



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:
**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO YEROVY DE
LA CIUDAD DE LOJA”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE INGENIERA COMERCIAL.

AUTORA:

ANA MARÍA MONTALVÁN MENDOZA

DIRECTOR:

ING. COM. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ

LOJA- ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN

Ing. Com.

Galo Eduardo Salcedo López


DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que como director de la presente tesis titulada: “**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO YEROVY DE LA CIUDAD DE LOJA**”, certifico que el trabajo fue desarrollado por la postulante señorita **ANA MARÍA MONTALVÁN MENDOZA** bajo mi supervisión, la cual cumple con los requisitos establecidos por el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja previo a obtener el Grado de Ingeniera Comercial, por lo que autorizo su presentación para los trámites legales correspondientes.

Loja, febrero del 2016

Atentamente,


ING. COM. GALO EDUARDO SALCEDO LÓPEZ
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo **ANA MARÍA MONTALVÁN MENDOZA**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: Ana María Montalván Mendoza

Firma:

Cédula: 1724333560

Fecha: Febrero del 2016

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

Yo **ANA MARÍA MONTALVÁN MENDOZA**, declaro ser autora de la tesis titulada: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO YEROVY DE LA CIUDAD DE LOJA”**, como requisito para optar al 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 en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del 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 23 días del mes de febrero del dos mil dieciséis firma la autora.

Firma:

Autora: Ana María Montalván Mendoza

Cédula: 1724333560

Dirección: Loja (Barrio Época, calle Alemania y Noruega)

Correo electrónico: anamontalvan1990@hotmail.com

Celular: 0996039080

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Com. Galo Eduardo Salcedo López

Tribunal de Grado:

Dr. Luis Quizhpe Salinas, MAE

Ing. Andrea Paulina Colambo, MAE

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, MAE

Presidente Del Tribunal

Miembro Del Tribunal

Miembro Del Tribunal

DEDICATORIA

“Todo esfuerzo tiene su recompensa, así como todo anochecer tiene su amanecer” y “La motivación te hace empezar, pero el hábito te hace continuar”, estas dos frases me inspiran cada mañana para agradecer a Dios por su bondad y generosidad para conmigo.

Dedico este esfuerzo a mis padres quienes con amor, paciencia y sacrificio, me apoyaron para que pueda dar un paso más en mi vida profesional y cumplir mis sueños y metas.

A mis hermanos quienes son la inspiración para seguir superándome cada día más y a todos mis amigos y familiares que siempre estuvieron en todo momento, sintiéndose orgullosos por mis triunfos y aciertos.

Ana María Montalván Mendoz

AGRADECIMIENTO

Expreso un sincero sentimiento de gratitud a la Universidad Nacional de Loja, Modalidad de Estudios a Distancia, a la Carrera de Administración de Empresas, por su compromiso de forjar profesionales con excelencia académica. Un efusivo agradecimiento a todos los docentes por su paciencia, disponibilidad y generosidad para compartir sus experiencias y amplios conocimientos.

Y al director de tesis por brindarme sus amplios conocimientos durante el presente trabajo de tesis.

Ana María Montalván Mendoza

a. TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
SUPERMERCADO YEROVY DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

En la actualidad es de vital importancia que las empresas cuenten con un Plan Estratégico como una herramienta clave para alcanzar las metas de todo tipo de negocio u organización. Es por ello que la presente tesis tiene como objetivo general: **“Elaborar un Plan Estratégico para la Empresa Supermercado YEROVY de la ciudad de Loja, comercializadora de productos de primera necesidad”**, con el fin de contribuir con el desarrollo organizacional de la empresa en estudio.

Dentro de los objetivos específicos que se han propuesto tenemos: “Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Supermercado YEROVY de la ciudad de Loja”; “Efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) que inciden en la actividad que desarrolla la empresa en estudio”; “Realizar un análisis de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la Empresa Supermercado Yerovy”; “Efectuar un análisis FODA en la Empresa Supermercado Yerovy de la ciudad de Loja”; “Elaborar la Matriz de Alto Impacto que permita generar los objetivos estratégicos para la empresa investigada”; “Desarrollar los Objetivos Estratégicos con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en la comercialización de los productos que ofrece la empresa”; y “Elaborar el presupuesto necesario para implementar el Plan Estratégico en la Empresa Supermercado Yerovy de la ciudad de Loja”.

Para poder cumplir con los objetivos planteados se utilizaron los siguientes métodos y técnicas, así tenemos: el método deductivo, inductivo, analítico, estadístico y sistemático. Dentro de las técnicas se aplicó la recopilación bibliográfica para recopilar la información necesaria sobre planeación estratégica, la observación directa mediante visitas de campo a la empresa Supermercado “YEROVY”, a más de ello encuestas que se aplicó a los clientes y empleados de la empresa Supermercado “YEROVY”, y la entrevista al gerente de la misma Ing. María Luisa Torres Torres.

Luego se presenta los resultados de la información obtenida, donde se realizó el diagnóstico situacional de la empresa que permite analizar los aspectos externos del entorno, así mismo los aspectos internos, con el fin de establecer la situación actual de cómo se encuentra la empresa. Así tenemos la matriz EFE con un valor de 2,77 puntos lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas; mientras que la matriz EFI con un valor de 2,89 puntos lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

Para posteriormente poder formular las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para el diseño de la matriz FODA, la misma que permitió determinar los objetivos estratégicos con sus respectivos presupuestos y responsables; así tenemos: “Establecer la misión y visión para la empresa, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa”; “Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan

hacer conocer los productos que comercializa la empresa”; “Elaborar un plan de capacitación para los empleados del Supermercado YEROVY”; “Establecer un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa”; y por último “Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa”. Cabe indicar que la puesta en marcha de los cinco objetivos estratégicos tiene un costo de \$12.961,00 dólares.

Finalmente se presenta lo concerniente a las conclusiones y recomendaciones, donde se plantea, al gerente de la empresa Supermercado “YEROVY” la importancia de la implementación del Plan Estratégico, ya que esto le permitirá posicionarse en la mente de los consumidores y posteriormente alcanzar su fidelidad. De tal manera que se incrementarán las ventas y las utilidades de la empresa.

ABSTRACT

Today is of vital importance that companies have a Strategic Plan as a key tool for achieving the goals of any business or organization. Is why this thesis aims at general: **"develop a Strategic Plan for the company YEROVY supermarket in the city of Loja, marketer of products of first necessity"**, in order to contribute to the organizational development of the company in study.

Within the specific objectives that have been proposed have: "a situational diagnosis of the company YEROVY supermarket in the city of Loja"; " " Carry out an analysis of the factors external (EFE) affecting the activity developed by the company in study"; "An analysis of the factors internal (EFI) identifying the strengths and weaknesses of the company supermarket Yerovy"; " " Company SWOT analysis Supermarket Yerovy " from the city of Loja"; "Developing the high impact matrix that allows the strategic objectives for the investigated company"; "To develop the strategic objectives in order to obtain a better performance in the marketing of the products offered by the company"; and "the budget required to implement the enterprise Strategic Plan supermarket Yerovy from the city of Loja".

In order to meet the objectives set were used the following methods and techniques, so we have: the deductive, inductive, analytic, statistical and

systematic method. Among the techniques was applied the bibliographical collection to collect the necessary information about strategic planning, through direct observation visits field to the supermarket "YEROVY" company, more than this survey applied to customers and employees of the supermarket "YEROVY" company, and interview the Manager of the same Eng. Maria Luisa Torres Torres.

Then presents the results of the information obtained, where took place the Situational diagnosis of the company that allows you to analyze the external aspects of the environment, thus same the internal aspects, in order to establish the current status of the company is. So we have the EFE matrix with a value of 2,77 points which means that there is a predominance of the opportunities the threats; While the matrix EFI with a value of 2.89 points which means that there is a predominance of strengths over weaknesses.

So as to later formulate strengths, weaknesses, opportunities and threats, for the matrix SWOT, the same design which allowed to determine the strategic objectives with their respective budgets and responsible; so we have: " " Establish the mission and vision for the company, in order to improve the corporate image of the company"; "Carry out promotional and advertising programs that allow to know the products marketed by the company"; "Develop a training plan for employees of the supermarket YEROVY"; "Establish a plan of motivation and incentives for the staff of the company"; and finally "implement the use of uniform for the staff of the company".

Should be noted that the implementation of the five strategic goals has a cost of \$12.961,00.

Finally there is concerning the conclusions and recommendations, where arises, the Manager of the company supermarket "YEROVY" the importance of the implementation of the Strategic Plan, since this will allow you to position itself in the minds of consumers and subsequently reach your loyalty. In such a way that will increase the sales and profits of the company.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico en las empresas permite trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

En la ciudad de Loja existen empresas dedicadas a brindar y ofrecer diferentes bienes/servicios entre ellas se encuentran las pequeñas, medianas y grandes empresas; donde se evidencia la falta de capacitación y motivación permanente al personal, publicidad y promoción deficiente, inestabilidad laboral, entre otros.

Es así que la principal característica que marca la diferencia a estas empresas comerciales es la habilidad para ejecutar estrategias y así atraer a un porcentaje considerable de clientes, es por esta razón que se consideró realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa en estudio.

El sitio de interés para el presente trabajo de tesis ha sido la empresa Supermercado "YEROVY" de la ciudad de Loja, esta empresa tiene más de 5 años de competitividad en el mercado local, con la comercialización de productos de primera necesidad, cárnicos, embutidos, licores, perfumería, etc., en un local propio. Según los resultados obtenidos en las encuestas la aceptación de los clientes hacia los productos de la empresa es buena.

El presente trabajo de tesis se desarrolló con el tema: **“Elaboración de un plan estratégico para la empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja”**, encaminado al desarrollo empresarial.

Primeramente se inicia introducción en donde se recalca la importancia y de cómo está organizada la presente tesis, seguidamente tenemos la revisión de literatura donde se recopiló la información necesaria sobre planeación estratégica y todo lo referente a la teoría sobre la empresa en estudio. En cuanto a la metodología utilizada, se puso en consideración todos los métodos y técnicas de investigación empleados, así tenemos: el método deductivo, inductivo, analítico, estadístico y sistemático. Dentro de las técnicas se aplicó la recopilación bibliográfica para recopilar la información necesaria sobre planeación estratégica, la observación directa mediante visitas de campo a la empresa Supermercado “YEROVY”, a más de ello encuestas que se aplicó a los clientes y empleados de la empresa Supermercado “YEROVY”, y la entrevista al gerente de la misma Ing. María Luisa Torres Torres.

En los resultados se realizó el diagnóstico situacional de la empresa, donde se procedió a realizar el análisis externo e interno, el mismo que contribuyó a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Para de esta manera definir los objetivos estratégicos.

En la discusión se realizó el desarrollo del plan estratégico que se basó en cinco objetivos estratégicos, como son: “Establecer la misión y visión para la empresa, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa”; “Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que comercializa la empresa”; “Elaborar un plan de capacitación para los empleados del Supermercado YEROVY”; “Establecer un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa”; y por último “Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa”.

Posteriormente luego de haber obtenido y procesado toda la información se llegó a determinar las conclusiones y recomendaciones para el presente trabajo de tesis.

Finalmente está la bibliografía, que describe los libros, folletos, textos y páginas de internet que sirvieron como fuente de consulta. Los anexos en donde constan, los cuestionarios aplicados en la entrevista y encuestas. Y el índice que especifica la estructura del trabajo con su respectiva numeración que facilita la consulta del trabajo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

SUPERMERCADO

CONCEPTO

Gráfico N° 1 Supermercado



Fuente: www.blogspot.supermercado.com

Un supermercado es un establecimiento comercial de venta al por menor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio. (Arellano, 2010)

HISTORIA

En la venta al por menor antes del surgimiento de los supermercados, generalmente los productos eran distribuidos por un comerciante mientras los clientes esperaban delante de un mostrador indicando los elementos que querían. Además, la mayoría de los alimentos y mercancías no venían en paquetes individuales, por lo que el comerciante tenía que medir y envolver la cantidad exacta deseada por el consumidor. El proceso de compra era lento, ya que el número de clientes que podían ser atendidos era limitado por el número de personas empleadas en la tienda.

El concepto de un mercado de comida barata dependiente de las economías de escala fue desarrollado por Vincent Astor, quien fundó en Nueva York el Mercado Astor en 1915, creando un mini-centro comercial al aire libre que vendía carne, fruta, producción y flores. La expectativa era atraer a los clientes desde grandes distancias, pero finalmente el mercado cerro en 1917. (Express, 2012)

CLASES DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO

- **Hipermercados**, venta también de ropa y accesorios vehiculares como llantas.
- **Supermercados**, venta de productos de consumo masivo perecibles y no perecibles.

- **Tiendas de consumo**, ventas al por menor o detalle generalmente son de menos de 1000 m².

FUNCIONAMIENTO

Los clientes que entran a un supermercado generalmente lo recorren con un carrito o cesta, en el cual van guardando los productos que desean comprar. Los productos están distribuidos por secciones: ultramarinos, alimentos frescos, alimentos congelados, bebidas, básicos del hogar, cuidado personal, etc. Éstas a su vez se organizan en pasillos clasificados por su naturaleza (galletas, cereales, frutas, carnes, etc.). El cliente realiza el pago en cajas que se encuentran situadas generalmente en las salidas del establecimiento.

La distribución de secciones es muy similar en todos los supermercados. La intención es que el cliente describa el recorrido más amplio posible por lo que los productos de primera necesidad se colocan en diferentes puntos del mismo y, generalmente, alejados de la entrada: carne, pescado, frutas y legumbres, juguetería, pan, leche, agua, etc.

Los muebles con estantes donde se exponen los productos se denominan góndolas y su lateral, cabecera de góndola. Por su parte, los productos congelados y lácteos se exponen en arcones frigoríficos. La parte del marketing que se ocupa de las técnicas optimización de venta de productos

en una superficie de autoservicio se denomina merchandising. (Assael, 2012)

ELEMENTOS DEL SUPERMERCADO

- **Caja Registradora:** La caja registradora en la actualidad es un elemento esencial en el supermercado. Su principal función es recoger el dinero que se va ganando de las ventas y almacenarlo de forma segura, calcular y registrar las transacciones comerciales.
- **Cámara frigorífica:** Tanto los productos agrícolas como los cárnicos son alimentos perecederos. Después de la cosecha los productos agrícolas mantienen su proceso de maduración y junto con la acción de los microorganismos del exterior se llega a la total maduración y putrefacción de la fruta. Con la carne ocurre algo similar, después del sacrificio solo dura dos o tres días comestibles a temperatura ambiente mientras que se ha demostrado que tanto fruta como carne es mucho más duradera en un lugar de temperatura inferior a la ambiente.
- **Carrito de compras:** Sirve para facilitar las compras, este consiste en una silla plegable con ruedas y una cesta de alambre, donde coloca los productos para trasladarlos hacia la caja registradora y hacer la respectiva revisión y facturación.
- **Código de Barras y Escáner Óptico:** Sirve para aumentar la velocidad de gestiones y mayor comodidad a la hora de hacer el inventario de los productos que se deben reponer, además favorece el grado de

satisfacción del cliente por agilizarla el despacho en el punto de pago, con el simple hecho de pasar el producto por el escáner. (Assael, 2012)

MERCHANDISING

Gráfico N° 2 Merchandising



Fuente: www.blogspot.merchandising.com

Primer distribuidor – vendedor. Principios del Siglo XX

A principios del siglo XX la industria producía en abundancia, los productos eran empaquetados y enviados para vender en la tiendas a una velocidad desorbitada, pero las tiendas locales y los consumidores no podían comprar lo suficientemente rápido para absorber el aluvión de mercancías. La manera de solucionar esta excesiva oferta: bajar los precios, pero el problema era el poco margen comercial existente. Una empresa de transporte, Atlantic & Pacific Tea Company, se dio cuenta que si además de transportar los alimentos, también los vendía al consumidor, se ampliaba el margen comercial y se podía permitir una rebaja de los precios. Ésta fórmula comercial dio grandes resultados y sentó las bases de la logística del supermercado moderno. (Arreaga, 2011)

MARCO CONCEPTUAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Gráfico N° 3 Planeación Estratégica



Fuente: www.blogspot.merchandising.com

“El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización empresarial, institucional, no gubernamental, etc., reflejan cual será la estrategia a seguir en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años”.

