existencia de los supermercados

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Prensa	0	0,00
Radio	203	66,56
Televisión	0	0,00
Bayas publicitarias	0	0,00
Otros	102	33,44
Total	**305**	**100,00**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 7



Análisis e Interpretación: Un 67% responde que conoció la existencia de supermercado GALTOR por medio de la radio y un 33% que lo conoció a través de otros medios.

4. ¿Ha adquirido sus productos en supermercado GALTOR?

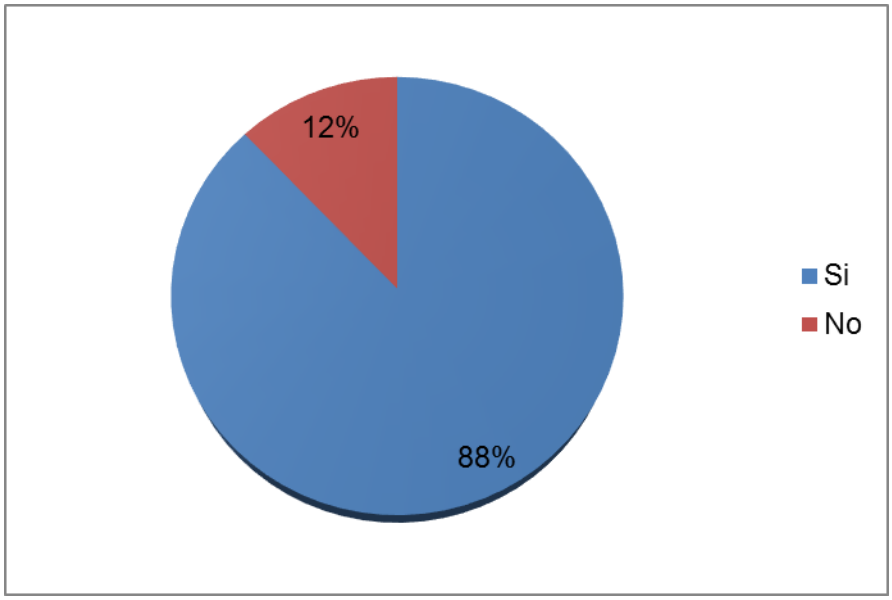
Cuadro Nº 10

Adquisición de Productos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	268	88%
No	37	12%
Total	**305**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 8



Análisis e Interpretación: Un total de 88% de encuestados responden que si adquieren productos de supermercado GALTOR y un 12% que no adquiere productos en el Supermercado.

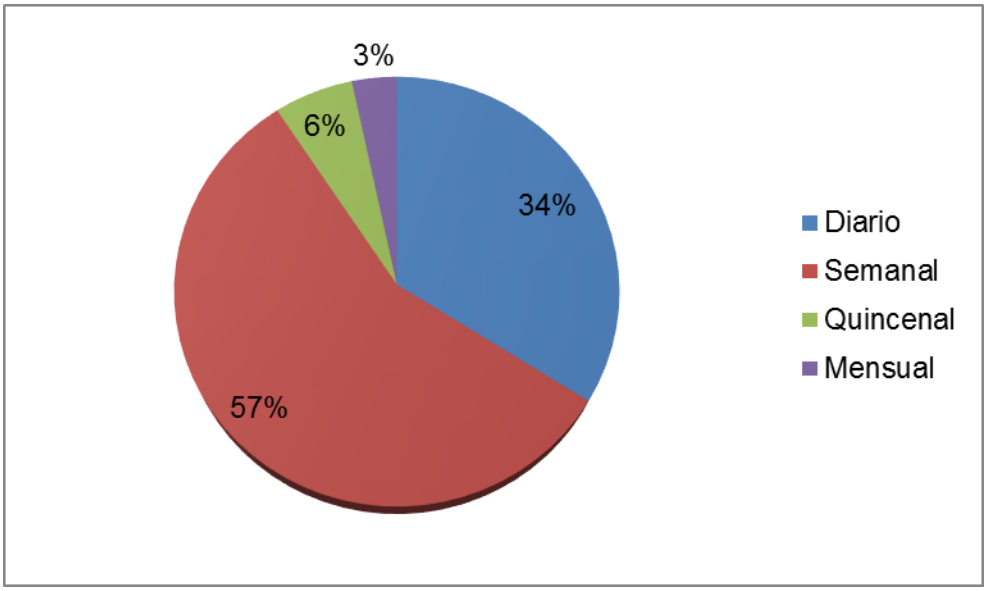
5. **¿Con que frecuencia acude a comprar en Supermercado GALTOR?**

Cuadro Nº 11
Frecuencia acude a comprar al Supermercado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diario	91	34%
Semanal	152	57%
Quincenal	16	6%
Mensual	9	3%
Total	**268**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 9



Análisis e Interpretación: De acuerdo a las encuestas realizadas el 34% dicen que adquieren productos en el supermercado diariamente, el 57% semanalmente, el 6% quincenal y un 3% que mensualmente.

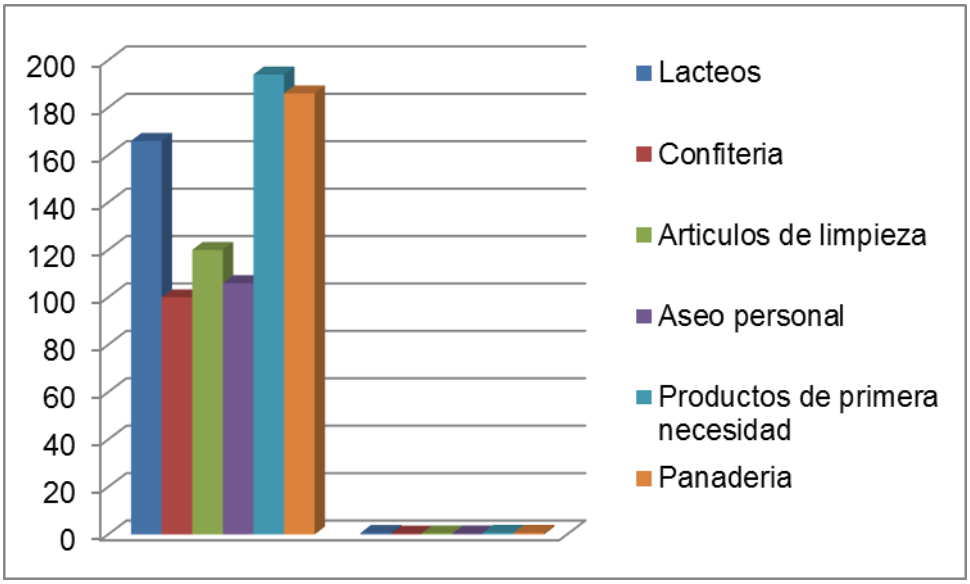
6. **¿Cuál es el producto que usted compra con mayor frecuencia en GALTOR?**

Cuadro Nº 12
Producto que Compra con Mayor Frecuencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Lácteos	166	62%
Confitería	100	37%
Artículos de limpieza	120	45%
Aseo personal	106	40%
Productos de primera necesidad	194	72%
Panadería	186	69%

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 10



Análisis e Interpretación: De acuerdo a las encuestas el 62% compra con mayor frecuencia lácteos, el 37% compra confitería, el 45% compra de artículos de limpieza, el 40 compra productos de aseo personal, el 72 compra productos de primera necesidad y un 69% adquiere panadería.

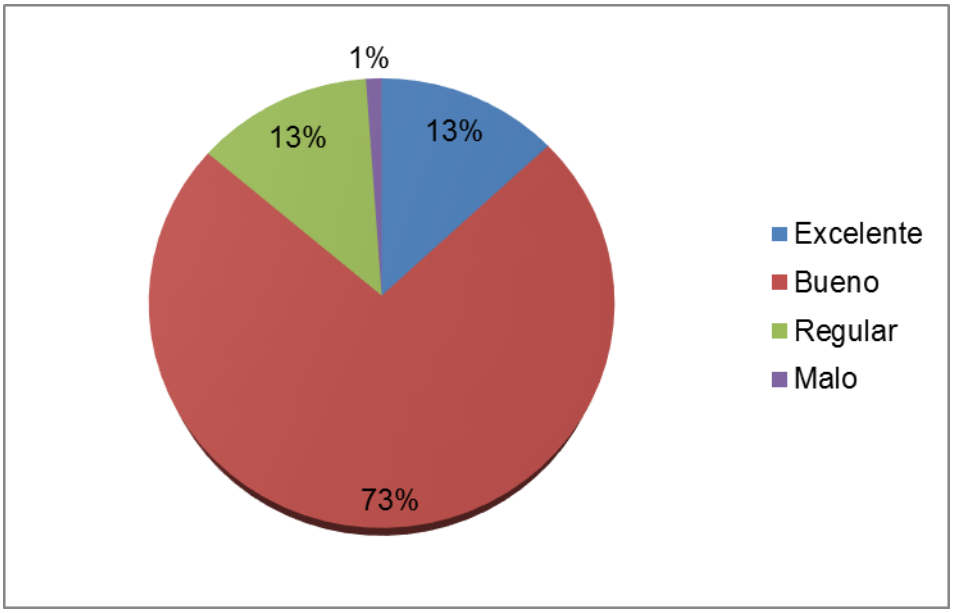
7. **¿Cómo considera la atención que recibe por los trabajadores del supermercado?**

Cuadro Nº 13
Atención por parte de los Trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	35	13%
Bueno	196	73%
Regular	34	13%
Malo	3	1%
Total	**268**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 11



Análisis e Interpretación: De las encuestas realizadas el 13% considera que el servicio del supermercado es excelente, el 73% dice que el servicio es bueno, otro 13% dice que el servicio es regular y 1% que el servicio es malo.

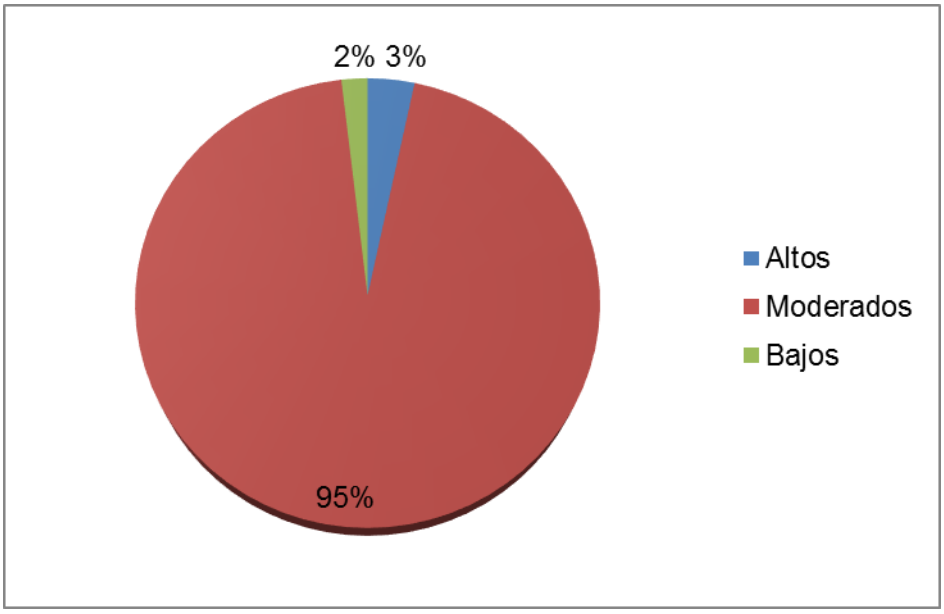
8. ¿Qué opina de los precios de los productos que ofrece?

Cuadro Nº 14
Opinión sobre los Precios que Ofrece el Supermercado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Altos	9	3%
Moderados	254	95%
Bajos	5	2%
Total	**268**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 12



Análisis e Interpretación: De acuerdo a las encuestas realizadas, un 3% menciona que los precios son altos, un 95 que los precios son moderados y un 2% que el supermercado tiene precios bajos.

9. **¿Por qué prefiere comprar sus productos en supermercado GALTOR**

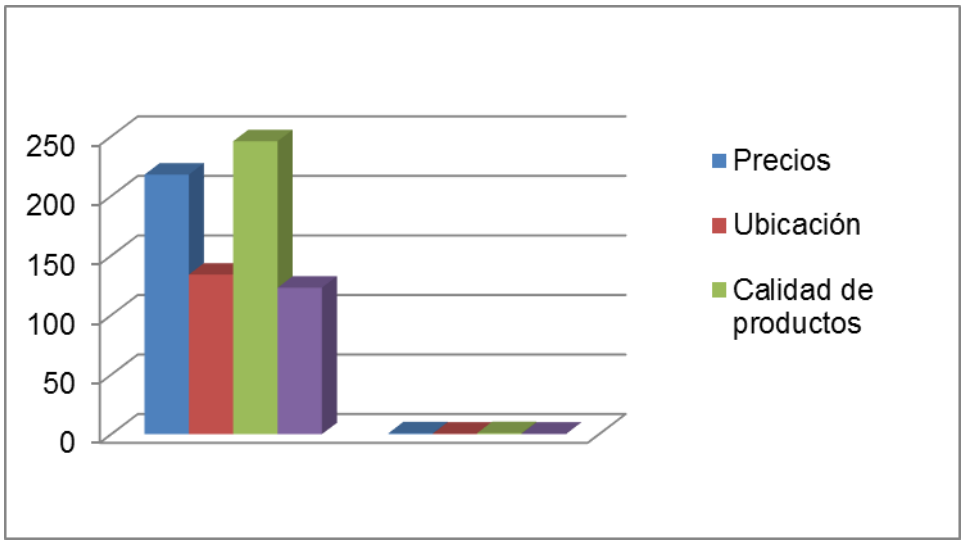
Cuadro Nº 15

Preferencia Por comprar los Productos en el supermercado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Precios	218	81%
Ubicación	134	50%
Calidad de productos	246	92%
Servicio	123	46%

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 13



Interpretación: De acuerdo a las encuestas, el 81% dice compra en GALTOR por los precios, el 50% que compra en el supermercado por la ubicación, el 92% que compra por la calidad de los productos y el 46% que compra en GALTOR por el servicio.

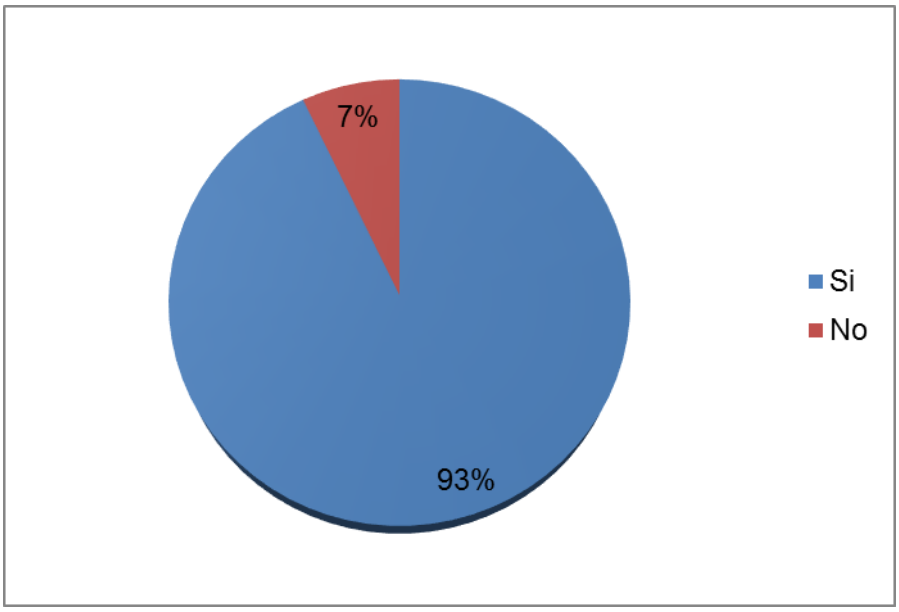
10. ¿Usted como cliente de supermercado GALTOR?, está de acuerdo con los horarios de atención que presta la empresa? 9am a 21h00

Cuadro Nº 16
Horario de Atención

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	249	93%
No	19	7%
Total	**268**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 14



Análisis e Interpretación: Un total de 93% menciona que si está de acuerdo con los horarios de atención del supermercado y el 7% que no está de acuerdo.

11. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría que supermercado GALTOR difunda sus promociones y servicios?

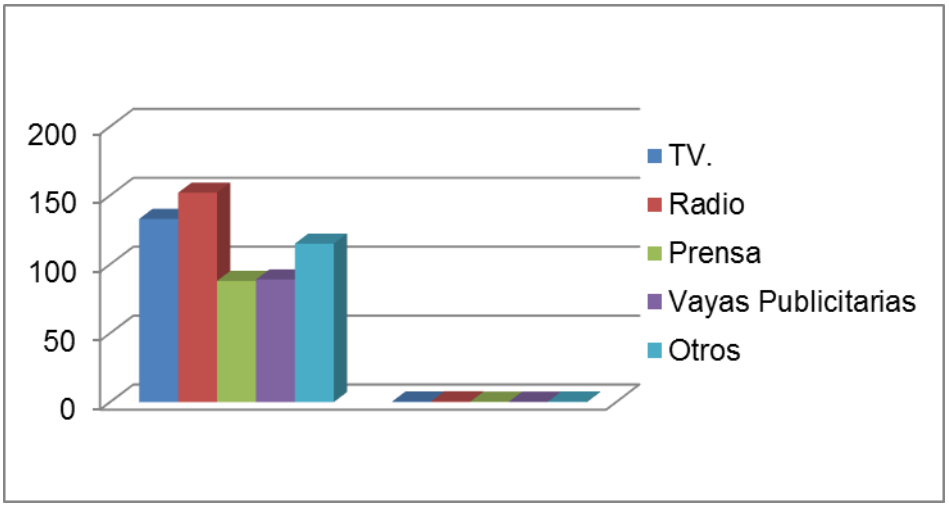
Cuadro Nº 17

Medios de Comunicación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
TV.	133	50%
Radio	152	56%
Prensa	88	33%
Vallas Publicitarias	89	33%
Otros	115	43%

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 15



Análisis e Interpretación: El 50% dice que le gustaría que el supermercado se haga conocer por medio de la TV, el 56 por la radio, el 33 por la prensa y vallas publicitarias y el 43% que se haga conocer por otros medios.

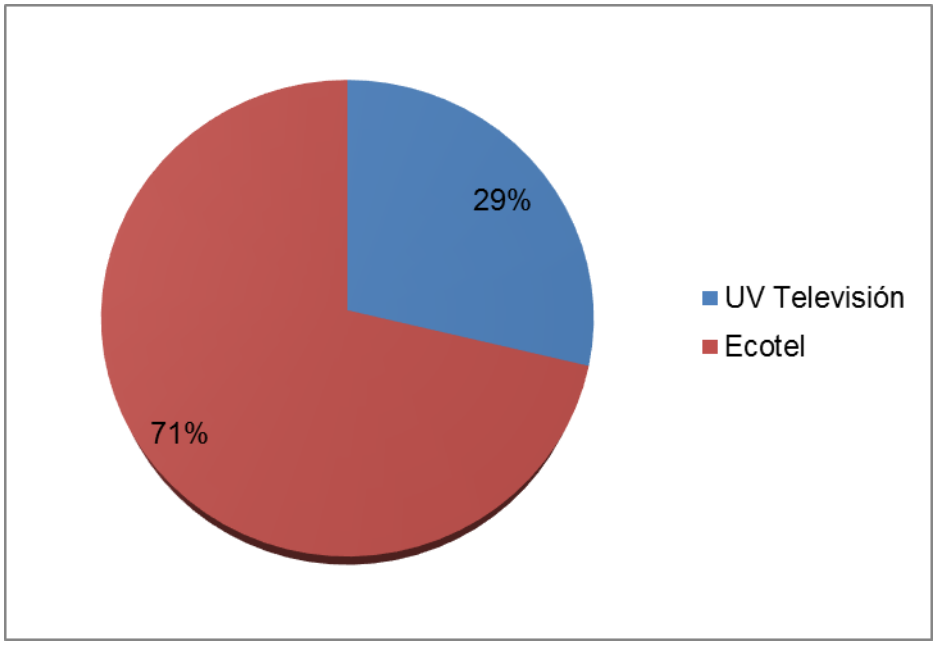
12. ¿Cuál es el canal televisivo de su preferencia?