La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director. (Hiembing, 2010)

Por tanto, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es

manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- “Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a \$100.000 antes de diciembre del presente ejercicio".
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos”. (Caseres, 2010)

ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera o se encuentra la empresa, institución u organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la empresa, institución u organización., para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación para ello hay que realizarlo dentro como fuera de la empresa.

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la empresa pretende llegar, estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego serán medidos.

Etapas 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y

externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Seguimiento.

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. (Friedman, 2012)

También se puede definir a la planeación estratégica como el proceso de examinar la situación actual y la trayectoria futura de una organización o comunidad, fijar objetivos, desarrollar una estrategia para alcanzarlos y evaluar los resultados. Los diferentes procesos de planeación estratégica poseen vericuetos diversos, pero la mayoría entrañan una serie de pasos básicos:

PASOS A SEGUIR PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- a.** Análisis de la situación, tanto interna como externa;
- b.** Diagnóstico o identificación de los problemas esenciales que afronta la organización;
- c.** Estructuración de los objetivos básicos de la organización;
- d.** Establecimiento de una visión: cómo es el éxito.
- e.** Desarrollo de una estrategia para llevar a la práctica la visión y objetivos;
- f.** Desarrollo de un calendario para esa estrategia;
- g.** Medición y evaluación de los resultados.

Las informaciones que se requieren para elaborar un plan estratégico se pueden clasificar en:

a. Información interna:

- Análisis de debilidades
- Datos históricos de la organización

b. Información externa:

- Datos y tendencias políticas
- Datos y tendencias económicas generales
- Datos y tendencias del mercado. (Steiner, 2013)

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Existen múltiples definiciones de estrategia.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. (Ansoff, 2011)

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA.
- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
 - Qué productos y servicios ofrecer
 - Qué demandas del mercado satisfacer
 - A qué segmento de clientes atender
 - Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
 - Qué método de ventas utilizar
 - Qué forma de distribución utilizar
 - Qué área geográfica atacar. (Sallenave, 2012)

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo.

Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios. (David, 2012)

ANÁLIS F.O.D.A.

Gráfico N° 4 Matriz FODA



Fuente: www.blogspot.supermercado.com

Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias

adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). (Arthur & III, 2010)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. El FODA nos va a ayudar a analizar la empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para la empresa? (Arthur & III, 2010)

LA ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ EFE CONSTA DE CINCO PASOS:

Gráfico N° 5 Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
• • •			
AMENAZAS			
• • •			

Elaboración: La Autora

1. Abarca un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista, primero se anota las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtenerla

organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Gráfico N° 6 Matriz EFI

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
• • •			
DEBILIDADES			
• • •			
Total	1.00		

Elaboración: La Autora

Este instrumento permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5

caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

Gráfico N° 7 Matriz de Alto Impacto

	ANÁLISIS EXTERNO	
	Oportunidades	Amenazas
	• • •	• • •
ANÁLISIS INTERNO		
Fortalezas	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
• • •		
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
• • •		

Elaboración: La Autora

Luego de hacer la valoración ponderada de los aspectos claves del proyecto, se continúa con las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que

estas sean objetivas, controlables, cuantificables, o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas a ejecutar, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de cerciorar a cabalidad su gestión. (Koontz & Wehrich, 2010)

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz FODA, las mismas se deben agrupar así:

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización

se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. (Koontz & Weihrich, 2010)

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

OBJETIVOS

El objetivo es un enunciado general de una situación determinada que la empresa espera alcanzar, en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones, exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar.

Los objetivos pueden ser generales y se apuntan a la solución de los problemas de mediano y largo plazo, en cambio, los objetivos específicos, son a corto plazo para problemas más concretos.

Las principales características de los objetivos, son las siguientes:

- Constituyen un desafío para la empresa.
- Consideran las circunstancias previsibles de la situación esperada.
- Deben mantener una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento.
- Deben ser comunes.
- Deben ser claramente establecidos.
- Deben ser cuantificables.
- Deben ser claros, lógicos, medibles, coherentes y conocidos.

Los objetivos estratégicos permiten estructurar con claridad el cambio o la transformación que debe operar la empresa en el futuro, con el fin de mejorar la estructura productiva y de servicios, estos objetivos deben ser innovadores, para romper la inercia actual y lograr un cambio cualitativo a futuro. (Fischer & Espejo, 2010)

Los objetivos estratégicos deben ser pocos pero integrales y de largo plazo, en algunos casos podría ser uno que globalice el interés general, cuya finalidad sea transformar la situación actual, en una situación futura ideal, pero alcanzable.

La gran estrategia dirigida a concretar el objetivo estratégico debe contener, varias áreas en los sectores más importantes (producción, procesos,

consumo, distribución, competencia, mercados futuros y actuales) además acciones y gestiones que respalden la consecución de los mismos.

Todos los componentes del plan estratégico deben orientarse a concretar el gran objetivo estratégico, lo que es necesario e importante tener presente permanentemente al formula y ejecutar el plan estratégico, aquella idea matriz, el norte o el eje articulador del plan, de manera de coordinar y sumar esfuerzos dirigidos a lograr ese gran propósito. (Fischer & Espejo, 2010)

Los objetivos estratégicos deben ser:

- Escuetos:** idea/síntesis
- Singulares:** referido a un tema concertado
- Innovadores:** rompa la inercia pasada

ESTRATÉGIAS

La estrategia se define como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa. Las estrategias constituyen el mecanismo que nos va a llevar desde la situación actual hasta la visión. Existen varios tipos de estrategias, entre los más importantes tenemos:

Estrategias de crecimiento. Este tipo de estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, dirigidas a

superar las debilidades y amenazas, así como, plantear nuevas alternativas de crecimiento y desarrollo.

Estrategias de contingencia. Este tipo de estrategias deben ser adoptadas por la empresa para superar los riesgos, peligros y amenazas que ponen en riesgo su prestigio y a veces su supervivencia.

Estrategias competitivas. Están orientadas a presentar una nueva imagen de la empresa frente a otras que desarrollan sus mismas actividades, lo que le permitirá ser diferente de las demás, es decir ser competitiva. (George & Franklin, 2010)

LÍNEAS DE ACCIÓN

Las líneas de acción conocidas también como políticas son grandes orientaciones que facilitan la consecución de los fines, objetivos y metas. Las líneas de acción deben ser flexibles y son a corto y mediano plazo. La mayor responsabilidad y compromiso en la estructuración de las líneas de acción recae en los máximos directivos de la empresa.

Características de las líneas de acción

- La formulación de las líneas de acción es responsabilidad de los niveles jerárquicos que corresponden a la alta administración.

- Para la formulación de las líneas de acción se considera los objetivos, por lo tanto deben ser coherentes.
- Las líneas de acción se refieren a los aspectos más relevantes.
- Las líneas de acción son planteadas para períodos definidos y delimitados previamente en relación a los objetivos formulados.

PRESUPUESTO

En este apartado se deben recoger todos los costes o aportaciones económicas de las acciones contempladas en el plan. “Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan estratégico de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa. (Álvarez, 2010)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Todo proyecto de tesis requiere de una adecuada utilización de materiales y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos, para definir con verticalidad científica las causas, consecuencias y las posibles soluciones a un determinado problema. Por ello que el presente proyecto de tesis está orientado a buscar el camino para desarrollar el proceso estratégico en la empresa seleccionada.

MATERIALES

Se utilizó los siguientes materiales:

- **Equipos de oficina:** computadora, impresora, flash memory, calculadora, cámara fotográfica, perforados, engrampadora, etc.
- **Útiles de Oficina:** papel bond, esferos, lápiz, reglas, borradores, bolígrafos, etc.

MÉTODOS

Se utilizaron los siguientes métodos:

- **Método Deductivo:** La deducción va de lo general a lo particular, por lo que utilización de este método permitió en base a la teoría

relacionada con la planificación estratégica, diseñar un plan estratégico específico para la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja, en función al diagnóstico realizado.

- **Método Inductivo:** Se utilizó este método para en base a la situación actual del plan estratégico relacionado con cuatro variables trascendentales como son: Producto, Precio, Plaza y Promoción en la empresa investigada, determinar los objetivos estratégicos que se plantearon y seleccionar las estrategias que permitan alcanzarlos.
- **Método Analítico:** Este método permitió realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, así como el análisis de los factores externos e internos, lo que sirvió de base para el análisis de la matriz FODA y Matriz de Alto Impacto, punto de partida del plan estratégico que se elaboró.
- **Método Estadístico:** Este método permitió realizar el análisis pertinente de la tabulación de las encuestas planteadas y así presentar la información a través de cuadros y gráficos estadísticos, en donde se pudo percibir los porcentajes reales de la información obtenida a la población en estudio. Es decir, permitió describir la realidad objetiva en términos cuantitativos.
- **Método Sistemático:** Este método permitió relacionar hechos aparentemente aislados y poder formular una teoría que unifica los

diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.

Es decir ayudó a sintetizar los problemas encontrados en las encuestas para luego abreviar y concluir en los debidos comentarios, conclusiones y recomendaciones que constituye el resultado del presente proyecto de tesis.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **Recopilación Bibliográfica.-** Se la utilizó para seleccionar información de libros, tesis, revistas, Internet etc.; para elaborar la fundamentación teórica del trabajo investigativo.
- **Observación Directa:** Es el procedimiento de investigación más antiguo y a la vez más moderno, consiste en ver, oír hechos y fenómenos que se desean investigar. Esta técnica ayudó a determinar en primera vista la situación actual de la Empresa Supermercado “YEROVY”, ayudando a conocer su organización y funcionamiento y así relacionarla directamente con el objeto de estudio.
- **Entrevista:** Es una conversación entre dos o más personas, que está conformada por el entrevistador y el entrevistado. Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o

cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Esta técnica se aplicó a la gerente de la empresa Ing. María Luisa Torres Torres con la finalidad de conocer las actividades relacionadas con el plan estratégico, su forma de aplicación y como se encuentra actualmente la empresa.

- **Encuesta:** Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana.

Se aplicó dos modelos de encuestas, la primera se realizó a los empleados que laboran en la Empresa Supermercado “YEROVY” en un total de 14 empleados conformado por: 4 cajeras, 1 empacador, 1 bodeguero, 4 percheros, 1 contadora y 3 auxiliares de contabilidad; para conocer diferentes aspectos relacionados con el plan estratégico. La segunda encuesta estuvo dirigida a los clientes que adquieren los productos que ofrece la empresa, que según la información obtenida de la base de datos de compradores que mantiene la empresa, asciende a 54.750 y tiene como finalidad conocer las fortalezas y debilidades y la imagen que proyecta la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja.

Esta información fue tabulada, graficada, analizada y sirvió de base, tanto para el análisis situacional del plan estratégico en la empresa, como para los objetivos estratégicos propuestos.

PROCEDIMIENTO

- **Muestra**

En base a la población de 54.750 clientes que adquieren los productos de la Empresa Supermercado Yerovy de la ciudad de Loja en el año 2014, se calculó la muestra utilizando la siguiente fórmula:

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

Fórmula

Simbología:

n = Tamaño de la muestra
N = Tamaño del universo, en este caso el número de habitantes

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{54.750}{1 + (0,05)^2 \times (54.750)}$$

$$n = \frac{54.750}{1 + 136,87}$$

$$n = \frac{54.750}{137,87}$$

$$n = 397,11$$

n = 397 encuestas

Se aplicaron 397 encuestas a los clientes de la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Mediante este diagnóstico situacional se podrá conocer la realidad de la empresa en la actualidad y a un futuro, considerado desde el análisis externo e interno, así tenemos:

ANÁLISIS EXTERNO

Para la Planeación Estratégica se debe tomar en cuenta diferentes factores, tales como: político - legal, económico, social y tecnológico que pueden influir sobre el Supermercado "YEROVY" de la ciudad de Loja.

- FACTOR POLÍTICO – LEGAL

El factor político cuando se desarrolla en forma adecuada y transparente, de igual manera cuando las leyes se aplican con equidad, se constituyen en valiosos factores que permiten el progreso de un país.

En el Ecuador durante varios años y casi en todos los gobiernos, las acciones políticas y la aplicación de las leyes han sido en la generalidad manipuladas y aplicadas a favor de intereses particulares o de grupos poderosos.

Los partidos políticos antes de constituirse en una fuerza creadora que trabaje por el bienestar del pueblo como manifiestan en sus campañas políticas, más bien han sido grupos antagónicos que en el fondo luchan por los intereses de ciertos grupos que para sacar provecho los auspician económicamente.

El actual gobierno del presidente Rafael Correa, al respecto también recibe serios cuestionamientos como: disminución de la inversión extranjera, incremento de la delincuencia, aumento del costo de la vida y del endeudamiento, entre otros.

Luego de una década de eventos y problemas de gobernabilidad, el Ecuador inició un proceso de consolidación de la democracia asociado a cambios sociales y económicos tras las dos victorias electorales consecutivas del presidente Rafael Correa, lo cual ha permitido al país ganar estabilidad en el escenario político, ya que pocos mandatarios han logrado resultados políticos como los conseguidos por el actual régimen. (Telegrafo, 2015)

Estos hechos señalados y conocidos a nivel nacional e internacional, afectan las actividades comerciales y lógicamente la economía del país. Afectando notablemente al sector comercial ecuatoriano.

Análisis Personal

Tomando en cuenta estos aspectos se puede observar que el escenario

político repercute en las decisiones de gobierno y no permite un avance en aspectos estructurales que requieren atención como es el mejorar la productividad y hacer cumplir las leyes. A nivel interno se mantiene la inseguridad y a nivel internacional no se brinda un panorama político sano que otorgue garantías para negociaciones, de manera que se presenta una **amenaza** para el Supermercado “**YEROVY**” ya que existe un ambiente de incertidumbre por las medidas que pueda tomar el gobierno en este nuevo año, medidas económicas que pueden afectar la estabilidad del Supermercado.

- FACTOR ECONÓMICO

Actualmente, el gobierno del Ecuador, con el afán de mejorar el desarrollo de sus habitantes, especialmente de quienes han sido marginados durante muchos años, ha diseñado una serie de proyectos a través de organismos que tratan de impulsar el comercio, la agroindustria, la generación de energía, las actividades petroleras y mineras, la construcción de caminos para el traslado de productos hacia los lugares de venta.

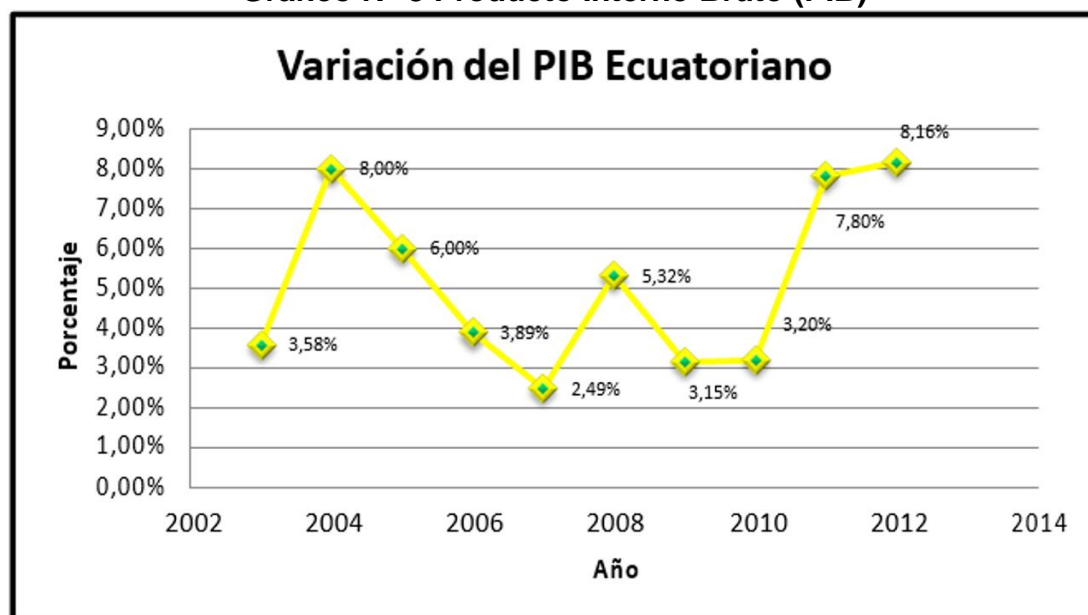
El comercio es una de las actividades que generan considerables ingresos para la economía de los países. La inversión con capitales nacionales o extranjeros puede ser una excelente alternativa y a ello deben sumarse las iniciativas empresariales.

Con la finalidad de realizar un análisis del aspecto económico es conveniente tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es un indicador que señala el entorno general, que comprende la producción interna y mide la capacidad de generar recursos en un país. Este indicador determina el tamaño de la economía en términos de producción, además permite medir el desenvolvimiento de la actividad económica, representa el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período determinado y también mide los objetivos alcanzados por el país. (Telegrafo, 2015)

Gráfico N° 8 Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: Banco Central del Ecuador, página oficial.

En cuanto al análisis del PIB en el sector comercial, el porcentaje de producción o prestación de servicios se ha incrementado y como consecuencia de ello también han crecido los establecimientos relacionados con la actividad comercial.

La competencia por su parte se ha ido fortaleciendo y este hecho es importante porque contribuye al desarrollo del país. Las mejoras que se obtienen permiten incrementar las utilidades, generar empleo y mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en la actividad comercial.

Análisis: Como análisis se concluye que el efecto que ocasiona el PIB en el sector comercial es favorable porque al existir un incremento aporta en beneficio del desarrollo económico del país, presentándose de esta manera como una **oportunidad**.

Inflación

El fenómeno de la inflación abarca el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios productivos de un país. La inflación se determina a través de una encuesta tomando en cuenta una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de sectores medios y bajos. Entre sus aspectos negativos: disminuye el poder adquisitivo, la inversión de las empresas y el consumo de los productos. (Telegrafo, 2015)

Gráfico N° 9 Inflación

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, página oficial.

Según los registros del Banco Central del Ecuador indican que la inflación a partir del mes de marzo, ha registrado un sostenido incremento en los precios al consumidor.

La situación es preocupante por cuanto si se establece una comparación, las estadísticas señalan que la inflación de diciembre del 2014 fue de 3,20%. (BCE, 2015)

El crecimiento de la inflación en el país y que consta en los datos del gráfico anterior, reflejan que nuestra economía tiene serias dificultades, quizá por falta de planificación o por no tomar las medidas más adecuadas. Este fenómeno se lo constata diariamente a través de la disminución del poder adquisitivo, en el aumento de la canasta familiar con lo cual se reduce el consumo, la productividad .y crece la desocupación.

Análisis: En consecuencia como análisis, el fenómeno inflacionario ha afectado a la economía nacional y obviamente a la actividad comercial ya

que al escasear los recursos determinará una disminución de los clientes en estas empresas, como consecuencia de esta situación no se cumplirán los objetivos propuestos por las empresas comercial de tal manera se convierte en una **amenaza**.

Tasas de Interés

Las tasas de interés influyen en el costo de capital de las empresas. Hay que tener presente, a fin de no tener problemas, que si la tasa de interés aumenta, el costo de incurrir en un préstamo bancario a largo plazo es más alto y como consecuencia disminuye el flujo de efectivo y el período de recuperación de la inversión se extiende y de allí que es importante negociar con la banca. (BCE, 2015)

Gráfico N° 10 Tasa de Interés Activa

FECHA	VALOR
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, página oficial.

En los últimos años, la tasa de interés referencial se mantiene en cifras aceptables, lo que facilita a los empresarios realizar préstamos bancarios para ampliar y mejorar la calidad de sus productos y/o servicios. Esta situación al mantenerse estable o en similares condiciones, debe ser aprovechada por el comercio y específicamente en las actividades comerciales.

Análisis: Es así que se concluye que el impacto de las tasas activas con tendencia a la baja permite el endeudamiento con préstamos de mayor monto que se los ocupará en mejorar la calidad de los servicios, convirtiéndose de esta manera en una **oportunidad** para la empresa.

Desempleo

En nuestro país para septiembre del 2015, la tasa de desempleo a escala nacional fue de 5,48% en Ecuador, según datos del Banco Central del Ecuador, añadiendo que la ocupación plena, conformada por las personas que trabajan como mínimo la jornada legal y ganan más que el salario básico, llegó al 44,57%. (BCE, 2015)

Gráfico N° 11 Desempleo

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %

Fuente: Banco Central del Ecuador, página oficial.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Quito y Guayaquil son las ciudades que presentan el mayor incremento de la ocupación plena. En términos de subempleo, Quito registra la mayor disminución al pasar de 30,46% en septiembre 2014 a 25,50% en septiembre de 2015; mientras que Guayaquil tiene la mayor disminución de la tasa de desempleo al pasar de 5,51% al 3,86%. (INEC, 2010)

Análisis: En lo que respecta al desempleo, no se ha podido disminuir del todo, por lo que es fundamental que se analice este factor por parte del gobierno central; lo que constituye una **amenaza** para el Supermercado “YEROVY”, que puede traducirse en disminución de sus ingresos.

- FACTOR SOCIAL

El factor social engloba un sinnúmero de temáticas, entre ellas la calidad de vida, a la hora de hablar de calidad de vida, podríamos definir esta como una forma de concebir el bienestar social en una determinada sociedad (OMS). Según un informe del Ministerio de Desarrollo Coordinador Social en la actualidad ha aumentado la calidad de vida de los ecuatorianos. La valoración de la calidad de vida en un país o en una determinada región se realiza mediante la valoración de los factores que los ciudadanos consideran más importantes para mejorar su nivel vida.

Como ya sabemos el Supermercado “**YEROVY**” está situado dentro de la provincia de Loja, en la ciudad de su mismo nombre, la cual presenta una percepción positiva por parte de los ciudadanos sobre la calidad de vida que ofrece a los mismos. Sin embargo en cuanto al costo de la canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso, por lo que es fundamental que se analice este factor por parte del gobierno central. (MIESS, 2015)

Análisis Personal

En cuanto al factor social se evidencia que la calidad de vida de los ecuatorianos ha aumentado según el Ministerio de Desarrollo Coordinador Social, representando ello una **oportunidad** para la empresa en estudio.

Sin embargo en lo que respecta al costo de la canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso, por lo que es fundamental que se analice este

factor por parte del gobierno central; lo que constituye una **amenaza** para para el Supermercado “**YEROVY**” que puede traducirse en decremento de las ventas de sus productos.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología es uno de los factores que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial. Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. Mediante la tecnología una empresa puede diferenciarse de la competencia (sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes los servicios, etc.) y por lo tanto obtener mayores beneficios y hacerse con el liderazgo del sector.

Actualmente en nuestro país se está desarrollando programas que permitan el acceso a tecnologías, es así que al momento se cuenta con el Plan de Desarrollo Social e Inclusivo de Tecnologías en Ecuador que tiene como finalidad facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y dotar de conectividad, pues es una prioridad para los países en desarrollo ya que recientes estudios señalan que esto mejora el entorno socioeconómico y las posibilidades de desarrollo.

Los adelantos tecnológicos como el internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que las empresas sean globales, abiertas e

interconectadas. Mediante la creación de un sitio web, anuncios en línea, entre otros.

La mayoría supermercados de las ciudades cuentan con tecnología moderna para facilitar sus actividades relacionadas a la actividad de comercio ya que la demanda de sus consumidores crece y deben estar preparadas para ofertar un servicio ágil y oportuno. Entre los equipos tecnológicos que usan los supermercados son: cámaras de seguridad, software informático, frigorífico con enfriadores de alta potencia.

Análisis Personal

En cuanto se refiere al factor tecnológico se concluye que ha tenido un gran avance en nuestro país, puesto que por primera vez en el Ecuador, el actual gobierno considera a la tecnología como una política de Estado. Para la empresa en estudio Supermercado “**YEROVY**” el factor tecnológico constituye una **oportunidad**, ya que constantemente se está buscando mejores soluciones y estar acorde a lo último en tecnología que eleve la productividad y competitividad del sector comercio.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un modelo muy utilizado para definir estrategias en la empresa. Porter, la naturaleza de la competitividad en una empresa determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas. Así tenemos:

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Gráfico N° 12 Supermercados



Fuente: www.monografias.com

Los competidores son otras empresas que se dedican a la misma actividad comercial y pueden desarrollar acciones efectivas en determinado ámbito y superar a los demás. Dentro del sector comercial resulta importante analizar esta fuerza, porque al producirse nuevos ingresos de competidores la rentabilidad del sector puede verse afectada, como por ejemplo los ingresos por ventas pueden disminuir, pues el pastel de clientes se divide para un mayor número de empresas oferentes, además los nuevos competidores, pueden obligar a mejorar la calidad, a gastar más en publicidad, a innovar en tecnología, etc.

Análisis Personal

Para la implementación de una empresa que se dedique a la comercialización de todo tipo de productos de primera necesidad como el Supermercado "YEROVY" existen algunas barreras de entrada, una de ellas

es el gran capital que debe invertirse para lograr tener un stock de producto suficiente y variedad para atender a los clientes de la empresa, otro factor a tener en cuenta es el conocimiento sobre los productos que se necesita para atender al público en general, el mismo que es producto de la experiencia ganada con el tiempo, estos factores que sin duda son necesarios para la implementación de una empresa similar son factores que hacen que las barreras de entradas para nuevos competidores sean altas, siendo difícil implementar empresas similares en el mercado local; lo que representa una **oportunidad** para la empresa en estudio Supermercado “YEROVY”.

2. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En la actualidad en el mercado de la comercialización de todo tipo de productos de primera necesidad para la venta en el supermercado existe rivalidad entre los competidores por obtener un número más elevado de clientes y de esta manera aumentar sus ganancias y ser más rentable. En la ciudad de Loja existen 4 empresas como: Tía, Supermaxi, Zerimar y Romar; que se dedican a la comercialización de productos de primera necesidad o productos complementarios. Por lo que es conveniente realizar un análisis de las principales empresas de la competencia.

- Supermercado Tía

En cuanto a este súper mercado, la principal ventaja competitiva que mantiene es que posee locales a nivel nacional, y por lo tanto mantiene un

alto grado de publicidad, lo cual le permite que sus clientes conozcan de manera permanente de los productos y las promociones que ofrece, lo que le ha permitido tener una alta participación en el mercado local. Otro aspecto que hace que la empresa tenga una alta participación es la ubicación ya que se encuentra en un lugar céntrico de la ciudad, así también esta empresa cuenta con una variedad de productos los mismos que cumplen las debidas normas de calidad. Los precios de los productos son accesibles a la economía de las personas, otorga facilidad de pago mediante tarjetas de crédito, tarjeta de afiliación vecino para brindar descuentos y premios a los clientes por acumulación de puntos y convenios con algunas instituciones.

- **Supermaxi**

Este supermercado inició sus actividades comerciales en la ciudad de Loja en el año 2007, con un área de construcción 7.815 m². Es una empresa extendida a nivel internacional distribuida en 25 locales en distintos lugares del país. También presta el servicio de estacionamiento lo cual hace que el servicio sea más eficiente hacia sus clientes.

Además de las ventajas competitivas que mantiene en cuanto a que es una empresa internacional y presta servicios de estacionamiento, también se suman los productos que son elaborados por la propia empresa, ya que esto le permite ofrecer productos a costos bajos. Cuenta con varios convenios

con distintos proveedores principalmente en el área productos agrícolas. Supermaxi también otorga facilidades de pago a sus clientes mediante tarjetas de crédito, convenios con algunas instituciones, y tarjetas de afiliación para descuentos a los clientes. En cuanto a la publicidad también es alta debido a que se preocupa por hacer conocer a la colectividad lojana de los productos que ofrece esta empresa.

- **Supermercado Zerimar**

Esta empresa se encuentra situada en las calles Cuxibamba entre Gran Colombia y Ancón. No cuenta con un servicio de estacionamiento, debido a que la ubicación no permite prestar este tipo de servicio, sin embargo este aspecto de la ubicación es la razón principal de que exista una gran demanda, debido al movimiento de personas que existe en este lugar.

También se puede decir que esta empresa cuenta con una alta variedad de productos, así mismo ofrece a sus clientes precios cómodos, pero no otorga gran cantidad de descuentos ni promociones mayoritariamente lo hacen en fechas importantes como navidad y fin de año. Ofrece también facilidades de pago como tarjetas de crédito, tarjetas de débito más no cuenta con convenios con ninguna institución.

- **Supermercado Romar**

Se encuentra situado en las calles 18 de Noviembre y José Antonio Eguiguren esquina, cuenta con servicios de estacionamiento a sus clientes,

también cuenta con una alta variedad de productos y sus precios son accesibles a los clientes

La principal ventaja competitiva que mantiene esta empresa es que no solo se dedica a ofrecer productos a los clientes finales, si no también se dedica a distribución de dichos productos. Ofrece a sus clientes facilidad de pago como tarjetas de crédito y convenios con instituciones. No realiza en gran cantidad promociones solamente realiza en fechas especiales. En cuanto a la publicidad es débil, solamente incrementa la publicidad en fechas importantes.

Análisis Personal

En el mercado local el Supermercado “YEROVY” visualiza a cuatro empresas como competencia en su sector, tales como: Tía, Supermaxi, Zerimar y Romar; dando a conocer que las mismas tienen reconocimiento en el mercado local, mantiene fija su clientela y realizan publicidad constantemente.

El Supermercado “YEROVY” siempre deber estar pendiente de la competencia, es decir ofrecer productos de calidad, precios cómodos y realizar promociones constantemente.