Cuadro Nº 18
Canal de su Preferencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
UV Televisión	77	29%
Ecotel	191	71%
Total	**268**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 16



Análisis e Interpretación: Como se puede dar cuenta el 71% responde que el canal que prefiere es Ecotel TV.

13. ¿Cuál es el horario de su preferencia para ver programas televisivos?

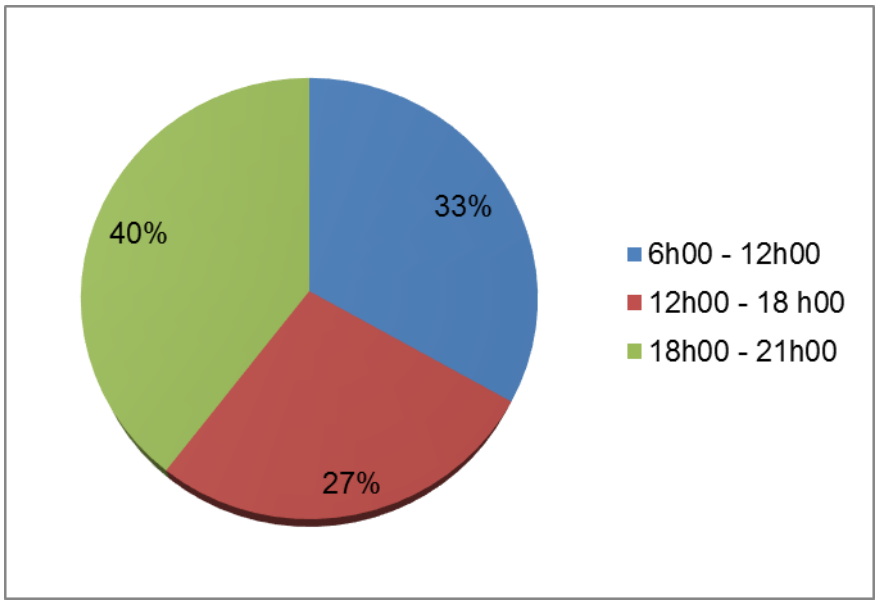
Cuadro Nº 19

Horario de preferencia para ver programas televisivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
6h00 - 12h00	89	33%
12h00 - 18 h00	73	27%
18h00 - 21h00	106	40%
Total	**268**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 17



Análisis e Interpretación: Como nos podemos dar cuenta en el gráfico el horario de preferencia de las personas en la Tv. es el horario de 18h00 - 21h00.

14. ¿Qué emisora escucha con mayor frecuencia?

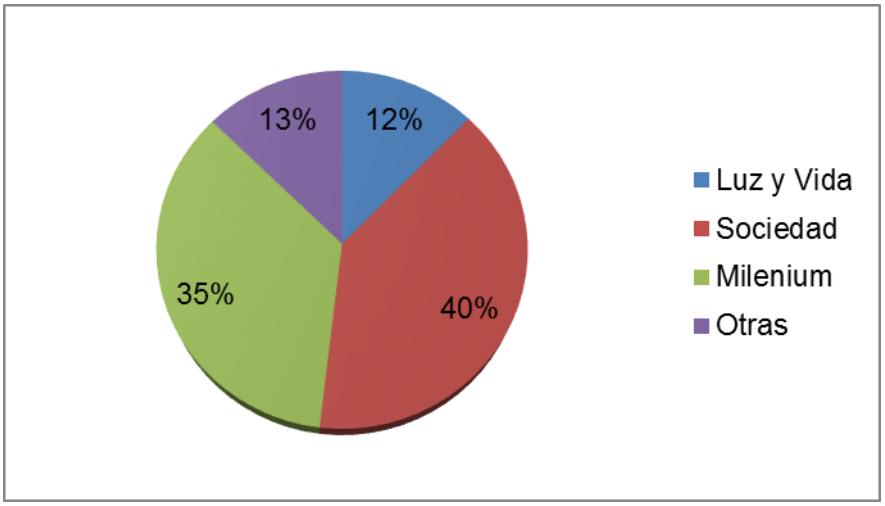
Cuadro Nº 20

Emisora que más Escucha

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Luz y Vida	33	12%
Sociedad	106	40%
Millenium	95	35%
Otras	34	13%
Total	**268**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 18



Análisis e Interpretación: La emisora que las personas escuchan con mayor frecuencia es Sociedad con 40% y Millenium con 35%.

15. Horarios de preferencia para escuchar la radio

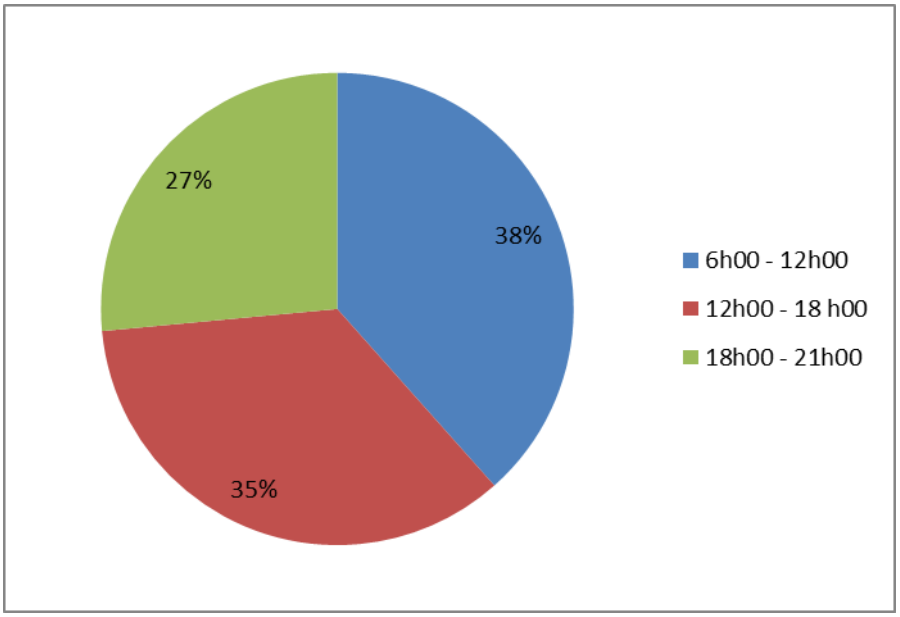
Cuadro Nº 21

Horario de preferencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
6h00 - 12h00	103	38%
12h00 - 18 h00	94	35%
18h00 - 21h00	71	26%
Total	**268**	**100%**

Fuente: Encuesta Realizada a la Población de la Ciudad de Loja
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 19



Análisis e Interpretación: El horario de preferencia en las personas encuestadas para escuchar la radio con el 38% es el de 6h00 a 12h00.

MATRIZ IMPACTO Y VALORACIÓN

Determinación de las Oportunidades

Cuadro Nº 22

FACTORTES	FUENTE	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1. Existencia de personal capacitado en ventas	Porter	4	0,08	0,32
2. Apertura de nuevos sucursales	Gerente	4	0,08	0,32
3. Incentivar al personal de la empresa	Gerente	4	0,07	0,28
4. Existencia de centros de capacitación y formación tanto en la actividad propia del negocio como en administración	Gerente	4	0,08	0,32
5. Contar con medios de comunicación con un mejor posicionamiento	Porter	4	0,08	0,32
6. Tecnología Actualizada	Porter	**3**	0,07	0,21
7. Incrementar una tarjeta de descuento	Pregunta 18 Gerente	3	0,07	0,21
			0,53	1,98

Fuente: Cuadro Representativo FODA
Elaboración: La Autora

MATRIZ IMPACTO Y VALORACIÓN
Determinación de las Amenazas
Cuadro Nº 23

FACTORTES	Fuente	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	PESO PONDERADO
AMENAZAS				
1. Políticas promocionales por parte de la competencia.	Factor Político	2	0,07	0,14
2. Constante emigración en mano de obra calificada.	Factor Social	2	0,07	0,14
3. Creación de nuevas empresas similares en la ciudad de Loja.	Porter	2	0,07	0,14
4. Aplicación de nuevos impuestos al comercio por parte del gobierno.	Factor Político	1	0,06	0,06
5. Existencia de competencia desleal en la ciudad	Porter	1	0,06	0,06
6. La competencia posee mejores remuneraciones para los trabajadores.	Porter	**2**	0,07	0,14
7. Inestabilidad política y económica de la región y el país.	Factor Económico	1	0,07	0,07
			0,47	0,75

Fuente: Cuadro Representativo FODA
Elaboración: La Autora

Análisis: Al efectuar los factores externos en la matriz de ponderación tiene un peso de 1 y la calificación para las oportunidades es de 1,98 indica que la empresa deberá aprovechar las oportunidades que se presentan a futuro y las amenazas tiene una calificación de 0,75 y el valor ponderado de la respuesta es de 2,73 se puede determinar que la empresa tiene problemas externos, por lo que debe aplicar nuevas estrategias que le permitan captar otro segmento de mercado, crear promociones para mantener un liderazgo empresarial. Si las amenazas se ven reducidas frente a las oportunidades que tiene la empresa está va a mejorar su posicionamiento y liderazgo en el mercado.

Análisis Interno (diagnostico empresarial)

Esta empresa se inició en junio de 1999 como una bodega de abarrotes, con el nombre de **“Micro comercial Galván”** ubicado en las calles 18 de Noviembre y Miguel Riofrío siendo su propietario el Sr. Fabricio Galván, manteniéndose en el mercado por un tiempo aproximado de 7 años, en febrero del 2006 decidió crecer e implementando más productos en su local y cambio su nombre por “Comercial Galtor” y familia, Luego de lo cual con el gran crecimiento del mercado tuvo la iniciativa de expandirse e implementar su idea de negocio, un supermercado con mejor presentación de los productos para ofrecer a sus clientes un servicio mejor y de calidad.

Es entonces que a partir del año 2009, se arrienda un local para exhibición y venta de los productos con una mejor infraestructura en donde son exhibidos de una forma ordenada e higiénica, este se encuentra ubicado en las calles 18 de noviembre 09-34 entre Rocafuerte y miguel Riofrío detrás del mercado centro comercial, con el nombre de

supermercado **“GALTOR”** en el cual se desarrollan las actividades hasta la actualidad.

Esta empresa es administrada y liderada por sus dueños el Sr. Fabricio Galván y su esposa la Sra. Diana Torres, cuenta con 6 empleados que le ayudan diariamente a desarrollar las actividades de ventas.

Supermercado GALTOR ofrece 2500 productos aproximadamente de diferentes marcas de reconocida experiencia a nivel local y nacional, vende las líneas de productos de consumo masivo, artículos de aseo y limpieza, confitería, licores, embutidos, productos cárnicos, lácteos, cereales, panadería, por lo que se ha hecho acreedor de una gran confianza dentro de la ciudad de Loja, teniendo posicionamiento considerable en el mercado.

Actualmente sus dueños no han pensado en expandirse, si no mantenerse así por otro tiempo hasta acaparar más mercado y contar con recursos.

Sus horarios de atención al público son: lunes a sábado de 8H00 a 21H00 y el domingo de 8 H 00 a 13 H 00.

OBJETO DE LA EMPRESA

Venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo.

TECNOLOGÍA

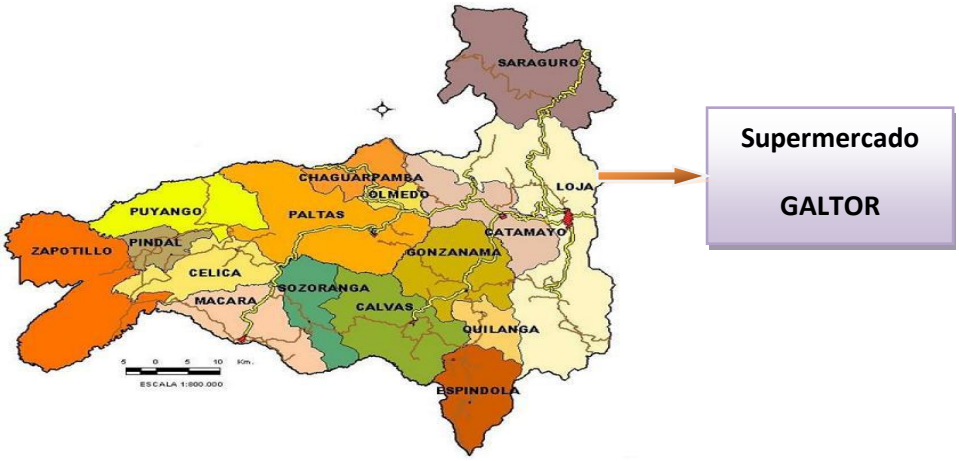
La tecnología, procedimiento técnico para prestación del servicio se realiza a través de un sistema de facturación adecuada.

MACRO LOCALIZACIÓN

Supermercado Galtor está ubicado en la ciudad de Loja, la misma que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, en la parroquia San Sebastián.

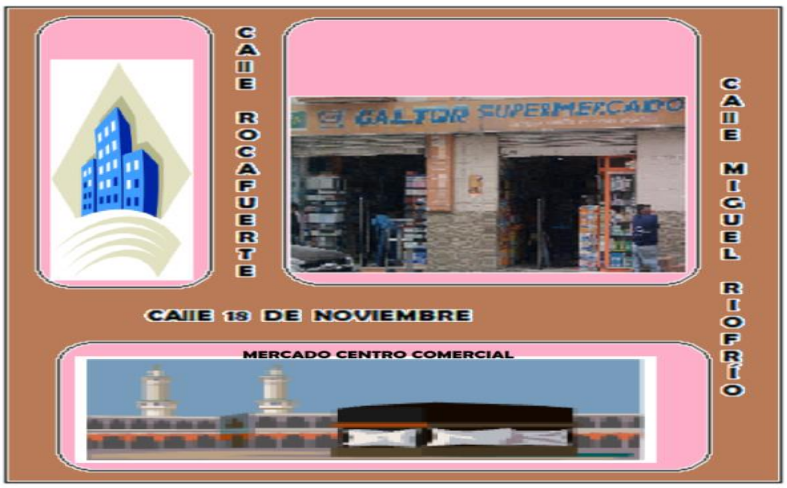
Gráfico Nº 20

MAPA DE LA CIUDAD DE LOJA



MICRO LOCALIZACIÓN

Gráfico N° 21



GALTOR, se encuentra ubicado en la zona central de la ciudad de Loja, en las calles 18 de noviembre 09-34 entre Rocafuerte y miguel Riofrío detrás del mercado centro comercial, el mismo que cuenta con:

- **Sistema Vial:** conformado con una vía de acceso con dirección Sur de la Ciudad de Loja, la misma que se encuentran en buen estado pero con limitado acceso debido a que no existe estacionamiento.
- **Sistema de agua potable:** cuyo diseño contempla la conducción y redes de distribución.
- **Sistema de alcantarillado:** comprende el alcantarilladlo sanitario y pluvial.
- Sistema telefónico: disponibilidad para el acceso a telefonía fija y móvil.
- **Sistema de energía eléctrica:** instalaciones de redes de alumbrado público.

INFFRAESTRUCTURA FÍSICA

Parte física indispensable para la creación y funcionamiento de la empresa, en la cual se desarrollan las actividades de prestación de servicios.

Distribución de la Planta

SUPERMERCADO GALTOR presta sus servicios en local de una sola planta con un área de 150 m^2 distribuida ordenadamente por cuatro pasillos, en la entrada de la planta se encuentran el área administrativa como la gerencia y las ventas, la bodega está ubicada en la parte posterior.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- **Administración**

Supermercado GALTOR está dirigido y liderado por sus dueños el Sr. Fabricio Galván y su esposa la Sra. Diana Torres, la misma se encuentra registrada en el SRI a nombre de la Sra. Diana Elizabeth Torres Neira quien es su representante legal.

- **Factor humano**

Actualmente cuenta con seis empleados una contadora, dos cajeras, un recepcionista, un perchero y un bodeguero.

Canales de Distribución

Supermercado GALTOR, comercializa sus productos y llega hacia el consumidor final utilizando los siguientes canales de distribución:

El supermercado utiliza este canal vendiendo sus productos a negocios pequeños (tiendas), ubicados en las afueras de la ciudad.

Este canal de distribución es utilizado directamente sin intermediarios de la empresa al consumidor final.

ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL MERCADO

Actualmente Supermercado GALTOR, mantiene rentabilidad en el mercado local en la comercialización de sus productos, brindando calidad

de productos, buen servicio y atención personalizada, con un sistema de facturación de los productos adecuada.

Ventajas

- Precios económicos y competitivos
- Variedad de productos garantizados
- Marcas de reconocida calidad
- Atención y servicio personalizado

Políticas

- Mantener todos los productos en exhibición con sus precios respectivos e higiénicamente conservados.
- Todos los artículos que se venden tienen que estar dentro del tiempo de no expiración.
- Todo producto que sale será facturado
- Se aceptan devoluciones siempre y cuando el producto se encuentre en perfecto estado.
- Se realiza diariamente una limpieza antiséptica de pisos para evitar contaminación de personas y productos.

El local se mantiene permanentemente vigilado, a través de cámaras y personal especializado.

Productos

Supermercado GALTOR ofrece 2500 productos aproximadamente de diferentes marcas de reconocida experiencia a nivel local y nacional, vende las líneas de productos de consumo masivo, artículos de aseo y limpieza, confitería, licores, embutidos, productos cárnicos, lácteos,

cereales, panadería, por lo que se ha hecho acreedor de una gran confianza dentro de la ciudad de Loja, teniendo posicionamiento considerable en el mercado.

Vista interna de la distribución de productos en Supermercado GALTOR

Productos o Servicios Sustitutos

Satisfacen una misma necesidad, los que adquieren piensan que son iguales, como las bodegas prestan servicios similares en la comercialización de productos, pero no poseen variedad de productos y brindan la misma atención su infraestructura no es la adecuada.

COMPETIDORES

Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes o servicios.

Economax, Mercatone, Puerta del Sol, Su Canasta, Serimar, Romar, TIA SUPERMAXI, Plaza del Valle, bodegas y tiendas son empresas que ofrecen servicios que satisfacen las necesidades de las familias de la ciudad de Loja.

PROVEEDORES

Los proveedores que abastecen al supermercado de los productos son a nivel local y nacional como:

- Camel
- Apri
- Calva & Calva
- Arroz de excelente calidad que es comprado directamente a las piladoras
- Ingenio Monterrey de Catamayo.

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Satisfacen una misma necesidad, los que adquieren piensan que son iguales, como las bodegas prestan servicios similares en la comercialización de productos, pero no poseen variedad de productos y brindan la misma atención su infraestructura no es la adecuada.

ENTREVISTA AL GERENTE DEL SUPERMERCADO GALTOR

1. ¿Usted tiene conocimientos en administración de empresas?

El señor gerente manifestó que no tiene conocimientos sobre administración de empresas además supo manifestar que el lleva administrando su empresa a la experiencia que tiene dentro del mercado.

2. Cuantos años de servicio tiene su empresa.

Los años de servicio el señor gerente indico que son 14 años aproximadamente.