Por ello se deduce que la rivalidad entre competidores es alta cada una de las empresas buscan atraer clientela utilizando las herramientas del

marketing con la finalidad de mejorar sus ingresos, sus servicios, instalaciones y ganar posicionamiento en el mercado; lo que representa una **amenaza** para la empresa en estudio.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son persona o sociedades que suministran la materia prima utilizada para producir los bienes o servicios necesarios. El Supermercado posee una variedad de proveedores de múltiples productos, y mantienen buenas relaciones comerciales. Entre los proveedores que tiene el Supermercado “YEROVY” encontramos los siguientes:

- **INDUSTRIAS ALES C.A.** (Manta – Manabí): Aceites, jabones, grasas
Dirección: Av. 113 y calle 110. Teléfono(s): 2923577 - Fax: 2920091
- **LA FABRILS.A** (Manta – Manabí): Industria de grasas, aceites, jabones y algodón. Dirección: Km 5 1/2 Vía Manta – Montecristi.
Teléfono(s): 2920774 - 2920091 - 2922734 - Fax: 2924252 Casilla: 13054761. E-mail: cegal@lafabril.com.ec y sitio web: <http://www.lafabril.com.ec>
- **SOCIEPLAST** (Manta – Manabí): Fabricantes de envases de plástico.
Dirección: Av. 113 entre calles 118 y 119. Teléfono(s): 2920454 - Fax: 2924252
- **DISASOC** (Loja – Loja): leche de soya en polvo, jugos y conservas.
Dirección: Ciudadela del maestro II. Teléfono(s): 092010511.

A nivel local se podría hacer convenios con organizaciones dedicadas a la agricultura, ganadería y avicultura los mismos que se encuentran en sectores rurales de la ciudad de Loja, es decir en el sector norte en barrios como Amable María, Chinguilanchi, Motupe Alto, Turupamba, Belén, Plateado, Borja, Carigan y en el sur en barrios como Obrapía, Tierras coloradas, Menfis y Punzara; los cuales pueden ser aprovechados por la empresa como proveedores directos.

Análisis Personal

El Supermercado “YEROVY” tiene claramente definidos sus proveedores y mantienen buenas relaciones comerciales, los mismos que están ubicados en diferentes zonas de la ciudad, provincia de Loja y diferentes provincias del país; los cuales le garantizan calidad, y entrega oportuna, constituyéndose en una **oportunidad** para la empresa ya que no incurre en pérdidas ocasionadas por el incumplimiento de productos.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Gráfico N° 13 Clientes



Fuente: www.monografias.com

Los clientes poseen un poder de negociación muy importante, el mismo que puede influir a reducir los precios exigiendo de esta manera mayores servicios y facilidades de pago, en cuanto al Supermercado “YEROVY” puedo mencionar que es una empresa reconocida en el mercado lojano. El Supermercado “YEROVY” tiene como clientes a todo público, entre ellos: las familias, amas de casa, seguido de profesionales y estudiantes.

Análisis Personal

El Supermercado “YEROVY”, brinda a sus clientes una atención personalizada y asesoría de los productos, ya que se ha tomado al cliente como la parte más importante para la empresa. Sin embargo, no se les ofrece ningún tipo de descuento ni promociones, lo que de alguna manera estanca la ampliación del número de clientes, debido a la situación económica de nuestro país; lo que representa una **amenaza** para la empresa en estudio.

5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Gráfico N° 14 Tiendas



Fuente: www.monografias.com

En la actualidad la utilización de muchos productos sustitutos se da más por su precio cómodo y estar al alcance del bolsillo, que para los clientes es muy beneficioso optar por esta clase de productos.

Se puede decir que los productos sustitutos del Supermercado “YEROVY”, son las tiendas de abarrotes, tiendas minoristas, basares que venden productos similares a los que despacha el supermercado, entre otros.

Análisis Personal

En el mercado lojano existe variedad de productos sustitutos tales como: tiendas de abarrotes, tiendas minoristas, basares que venden productos similares a los que despacha el supermercado, entre otros. Es decir que satisfacen la misma necesidad, pero éste no ha sido obstáculo para que la empresa comercialice sus productos, debido a la preferencia que le da la ciudadanía a los productos de la empresa en estudio; representando ello una amenaza, ya que la actividad comercial de la empresa debe mejorar para competir con los negocios pequeños que venden algunos de los productos que se expenden en el Supermercado.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS - EFE

DESARROLLO DE LA MATRIZ:

Paso1: Identificamos las OPORTUNIDADES y AMENAZAS de la empresa.

OPORTUNIDADES:

1. El comercio contribuye a la economía nacional.
2. Tasas de interés activas se mantienen.
3. El comercio genera beneficios socio-culturales.
4. Tecnología de punta para el sector comercial.
5. Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos.
6. Barreras de entrada altas para nuevos competidores.
7. Posee una variedad de proveedores de múltiples productos.
8. Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos.

AMENAZAS

1. Subida de la inflación.
2. Existencia de servicios sustitutos.
3. Aumento del desempleo.
4. Existencia de rivalidad entre competidores.
5. Inseguridad en el panorama político.
6. Reformas tributarias e incremento de impuestos.
7. La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso.
8. Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.

Paso 3: Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: Oportunidad mayor 4, oportunidad menor 3, amenaza menor 2 y amenaza mayor 1.

Paso 4: Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual a 2.5 la empresa se mantiene estable.

CUADRO N° 1
MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
1. El comercio contribuye a la economía nacional.	Factor Económico	0,09	3	0,27
2. Tasas de interés activas se mantienen.	Factor Económico	0,07	4	0,28
3. El comercio genera beneficios socio-culturales.	Factor Económico	0,09	3	0,27
4. Tecnología de punta para el sector comercial.	Factor Tecnológico	0,06	4	0,24
5. Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos.	Factor Social	0,08	4	0,32
6. Barreras de entrada altas para nuevos competidores.	Matriz Diamante de Porter	0,06	3	0,18
7. Posee una variedad de proveedores de múltiples productos.	Matriz Diamante de Porter	0,08	4	0,32
8. Mantiene buenas relaciones con los proveedores.	Matriz Diamante de Porter	0,10	3	0,30
AMENAZAS				
1. Subida de la inflación.	Factor Económico	0,06	1	0,06
2. Existencia de servicios sustitutos.	Matriz Diamante de Porter	0,04	1	0,04
3. Aumento del desempleo.	Factor Económico	0,04	2	0,08
4. Existencia de rivalidad entre competidores.	Matriz Diamante de Porter	0,05	2	0,10
5. Inseguridad en el panorama político.	Factor Político	0,05	1	0,05
6. Reformas tributarias e incremento de impuestos.	Factor Político	0,04	2	0,08
7. La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso.	Factor Económico	0,05	2	0,10
8. Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.	Matriz Diamante de Porter	0,04	2	0,08
TOTAL		1,00		2,77

FUENTE: Análisis Externo.

ELABORACIÓN: La Autora.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS - EFE

Luego realizar la ponderación de cada una de las oportunidades y amenazas de la empresa en estudio Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja, se obtuvo un valor de **2,77 puntos**, lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir la empresa tiene que aprovechar las oportunidades de mercado para responder a las amenazas.

ANÁLISIS INTERNO

- HISTORIA DE LA EMPRESA

Gráfico N° 15 Supermercado “YEROVY”



Fuente: www.monografias.com

El Supermercado “YEROVY” se creó el 3 de febrero del 2010, se constituyó legalmente como Supermercado “YEROVY”. La empresa empezó a trabajar con el capital propio de 200.000 dólares.

Este capital permitió que se adquiriera al contado algunos productos que oferta el supermercado y posteriormente se hizo un préstamo bancario para incrementar la variedad de productos y brindar un servicio acorde a las exigencias de los clientes permitiendo que día a día se vaya incrementando el nivel de ventas y por ende se incrementen las utilidades y el prestigio de la empresa.

El Supermercado “YEROVY” se ubicaba en las calles Mercadillo 16 – 37 entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria el cuál se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad, cárnicos, embutidos, licores, perfumería, etc., en un local propio; actualmente la propiedad del supermercado es exclusiva de la Ing. María luisa Torres Torres.

Desde el inicio el supermercado “YEROVY” obtuvo el RUC, los permisos respectivos para emprender sus actividades; y, se inscribió en la Cámara de Comercio participando en calidad de socio.

En el Supermercado “YEROVY” se pose tecnología al día la cual les permite facilitar la compra de los productos que requieren los clientes, como también permite que se lleve un control interno necesario utilizando computadoras con diferentes programas, cámaras de vigilancia, sistemas de seguridad de los productos existentes dentro de la empresa facilitando llevar a cabo todas las actividades que se requieran.

El Supermercado “YEROVY” cumple estrictamente con las normas de higiene que son estipuladas por las autoridades encargadas de llevar el control dentro de este aspecto, también está protegida contra accidentes, incendios que se puedan suscitar en el mismo, precautelando la seguridad de los miembros y clientes del supermercado y porque no decirlo del medio ambiente.

Es una empresa que se dedica a la comercialización de productos ofreciendo a sus clientes en todos los ámbitos productos como: Productos de primera necesidad: arroz, azúcar, aceite, sal, etc. Embutidos: salchicha, chorizo, jamón, mortadela, etc. Lácteos: leche, queso, yogurt, etc. Licores: whisky, vino, crema, zhumir, champagne, etc.


La forma de venta es al por mayor y menor; se concede además crédito a través del manejo de un sistema de ventas a crédito a clientes fijos. Como son a las instituciones públicas o empresas privadas

Los mismos que ayudan al fortalecimiento y enriquecimiento del supermercado puesto que son ellos quienes ayudan a mantener la buena imagen de la misma.

- **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

No se encuentra definida formalmente.

- **PRINCIPIOS DE LA EMPRESA:**

 **Mejoramiento Continuo.**- Ser competitivos haciendo buen uso de las instalaciones y variedad de productos que comercializa la empresa, es decir siendo eficaces y eficientes en todos los procesos.

- ✚ **Satisfacción del Cliente.-** Buscar siempre la satisfacción del cliente interno y externo, buscar superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valores agregados a los productos que oferta la empresa.
- ✚ **Trabajo en Equipo.-** Trabajar en un ambiente de cooperación mutua, donde los trabajadores ayuden a la superación de la empresa, beneficiándose mutuamente.
- ✚ **Cultura de Servicio.-** Fomentar en los empleados una mentalidad de calidad total en el servicio, para brindar un excelente servicio.

- **VALORES DE LA EMPRESA:**

- ✚ Honestidad
- ✚ Perseverancia
- ✚ Puntualidad
- ✚ Respeto
- ✚ Lealtad

- **LOCALIZACIÓN**

Macro-localización: Supermercado “YEROVY” se encuentra ubicado en la provincia de Loja, cantón Loja, ciudad de Loja.

- ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Supermercado “YEROVY” CIA. LTDA.” es una empresa que está legalmente constituida, según la Ley de Compañías, como una Compañía Limitada, su representante legal es la Ing. María Luisa Torres Torres, quien es la Gerente de la empresa.

- ORGANIZACIÓN

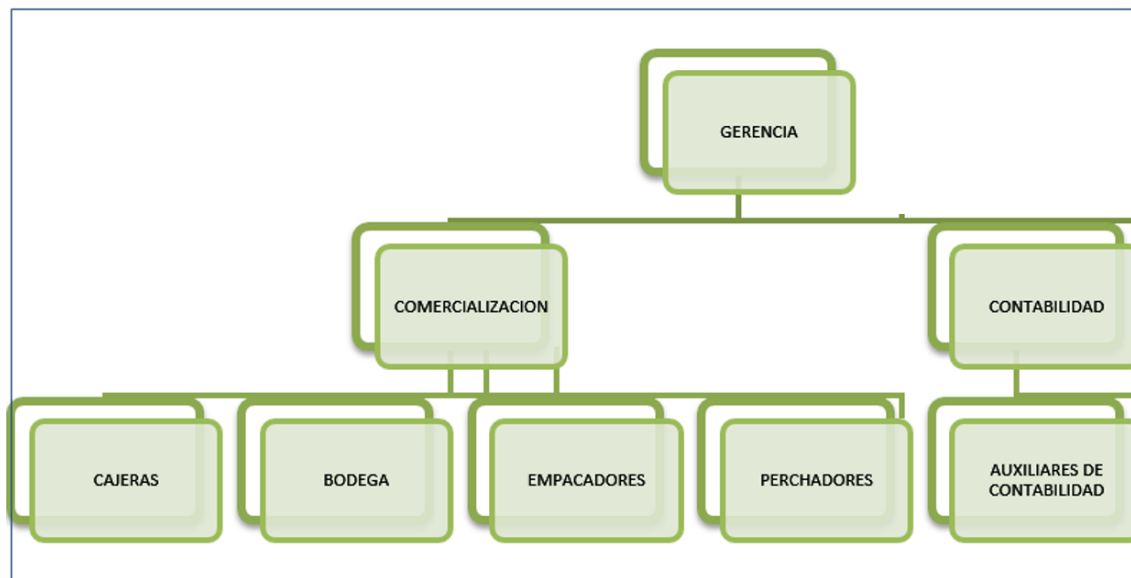
Tomando en cuenta la necesidad de una estructura organizada funcional, para efectos de un correcto y eficaz desarrollo de las actividades empresariales, la empresa cuenta con el organigrama estructural.

- PERSONAL DE LA EMPRESA

Supermercado “YEROVY” cuenta con 14 empleados distribuidos de la siguiente manera: 4 cajeras, 1 empacador, 1 bodeguero, 4 percheros, 1 contadora, 3 auxiliares de contabilidad. Cabe indicar que cada quien tiene su labor a realizar, cumplir con la organización y cubrir las necesidades de los clientes.

- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

Gráfico N° 18 Organigrama Estructural



Fuente: Supermercado “YEROVY”.

Elaboración: La Autora.

- SITUACIÓN ACTUAL DEL SUPERMERCADO “YEROVY”

El Supermercado “YEROVY” es una empresa dedicada a la venta y distribución de productos de primera necesidad. Según manifiesta la gerente los departamentos de la empresa se desenvuelven de la siguiente manera: dentro del área administrativa y personal operativo de la empresa se distinguen diferentes factores que inciden en el buen desempeño de la misma, uno de ellos que le favorece es que cuenta con una tecnología de vanguardia para mantenerse líder en el mercado y posee un alto nivel de experiencia que ha permitido que vaya acorde al mercado cambiante.

Respecto al departamento de finanzas existe una persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, la Contadora, quien realiza los registros

de la misma, así como la declaración de impuestos y otros temas relacionados a esta área, con sus respectivos Auxiliares de Contabilidad.

La situación económica de la empresa es buena ya que genera utilidades y no se trabaja a pérdida en ningún mes del año, esta situación se ve reflejada en que no existe retraso en los sueldos, no tiene pasivos mayores y los sueldos están regidos por el salario promedio de la región.

El Supermercado “YEROVY” es un negocio familiar, por lo tanto no tiene una definición de la filosofía empresarial, en la que se encuentren definidas: la misión y visión de la empresa. A pesar que no se encuentre definida la filosofía empresarial, los empleados se sienten completamente comprometidos con el negocio, así también existe una gran adecuada comunicación entre ellos, así como un clima laboral apropiado, lo que facilita la ejecución del trabajo.

En cuanto a la planificación estratégica en el Supermercado “YEROVY” no se la realiza adecuadamente, debido a la falta de un área destinada a marketing tan solo se ha realizado algo muy discreto en venta directa pero de una forma muy empírica.

Por otro lado respecto a la publicidad y promociones no se realizan adecuadamente lo que hace evidente el bajo posicionamiento en el mercado. Así mismo es necesario que se le motive e incentive a los empleados y así cumplan sus labores diarias de manera eficiente y eficaz; también la falta de

capacitación de los directivos y empleados y por último se debe implementar el uso de uniformes diarios en los empleados.

Es así que es de vital importancia elaborar un plan estratégico, ya que es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. Además proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste.

- **MARKETING MIX EN EL SUPERMERCADO “YEROVY”**

PRODUCTO

Supermercado “YEROVY” ofrece la comercialización de productos de primera necesidad, ofreciendo a sus clientes en todos los ámbitos productos como:

- Productos de primera necesidad: arroz, azúcar, aceite, sal, etc.
- Embutidos: salchicha, chorizo, jamón, mortadela, etc.
- Lácteos: leche, queso, yogurt, etc.
- Licores: whisky, vino, crema, zhumir, champagne, etc.

Gráfico N° 19 Productos comercializa “YEROVY”



Fuente: Supermercado “YEROVY”.

PRECIO

Supermercado “YEROVY” ofrece una variedad de precios, los mismos que varían dependiendo de la marca, calidad y garantías del producto; todo ello acatando al tipo de productos que los clientes soliciten.

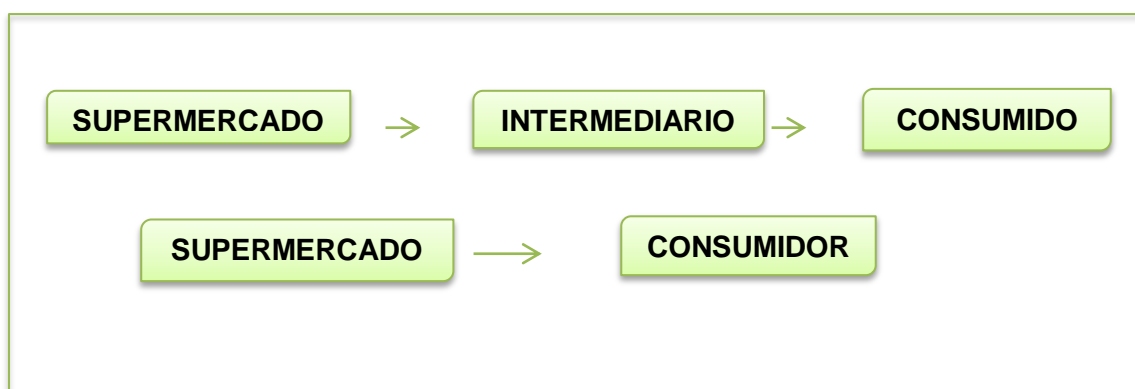
Los precios fijados por la empresa son adecuados y coherentes al segmento de mercado al cual está dirigida la empresa, cuenta con varios proveedores, lo que le permite tener la capacidad para ofrecer una gran diversidad de productos, que hace que sean accesibles para todas las personas que necesiten utilizarlos, los mismos que siempre están a la vanguardia con altos estándares de calidad.

PLAZA

La plaza es de vital importancia, ya que los clientes deben encontrar facilidades en la accesibilidad, en cuanto al tiempo y la cercanía al lugar donde se localiza el supermercado.

Para la comercialización de los productos del Supermercado “YEROVY” se utiliza dos tipos de canales de comercialización: el primer canal será Supermercado-Intermediario-Consumidor Final ya que nuestro producto también está destinado a las tiendas, bares, etc.; para que estos posteriormente hagan llegar el producto al consumidor final; y el segundo canal se hará llegar directamente al consumidor final.

Gráfico N° 20 Canales de comercialización



PROMOCIÓN-PUBLICIDAD

El Supermercado “YEROVY” realiza publicidad rara vez, lo que hace evidente el bajo posicionamiento de la empresa en el mercado y una imagen poco innovadora y limitada para los clientes. Entre las promociones que se realiza tenemos: descuentos a los clientes fijos e instituciones y algunas veces promociones en tiempos de temporada alta.

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL SUPERMERCADO “YEROVY” CON RESPECTO DEL SERVICIO

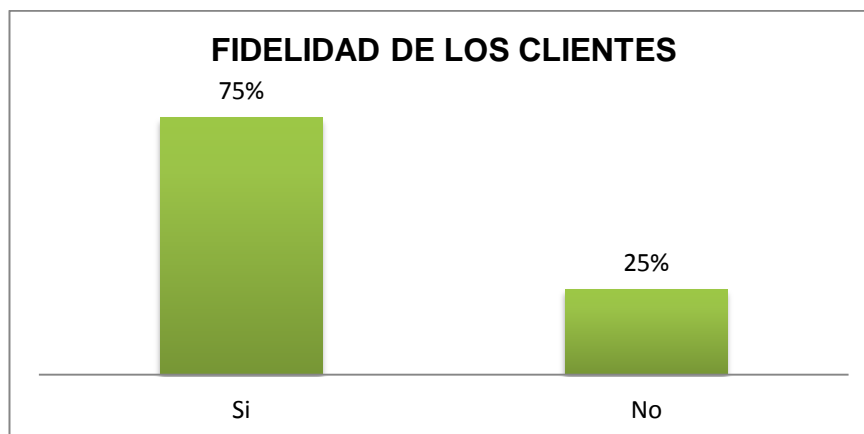
1. ¿Se considera Ud. cliente fiel de la empresa “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

CUADRO N° 2
FIDELIDAD DE LOS CLIENTES

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	298	75%
No	99	25%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 21



INTERPRETACIÓN:

Del total de las encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY” se verifica que el 75% se consideran clientes fieles a la empresa y en un menor porcentaje con el 25% no.

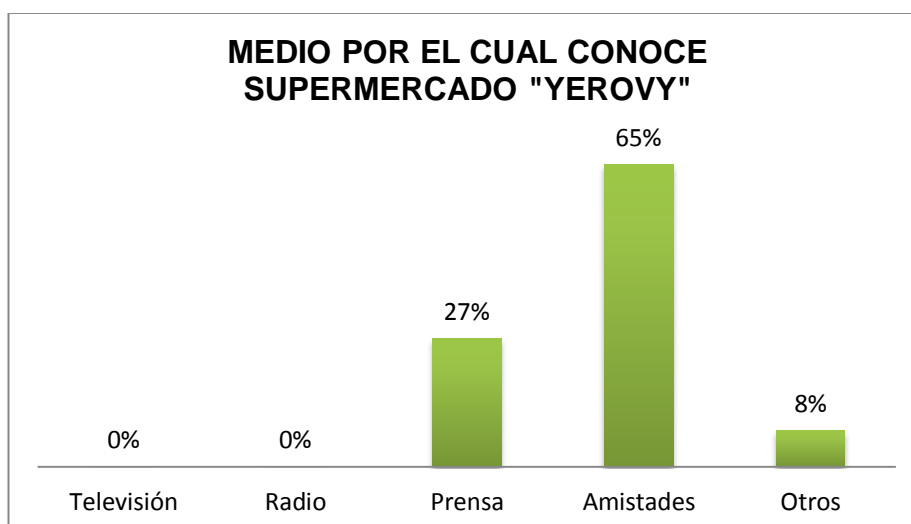
**2. ¿Indique el medio por el cual conoce Supermercado “YEROVY”
DE LA CIUDAD DE LOJA?**

**CUADRO N° 3
MEDIO POR EL CUAL CONOCE SUPERMERCADO "YEROVY"**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisión	0	0%
Radio	0	0%
Prensa	109	27%
Amistades	257	65%
Otros	31	8%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 22



INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados se conoce que el 65% conocen la empresa Supermercado “YEROVY” a través de amistades, el 27% por la prensa y el 8% por otros medios. Por lo que se concluye que en su mayoría tienen conocimiento de la empresa por amistades, atraídos por la calidad de los productos y el excelente servicio que brindan.

3. ¿Por qué motivo adquiere los productos en el Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

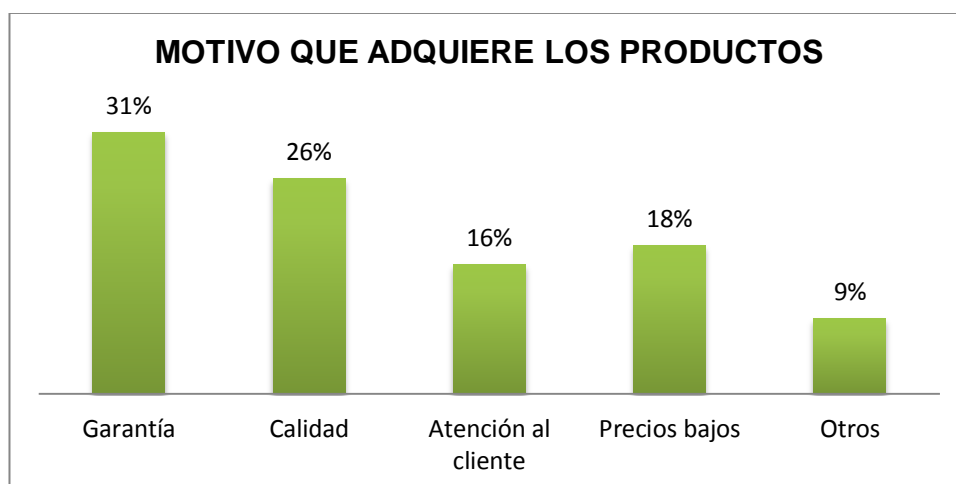
**CUADRO N° 4
MOTIVO QUE ADQUIERE LOS PRODUCTOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Garantía	125	31%
Calidad	103	26%
Atención al cliente	62	16%
Precios bajos	71	18%
Otros	36	9%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 23



INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados el 31% expresaron que el motivo que adquiere los productos en Supermercado “YEROVY” es por su garantía, el 26% por su calidad, el 18% precios bajos, el 16% atención al cliente y con un mínimo porcentaje de 9% otros motivos. Se evidencia que en su mayoría los clientes se ven atraídos por su garantía y calidad.

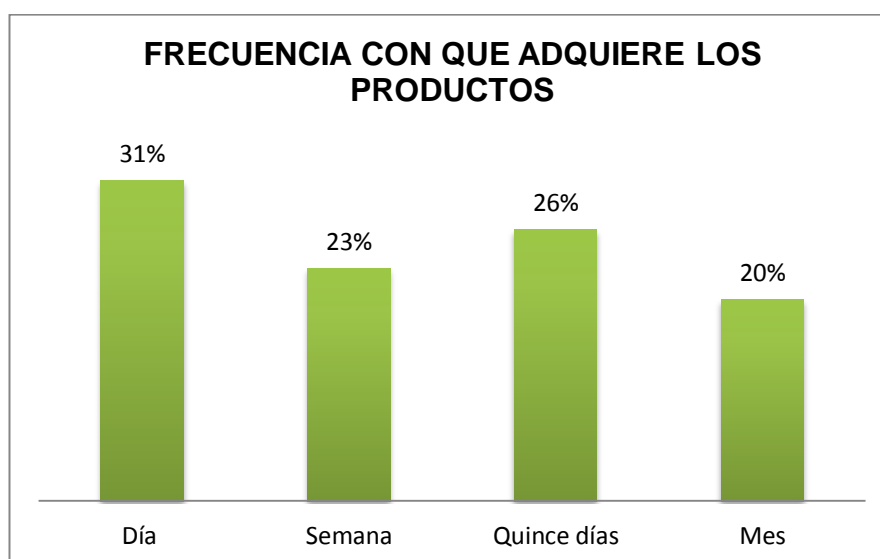
4. ¿Con que frecuencia adquiere los productos en el Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

**CUADRO N° 5
FRECUENCIA CON QUE ADQUIERE LOS PRODUCTOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Día	124	31%
Semana	90	23%
Quince días	105	26%
Mes	78	20%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.
ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 24



INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta pregunta los clientes indicaron que adquieren los productos diariamente el 31%, quincenalmente el 26%, semanalmente el 23% y mensualmente el 20%; ya que son productos de primera necesidad que se consumen constantemente en las familias.

5. ¿Cómo califica los productos que comercializa el Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

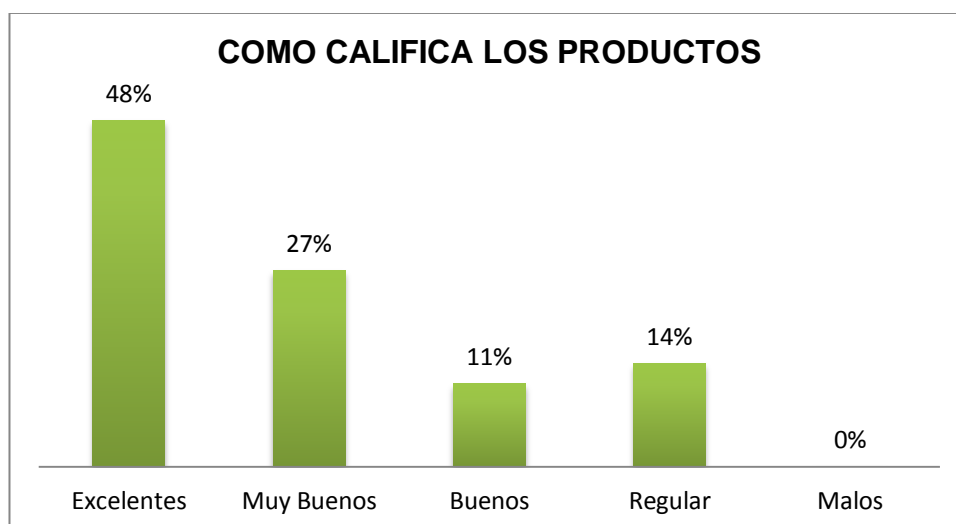
**CUADRO N° 6
COMO CALIFICA LOS PRODUCTOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	189	48%
Muy Buenos	107	27%
Buenos	45	11%
Regular	56	14%
Malos	0	0%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 25



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a esta pregunta el 48% indicó que califica a los productos que comercializan la empresa como excelentes, el 27% muy buenos, el 14% regular, el 11% buenos y por último el 0% malos. De los resultados obtenidos se concluye que la imagen que el cliente se lleva es aceptable, como una muy buena referencia que atraerá a más clientes.

6. ¿Ha recibido promociones en el Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

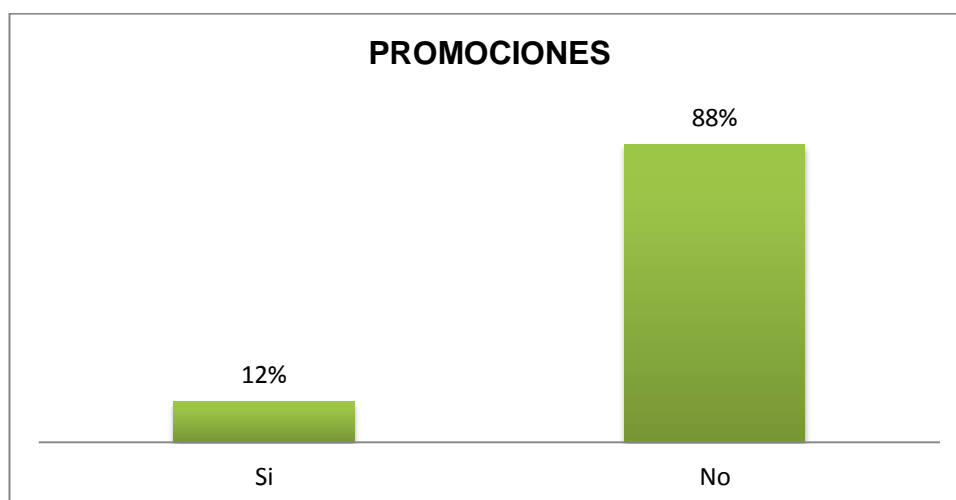
**CUADRO N° 7
PROMOCIONES**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	12%
No	349	88%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 26



INTERPRETACION:

En lo que tiene que ver con las promociones por parte del Supermercado “YEROVY” indicaron el 88% que no les brinda la empresa promociones, mientras que en un menor porcentaje el 12% indicaron que si han recibido descuentos que realizan a los clientes fieles, pero expresan que no consideran que sean promociones los descuentos que deberian darse otras.