3. Tiene definido usted una filosofía empresarial como: misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos para su empresa?

No tiene definida una planificación estratégica en la cual se sustente su filosofía empresarial como misión, visión, objetivos, políticas y valores sin embargo el gerente del supermercado tiene presente las metas principales como incrementar y mantener las ventas para seguir en el mercado.

4. ¿Las actividades realizadas están planificadas y consideradas en todo el personal de la empresa?

Si las actividades que se realizan en el supermercado son planificadas diariamente y se les da a conocer a sus empleados para que ellos las desarrollen.

5. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

De la misma manera considera como políticas del supermercado las siguientes: exhibidos de todos los productos con sus precios, no vender

productos caducados, todo producto tiene que ser facturado, mantener la limpieza del supermercado, cambiar los productos que estén en mal estado y mantener la seguridad a través de las cámaras.

6.¿El personal de su empresa se encuentra distribuido a más de los requisitos mínimos de su cargo?

El personal que labora en el supermercado en la mayoría de los casos no tienen una formación académica superior, pues para desempeñarse en la mayoría de los cargos lo que básicamente se requiere es conocimiento y experiencia en ventas de ahí son ubicados de acuerdo a sus habilidades, lo que facilita su desempeño en el puesto y la disposición de trabajar.

7. ¿La empresa realiza capacitación al personal?

El gerente supo manifestar que no realiza ninguna capacitación al personal de la empresa.

8. ¿Cómo es la relación que usted mantiene con sus empleados?

La relación del gerente y los empleados es buena existe un ambiente de confianza y cuando existe algún problema se lo soluciona mediante el diálogo entre las personas involucradas de tal manera que no se haga mayor.

9. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza, para facilitar las ventas a?

El supermercado busca beneficiar a los clientes y facilitar la adquisición de los productos en mínimas cantidades con descuentos y créditos solo a los clientes leales que siempre están comprando pues no es favorable conceder créditos y descuentos porque las utilidades de los productos son bajas.

10.¿En base a qué factores determina el precio de sus productos?

El precio de los diferentes productos que se comercializan en el supermercado se los pone en base a un porcentaje de utilidad dependiendo del producto y por supuesto este va acorde con los de la competencia, así mismo ofreciendo productos garantizados.

11. ¿Qué clase de promociones realiza la empresa a sus clientes?

Las promociones se las realizan diariamente, y también dependiendo de los descuentos y promociones que dan los proveedores. Dentro de las promociones se tiene:

- Cada día se coloca un producto diferente en oferta
- Descuentos a los clientes leales
- Descuentos en fechas especiales como aniversarios, día de la madre y navidad y fin de año.

12. ¿La empresa realiza publicidad?

Según esta pregunta el gerente indico que en su empresa no realiza publicidad debido a la falta de planes publicitarios.

13. ¿En cuánto a los proveedores?

Los principales proveedores distribuidoras como:

- CAMEL
- APRI
- Calva & Calva
- Arroz de excelente calidad que es comprado directamente a las piladoras
- Ingenio Monterrey de Cata mayo

14.¿Cuál es la ubicación de su empresa?

En cuanto a la ubicación el gerente indico que es en el centro de la ciudad

15. ¿Su empresa cuenta con el manual de funciones?

El señor gerente indico que su empresa no cuenta con el manual de funciones y la estructura organizacional.

16. ¿En su empresa se aplicado un plan estratégico?

No se aplicado debido a que se desconoce

17. ¿La empresa ha realizado programas de motivación?

El gerente manifestó que en la empresa no se ha realizado ningún programa de motivación además no incentiva al personal que labora en la empresa.

18. ¿Cuál cree usted que serían las oportunidades para su empresa?

El gerente índico lo siguiente:

Incrementar un tarjeta de descuento para los clientes, contar con un centro de capacitación, la apertura de nuevos sucursales, incentivar al personal de la empresa y contra con medios de comunicación con mejor posicionamiento.

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE SUPERMERCADO GALTOR

1. **¿Cuál es el cargo actual que desempeña en la empresa?**

Cuadro Nº 24
Cargo que Desempeña

Nº	Función	Cargo
1	Contadora	Lic. Contabilidad
2	Cajeras	Bachiller
1	Recepcionista	Bachiller
1	Perchero	Bachiller
1	Bodeguero	Bachiller

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Análisis e Interpretación: De acuerdo con la encuesta realizada los trabajadores indican que la empresa cuenta con 1 contadora, 2 cajeras, 1 recepcionista, 1 perchero y 1 bodeguero encargo de guardar la mercadería de la empresa.

La empresa cuenta con personal necesario para desempeñar las actividades sin ningún inconveniente.

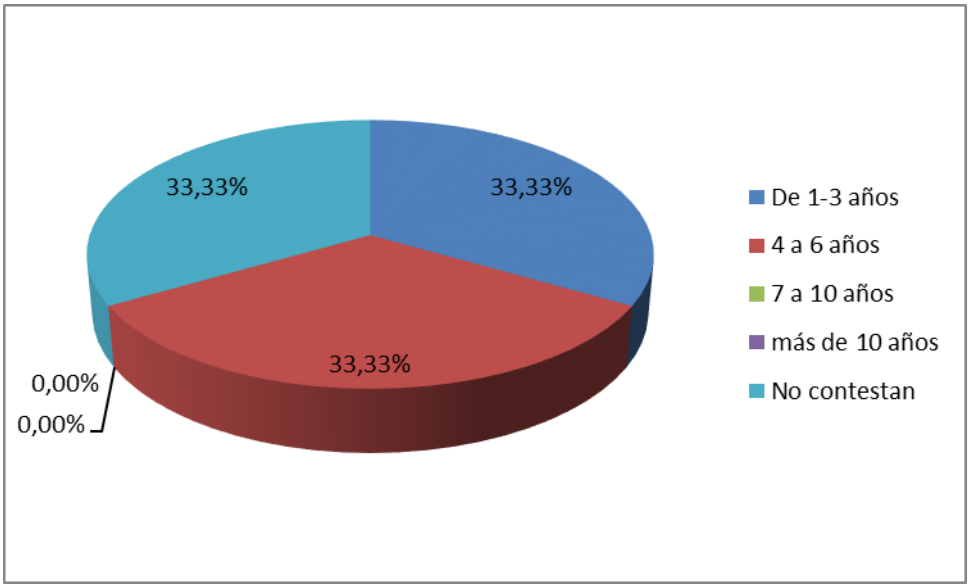
2. ¿Qué tiempo lleva usted trabajando en la empresa?

Cuadro Nº 25
Tiempo de Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 1-3 años	2	33,33%
4 a 6 años	2	33,33%
7 a 10 años	0	0,00%
más de 10 años	0	0,00%
No contestan	2	33,33%
Total	**6**	**100,00%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 22



Análisis e Interpretación: El 33,33% de encuestados indican que llevan trabajando de 1 a 3 años en la empresa; el otro 33,33% llevan trabajando de 4 a 6 años; el 33,33% de 7 a 10% años.

La empresa cuenta con personal totalmente con experiencia para realizar sus funciones asignadas.

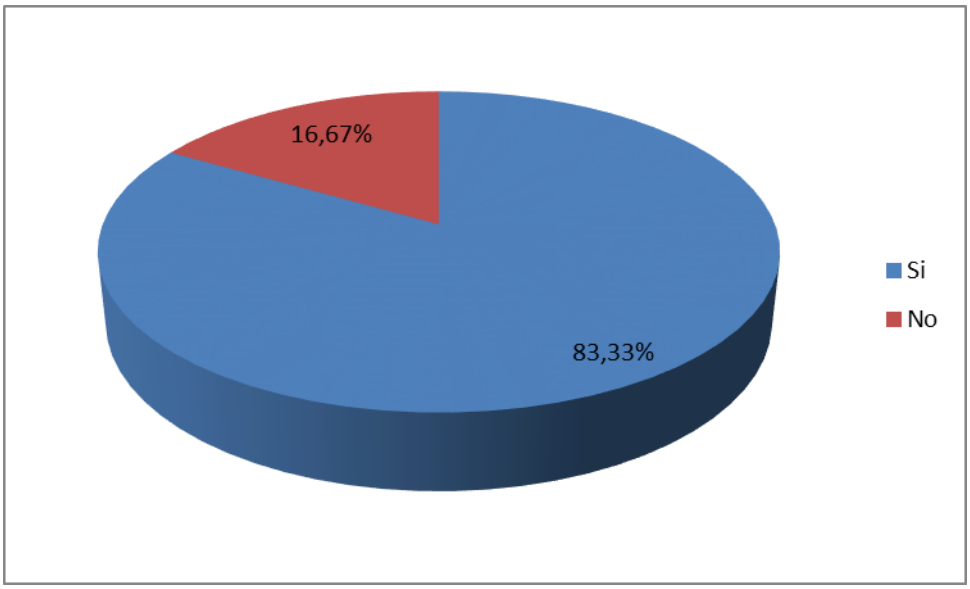
3. Usted está de acuerdo con el ingreso que recibe por parte de su trabajo?

Cuadro Nº 26
Satisfacción del Ingreso que Recibe

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83,33%
No	1	16,67%
Total	**6**	**100,00%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 23



Análisis e Interpretación: El 83,33% de encuestados manifestaron que sí, están de acuerdo con el ingreso que reciben por parte de su trabajo y el 16,67% indican que no están de acuerdo.

De los trabajadores encuestados con el mayor porcentaje indican que si están de acuerdo con el sueldo que reciben

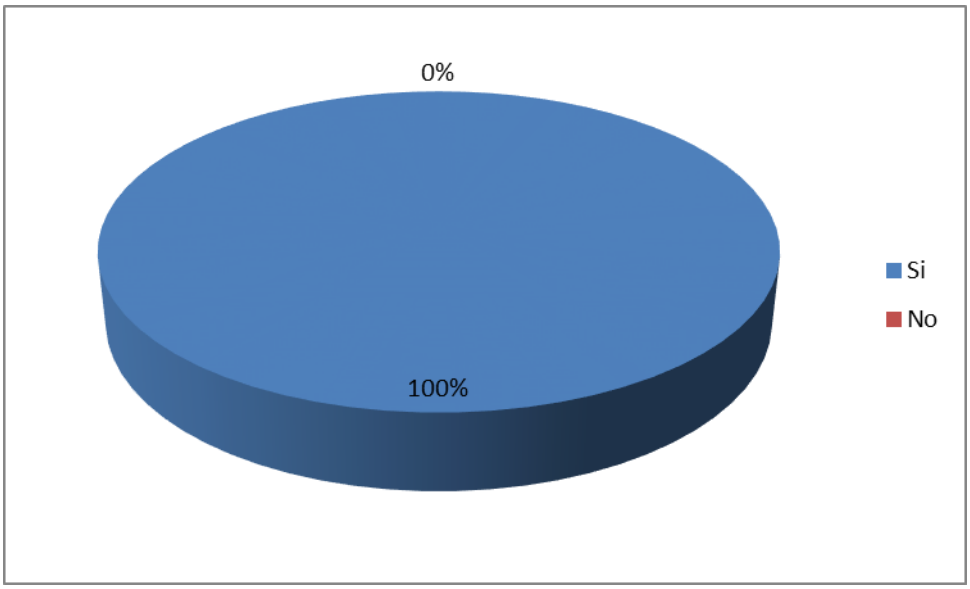
4. ¿El ambiente laboral Gerente - empleados es el adecuado?

Cuadro Nº 27
Ambiente laboral Gerente-Empleados

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100,00%
No	0	0,00%
Total	**6**	**100,00%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 24



Análisis e Interpretación: El 100% de los empleados indican que el ambiente gerente y trabajadores es el adecuado.

Existe buenas relaciones gerente y trabajadores siendo una fortaleza para la empresa.

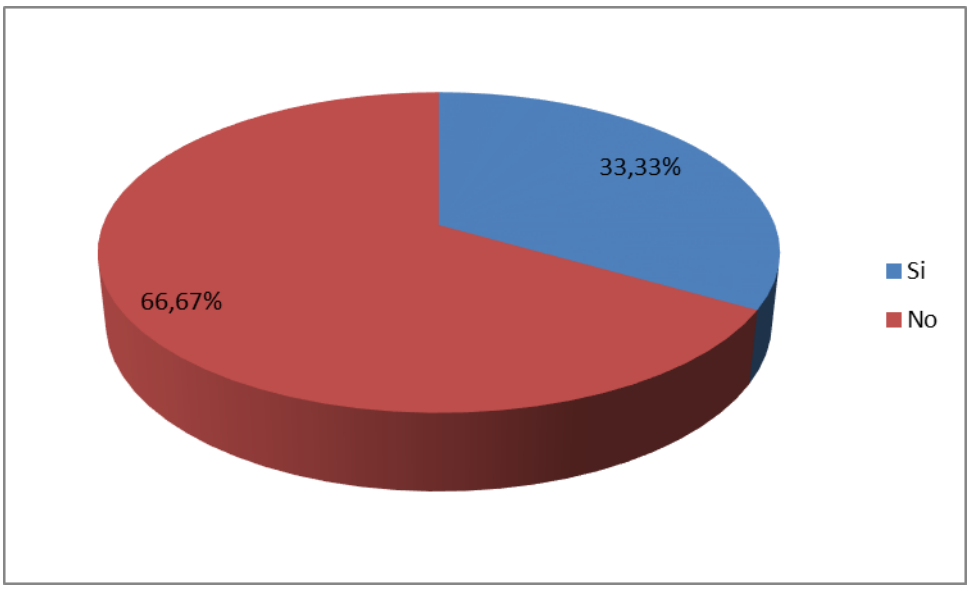
5. ¿Usted ha recibido motivación por parte de la empresa?

Cuadro Nº 28
Ha Recibido Motivación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33,33%
No	4	66,67%
Total	**6**	**100,00%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 25



Análisis e Interpretación: El 66,67% de encuestados indican que si han recibido motivación por parte de la empresa y el 33,33% indican que no ha recibido ninguna motivación.

La empresa debería realizar motivación a los trabajadores para que así puedan desempeñar sus actividades laborales con buenos ánimos.

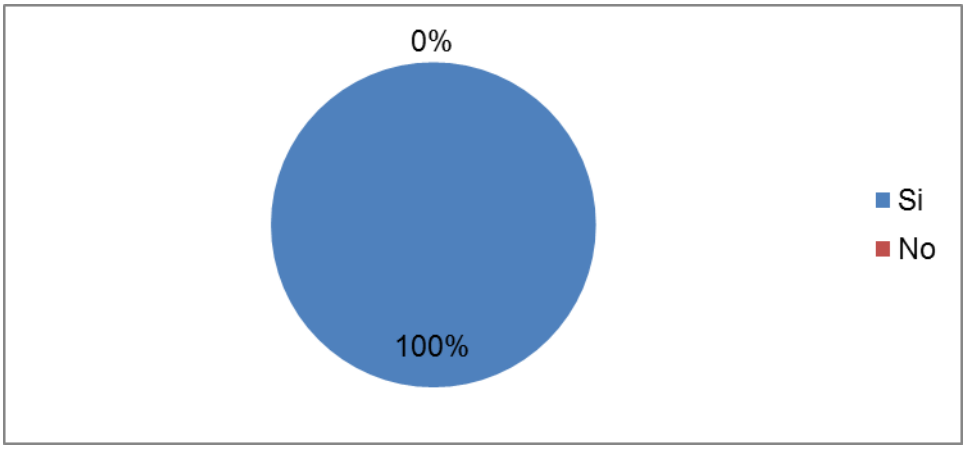
6. ¿Las funciones que usted desempeña están acorde a su cargo?

Cuadro Nº 29
Funciones que desempeña

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 26



Análisis e Interpretación: De acuerdo a las encuestas el 100% de los empleados están de acuerdo con las actividades que desempeñan en su cargo.

7. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

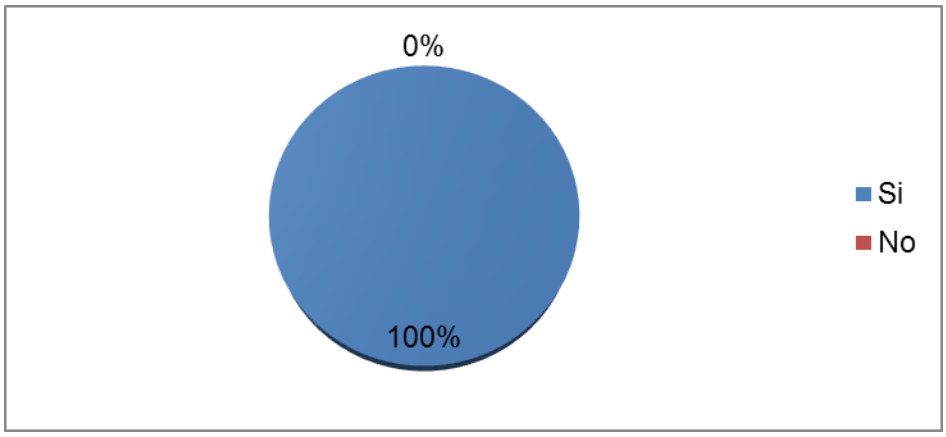
Cuadro Nº 30

Satisfecho por las actividades que realiza

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 27



Interpretación: El l 100% de empleados responde que están a gusto con las actividades que realizan en el supermercado.

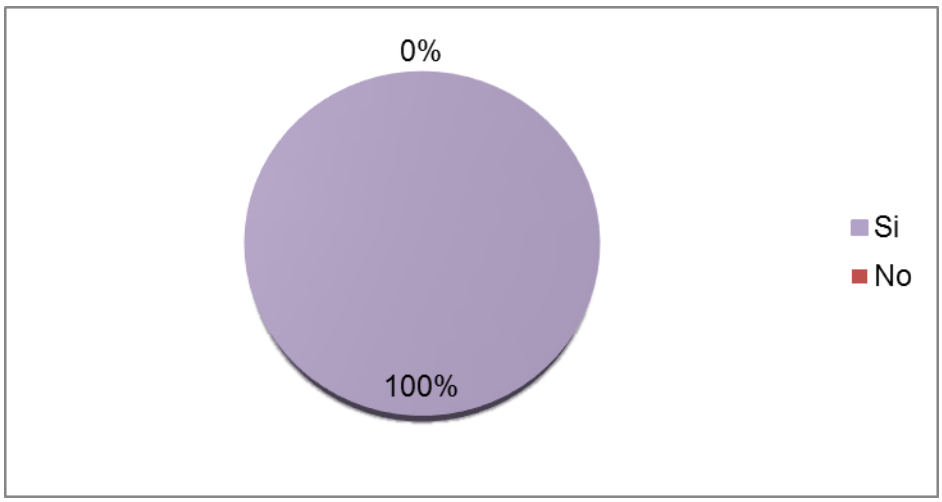
8. ¿Conoce la visión de la empresa?

Cuadro Nº 31
Conoce la Visión

Misión	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 28



Análisis e Interpretación: El 100% de encuestados responde que no conocen la misión del supermercado.