7. ¿Tiene conocimiento de todos los productos que comercializa el Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

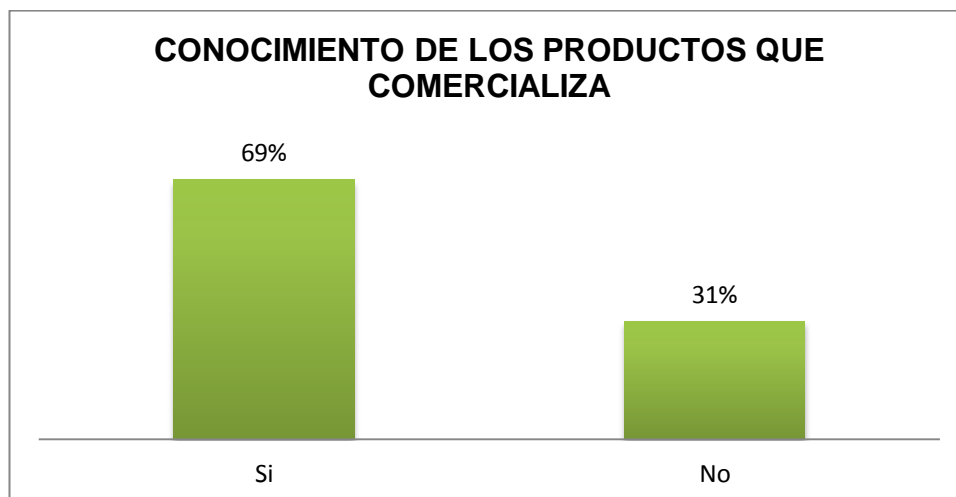
**CUADRO N° 8
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	273	69%
No	124	31%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 27



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a esta pregunta el 69% manifiesta que si tienen conocimiento de todos los productos que comercializa el Supermercado “YEROVY”, mientras que el 31% no conocen. De los resultados obtenidos se concluye que hace falta incrementar un plan de publicidad y así dar a conocer todos los productos que comercializa la empresa.

8. ¿Cree usted que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?

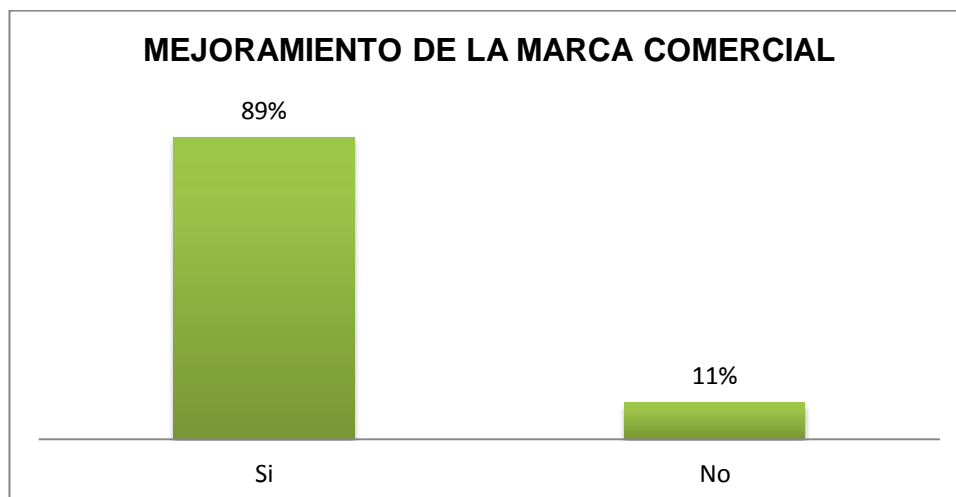
**CUADRO N° 9
MEJORAMIENTO DE LA MARCA COMERCIAL**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	354	89%
No	43	11%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 28



INTERPRETACIÓN:

Según esta pregunta los clientes indicaron el 89% que si es necesario que se mejore la marca comercial, es decir que se mejore la exhibición de algunos que comercializa el Supermercado "YEROVY", mientras que en un menor porcentaje con 11% manifestaron que no es necesario.

9. ¿Cómo considera usted los precios que está pagando por los productos?

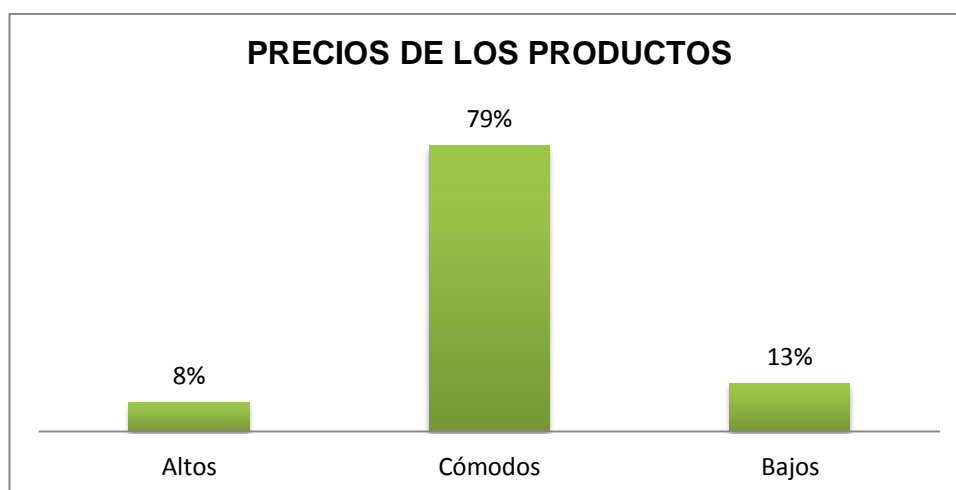
CUADRO N° 10
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	32	8%
Cómodos	312	79%
Bajos	53	13%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 29



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a esta pregunta el 79% manifiestan que los precios que pagan por los productos son cómodos, el 13% bajos y en un mínimo porcentaje con 8% indicaron que son altos los precios.

10. ¿Cree usted que el personal del Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA debe ser capacitado para mejorar la atención al cliente?

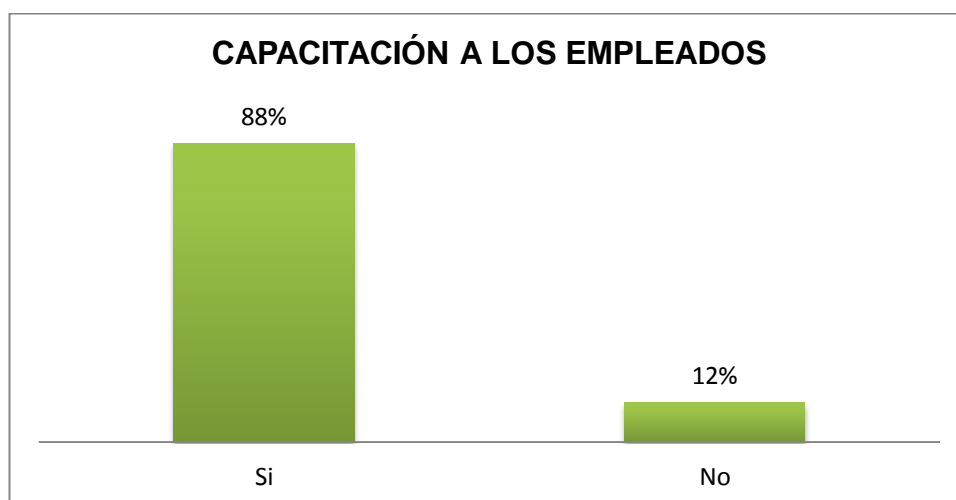
**CUADRO N° 11
CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	350	88%
No	47	12%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 30



INTERPRETACIÓN:

Al respecto los clientes del Supermercado “YEROVY” manifestaron en un 88% que si se debería capacitar al personal en cuanto atención al cliente puesto que en algunas ocasiones el personal esta de mal humor, no dan explicaciones cuando se solicita; mientras que el 12% indicaron que no puesto que son educados y demuestran buena atención.

11. ¿Recomendaría usted que adquieran los productos que comercializa el Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA por su calidad?

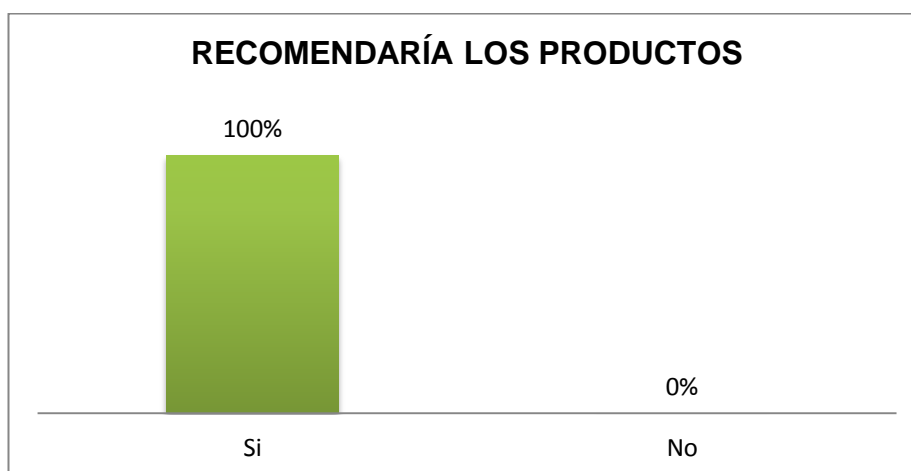
CUADRO N° 12
RECOMENDARÍA LOS PRODUCTOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	397	100%
No	0	0%
TOTAL	397	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los clientes del Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 31



INTERPRETACIÓN:

El 100% de los clientes encuestados expresan que si recomendarían los productos que comercializa el Supermercado “YEROVY” por su calidad. Lo que se evidencia que los clientes en su totalidad tienen una respuesta positiva a esta interrogante, pues indica que la empresa se encuentra en un buen momento y con aspiraciones de crecer más, siendo esto importante para la empresa.

DIAGNÓSTICO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN EL SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Qué cargo desempeña?

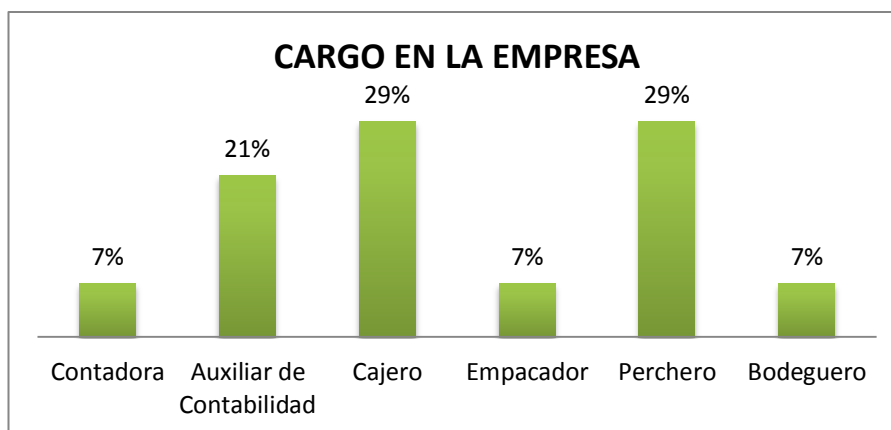
CUADRO N° 13
CARGO EN LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contadora	1	7%
Auxiliar de Contabilidad	3	21%
Cajero	4	29%
Empacador	1	7%
Perchero	4	29%
Bodeguero	1	7%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 32



INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a esta interrogante podemos evidenciar que existen 14 empleados que laboran en el Supermercado “YEROVY”, entre ellos tenemos: con 29% cuatro cajeros y cuatro percheros, el 21% tres auxiliares de contabilidad y con un 7% una contadora, un empacador y un bodeguero.

2. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su cargo?

CONTADOR:

- Llevar correctamente los libros contables.
- Elaborar los roles de pago.
- Realizar comprobantes de pago.
- Consolidar y verificar los saldos contables, comprobantes de pagos.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Revisar planillas de pago y flujos de efectivo.

AUXILIAR DE CONTABILIDAD:

- Hacer conciliaciones bancarias de las cuentas más relevantes, revisar y ajustar de partidas pendientes en dichas conciliaciones
- Asistir en la preparación de estados financieros.
- Presentar informes, adjuntando cuadros y gráficos para su análisis.
- Colaborar según requerimiento con la emisión de cheques.
- Revisar diariamente el flujo de efectivo, con la información bancaria y contable pertinente.
- Colaborar con cuentas por pagar.
- Revisar las facturas de proveedores contra recibos de mercadería.

CAJERAS:

- Ofrecer al cliente que solicita atención para la compra de productos, atendiéndolo personalmente hasta que un vendedor pueda abordarlo.
- Realizar el cobro de la venta de los productos.
- Recibir a los clientes que vienen a realizar cambios de mercadería
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos y devoluciones de mercaderías.
- Colaborar con la adecuada presentación visual de la mercadería.

EMPACADOR:

- Resuelve problemas, examina e inspecciona materiales y productos a fin de asegurarse de que se cumplen las especificaciones de empaque.
- Organiza la recolección y el surtido de pedidos para su envío.
- Registrar información sobre productos y pedidos de registros.
- Retirar productos o materiales completados o defectuosos, ubicándolos en equipos móviles, o en áreas como plataformas de cargas.
- Limpiar áreas de trabajo, utilizando soluciones de limpieza.

PERCHERO:

- Mantener la sección asignada limpia y ordenada.
- Comunicar al Supervisor de Ventas la respectiva la falta de alguna mercadería con el fin de velar por el adecuado surtido de su sección.
- Revisar que la mercadería esté correctamente etiquetada.
- Cooperar con la seguridad y vigilancia de los activos de la empresa.
- Volver a ubicar la mercadería que se le mostró al cliente y que éste decidió no llevar.
- Colaborar en el entrenamiento de personal de primer ingreso y de refuerzo.
- Ejecutar cualquier otra labor afín sugerida por su supervisor inmediato.

BODEGUERO:

- Archivar en orden los pedidos del día.
- Receptar mercaderías y productos.
- Entregar mercaderías a salón de ventas.
- Llevar un control de productos entregados.
- Mantener limpia la bodega.
- Manejar control de inventario.
- Organizar movimiento interior de mercancías.
- Realización de las guías de salida de mercadería.

3. ¿La relación que Usted mantiene con el gerente es?

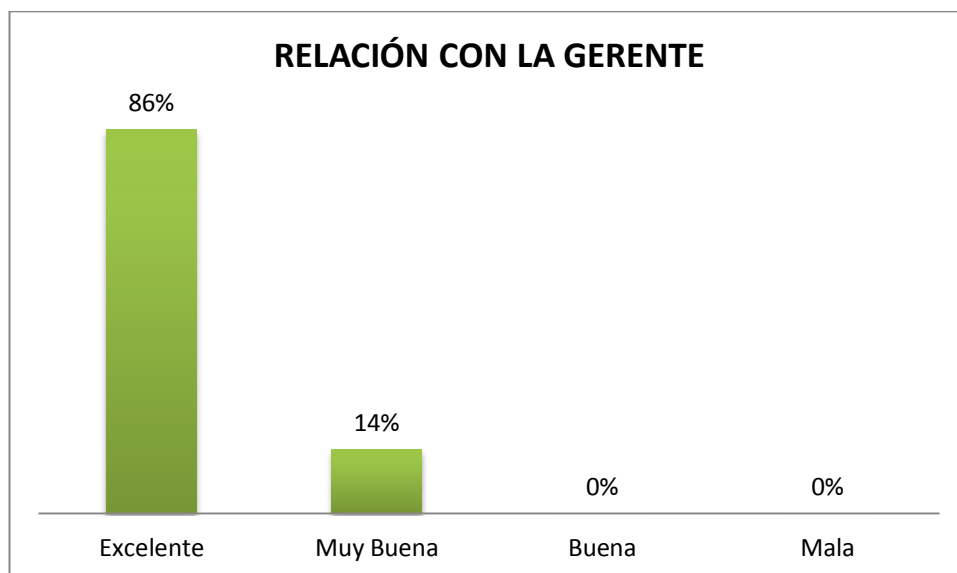
CUADRO N° 14
RELACION CON LA GERENTE

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	86%
Muy Buena	2	14%
Buena	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 33



INTERPRETACIÓN:

En relación a esta interrogante indicaron los empleados en un 86% que mantienen una excelente relación con la gerente y el 14% indicaron que muy buena. Por lo que se evidencia que en su mayoría los empleados mantienen una excelente relación con la gerente de Supermercado "YEROVY".

4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

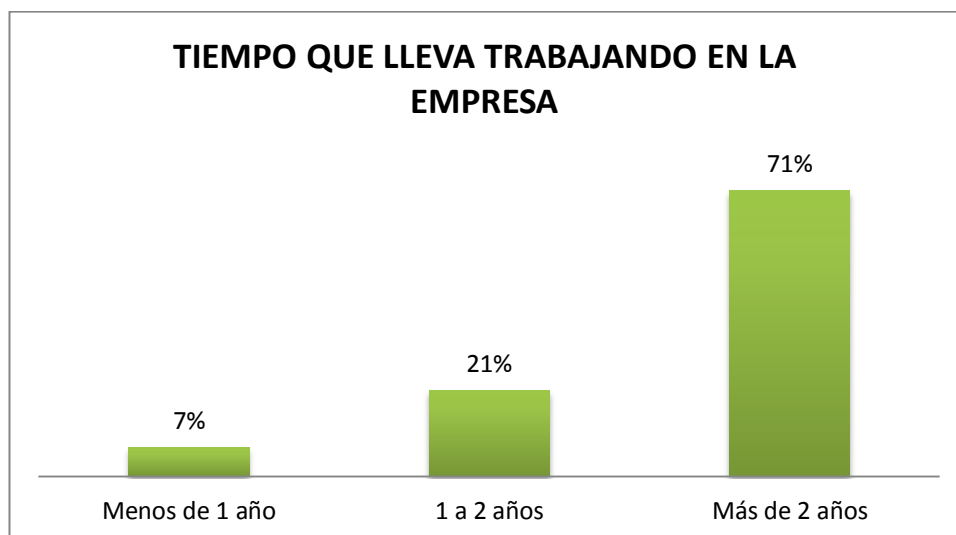
CUADRO N° 15
TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	1	7%
1 a 2 años	3	21%
Más de 2 años	10	71%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 34



INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas, se puede determinar que el 71% de los encuestados vienen trabajando más de 2 años, el 21% de 1 a 2 años y por último con el 7% menos de 1 año. Por lo que se concluye que la mayoría de los empleados de Supermercado "YEROVY" tienen una estabilidad laboral, por cuanto llevan laborando más de 2 años.

5. ¿Cuenta la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA con misión, visión, valores, principios y estructura organizacional?

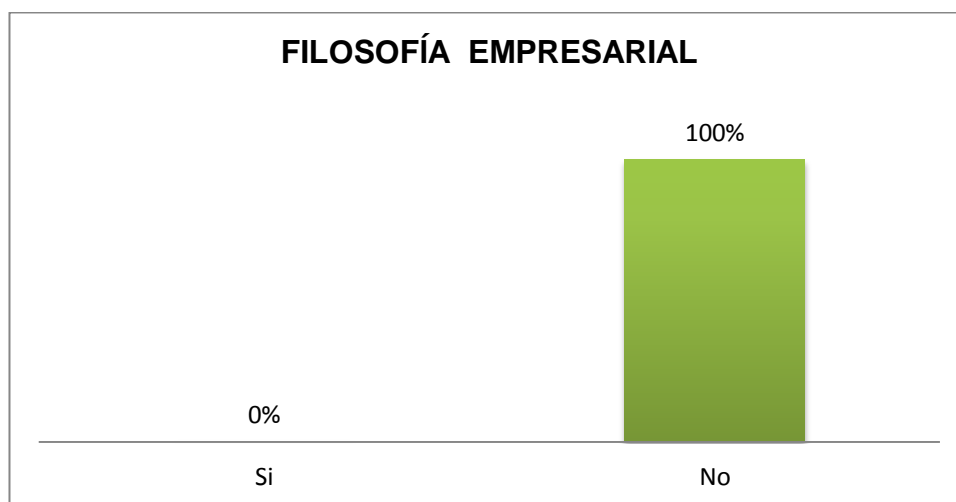
CUADRO N° 16
FILOSOFÍA EMPRESARIAL

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 35



INTERPRETACIÓN:

En relación a esta interrogante el total de los empleados encuestados que laboran en el Supermercado “YEROVY” indicaron en su totalidad es decir el 100% que no tienen definidas su: misión, visión, principios, valores y estructura organizacional.

6. ¿La empresa cuenta con una imagen corporativa que la identifique?

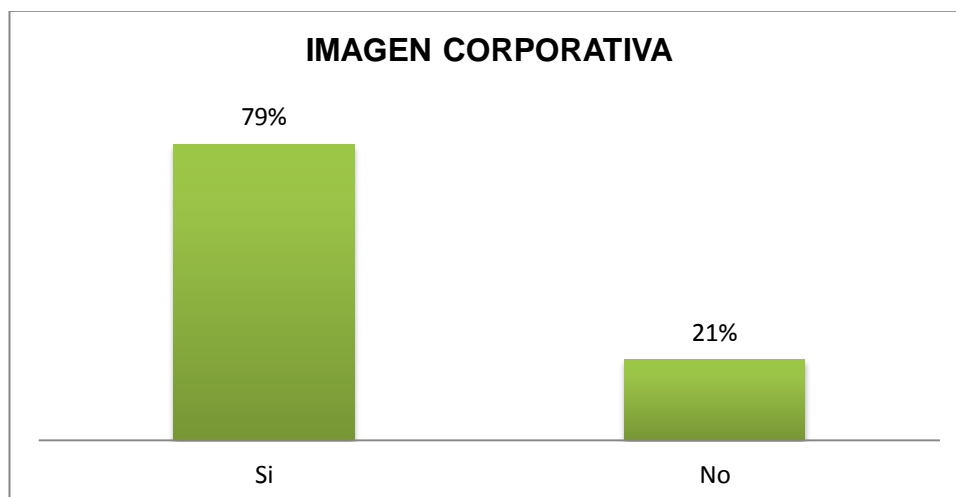
CUADRO N° 17
IMAGEN CORPORATIVA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	79%
No	3	21%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 36



INTERPRETACIÓN:

Al respecto a esta interrogante los empleados que laboran en el Supermercado "YEROVY", indicaron el 79% que si cuenta con la imagen corporativa y el 21% que no; por lo que es necesario que se ponga énfasis en dar a conocer la imagen corporativa para que sea identificada la empresa.

7. ¿Cómo considera los productos que comercializa la empresa?

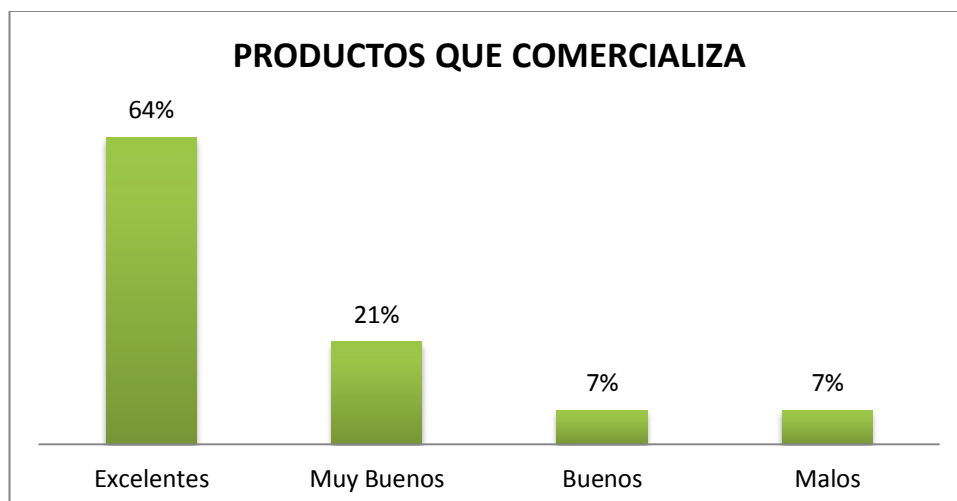
CUADRO N° 18
PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	9	64%
Muy Buenos	3	21%
Buenos	1	7%
Malos	1	7%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 37



INTERPRETACIÓN:

En relación a esta interrogante indicaron los empleados en un 64% que consideran excelentes los productos que comercializa el Supermercado "YEROVY", el 21% indicaron que muy buenos y por último con el 7% cada uno como buenos y malos.

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

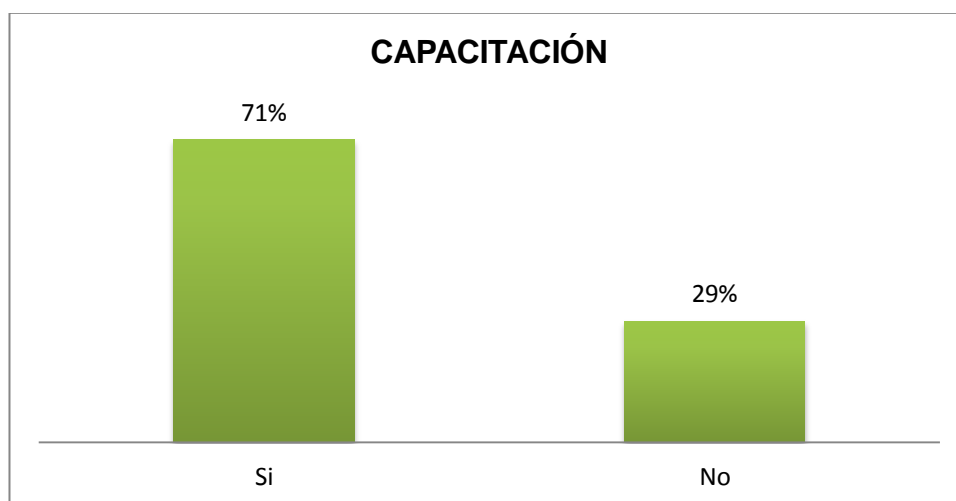
**CUADRO N° 19
CAPACITACIÓN**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	71%
No	4	29%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 38



INTERPRETACIÓN:

En cuanto a lo que se refiere si han recibido capacitación por parte de la empresa, manifiestan un 71% que si han recibido capacitación por parte de la empresa, y un 29% de los empleados indicaron que no han recibido de ninguna manera capacitaciones. Por lo que es necesario que se ejecute un plan de capacitación para el personal de la empresa.

9. ¿La empresa le brinda motivación e incentivos?

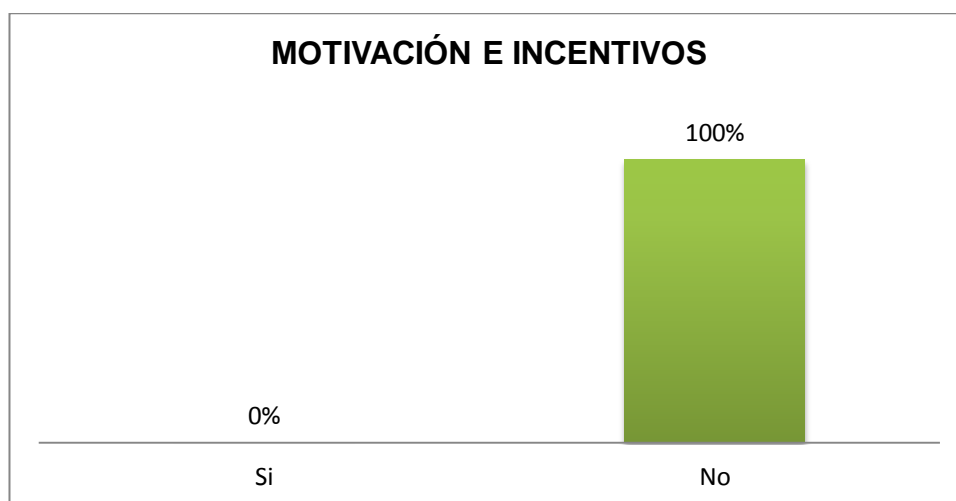
CUADRO N° 20
MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	14	100%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 39



INTERPRETACIÓN:

Del total de empleados encuestados el 100% indicaron que la empresa no les brinda motivación e incentivos. Por lo tanto se concluye que es necesario que se motive e incentive a los empleados y así cumplan sus labores diarias de manera eficiente y eficaz.

10. ¿Se realiza publicidad para difundir la imagen de la empresa y dar a conocer los productos que comercializa?

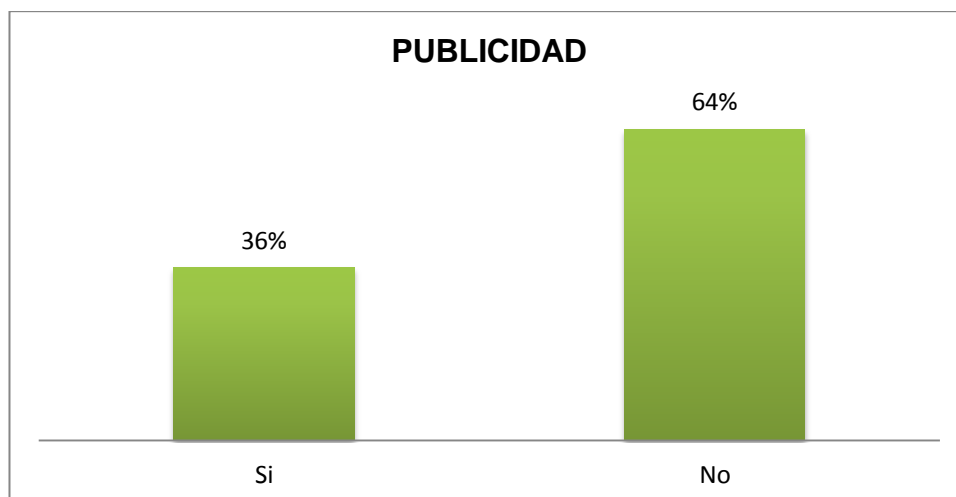
**CUADRO N° 21
PUBLICIDAD**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	36%
No	9	64%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 40



INTERPRETACIÓN:

Del total de empleados encuestados el 64% indicaron que la empresa no realiza publicidad para dar a conocer los productos que comercializa, mientras que en un mínimo porcentaje el 36% expresan que si realizan pero muy rara vez.