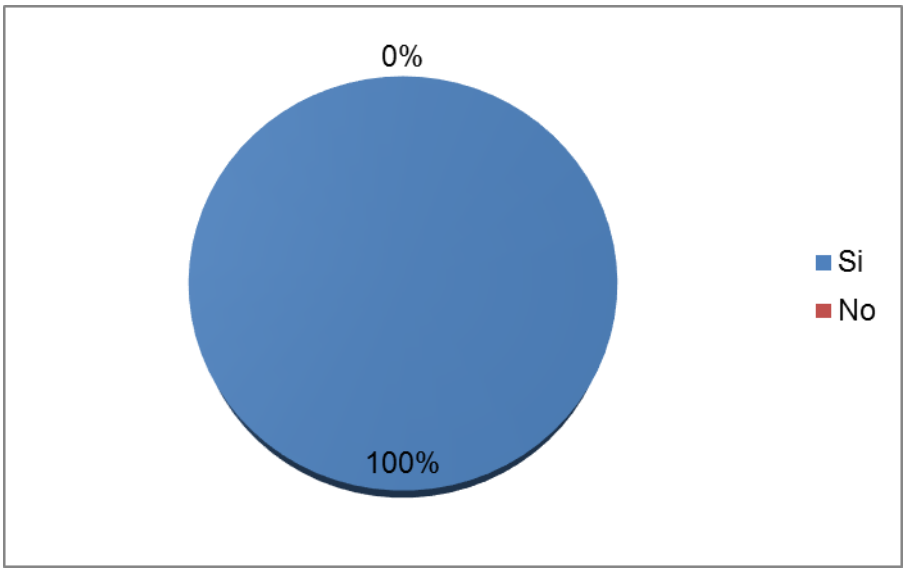
9. ¿Conoce la misión de la empresa?

Cuadro No. 32
Conoce la Misión

Visión	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 29



Análisis e Interpretación: El 100% de los empleados responde que no conocen la visión de la empresa.

Por lo tanto la empresa debería poner en práctica el plan que se va a proponer más a delante. Y así dar a conocer la filosofía de la empresa.

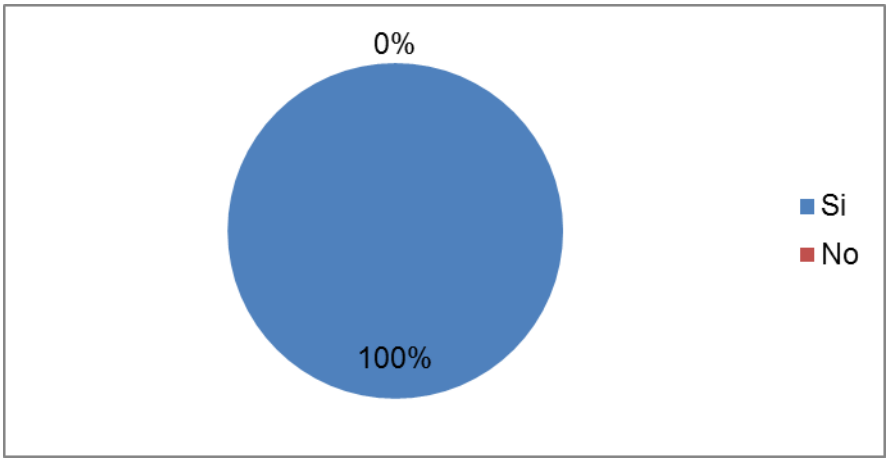
10. ¿Considera usted que la misión, visión, principios y valores orientan el desempeño de las actividades de la empresa?

Cuadro Nº 33
Desempeño de las actividades con eficiencia y eficacia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 30



Análisis e Interpretación: El 100% de encuestados responde que la misión, visión, principios, valores, políticas y objetivos son las adecuadas para lograr ellos mayor eficiencia y eficacia

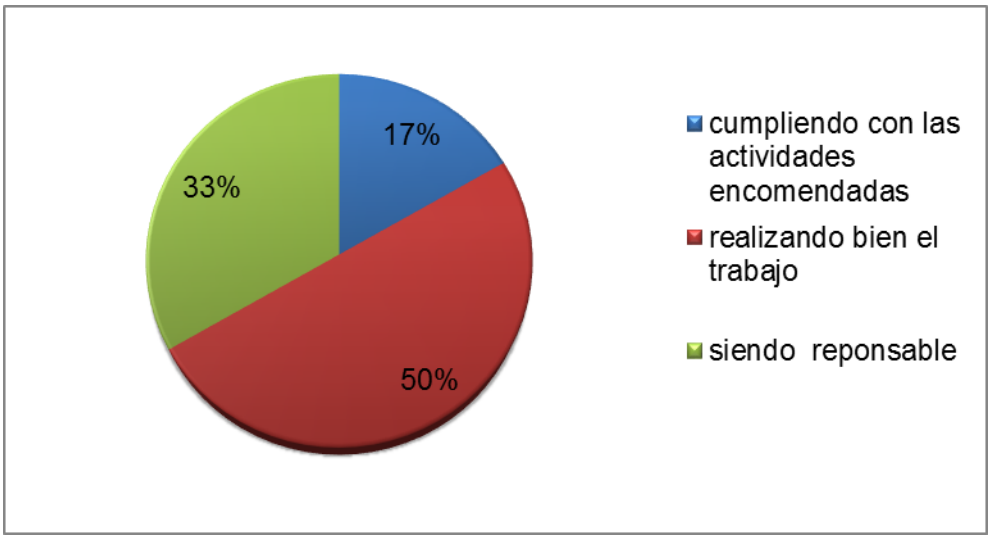
11. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Cuadro No. 34
Cumplimiento de los Objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
cumpliendo con las actividades encomendadas	1	17%
realizando bien el trabajo	3	50%
siendo responsable	2	33%
Total	6	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 31



Análisis e Interpretación: De los empleados encuestados el 17% responde que contribuye siendo responsable con sus actividades, el 50% que contribuyen realizando bien su trabajo y el 33% que contribuyen siendo responsables en su trabajo.

12. ¿Cuáles son los elementos que utiliza el Gerente para elevar el nivel de motivación y compromiso?

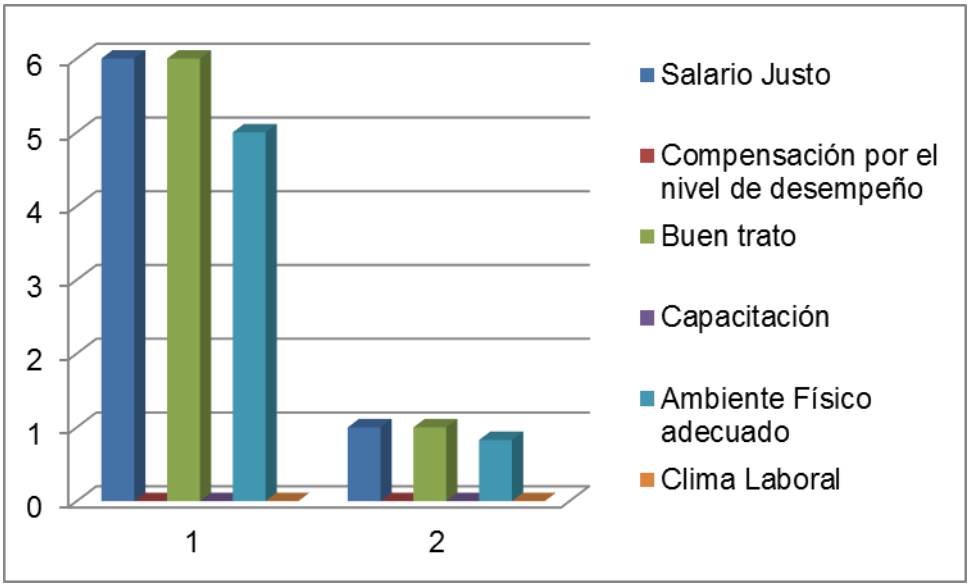
Cuadro Nº 35

Elementos que utiliza el Gerente para Motivar al Personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Salario Justo	6	35%
Compensación por el nivel de desempeño	0	0%
Buen trato	6	35%
Capacitación	0	0%
Ambiente Físico adecuado	5	29%
Clima Laboral	0	0%

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 32



Análisis e Interpretación: Como se puede observar en el grafico el 35% responde que su nivel de compromiso y motivación depende del salario justo buen trato y el 29% responde que del ambiente físico adecuado que existe en el supermercado.

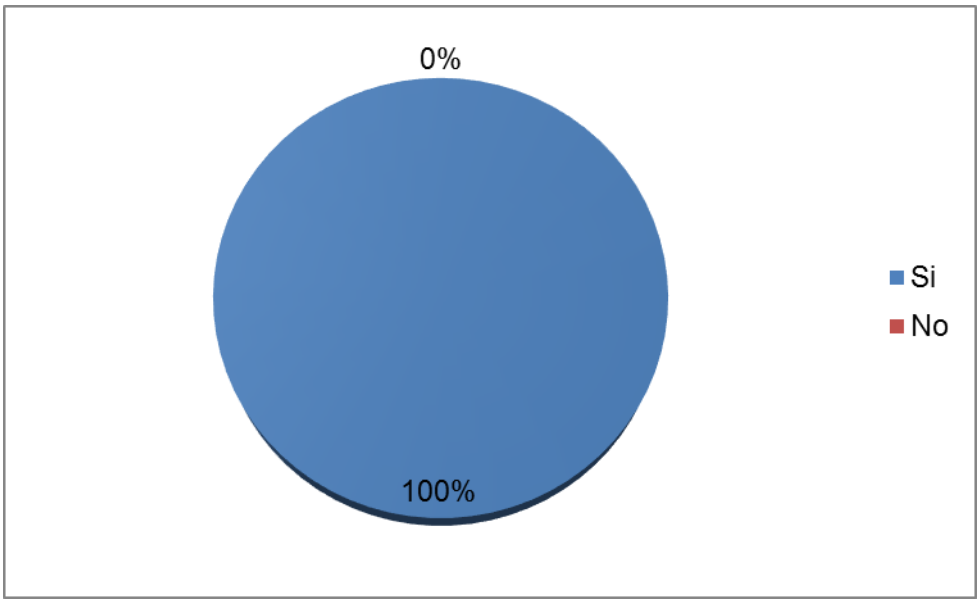
13. ¿Cree usted que el ambiente organizacional que existe dentro de la empresa propicia una buena relación laboral y permite desempeñar sus funciones correctamente?

Cuadro Nº 36
Buen Ambiente de Trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 33



Análisis e Interpretación: El 100% de empleados responden que el ambiente organizacional que existe en el supermercado si propicia una buena relación laboral que permite desempeñar sus funciones correctamente.

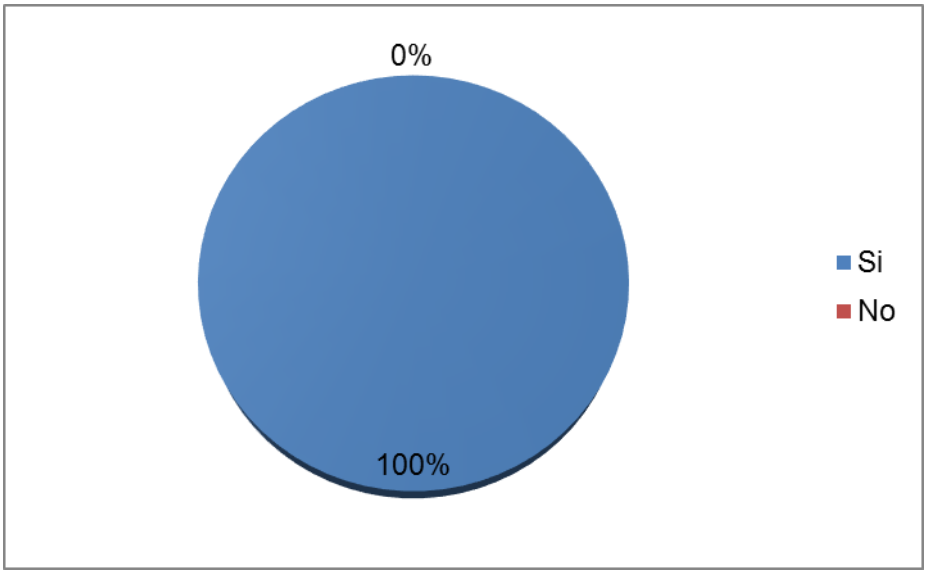
14. ¿Las actividades que usted desarrolla responde a los objetivos establecidos por la empresa?

Cuadro Nº 37
Actividades que Desarrolla la Empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 34



Análisis e Interpretación: Según las encuestas realizadas el 100% de empleados responden que las actividades que realizan si responden a los objetivos.

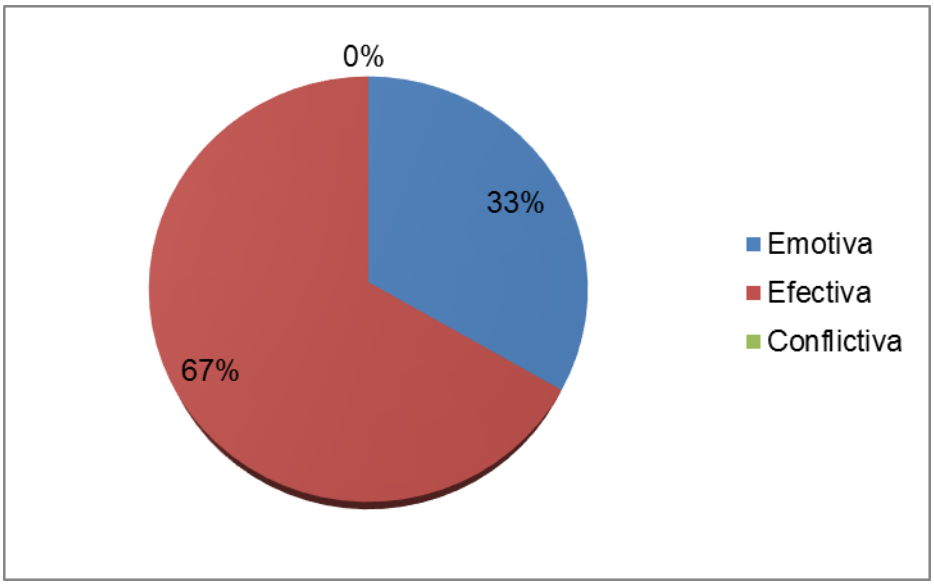
15¿Cómo es la relación que usted mantiene con el gerente y con sus compañeros de trabajo?

Cuadro Nº 38
Relación Gerente-Empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Emotiva	2	33%
Efectiva	4	67%
Conflictiva	0	0%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 35



Análisis e Interpretación: De las 6 encuestas aplicadas a los empleados el 33% responden la relación que mantienen con el gerente es emotiva y el 67% que es efectiva esto indica que existe buena relación entre gerente y empleados en la empresa.

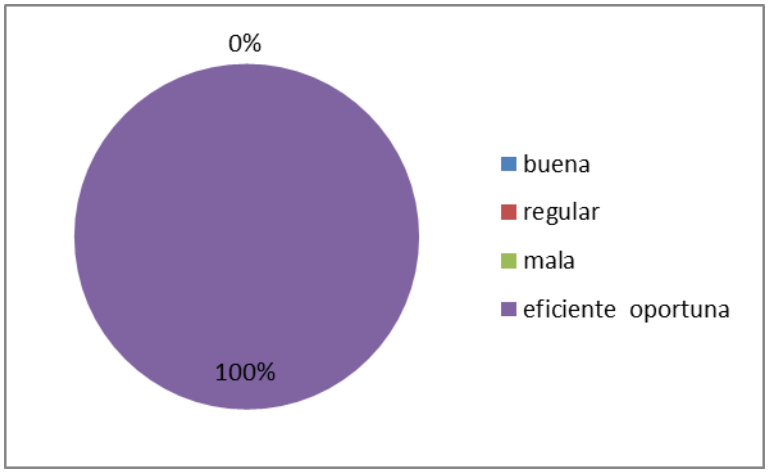
16. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene con el gerente?

Cuadro Nº 39
Comunicación gerente empleados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Eficiente-Oportuna	6	100%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 36



Análisis e Interpretación: De las encuestas realizadas los 6 empleados con el 100% responden que la comunicación con el gerente es eficiente y oportuna.

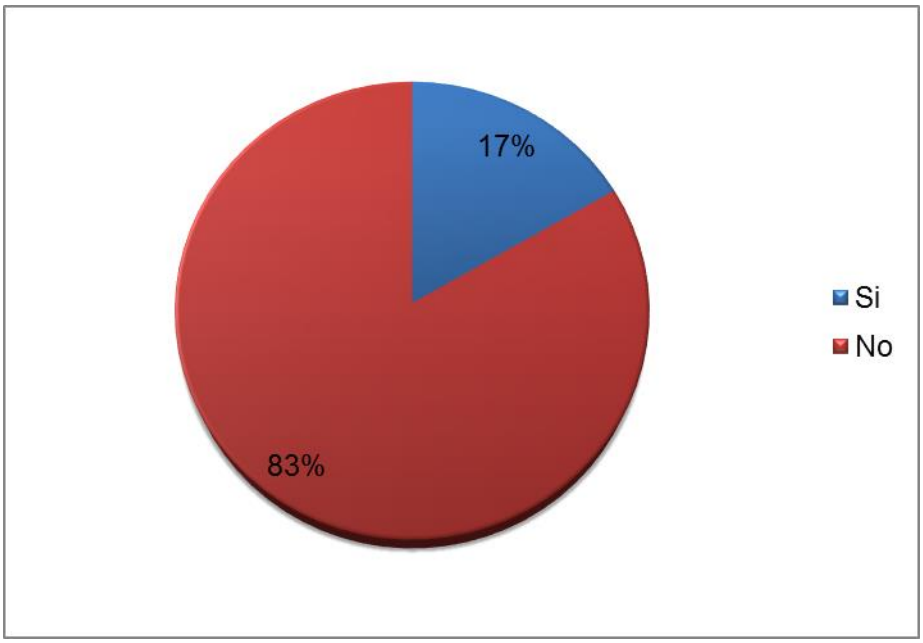
17. ¿En su trabajo se le ha presentado algún conflicto?

Cuadro Nº 40
Conflictos sobre el Trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 37



Análisis e Interpretación: De las encuetas aplicadas a los empleados el 17% responde que si ha tenido conflictos en el trabajo y el 83% que no ha tenido conflictos.

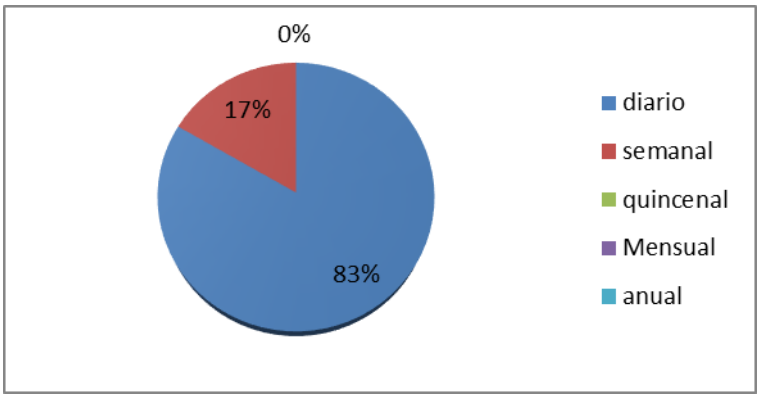
18. ¿Cada qué tiempo el gerente les indica las actividades a realizarse?

Cuadro Nº 41
Planificación de Actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diario	5	83%
Semanal	1	17%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Anual	0	0%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 38



Análisis e Interpretación: De las 6 encuestas realizadas a los empleados, el 83% dicen que el gerente les da indicaciones sobre su trabajo semanalmente y el 17% dice que el gerente antes de empezar su jornada de trabajo les da indicaciones sobre sus actividades a cumplir.

19. ¿Qué aspectos positivos observa que tiene el gerente?

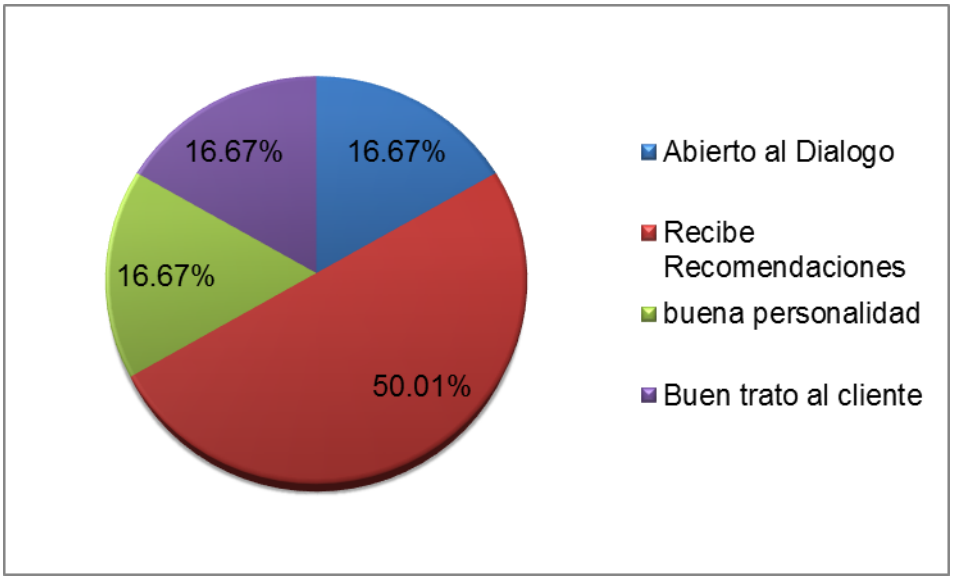
Cuadro Nº 42

Aspectos Positivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Abierto al Dialogo	1	16.67%
Recibe Recomendaciones	3	50.01%
buena personalidad	1	16.67%
Buen trato al cliente	1	16.67%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 39



Análisis e Interpretación: Según las encuestas realizadas, el 50.01% que recibe recomendaciones favorables sobre la empresa; 16.67% menciona que el gerente es abierto al dialogo, que es responsable, y trata bien al cliente.

20. ¿Qué aspectos recomienda al gerente para un mejor funcionamiento del supermercado?

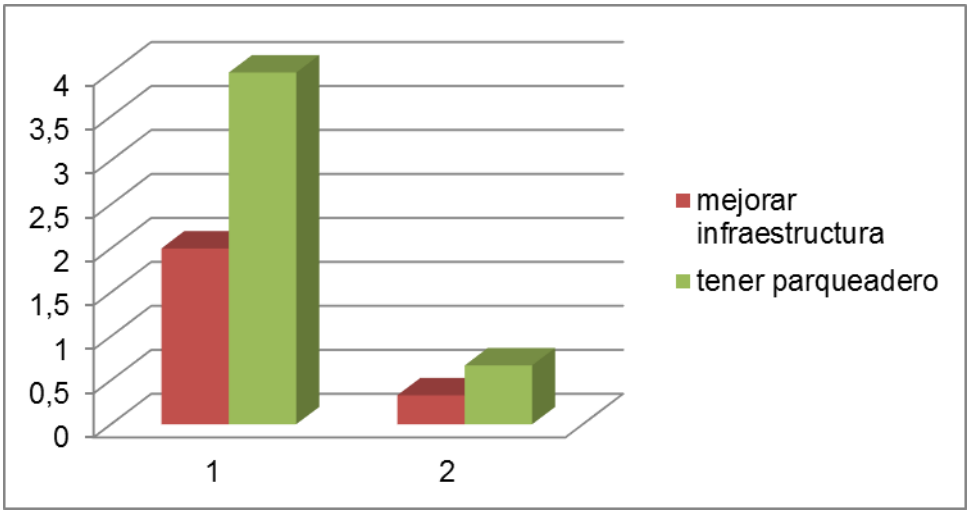
Cuadro Nº 43

Aspectos para un mejor funcionamiento del supermercado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
mejorar infraestructura	2	33%
tener parqueadero	4	67%

Fuente: Encuestas Realizadas a los Trabajadores del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 40



Análisis e Interpretación: De las 6 encuestas realizadas, el 67% que mejore la infraestructura y 33% que se implemente un parqueadero.

21. ¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para realizar sus actividades con eficiencia y eficacia?

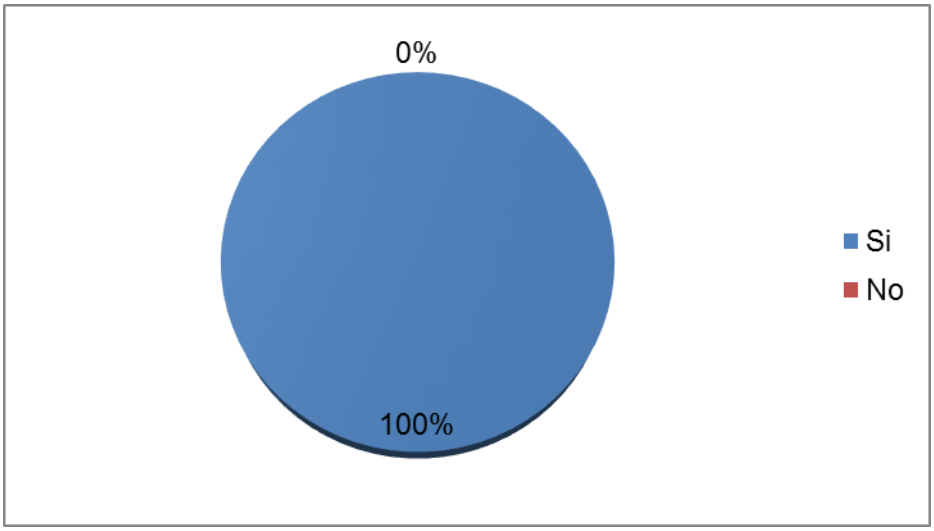
Cuadro Nº 44

Proporción de Herramientas para realizar las actividades

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 41



Análisis e Interpretación: El 100% de empleados responden que si se les proporciona todas las herramientas para realizar su trabajo.

22. ¿Le hacen participe a usted en la toma de decisiones?

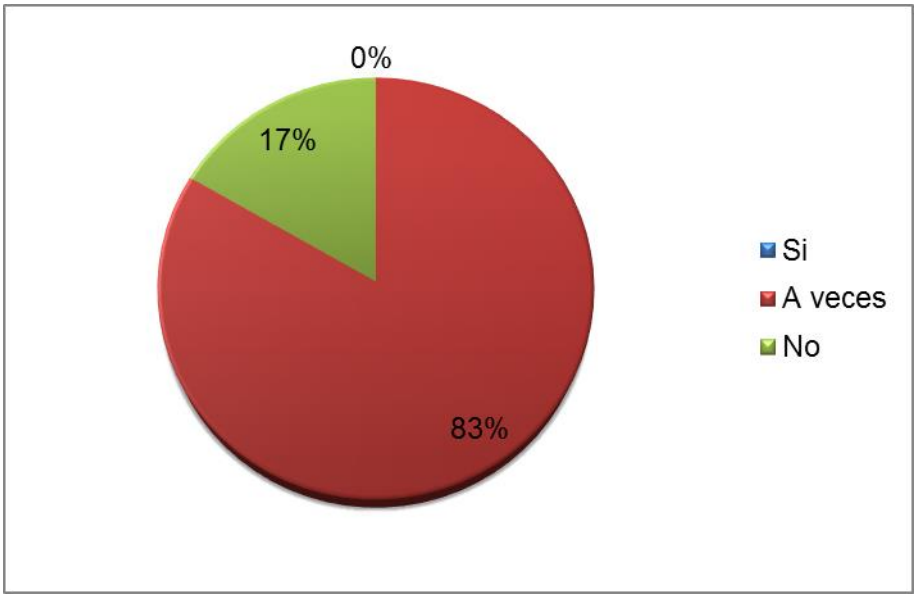
Cuadro Nº 45

Toma de Decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
A veces	5	83%
No	1	17%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 42



Análisis e Interpretación: De las encuestas realizadas 5 el 83% de empleados dicen que si les hacen participe en la toma de decisiones y el 17% que no le hacen participe.

23. ¿Cómo califica usted a la empresa en el mercado local?

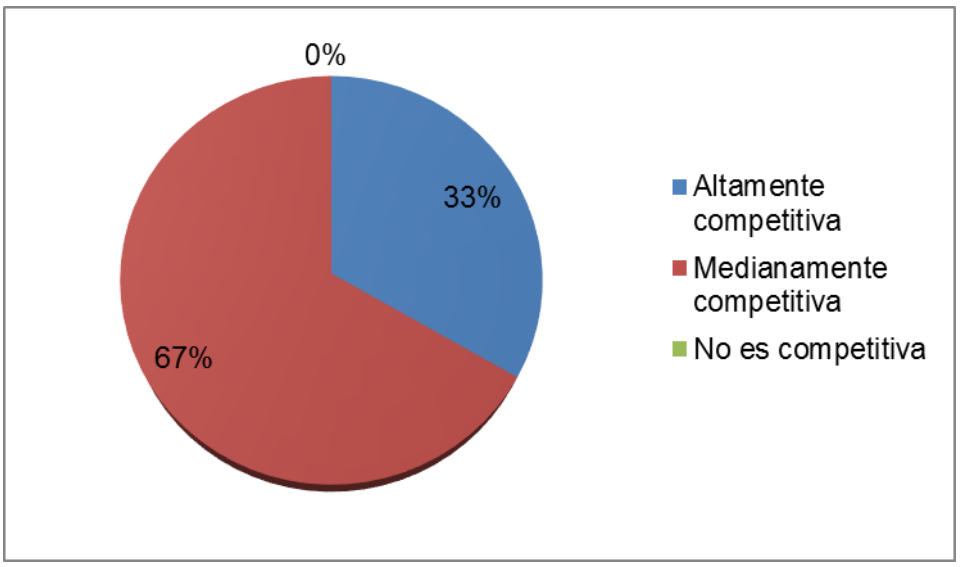
Cuadro Nº 46

Calificación dela Empresa en el Mercado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Altamente competitiva	2	33%
Medianamente competitiva	4	67%
No es competitiva	0	0%
Total	6	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 43



Análisis e Interpretación: De las encuestas realizadas el 33% dicen que la empresa es altamente competitiva y el 67% dicen que es medianamente competitiva.

24. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene la empresa para ser Competitiva?

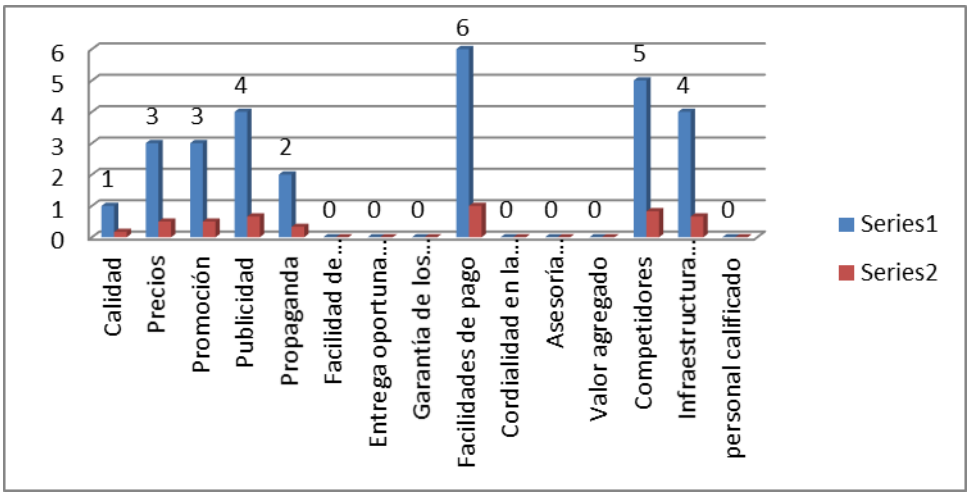
Cuadro Nº 47

Limitaciones que tiene la Empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	1	17%
Precios	3	50%
Promoción	3	50%
Publicidad	4	66%
Propaganda	2	33%
Facilidad de adquisición	0	0%
Entrega oportuna de los productos	0	0%
Garantía de los productos	0	0%
Facilidades de pago	6	100%
Cordialidad en la atención	0	0%
Asesoría personalizada	0	0%
Valor agregado	0	0%
Competidores	5	83%
Infraestructura interna	4	66%
personal calificado	0	0%

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 44



Análisis e Interpretación: La mayoría de los empleados dice que los limitantes del supermercado son la calidad precios, facilidad de pago, publicidad, promociones, competidores e infraestructura.

25. ¿Cree usted que los servicios que ofrece el supermercado son satisfactorios y adecuados?

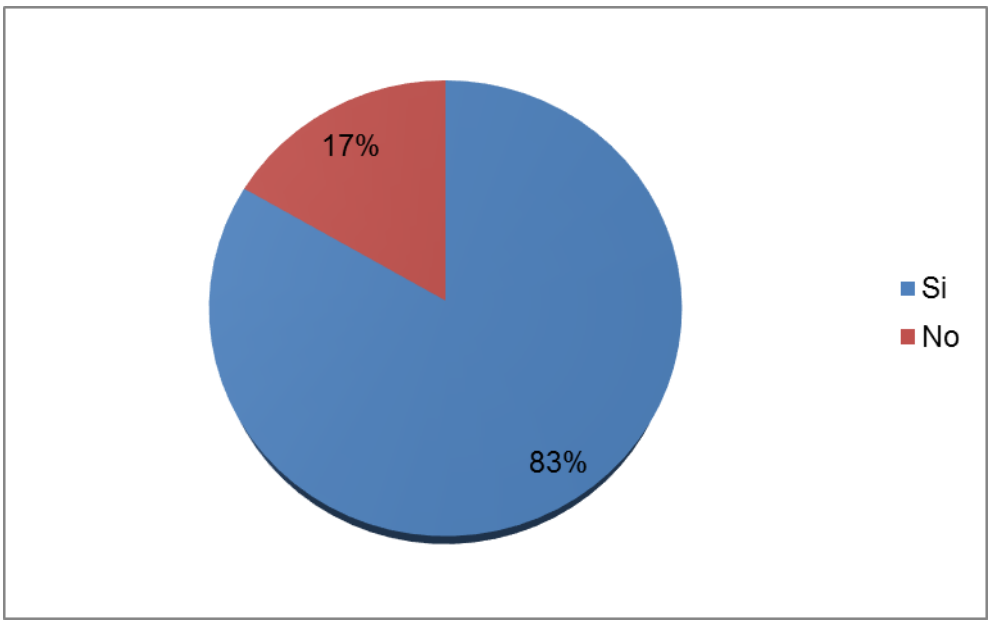
Cuadro Nº 48

Servicios que Ofrece la Empresa son Satisfactorios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	83%
No	1	17%
Total	**6**	**100%**

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 45



Análisis e Interpretación: De las encuestas realizadas el 83% dice que el supermercado si ofrece servicios satisfactorios y el 17% dice que no son satisfactorios.

26. ¿Por qué cree usted que utilizan el servicio de la empresa?

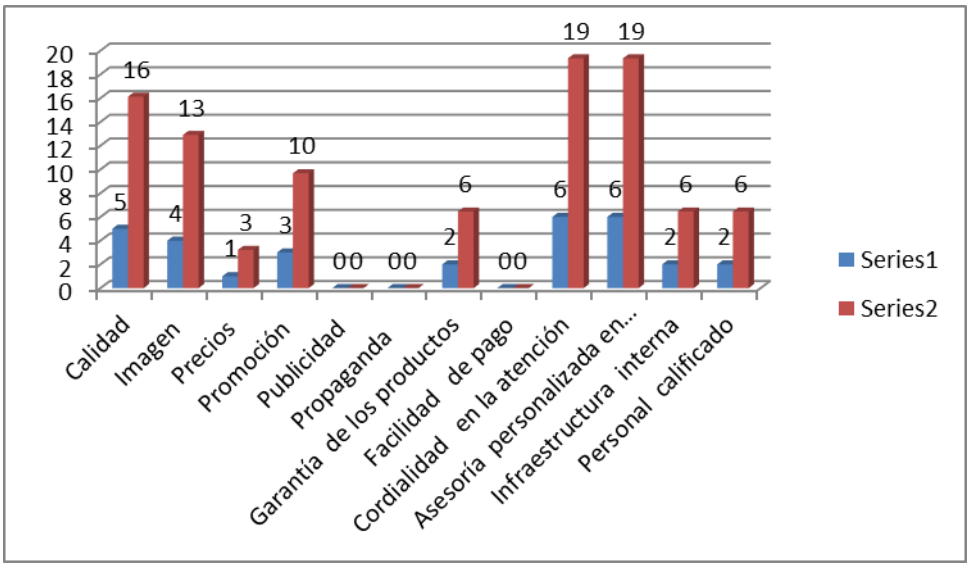
Cuadro Nº 49

Servicio de la Empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	5	15%%
Imagen	4	12%
Precios	1	3%
Promoción	3	9%
Publicidad	0	0%
Propaganda	0	0%
Garantía de los productos	2	6%
Facilidad de pago	0	0%
Cordialidad en la atención	6	18%
Asesoría personalizada en ventas	6	18%
Infraestructura interna	2	6%
Personal calificado	2	6%

Fuente: Encuestas Realizadas a los Empleados del supermercado Galtor
Elaboración: La Autora

Gráfico Nº 46



Análisis e Interpretación: Según como se muestra en el gráfico, el 15% de empleados dice que usan los servicios del supermercado por la calidad, el 12% por la imagen, el 9 por, promoción, infraestructura y personal y el 18% dice que por la cordialidad y la asesoría personalizada, el 6% por infraestructura interna y personal calificado.

MATRIZ IMPACTO Y VALORACIÓN

Determinación de las fortalezas

Cuadro Nº 50

FACTORTES	FUENTE	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1. Buenas relaciones laborales entre gerente y el personal	Pregunta 8 Gerente y 4 Trabajadores	4	0,12	0,48
2. Ubicación Céntrica en la Ciudad	Pregunta 14 Gerente y 5 Trabajadores	4	0,12	0,48
3. Variedad de productos garantizados	Pregunta 10 Gerente	3	0,11	0,33
4. Incrementar Publicidad	Pregunta 18 Gerente	4	0,12	0,48
Total			**0,47**	**1,77**

Fuente: Cuadro Representativo FODA
Elaboración: La Autora

MATRIZ IMPACTO Y VALORACIÓN
Determinación de las Debilidades
Cuadro Nº 51

FACTORTES	FUENTE	PESO ESPECÍFICO	CALIFICACIÓN DE LA RESPUESTA	PESO PONDERADO
DEBILIDADES				
1. Falta de planes de publicidad y promoción hacia los clientes	Pregunta 12 Gerente	2	0,09	0,18
2. El gerente y empleados no tiene conocimientos en administración de empresas	Pregunta 1 Gerente	2	0,08	0,16
3. No cuenta con manuales administrativos en su estructura orgánico - funcional	Pregunta 15 Gerente	2	0,09	0,18
4. Falta de programas de motivación e incentivos, al personal.	Pregunta 17 Gerente Empleados	2	0,09	0,18
5. No posee en la actualidad un plan Estratégico	Pregunta 16 Gerente	2	0,09	0,18
6. Falta capacitación al personal administrativo y ventas.	Pregunta 7 Gerente y empleados	2	0,09	0,18
Total			0,53	1,06

Fuente: Cuadro Representativo FODA
Elaboración: La Autora

Análisis: Una vez definidos los factores internos, se puede concluir que la empresa tiene problemas internos, por lo que es importante actualizar manuales administrativos para evitar problemas entre el personal por ejercer duplicidad de funciones, también sería importante crear planes de publicidad, y desarrollar un plan de marketing que le permita incrementar el posicionamiento y acaparar mayor número de clientes. En la medida que se contrarresten oportunamente las debilidades se potencializarán las fortalezas en beneficio de la empresa.

La matriz en el factor de las fortalezas tiene un resultado en la calificación de la respuesta de 0.47 y el peso ponderado de 1,77; en el factor de las fortalezas y el factor de las debilidades 0,53 y 1,06 dando un total de 2,83.

Para realizar el análisis de la situación del SUPERMERCADO GALTOR se debe hacer un análisis externo con el fin de identificar los cambios del entorno, se deben reconocer las posibilidades que se le presentan a la empresa para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados que a los competidores (oportunidades), así como las posibilidades que puedan perjudicarla (amenazas), las mismas que no son controlables por la empresa. Mientras que por otro lado se realiza un análisis interno para establecer que capacidad tiene dicho centro para potenciar sus puntos fuertes (fortalezas), y eliminar o neutralizar los puntos frágiles (debilidades), para que sobre esta base se pueda definir estrategias que contribuyan para el mejoramiento continuo y permanente de la organización.

ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables

y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la realidad empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.

Con ese propósito, el análisis FODA establece una mecánica clasificatoria que distingue lo interno y externo de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la empresa, y las

oportunidades y amenazas que provienen del escenario**.** En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan estratégico operativo, en su parte administrativa u organizacional. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión con sentido estratégico de cada una de las variables intervinientes.

Con la información recopilada en Supermercado GALTOR en Loja, a través del diagnóstico situacional, y el diagnóstico de mercado, permitió establecer la situación actual como se encuentra, y con ello estructurar un FODA.

Identificando los factores internos, que consiste en una evaluación orientada a identificar las fortalezas y debilidades que posee esta. Una vez concluido este análisis se dispone de una idea suficientemente adecuada de las capacidades que se tiene para enfrentar el entorno que le rodea y las condiciones futuras.

Por otro lado el análisis de los factores externos se puede analizar las oportunidades y amenazas, cuyas tendencias pueden influir sobre su ocurrencia, y pueden obstaculizar considerablemente en el cumplimiento de la misión.

MATRIZ FODA ACTUAL DEL SUPERMERCADO GALTOR

Cuadro N° 52

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Buenas relaciones laborales entre gerente y el personal **2**. Ubicación Céntrica en la Ciudad **3**. Variedad de productos garantizados 4. Incrementar Publicidad	**1.** Falta de planes de publicidad y promoción hacia los clientes **2.** El gerente y empleados no tiene conocimientos en administración de empresas **3.** No cuenta con manuales administrativos en su estructura orgánico - funcional **4**. Falta de programas de motivación e incentivos, al personal. **5**. No posee en la actualidad un plan Estratégico **6.** Falta capacitación al personal administrativo y ventas.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Existencia de personal capacitado en ventas **2.** Apertura de nuevos sucursales **3. I**ncentivar al personal de la empresa **4.** Existencia de centros de capacitación y formación tanto en la actividad propia del negocio como en administración **5**. Contar con medios de comunicación con un mejor posicionamiento **6**. Tecnología Actualizada 7. Incrementar una tarjeta de descuento	**1.** Políticas promocionales por parte de la competencia. **2**. Constante emigración en mano de obra calificada. **3**. Creación de nuevas empresas similares en la ciudad de Loja. **4.** Aplicación de nuevos impuestos al comercio por parte del gobierno. **5**. Existencia de competencia desleal en la ciudad **6.** La competencia posee mejores remuneraciones para los trabajadores. **7**. Inestabilidad política y económica de la región y el país.

Fuente: Diagnostico y Estudio de mercado
Elaboración: La Autora

FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Existencia de personal capacitado en ventas 2. Apertura de nuevos sucursales 3. Incentivar al personal de la empresa 4. Existencia de centros de capacitación y formación tanto en la actividad propia del negocio como en administración 5. Contar con medios de comunicación con un mejor posicionamiento 6. Tecnología Actualizada 7. Incrementar una tarjeta de descuento	1. Políticas promocionales por parte de la competencia. 2. Constante emigración en mano de obra calificada. 3. Creación de nuevas empresas similares en la ciudad de Loja. 4. Aplicación de nuevos impuestos al comercio por parte del gobierno. 5. Existencia de competencia desleal en la ciudad 6. La competencia posee mejores remuneraciones para los trabajadores. 7. Inestabilidad política y económica de la región y el país.
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (FA)**
1. Buenas relaciones laborales entre gerente y el personal 2. Ubicación Céntrica en la Ciudad 3. Variedad de productos garantizados 4. Incrementar Publicidad	**D1 Y A3:** Creación de una tarjeta de descuentos, para clientes fijos de la empresa.	**D1 Y A3:** Efectuar un plan de promociones a los clientes que adquieren los productos de GALTOR para incrementar las ventas
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS (DO)**	**ESTRATEGIAS (DA)**
1. Falta de planes de publicidad y promoción hacia los clientes 2. El gerente y empleados no tiene conocimientos en administración de empresas 3. No cuenta con manuales administrativos en su estructura orgánico - funcional 4. Falta de programas de motivación e incentivos, al personal. 5. No posee en la actualidad un plan Estratégico 6. Falta capacitación al personal administrativo y ventas.	**D5, 4,2:** Diseñar y construir la filosofía empresarial y la estructura administrativa en la empresa, para volverla más eficiente en su gestión y servicio al cliente. **D1:** Efectuar un plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus usuarios.	**D6, 4 Y A2:** Efectuar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales y de servicio.

Fuente: Diagnostico, Estudio de Mercado, Análisis FODA.
Elaboración: La Autora

g. DISCUSIÓN

MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA
Cuadro Nº 53

PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro Nº 54

Nº	Definición de los Objetivos estratégicos
1	Crear una Tarjeta de Descuentos, Para Clientes Fijos de la Empresa.
2	Efectuar un Plan de Promociones a los Clientes que Adquieren los Productos de Galtor para Incrementar las Ventas
3	Diseñar y Construir la Filosofía Empresarial y la Estructura Administrativa en la Empresa, Para Volverla más Eficiente en su Gestión y Servicio al Cliente.
4	Diseñar un Plan de Publicidad a Través de los Diferentes Medios de Comunicación, con la Finalidad de dar a Conocer los Servicios que Ofrece la Empresa y así Mejorar la Aceptación por Parte de sus Usuarios.
5	Diseñar un Plan de Capacitación al Personal, con el Objeto de Mejorar las Relaciones Empresariales y de Servicio.

Fuente: Matriz FODA
Elaboración: La Autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1

CREACIÓN DE UNA TARJETA DE DESCUENTOS, PARA CLIENTES FIJOS DE LA EMPRESA.

Problema

A través del estudio de mercado y el análisis FODA efectuado en esta empresa, se pudo evidenciar que no existe un plan promociones con descuentos por lo que los clientes dejan de comprar el producto, y en otros casos no hay una rotación de venta consistente, lo que provoca disminución en las ventas en el proceso de comercialización y mercadeo.

Meta

Para el segundo semestre del año 2013 se prevé incrementar las ventas de un 15%, en función a la creación de esta tarjeta en la empresa

Políticas

- Será política de la empresa otorgar descuentos a clientes fijos, que posean la tarjeta del autoservicio.

Estrategias

- Entregar la tarjeta a clientes fijos de nuestra empresa
- Ofrecer hasta el 5% de descuento a los clientes que posean la tarjeta.

Tácticas

- Los descuentos por la tarjeta se efectuarán en los meses de Mayo, Julio, Diciembre indicados durante el año 2014 en adelante.
- Se capacitará al personal de la empresa, acerca de la implementación del manejo de esta tarjeta.

Actividades

- Dar a conocer a los clientes los requisitos para acceder a la tarjeta.
- Otorgar descuentos del 5% para los clientes que posean la tarjeta.
- Se realizará el tiraje de 9.000 tarjetas.

Responsables

Para la aplicación del presente plan será responsable el Gerente del Autoservicio.

Costo.

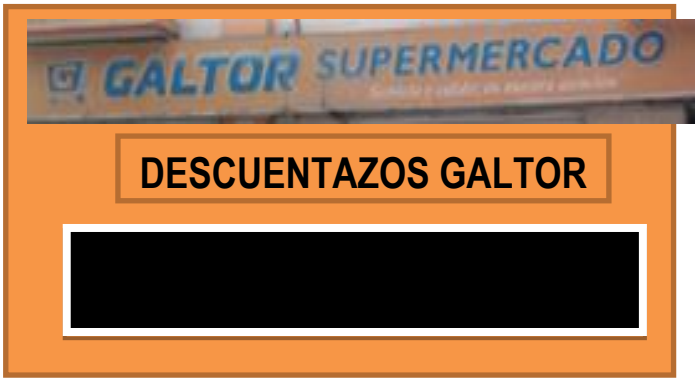
El costo del presente objetivo a implementarse a partir del año 2014, asciende a la cantidad de $ 6785 dólares.

PRESUPUESTO PARA ELABORACION DE TARJETAS

Cuadro N° 57

Artículo	Unidades	Valor Unitario	Costo
Tarjetas tipo	9000	0,25	2250.00
Diseño		35,00	35.00
Máquina Impresora	1	4500.00	4500.00
Total			**6785.00**

TARJETA SUPER DESCUENTAZOS



RESUMEN DEL PROYECTO

Cuadro N° 58

Meta	Política	Estrategias	Tacticas	COSTO	TIEMPO	
					INICIO	FIN
• Para el segundo semestre del año 2013 se prevé incrementar las ventas de un 15%, en función a la creación de esta tarjeta en la empresa	• Será política de la empresa otorgar descuentos a clientes fijos, que posean la tarjeta del autoservicio.	• Entregar la tarjeta a clientes fijos de nuestra empresa • Ofrecer hasta el 5% de descuento a los clientes que posean la tarjeta.	• Los descuentos por la tarjeta se efectuarán en los meses de Mayo, Julio, Diciembre indicados durante el año 2014 en adelante. • Se capacitará al personal de la empresa, acerca de la implementación del manejo de esta tarjeta.	El costo del presente objetivo a implementarse a partir del año 2014, asciende a la cantidad de $ 6785 dólares.	Enero 2013	Enero 2014

Elaboración: La Autora

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2

DISEÑAR UN PLAN DE PROMOCIONES A LOS CLIENTES QUE ADQUIEREN LOS PRODUCTOS DE GALTOR PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

Tema

Somos líderes con promociones todos los días

Responsable del Proyecto

Gerente propietario

Objetico General

Efectuar un plan de promociones a los clientes que adquieren los productos de GALTOR para incrementar las ventas

Objetivos Específicos

- Promocionar diferentes productos 3 veces a la semana
- Realizar descuentos en los productos de menor consumo

Meta

Para el primer semestre del año 2013 se prevé incrementar las ventas de un 10% al 15%, en función a las promociones y descuentos.

Actividades

- Dar a conocer a los clientes las promociones y descuentos que se otorgaran.
- Otorgar descuentos de 10 y 15% en los productos ofertados

Estrategias

- Ofrecer días de descuentos para atraer más clientes e incrementar las ventas.

- Ofrecer descuentos de 10% y 15% en las compras

Tácticas

- Los descuentos promocionales se efectuarán en los meses indicados durante el año 2013
- Se anunciará en los medios radiales y prensa de mayor circulación local y provincial

Responsable

Gerente

Costo

El costo del presente objetivo estratégico a implementarse para el año 2013, será cubierto con capital propio de la empresa; con un costo de 1.500 dólares esta estrategia tiende a incrementar las ventas.

Tiempo De Ejecución

Un año.

RESUMEN DEL PROYECTO

Cuadro No. 59

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	COSTO	TIEMPO	
					INICIO	FIN
• Promocionar diferentes productos, tres veces a la semana	• Ofrecer días de descuentos para atraer más clientes e incrementar las ventas.	• Los descuentos promocionales se efectuarán en los meses indicados durante el año 2013	• Dar a conocer a los clientes las promociones y descuentos que se otorgaran.	El costo del presente objetivo estratégico a implementarse para el año 2013, será cubierto con capital propio de la empresa; con un costo de 1.500 dólares esta estrategia tiende a incrementar las ventas.	Enero 2013	Enero 2014
• Realizar descuentos en los productos de menor consumo	• Ofrecer descuentos de 10% y 15% en los productos ofertados.	• Se anunciará en los medios radiales y prensa de mayor circulación local y provincial	• Otorgar descuentos de 10 y 15% en los productos ofertados			

Elaboración: La Autora

DESARROLLO DEL PROYECTO 2

Descripción de productos promocionados con descuentos

Cuadro N° 60

Productos		**Días de promoción**	**15% De descuento**
1	Carnes y embutidos	Lunes	15%
2	Frutas y verduras	Jueves	10%
3	Bazar y Limpieza	Sábado	15%
Total			**1.500**

Indicador: A través de la implementación de este objetivo se pretende incrementar las ventas anuales del 10% al 12%

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3

DISEÑAR Y CONSTRUIR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL Y LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA, PARA VOLVERLA MÁS EFICIENTE EN SU GESTIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE.

Tema

Mejorar constantemente a través de la ética empresarial, comprometiéndonos con el bienestar de nuestros empleados

Responsable del Proyecto

Gerente propietario

Objetico General

Diseñar la estructura administrativa de la empresa, para volverla más eficiente en su gestión y servicio al cliente.

Objetivos Específicos

- Elaborar los organigramas estructural y funcional.
- Elaborar un manual de funciones de la empresa

Meta

Luego de cumplida la difusión y conocimiento en la empresa a todos los empleados y gerente, se conocerá la estructura orgánica y funcional a implementarse.

Actividades

- Diseño de los organigramas estructural y funcional.
- Diseñar el manual de funciones para cada uno de los empleados.

Estrategias

- Proponer para GALTOR la estructura orgánica funcional para mejorar los procesos administrativos y su gestión.
- Diseñar el manual de funciones, para cada puesto de trabajo, con el correspondiente organigrama estructural y funcional.
- Promover en toda la empresa el conocimiento e implementación de esta estructura organizativa

Tácticas

- Entregar a cada empleado la estructura propuesta, para la aplicación de esta herramienta Administrativa.
- Difundir la estructura administrativa de la empresa propuesta en lugares estratégicos para conocimiento general de todos los empleados y clientes.

Responsable

Gerente

Costo

El costo para la colocación de pancartas, difusión e impresión de estas herramientas Administrativas es de $ 150.00 dólares.

Tiempo de Ejecución

Seis meses.

RESUMEN DEL PROYECTO

Cuadro No. 61

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	COSTO	TIEMPO	
					INICIO	FIN
• Elaborar los organigramas estructural y funcional.	• Proponer para GALTOR la estructura orgánica funcional para mejorar los procesos administrativos y su gestión.	• Entregar a cada empleado la estructura propuesta, para la aplicación de esta herramienta Administrativa.	• Diseño de los organigramas estructural y funcional.	El costo para la colocación de pancartas, difusión e impresión de estas herramientas Administrativas es de $ 150.00 dólares.	Enero 2013	Junio 2013
• Elaborar un manual de funciones de la empresa	• Diseñar el manual de funciones, para cada puesto de trabajo, con el correspondiente organigrama estructural y funcional. • Promover en toda la empresa el conocimiento e implementación de esta estructura organizativa.	• Difundir la estructura administrativa de la empresa propuesta en lugares estratégicos para conocimiento general de todos los empleados y clientes.	• Diseñar el manual de funciones para cada uno de los empleados.			

PRESUPUESTO

Cuadro N° 62

OBJETIVO ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1.diseñar la filosofía empresarial	Diseño de la misión, visión, valores y principios	Una misión Una visión 5valores 6 principios	5,00	20,00
2. Elaborar los organigramas estructural y funcional.	Diseño de los organigramas estructural y funcional.	Dos Organigramas	50,00	100,00
3.Elaborar un manual de funciones de la empresa	Diseñar el manual de funciones para cada uno de los empleados.	Un manual de funciones para cada empleado	5.00	50.00
Total				170.00

Elaboración: La Autora

ELABORACIÓN DE LA MISIÓN DE SUPERMERCADO GALTOR

Para elaborar la misión del supermercado se ha considerado algunos parámetros que se indican a continuación en el siguiente cuadro

Cuadro Nº 63

¿Qué somos como Organización?	Su base o fundamento político filosófico	El propósito o finalidad mayor	Área o campo de acción	Grupos sociales o usuarios del producto o servicio	Estrategias FODA
"SUPERMERCADO GALTOR" es una empresa prestadora de servicios.	Es una empresa creada para satisfacer las necesidades, de la población.	Ofrecer productos y servicios de calidad, con precios justos y competitivos.	Ciudad de Loja.	Clientes en general.	• Capacitación del personal • Servicio eficiente. • Efectuar Promociones • Hacer conocer la empresa por medio de la publicidad

Elaboración: La Autora

MISIÓN

GALTOR SUPERMERCADO es una empresa que ofrece productos de primera necesidad y consumo masivo de excelente calidad a precios justos y competitivos, atención personalizada con el mejor equipo de trabajo, para satisfacer las necesidades, de la ciudadanía en general.

ELABORACIÓN DE LA VISIÓN DE SUPERMERCADO GALTOR

Para elaborar la visión del supermercado se ha considerado algunos parámetros que se indican a continuación en el siguiente cuadro

Cuadro Nº 64

¿Qué somos y que queremos o deseamos en el futuro?	¿Qué necesidades se requiere satisfacer?	Personas que se beneficiaran	Bienes o servicios que se ofrece	¿Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?
"SUPERMERCADO GALTOR" prestadora de servicios, para el 2017 será líder en el mercado de la Ciudad de Loja.	Satisfacer las necesidades de comercialización De productos de consumo masivo, a precios justos y competitivos.	Familias de la Ciudad de Loja.	Ofrece más de 2500 productos de consumo masivo como: artículos de aseo y limpieza, confitería, licores, embutidos, productos cárnicos, lácteos, cereales y panadería	Los productos se ofrecerán con promociones y descuentos.

Elaboración: La Autora

VISIÓN

GALTOR SUPERMERCADO en el 2017 será una empresa de comercialización y distribución líder en el mercado local, brindando oportunidades de desarrollo, respeto y justa retribución a sus colaboradores, grupo que estará integrado por un equipo humano con altas cualidades morales y con responsabilidad social y fomentando la optimización de los recursos humanos, financieros, materiales tecnológicos, que se encuentran dentro del desarrollo de las actividades de la empresa, participando en el adelanto del país

ELAVORACION DE LOS VALORES Y POLITICAS EMPRESARIALES

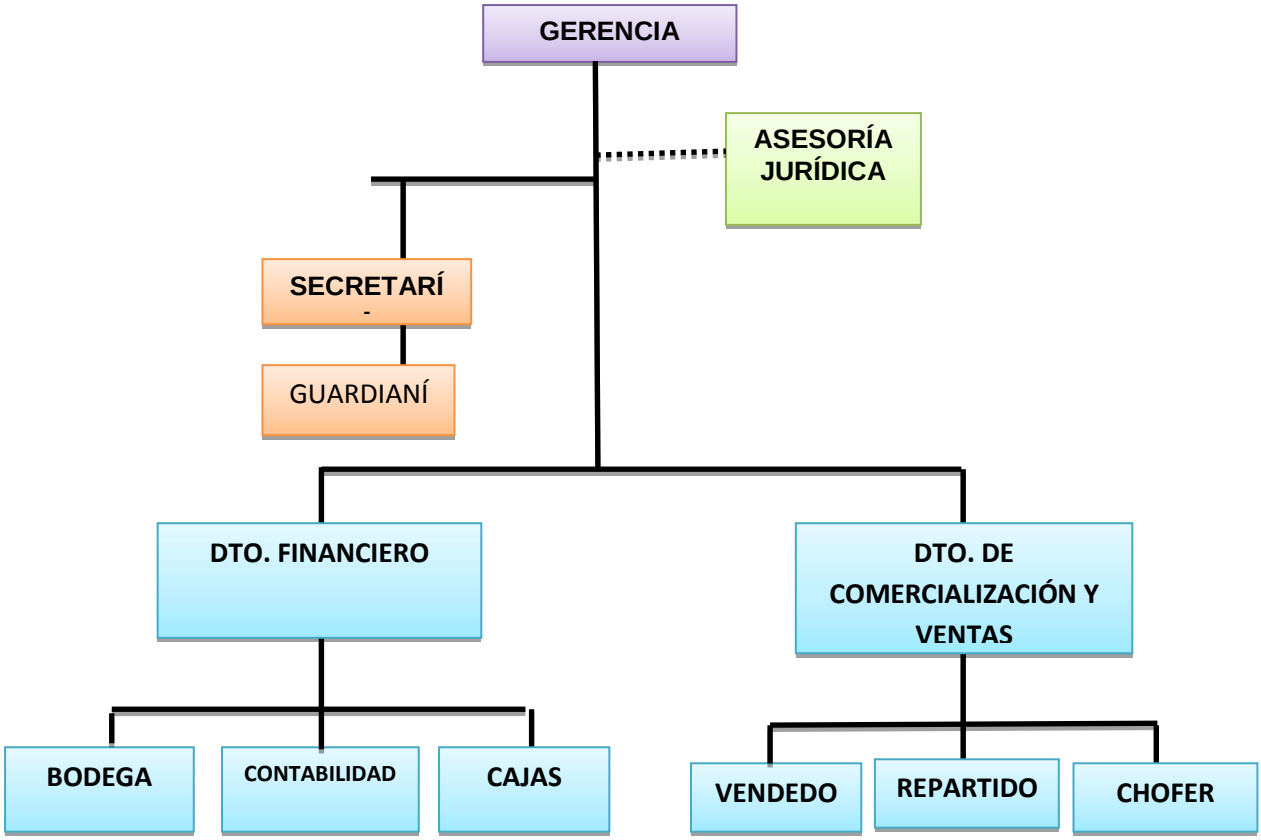
VALORES:

- **Responsabilidad:** Manteniendo al día todas las tareas y funciones de cada puesto para lograr los objetivos propuestos.
- **Respeto:** comportarse adecuadamente en el supermercado, respetándose entre compañeros y especialmente con el cliente.
- **Honestidad:** Comportarse con claridad, humildad, honradez, respeto y mentalidad constructiva.
- **Honradez:** lealtad en todo momento.
- **Solidaridad:** Con sus compañeras ante problemas suscitados

PRINCIPIOS

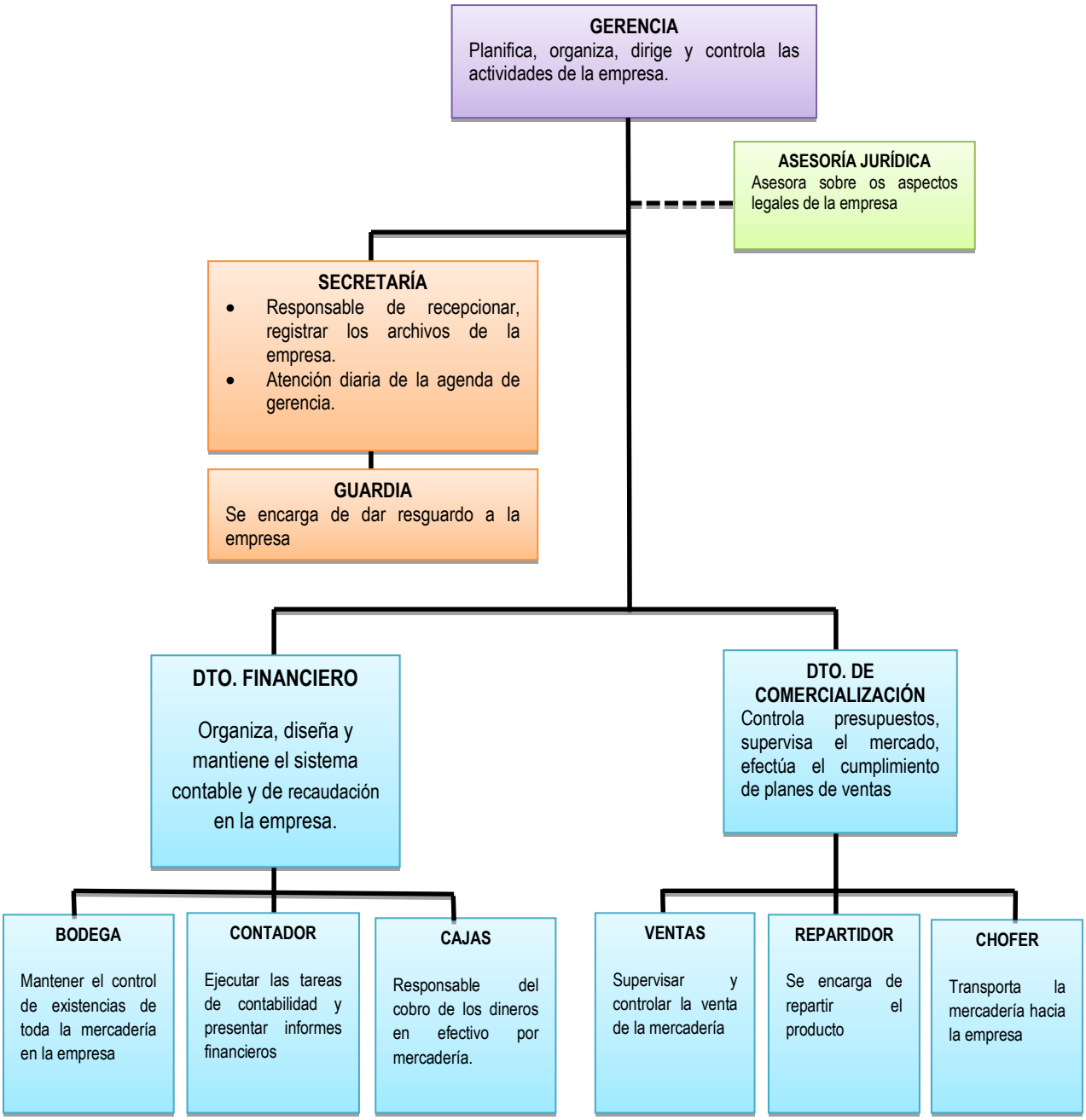
- **Orientación al cliente**: Predisposición para ayudarlo y servirlo, escuchando, descubriendo, analizando y detectando sus necesidades.
- **Trabajo en equipo:** Trabajo eficaz en grupo, comprometido por el desarrollo organizacional.
- **Flexibilidad:** Capacidad de adaptarnos a posibles cambios de nuestra empresa.
- **Capacidad resolutiva:** Capacidad de resolver los problemas con rapidez.
- **Iniciativa:** Anticiparse a cualquier situación, proponiendo soluciones innovadoras y buscando nuevas oportunidades.
- **Liderazgo:** Capacidad para conseguir un alto rendimiento de un grupo

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL- SUPERMERCADO GALTOR



Elaboración: La Autora

ORGANIGRAMA FUNCIONAL - SUPERMERCADO GALTOR



Elaboración: La Autora

MANUAL DE FUNCIONES PARA SUPERMERCADO GALTOR

	CÓDIGO Nº: 001
Título del Puesto: GERENTE	
Nivel Jerárquico: Nivel Ejecutivo	
Supervisa a: Todo el personal	
Naturaleza del Trabajo: Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades para el normal funcionamiento de la empresa.	
Funciones: • PLANIFICAR: Lo que va a realizar en el supermercado • ORGANIZAR: En forma coordinada los recursos y actividades materiales, técnicas y humanas. • EJECUTAR: El plan de acción trazado • CONTROLAR: La ejecución del plan para realizar los ajustes correspondientes. • REPRESENTAR: Judicial y extrajudicialmente al supermercado Interpretar planes, programas y más directrices técnicas y administrativas.	
Características de Clase: Supervisar y coordinar las actividades del personal bajo su mando, usando su criterio profesional para la solución de los problemas inherentes a su cargo.	
Requisitos: ✓ Título de Ingeniero comercial o afines. ✓ Experiencia 3 años en actividades similares ✓ Calidad de gestión, liderazgo y confiabilidad. ✓ Tener buenas relaciones interpersonales, presencia y facilidad de palabra	
Responsabilidades: • Contratar o encontrar individuos con habilidades, potenciales compromiso y confianza para llevar a cabo con éxito el trabajo. • Determinar los recursos necesarios para desarrollar cada trabajo. • Supervisar que el trabajo esté bien hecho.	

	CÓDIGO Nº: 002

Título del Puesto: ASESOR JURÍDICO

Nivel Jerárquico: Nivel Ejecutivo

Supervisado por: Gerente

Coordina con: Secretaria General

Naturaleza del Trabajo: Brindar asesoramiento a los niveles de la empresa en asuntos legales.

Funciones:

- Ayudar en trámites de índole legal
- Ejercer defensa judicial sobre interese de la empresa
- Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica para la empresa
- Participar en procesos contractuales
- Participar en sesiones de junta de socios.

Características de Clase:

Responder ante el Gerente en aspectos de trámite legal pertinente.

Requisitos:

✓ Título de Doctor en Jurisprudencia o Abogado

✓ Experiencia mínima 2 años en labores jurídicas y asesoramiento.

Responsabilidades:

- Informar sobre los asuntos legales de la empresa
- Asumir la defensa legal de la empresa
- Participar en la resolución de contratos, convenios y otros actos jurídicos.

	CÓDIGO Nº: 003

Título del Puesto: SECRETARIA

Nivel Jerárquico: Auxiliar O Apoyo

Supervisado por: Gerente

Naturaleza del Trabajo: Realizar las labores de secretariado, estar en contacto directo con el Gerente para el desarrollo en las labores administrativas, y tener buenas relaciones con los empleados y clientes de la empresa.

Funciones:

- Asistir y receptar notas en las reuniones de la empresa.
- Despachar información concerniente a su área de trabajo.
- Elaborar y redactar las comunicaciones.
- Mantener el archivo de documentación actualizado
- Organizar citas y reuniones.

Características de Clase:

Requiere iniciativa permanente, relaciones interpersonales con el personal de la empresa y clientes en general.

Requisitos:

- ✓ Secretaria Ejecutiva
- ✓ Experiencia mínima de 2 años
- ✓ Cursos de relaciones humanas, liderazgo.
- ✓ Tener título de secretaria ejecutiva
- ✓ Tener conocimientos en computación y secretariado
- ✓ Llevar agenda actualiza de la correspondencia de la empresa.

Responsabilidades:

- Mantener una apariencia y una conducta profesional en todo momento
- Proveer de información o direcciones a los que solicitan ayuda.
- actualización constante de los registros de la empresa

	CÓDIGO Nº: 004

Título del Puesto: Guardian

Nivel Jerárquico: Auxiliar O Apoyo

Supervisado por: Gerente

Naturaleza del Trabajo: Ejecución de labores de seguridad y custodio de los bienes y personal de la empresa.

Funciones:

- Colaborar con la seguridad de los bienes de la empresa.
- Solicitar identificación a las personas que ingresen a la empresa.
- Mantener el orden dentro de la empresa.
- Abrir la planta y facilitar el ingreso del personal
- Cierra las puertas una vez terminada la jornada de trabajo.

Características de Clase:

Es responsable por el cumplimiento de seguridad y protección de los activos y del personal de la empresa, así como también de las personas que ingresen en ella.

Requisitos:

- ✓ Título de Bachiller
- ✓ Mínima de un año en funciones similares

Responsabilidades:

- Vigilar el ingresos de las personas
- Entrenamiento y conocimiento sobre el uso correcto de su equipo, que puede ser muy peligroso si es utilizado de forma indebida

	CÓDIGO Nº: 005

Título del Puesto: Contadora

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo

Supervisado por: Gerente

Coordina: Gerente

Naturaleza del Trabajo: Mantener un sistema actualizado contable de la empresa.

Funciones:

- Llevar y controlar la contabilidad de la empresa.
- Mantener un correcto manejo de los libros contables.
- Realizar pagos correspondientes a la legalidad en las obligaciones de la empresa.

Características de Clase:

Requiere de gran responsabilidad e iniciativa permanente, relaciones interpersonales con el personal de la empresa y clientes en general.

Requisitos:

- ✓ Contador público auditor.
- ✓ Experiencia dos años en labores similares.
- ✓ Cursos de computación afines con la contabilidad computarizada.

Responsabilidades:

- Redactar los reportes financieros para la toma de decisiones
- Informar sobre los estados financieros de la empresa
- Mantener actualizados los datos de los libros contables de la empresa.

	CÓDIGO Nº: 006

Título del Puesto: Cajera

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo

Supervisado por: Gerente

Coordina: Contadora

Naturaleza del Trabajo: Realizar labores de cobranza de dinero por los productos que vayan a ser extraídos del supermercado.

Funciones:

- Poner en una forma ordenada y cuidadosamente en una bolsa los productos
- Dar cambio por el dinero en exceso que le dé el comprador
- Recoger el dinero, contarlo y depositarlo en caja de seguridad
- Receptar los productos seleccionados por el comprador.

Características de Clase:

Proveer al comprador del producto que seleccionó listo para ser transportado manualmente.

Requisitos:

- ✓ Estudios superiores en contabilidad
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en labores similares

Responsabilidades:

- Informar a los clientes sobre precios, y promociones de productos
- Memorizar el código de los productos lo cual le ayuda a realizar su trabajo eficientemente.

	CÓDIGO Nº: 007

Título del Puesto: Bodeguero

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo

Supervisado por: Gerente

Coordina: Contadora

Naturaleza del Trabajo: Se encarga del control de toda la mercadería que tiene la empresa.

Funciones:

- Emitir informes de cada recepción de la mercadería
- Hacer las veces de mensajero cuando sea necesario
- Descargar los productos y unas ves ingresados al sistema ubicarlos en las perchas de bodega.
- Despachar mercadería para ubicar en góndolas y perchas del supermercado.

Características de Clase:

- El puesto requiere de iniciativa y responsabilidad.

Es responsable de su sección.

Requisitos:

- ✓ Bachiller
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en labores similares

Responsabilidades:

- Realización de guías de entrada y salida de los productos
- Archivar en orden los pedidos del día.
- Control de la entrega y recepción de los productos
- Velar por la limpieza y orden de la bodega

	CÓDIGO Nº: 008

Título del Puesto: Vendedor

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo

Supervisado por: Gerente

Naturaleza del Trabajo: Se encarga de todo lo relacionado con ventas e la empresa ofreciendo productos de calidad a los clientes.

Funciones:

- Planifica y controla todo lo relacionado con el precio, plaza, producto y promociones.
- Compensar y guiar las fuerzas de ventas
- Cobrar facturas
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.

Características de Clase:

- Tiene responsabilidad del cargo asignado
- Responde por las ventas

Requisitos:

- ✓ Bachiller
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en labores similares

Responsabilidades:

- Atender al cliente en forma cordial.
- Informar al cliente sobre la publicidad y promociones de ventas que su empresa realiza.
- Conocer y asumir los objetivos de la empresa.

	CÓDIGO Nº: 009

Título del Puesto: Perchero

Nivel Jerárquico: Nivel Operativo

Supervisado por: Gerente

Naturaleza del Trabajo: Coloca artículos, arregla, limpia las perchas

Funciones:

- Clasificar y colocar artículos en las perchas.
- Arreglar bodega
- Limpiar las perchas

Características de Clase:

- Tiene responsabilidad del cargo asignado

Requisitos:

- ✓ Bachiller
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en labores similares

Responsabilidades:

- Informar si existe el faltante de productos.
- Controlar que los productos estén exhibidos ordenadamente.
- Verificar que en las perchas no haya faltante de ningún producto.

	CÓDIGO Nº: 10
Título del Puesto: Chofer	
Nivel Jerárquico: Nivel Operativo	
Supervisado por: Gerente	
Naturaleza del Trabajo: Se encarga de transportar la mercadería desde la bodega a la empresa	
Funciones: • Conducir con precaución • Trasladar los productos o mercadería • Velar por la seguridad de los productos.	
Características de Clase: • Tiene responsabilidad del cargo asignado	
Requisitos: ✓ Licencia Profesional ✓ Experiencia mínima de 1 años en labores similares	
Responsabilidades: • Velar porque el vehículo se mantenga en buenas condiciones. • Transportar la mercadería según las instrucciones recibidas. • Conocer de las leyes de tránsito.	

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4

DISEÑAR UN PLAN DE PUBLICIDAD A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN, CON LA FINALIDAD DE DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA Y ASÍ MEJORAR LA ACEPTACIÓN POR PARTE DE SUS USUARIOS.

Tema

Mejorar constantemente para diferéncianos de la competencia.

Responsable del Proyecto

Gerente propietario

Objetico General

Efectuar un plan de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer las promociones y descuentos que ofrece la empresa y así captar clientes.

Objetivos Específicos

- Hacer conocer las promociones del supermercado medios de comunicación
- Incrementar las ventas

Meta

Durante todo el año 2013, la publicidad se realizará mediante los diferentes medios de comunicación (radio), prensa escrita, con el objetivo de promocionar los servicios que ofrece la empresa.

Actividades

- Realizar una cuña radial y difundirla por una de las radios más escuchadas de la ciudad.

- Realizar la publicidad en el Diario La Hora, el mismo que es el de mayor circulación en la ciudad y provincia de Loja.
- Elaboración de los afiches y volantes.

Estrategia

Difundir las cuñas radiales con todo lo que oferta el supermercado en horarios estratégicos.

Tácticas

- La publicidad se la efectuará se la realizaran por radio Sociedad (99.3 fm), radio Millenium Fm, anunciando los productos que ofrece SUPERMERCADO GALTOR, especialmente en la hora de los noticieros.
- Se realizará la entrega de trípticos y volantes.
- Así mismo en el Diario la Hora se anunciará los servicios que presta esta empresa.
- Los descuentos por la tarjeta se efectuarán luego de entregadas las mismas a los clientes
- Se anunciará en los medios radiales y prensa de mayor circulación local y provincial la entrega de tarjetas DESCUENTAZOS GALTOR.

Responsable

Gerente

Costo

El presupuesto para realizar el presente objetivo será financiado por la empresa, luego del visto bueno del Gerente y tendrá un costo de $4.034 dólares.

Tiempo de Ejecución

Un año.

RESUMEN DEL PROYECTO

Cuadro N° 65

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIA	TACTICAS	ACTIVIDADES	COSTO	TIEMPO	
					INICIO	FIN
• Hacer conocer empresa por algunos medios de comunicación • Incrementar las ventas	Difundir las cuñas radiales con todo lo que oferta el supermercado en horarios estratégicos	• La publicidad se la efectuará se la realizaran por radio Sociedad (99.3 fm), radio Millenium Fm, anunciando los productos que ofrece SUPERMERCADO GALTOR, especialmente en la hora de los noticieros. • Se realizará la entrega de trípticos y volantes. • Así mismo en el Diario la Hora se anunciará los servicios que presta esta empresa.	• Realizar una cuña radial y difundirla por una de las radios más escuchadas de la ciudad. • Realizar la publicidad en el Diario La Hora, el mismo que es el de mayor circulación en la ciudad y provincia de Loja. • Elaboración de los afiches y volantes.	El presupuesto para realizar el presente objetivo será financiado por la empresa, luego del visto bueno del Gerente y tendrá un costo de $4.034,00 dólares	Enero 2013	Enero 2014

Elaboración: La Autora

DESARROLLO DEL PROYECTO 4

PLAN PUBLICITARIO PARA SUPERMERCADO GALTOR

Cuadro N° 66

Publicidad	Valor Unitario	Valor Total
Cuñas radiales: Radio Sociedad (valor mensual) Radio Millenium Fm (valor mensual)	$42.00 $40.00	$504.00 $480.00
Anuncios de prensa: Diario la hora (valor mensual)	$30.00	$360.00
1000 afiches	$0.15	$150.00
2000 hojas volantes	$ 0.02	$40.00
Total anual		**$ 1534,00**

CUÑA RADIAL

EN BUSCA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD? "NO TE PREOCUPÉS" SUPERMERCADO GALTOR ES LA SOLUCIÓN!!!! YA QUE NUESTROS PRODUCTOS SON DE EXCELENTE CALIDAD, OFRECEMOS ASESORAMIENTO GRATUITO Y SERVICIO PERSONALIZADO, CON LOS MEJORES PRECIOS DEL MERCADO. VISITANOS!!!!!!

Tenemos promociones y descuentos de locura

ESTAMOS UBICADOS EN LAS CALLES 18 DE NOVIEMBRE ENTRE ROCAFUERTE Y MIGUEL RIOFRÍO

AFICHE - VOLANTE

SI QUIERE AHORRAR Y LLEVAR A TU HOGAR VARIEDAD Y CALIDAD DE PRODUCTOS

GALTOR

SUPERMERCADO

SU MEJOR ELECCIÓN A LA HORA DE COMPRAR

NO ESPERES Maaas.

VISITANOS Estamos ubicados en las calles 18 de noviembre entre Rocafuerte y Miguel Riofrío

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 5

DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL, CON EL OBJETO DE MEJORAR LAS RELACIONES EMPRESARIALES Y DE SERVICIO.

Tema

Fomentar el desarrollo de la empresa con personal capacitado.

Responsable del Proyecto

Gerente propietario

Objetico General

Efectuar un plan corporativo para capacitar al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales y de servicio.

Objetivos Específicos

- Efectuar un cronograma previamente planificado y que no dificulte el normal desarrollo de las actividades del personal en cuanto a la atención al cliente.
- Contar con personal capacitado en cada área

Meta

Se prevé el segundo semestre del año 2013 capacitar a todo el personal de la empresa, con dos cursos previamente direccionados y planificados. Con personal especializado en las áreas materia de actualización; los mismos que estarán a cargo de reconocidas instituciones a nivel en cuanto a capacitación y con personal calificado para el efecto.

Actividades

- Elaborar un cronograma previamente planificado y que no dificulte el normal desarrollo de las actividades del personal en cuanto a la atención al cliente
- Monitorear todos las avances obtenidos en la capacitación

Estrategia

Este plan corporativo de capacitación contempla dos cursos para el personal de la empresa en forma anual, los mismos que se han analizado previo un estudio estratégico de las necesidades en cada empleado según su puesto de trabajo en el cual desempeña sus actividades.

Cada empleado debe seguir la capacitación que le proporciona la empresa en forma obligatoria.

Tácticas

- Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de la empresa.
- El tiempo de duración de cada curso para la capacitación se determina en el cuadro denominado “Plan de Capacitación”
- La capacitación se efectuará con puntualidad y su aprobación con el 100% de asistencia

Responsable

Gerente

Costo

El costo al que asciende este objetivo estratégico se establece en base a los precios proporcionados por el SECAP y el SRI con el material incluido, cuyo valor total asciende a $ 700 dólares.

Tiempo de Ejecución

Un año.

RESUMEN DEL PROYECTO

Cuadro N° 67

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	COSTO	TIEMPO INICIO	TIEMPO FIN
• Efectuar un cronograma previamente planificado y que no dificulte el normal desarrollo de las actividades del personal en cuanto a la atención al cliente.	• Este plan corporativo de capacitación contempla dos cursos para el personal de la empresa en forma anual, los mismos que se han analizado previo un estudio estratégico de las necesidades en cada empleado según su puesto de trabajo en el cual desempeña sus actividades.	• Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de la empresa. • El tiempo de duración de cada curso para la capacitación se determina en el cuadro denominado "Plan de Capacitación"	• Elaborar un cronograma previamente planificado y que no dificulte el normal desarrollo de las actividades del personal en cuanto a la atención al cliente	. El costo al que asciende este objetivo estratégico se establece en base a los precios proporcionados por el SECAP y el SRI con el material incluido, cuyo valor total asciende a $ 700 dólares.	JULIO 2013	JULIO 2014
• Contar con personal capacitado en cada área.	• Cada empleado debe seguir la capacitación que le proporciona la empresa en forma obligatoria. .	• La capacitación se efectuará con puntualidad y su aprobación con el 100% de asistencia.	• Monitorear todos las avances obtenidos en la capacitación			

Elaboración: La Autora

PRESUPUESTO

Cuadro N° 68

OBJETIVO ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	personal	Cursos	V. unitario	v. total
1. Efectuar un cronograma previamente planificado y que no dificulte el normal desarrollo de las actividades del personal en cuanto a la atención al cliente.	Elaborar un cronograma previamente planificado y que no dificulte el normal desarrollo de las actividades del personal en cuanto a la atención al cliente	1 Contadora.	3	$30.00 $40.00 $70.00	$140.00
		1.Bodeguero	3	$50.00 $40.00 $30.00	$120.00
		2.Perchero	2	$40.00 $30.00	$70.00
		1recepcionista	2	$40.00 $30.00	$70.00
		2Cajeras	2	$40.00 $30.00	$140.00
2. Contar con personal capacitado en cada área.	Monitorear todos las avances obtenidos en la capacitación	0	0	0	
Total					**540.00 anual**

Elaboración: La Autora

DESARROLLO DEL PROYECTO 5

CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS DE SUPERMERCADO GALTOR

Los cursos de capacitación están dirigidos al personal de la empresa, según su puesto de trabajo, y lo dictarán instituciones acreditadas nacionalmente como: el SRI y el SECAP. Con instructores de reconocida experiencia en cada una de las temáticas a capacitar, según el siguiente detalle:

DIRIGIDO: **Contadora**

Actualización y Reformas SRI: $ 70,00 x 1 empleado = **$ 70.00**

Dirigido: Bodeguero

Control de existencias (computarizado) $ 50.00 x 1 empleado = $ **50.00**

Dirigido: perchero, recepcionista, cajeras.

Servicio y atención al cliente $ 40,00 x 6 empleados = **$ 240.00**

Relaciones Humanas $ 30,00 x 6 empleados **= $ 180.00**

Valor Total de los cursos: $ 540.00

PLAN CORPORATIVO DE CAPACITACIÓN

Cuadro N° 69

	Contenido del Curso	Tiempo	Institución	Horario	Participantes	Valor
1	Servicio y atención al cliente	5 días (40 H)	SECAP	17:00 - 21:00	6 (40 c/u)	$ 240,00
2	Actualización y Reformas SRI	5 días (15 H)	SRI - Loja	17:00 - 20:00	1 (70 c/u)	$ 7,00
3	Control de existencias	5 días (15 H)	SRI - Loja	17:00 - 20:00	1 (50 c/u)	$ 50.00
4	Relaciones humanas	5 días (15 H)	SECAP	18:00 - 21:00	6(30 c/u)	$ 180,00
TOTAL ANUAL				**$ 540.00**		

RESUMEN TOTAL DE LOS COSTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA SUPERMERCADO GALTOR

Cuadro Nº 70

Nº	Nombre de los Objetivos	Costo
1	Creación de una Tarjeta de Descuentos, Para Clientes Fijos de la Empresa.	$6785
2	Efectuar un Plan de Promociones a los Clientes que Adquieren los Productos de Galtor para Incrementar las Ventas	$1500
3	Diseñar y Construir la Filosofía Empresarial y la Estructura Administrativa en la Empresa, Para Volverla más Eficiente en su Gestión y Servicio al Cliente.	$170
4	Efectuar un Plan de Publicidad a Través de los Diferentes Medios de Comunicación, con la Finalidad de dar a Conocer los Servicios que Ofrece la Empresa y así Mejorar la Aceptación por Parte de sus Usuarios.	$1534
5	Efectuar un Plan de Capacitación al Personal, con el Objeto de Mejorar las Relaciones Empresariales y de Servicio.	$540
Total		**$10.709**

Elaboración: La Autora

El presente resumen de los costos totales corresponde a los cinco objetivos estratégicos para GALTOR, los mismos que serán analizados por el gerente de la empresa para su aprobación respectiva; luego de lo cual serán puestos en consideración a todos los empleados de la empresa para su ejecución respectiva.

h. CONCLUSIONES

Es indispensable que todas las organizaciones por más pequeñas que sean, tengan un plan estratégico que les permita guiar su accionar y regular cada uno de los procedimientos internos, en EL caso de SUPERMERCADO GALTOR**,**

- Será indispensable que se tome como base la propuesta estratégica para realizar mejoramientos futuros, que tengan como único fin ofrecer a los clientes servicios de calidad.
- El plan de capacitación fomentara el buen desempeño de los empleados logrando que se desenvuelvan con eficiencia y eficacia.
- El plan de promociones ayudara a captar la atención de las personas incitándolas a comprar los productos.
- Carece de publicidad por lo que se implementara un plan de publicidad con la finalidad de dar a conocer los servicios y promociones que ofrece.
- A través del plan estratégico propuesto se podra determinar una nueva Visión y Misión hacia donde galtor supermercado pondrá todos sus esfuerzos.
- Ejecutar el presente plan estratégico, permitirá al supermercado lograr un mejor desenvolvimiento y posicionamiento en el mercado local, mejorando su clientela en al menos el 50% en comparación con el primer año de su implementación.

i. RECOMENDACIONES

- El gerente deberá implementar el plan estratégico propuesto, previa una reunión con todo el personal que labora en la misma para su difusión y operativización.
- Se recomienda implementar la nueva estructura orgánica funcional propuesta, mejorando así su organización y servicios.
- Se bebe realizar una campaña sostenida de publicidad a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de lograr un mayor posicionamiento.
- Es importante recomendar el compromiso institucional que tienen los empleados y directivos de la empresa, en colaborar con la difusión e imagen de Supermercado GALTOR, en forma positiva, para mejorar la imagen de la misma.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ DONNELLY, Ivancevich. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. Octava Edición, México 1997.
- ✓ GEORGE, Steiner."Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA¸1998
- ✓ SALLENAVE. Jean Paúl."LaGerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma, Bogotá,1997
- ✓ JARAMILLO, José Carlos, "Planeación Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management, 1992
- ✓ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.
- ✓ ROMO SALTOS, Luis, "Ciencia Filosofía y Método", Editorial Universitaria, Universidad Central del Ecuador, Quito,1984
- ✓ .SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

INTERNET PAGINAS WEB

- ✓ Estrategias de autoservicios, 2008. www.buenastareas/ensayos.com.
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Supermercado
- ✓ www .wanadoo.com
- ✓ WWW. Monografías .com.
- ✓ www.esmas.com

k. ANEXOS

ANEXO 1

VISTA EXTERNA DEL SUPERMERCADO

VISTA INTERNA DEL SUPERMERCADO

PASILLO 2
Yogurt / Cereales
Enlatados / Culinarios
Condimentos / Aceites
Granos / Harinas
Embutidos / Lacteos
RITZ
Kotex
Nestlé
¡DisFrutalost
¡Pídelos aquí!

GALTOR SUPERMERCADO
Servicio y calidez en nuestra atención
Estimado cliente:
Esta prohibido el ingreso con carteras lundas o bolsos
Atentamente: LA GERENCIA
PASILLO
Aseo Personal
Plasticos
Pañales
Confiteria
Shampoo
Bici
APETITAS
Krispiz
Saltica
Cacos
24 10 2013

EMBUTIDOS

alimentos
LA ITALIANA
24 10 2013

ANEXO 2
ENTREVISTA AL GERENTE DEL SUPERMERCADO GALTOR

4. ¿Usted tiene conocimientos en administración de empresas?

5. Cuantos años de servicio tiene su empresa.

6. Tiene definido usted una filosofía empresarial como: misión, visión, valores, principios y objetivos estratégicos para su empresa?

4. ¿Las actividades realizadas están planificadas y consideradas en todo el personal de la empresa?

5. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

6.¿El personal de su empresa se encuentra distribuido a más de los requisitos mínimos de su cargo?

7. ¿La empresa realiza capacitación al personal?

8. ¿Cómo es la relación que usted mantiene con sus empleados?

9. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza, para facilitar las ventas a?

10.¿En base a qué factores determina el precio de sus productos?

11. ¿Qué clase de promociones realiza la empresa a sus clientes?

12. ¿La empresa realiza publicidad?

13. ¿En cuánto a los proveedores?

14.¿Cuál es la ubicación de su empresa?

15. ¿Su empresa cuenta con el manual de funciones?

16. ¿En su empresa se aplicado un plan estratégico?

17. ¿La empresa ha realizado programas de motivación?

18. ¿Cuál cree usted que serían las oportunidades para su empresa?

ANEXO 3

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE SUPERMERCADO GALTOR

ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE SUPERMERCADO GALTOR

1. **¿Cuál es el cargo que desempeña en la empresa?**

Contadora ( )
Cajeras ( )
Recepcionista ( )
Perchero ( )
Bodeguero ( )

2. ¿Qué tiempo lleva usted trabajando en la empresa?

De 1-3 años ( )
4 a 6 años ( )
7 a 10 años ( )
más de 10 años ( )
No contestan ( )

3. Usted está de acuerdo con el ingreso que recibe por parte de su trabajo?

Si ( )
No ( )

4. ¿El ambiente laboral Gerente - empleados es el adecuado?

Si ( )
No ( )

5. ¿Usted ha recibido motivación por parte de la empresa?

Si ( )

No ( )

6. ¿Las funciones que usted desempeña están acorde a su cargo?

Si ( )
No ( )

7. ¿Se siente satisfecho con las actividades que realiza?

Si ( )
No ( )

8. ¿Conoce la visión de la empresa?

Si ( )
No ( )

9. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si ( )

No ( )

10. ¿Considera usted que la misión, visión, principios y valores orientan el desempeño de las actividades de la empresa.

Si ( )
No ( )

11. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

cumpliendo con las actividades encomendadas ( )

realizando bien el trabajo ( )

siendo responsable ( )

12. ¿Cuáles son los elementos que utiliza el Gerente para elevar el nivel de motivación y compromiso?

Salario Justo ( )
Compensación por el nivel de desempeño ( )
Buen trato ( )
Capacitación ( )
Ambiente Físico adecuado ( )
Clima Laboral ( )

13. ¿Cree usted que el ambiente organizacional que existe dentro de la empresa propicia una buena relación laboral y permite desempeñar sus funciones correctamente?

Si ( )

No ( )

14. ¿Las actividades que usted desarrolla responde a los objetivos establecidos por la empresa?

Si ( )

No ( )

15¿Cómo es la relación que usted mantiene con el gerente y con sus compañeros de trabajo?

Emotiva ( )
Efectiva ( )
Conflictiva ( )

16. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene con el gerente?

Buena ( )
Regular ( )
Mala ( )
Eficiente-Oportuna ( )

17. ¿En su trabajo se le ha presentado algún conflicto?

Si ( )
No ( )

18. ¿Cada qué tiempo el gerente les indica las actividades a realizarse?

Diario ( )
Semanal ( )
Quincenal ( )
Mensual ( )
Anual ( )

19. ¿Qué aspectos positivos observa que tiene el gerente?

Abierto al Dialogo 1
Recibe Recomendaciones 3
buena personalidad 1
Buen trato al cliente 1

20. ¿Qué aspectos recomienda al gerente para un mejor funcionamiento del supermercado?

local propio ( )
mejorar infraestructura ( )
tener parqueadero ( )

21. ¿La empresa le proporciona las herramientas necesarias para realizar sus actividades con eficiencia y eficacia?

Si ( )
No ( )

22. ¿Le hacen participe a usted en la toma de decisiones?

Si ( )
A veces ( )
No ( )

23. ¿Cómo califica usted a la empresa en el mercado local?

Altamente competitiva ( )
Medianamente competitiva ( )
No es competitiva ( )

24. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene la empresa para ser Competitiva?

Calidad ( )
Precios ( )
Promoción ( )
Publicidad ( )
Propaganda ( )
Facilidad de adquisición ( )
Entrega oportuna de los productos ( )
Garantía de los productos ( )
Facilidades de pago ( )
Cordialidad en la atención ( )
Asesoría personalizada ( )
Valor agregado ( )
Competidores ( )
Infraestructura interna ( )
personal calificado ( )

25. ¿Cree usted que los servicios que ofrece el supermercado son satisfactorios y adecuados?

Si ( )
No ( )

26. ¿Por qué cree usted que utilizan el servicio de la empresa?

Calidad ( )
Imagen ( )
Precios ( )
Promoción ( )
Publicidad ( )
Propaganda ( )
Garantía de los productos ( )
Facilidad de pago ( )
Cordialidad en la atención ( )
Asesoría personalizada en ventas ( )
Infraestructura interna ( )
Personal calificado ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4

ENCUESTA A LA POBLACIÓN DED LA CIUDAD DE LOJA

1. **¿Conoce usted los supermercados que existen en la ciudad de Loja?** SI ( ) NO ( )

2. **Indique que supermercados usted conoce?**

   ……

   ……..……

3. **¿Cómo se enteró de la existencia del supermercado Galtor**?

   Radio ( )

   Prensa ( )

   Televisión ( )

   Bayas publicitarias ( )

   Otros ( )

4. **¿Ha adquirido sus productos en supermercado GALTOR?**

   SI ( ) NO ( )

5. ¿**Con que frecuencia acude a comprar en SUPERMERCADO GALTOR?**

   Diario ( )

   Semanal ( )

   Quincenal ( )

   Mensual ( )

6. **¿Cuál es el producto que usted compra con mayor frecuencia en GALTOR?**

Lácteos ( )

Confitería ( )

Artículos de limpieza ( )

Aseo personal ( )

Productos de primera necesidad ( )

Panadería ( )

7. **¿Cómo considera la atención que recibe por los trabajadores del supermercado?**

Excelente ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

8. **¿Qué opina de los precios de los productos que ofrece?**

Altos ( )

Moderados ( )

Bajos ( )

9. **¿Por qué prefiere comprar sus productos en supermercado GALTOR?**

Precios ( )

Ubicación ( )

Calidad del Producto ( )

Servicio ( )

10. **¿Usted como cliente de supermercado GALTOR?, está de acuerdo con los horarios de atención que presta la empresa**?

9am a 21h00

SI ( ) NO ( )

Porque

……

15. **¿Por qué medio de comunicación le gustaría que supermercado GALTOR difunda sus promociones y servicios?**

TV. ( )

Radio ( )

Prensa ( )

Vallas publicitarias ( )

Otros ( )

11. **¿Cuál es el canal televisivo de su preferencia?**

UV Televisión ( )

ECOTEL ( )

12. **¿Cuál es el horario de su preferencia para ver programas televisivos?**

06h00- 12h00 ( )

12h00-18h00 ( )

18h00- 21h00 ( )

13. **¿Cuál es el diario que más lee?**

Crónica ( )

La Hora ( )

Centinela ( )

14. ¿Qué emisora escucha con mayor frecuencia?

Luz y Vida ( )

Sociedad ( )

Millenium ( )

Otras ( )

…….

Horarios de preferencia

06h00- 12h00 ( )

12h00-18h00 ( )

18h00- 00h00 ( )

ÍNDICE

PORTDA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA v

a. TEMA: 1

b. RESUMEN 2

SUMMARY…….5

c. INTRODUCCIÒN 8

d. REVISIÒN DE LITERATURA..... 10

e. MATERIALES Y MÉTODOS 27

f. RESULTADOS..... 32

g.DISCUSIÓN 106

h.CONCLUSIONES 146

i.RECOMENDACIONES 147

j.BIBLIOGRAFÍA 148

k. ANEXOS 149

ÍNDICE..... 163