11.¿Realiza promociones la empresa con el fin de atraer más clientes?

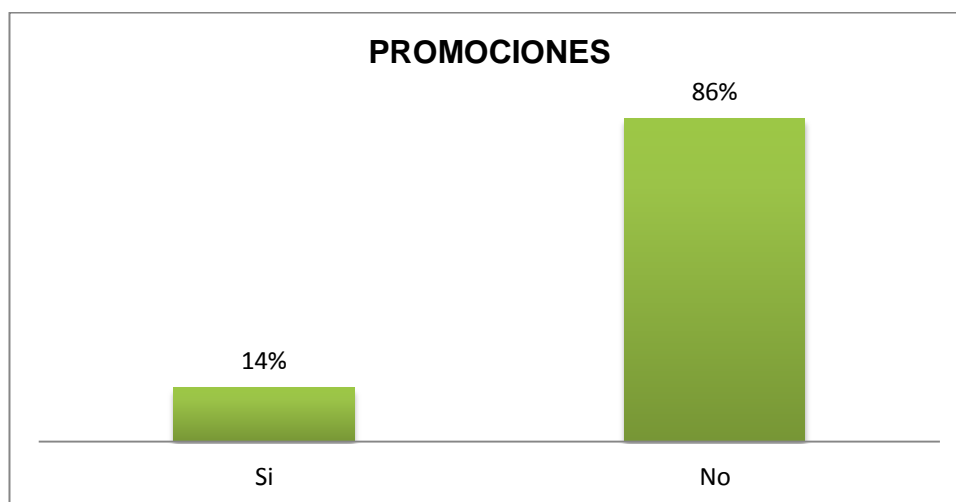
**CUADRO N° 22
PROMOCIONES**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	14%
No	12	86%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 41



INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta interrogante el 86% manifiesta que no realiza el Supermercado "YEROVY" promociones para incentivar la venta de los productos y el 14% sí. Por lo que se concluye que la empresa requiere que se elabore un plan de promociones y así incrementar las ventas.

12. ¿Cree que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?

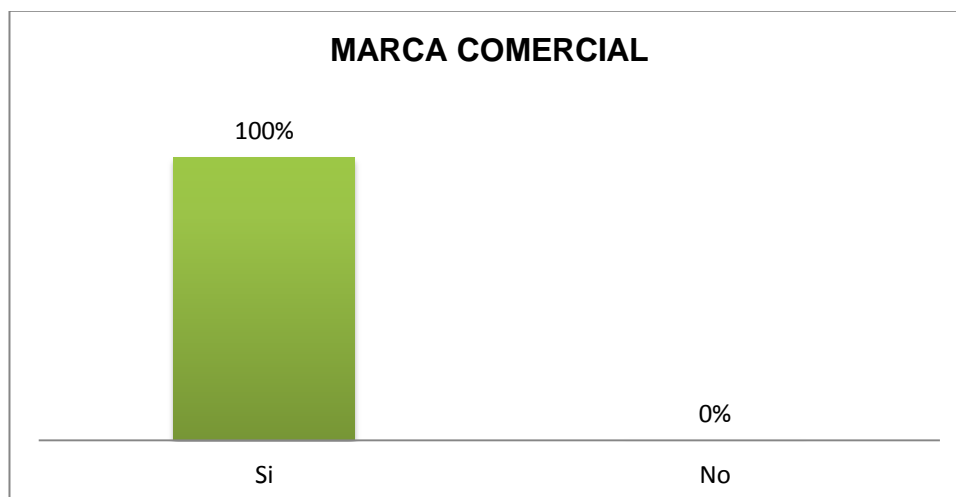
**CUADRO N° 23
MARCA COMERCIAL**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	100%
No	0	0%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 42



INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta interrogante manifestaron en su totalidad los 14 empleados que laboran en el Supermercado "YEROVY" que representa el 100%, que si es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa.

13. ¿Cree Usted que es necesario que la empresa implemente el uso de uniformes diarios?

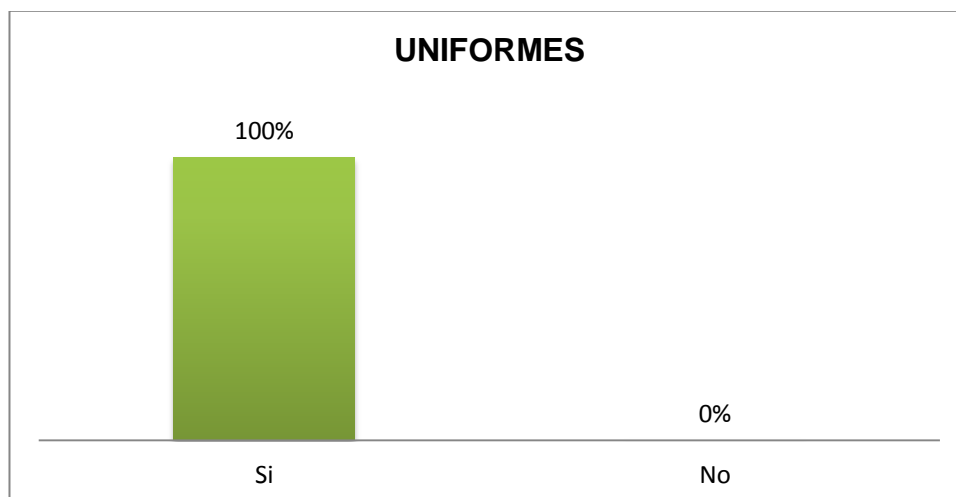
**CUADRO N° 24
UNIFORMES**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	100%
No	0	0%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 43



INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta interrogante manifestaron en su totalidad los 14 empleados que laboran en el Supermercado "YEROVY" que representa el 100%, si les gustaría contar con un uniforme que los identifique y que son parte del mismo.

14. ¿Personalmente que desearía que la empresa le proporcione para cumplir satisfactoriamente sus labores?

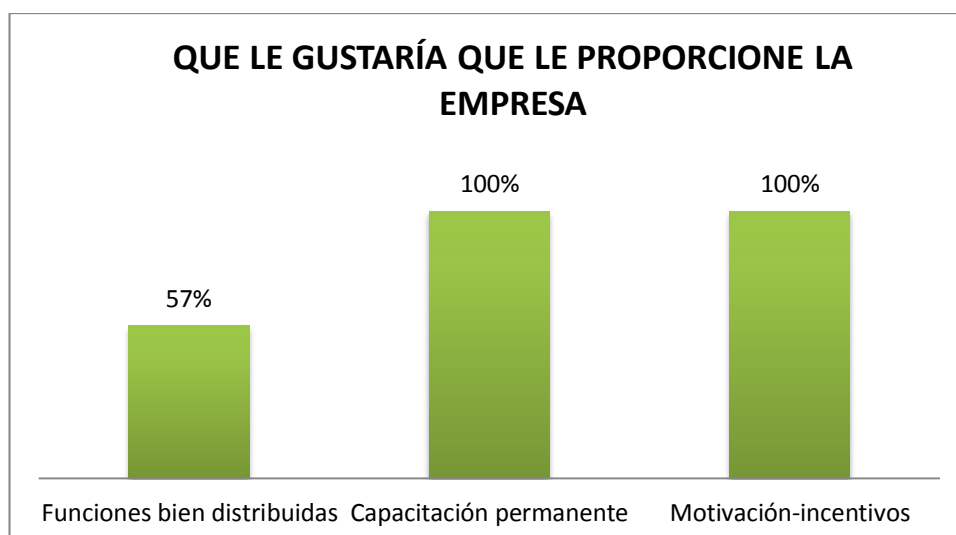
**CUADRO N° 25
QUE LE GUSTARÍA QUE LE PROPORCIONE LA EMPRESA**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Funciones bien distribuidas	8	57%
Capacitación permanente	14	100%
Motivación-incentivos	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado "YEROVY".

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 44



INTERPRETACIÓN:

En lo que respecta a esta interrogante los 14 empleados, es decir, el 100% manifestaron que les gustaría que se les capacite permanentemente y que se les motive e incentive y el 57% que sus funciones sean bien distribuidas, es decir equitativamente.

15. ¿Cree usted, que la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA, necesita de la implementación de un plan estratégico?

**CUADRO N° 26
PLAN ESTRATÉGICO**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	100%
No	0	0%
TOTAL	14	100%

FUENTE: Encuestas aplicadas a los empleados de Supermercado “YEROVY”.

ELABORACIÓN: La Autora.

GRÁFICO N° 45



INTERPRETACIÓN:

Del total de empleados encuestados el 100% manifiesta que si es necesario que Supermercado “YEROVY” implemente un plan estratégico, que le permita desarrollar estrategias para mejorar la rentabilidad e incrementar los clientes a la empresa, a través de su promoción y difusión de la empresa.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LA ING. MARÍA LUISA TORRES TORRES GERENTE DEL SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA

1. ¿Indiqué en qué fecha empezó a funcionar la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

La gerente Ing. María Luisa Torres Torres manifestó que la empresa fue creada hace 5 años el 3 de febrero del 2010, dedicada a la a la comercialización de productos de primera necesidad, cárnicos, embutidos, licores, perfumería, etc., en un local propio. En lo que respecta a los socios indicó que la única socia es ella por ser la propietaria.

2. ¿La empresa actualmente cuenta con un plan de marketing?

La Ing. María Luisa Torres Torres Gerente del Supermercado indicó que no se aplica ni se cuenta con una planificación solo se realizan las actividades en forma empírica.

3. ¿Qué funciones desempeña Ud. como gerente de la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

La entrevistada indicó que como gerente desempeña las siguientes funciones: representa a la empresa jurídica y extrajudicial, realiza contactos

con los proveedores, cheques, autorizar, aprobar, actividades de mercadotecnia, contratar el personal, mantener buena imagen de la empresa, realizar convenios con empresas, instituciones, resolver problemas, entre otras.

4. ¿La empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA tiene definida su misión y visión?

Al respecto la gerente Ing. María Luisa Torres Torres manifestó que la empresa no tiene definidas su misión y visión, así como su filosofía empresarial.

5. ¿Indique cuáles son los principios y valores con que cuenta la empresa?

La entrevistada supo indicar lo siguiente:

PRINCIPIOS DE LA EMPRESA:

- ✚ **Mejoramiento Continuo.**- Ser competitivos haciendo buen uso de las instalaciones y variedad de productos que comercializa la empresa.
- ✚ **Satisfacción del Cliente.**- Buscar siempre la satisfacción del cliente interno y externo, buscar superar las expectativas de nuestros clientes.

- ✚ **Trabajo en Equipo.-** Trabajar en un ambiente de cooperación mutua, donde los trabajadores ayuden a la superación de la empresa.
- ✚ **Cultura de Servicio.-** Fomentar en los empleados una mentalidad de calidad total en el servicio, trabajando con agilidad.

VALORES DE LA EMPRESA:

- ✚ Honestidad
- ✚ Perseverancia
- ✚ Puntualidad
- ✚ Respeto
- ✚ Lealtad

6. ¿La empresa cuenta una imagen corporativa qué la identifique?

Al respecto la gerente Ing. María Luisa Torres Torres expresa que si cuenta la empresa con una imagen corporativa que la identifique, sin embargo es necesario que se la promocióne para una mejor imagen de la empresa.

7. ¿Indique que productos comercializa la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

La entrevistada indicó que entre los productos que comercializa la empresa a sus clientes son: Productos de primera necesidad: arroz, azúcar, aceite,

sal, etc. Embutidos: salchicha, chorizo, jamón, mortadela, etc. Lácteos: leche, queso, yogurt, etc. Licores: whisky, vino, crema, zhumir, champagne, etc.

8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa y que cargos desempeñan?

Respecto a esta interrogante supo manifestar la gerente que cuenta con 14 empleados distribuidos de la siguiente manera: 4 cajeras, 1 emparador, 1 bodeguero, 4 percheros, 1 contadora, 3 auxiliares de contabilidad.

9. ¿El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido con la misma?

Manifestó la gerente que todo el personal labora en forma eficiente, es por ello que se encuentra comprometido con la empresa y por ende existe un excelente clima laboral.

10. ¿Qué relación mantiene con los trabajadores de la empresa?

La Ing. María Luisa Torres Torres manifiesta que mantiene una buena relación entre los empleados, por lo tanto se sienten completamente a gusto trabajando en la empresa, lo que facilita la ejecución de sus labores.

11. ¿Indique cómo se lleva a cabo el funcionamiento de los departamentos que tiene la empresa?

En lo que tiene que ver con esta pregunta la gerente indicó que en la empresa los departamentos se desenvuelven de la siguiente manera: dentro del área administrativa y personal operativo de la empresa se distinguen diferentes factores que inciden en el buen desempeño de la misma, uno de ellos que le favorece es que cuenta con una tecnología de vanguardia para mantenerse líder en el mercado y posee un alto nivel de experiencia que ha permitido que vaya acorde al mercado cambiante. Respecto al departamento de finanzas existe una persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, la Contadora, quien realiza los registros de la misma, así como la declaración de impuestos y otros temas relacionados a esta área, con sus respectivos Auxiliares de Contabilidad.

12. ¿Se preocupa la empresa por brindarles capacitación continua a los empleados?

En cuanto se refiere a la capacitación la gerente manifiesta que si se realiza capacitaciones a los empleados de la empresa, pero muy rara vez. Por lo que es necesario establecer un plan de capacitación para los empleados.

13. ¿La empresa le motiva e incentiva al personal de diferentes maneras?

La gerente expresa que los empleados son bien remunerados, pero en cuanto a motivación e incentivos no se realiza, por lo que es necesario que se establezca un plan de motivaciones e incentivos.

14. ¿En la empresa se mantiene una base de datos con información personal de sus clientes?

Al respecto la Ing. María Luisa Torres Torres manifestó que si tiene un registro de los clientes que generalmente son fieles a la empresa con todos sus datos personales.

15. ¿Indique cuáles son los clientes de la empresa?

La entrevistada indicó que Supermercado “YEROVY” tiene como clientes a todo público, entre ellos: las familias, amas de casa, seguido de profesionales, estudiantes y toda la ciudadanía en general que requiere adquirir productos de primera necesidad.

16. ¿Los proveedores que mantiene la empresa son nacionales o extranjeros?

La entrevistada manifestó que Supermercado “YEROVY” mantiene sus proveedores locales de las diferentes zonas de la ciudad, provincia de Loja y

nacionales de las diferentes provincias del país; los cuales le garantizan calidad, y entrega oportuna.

17. ¿Indique a quiénes la empresa considera como competencia directa?

La Ing. María Luisa Torres Torres, gerente-propietaria de esta empresa visualiza a cuatro locales como competencia en su sector. Los locales de competencia de Supermercado “YEROVY” son: Tía, Supermaxi, Zerimar y Romar.

18. ¿Qué productos cree que pueden sustituir a los productos que comercializa la empresa?

Al respecto a esta interrogante la gerente contestó que dentro del Supermercado “YEROVY” tenemos como productos sustitutos a: las tiendas, panaderías, bares, entre otros.

19. ¿En dónde se encuentra ubicada la empresa?

La entrevistada indicó que la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en las calles Mercadillo 16 – 37 entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria.

20. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción?

Manifiesta el gerente que la promoción y publicidad que realiza el Supermercado “YEROVY” en la actualidad es rara vez, lo que hace evidente el bajo posicionamiento del supermercado y una imagen poco innovadora y limitada para los clientes. Entre las promociones que se realiza tenemos: descuentos a los clientes fijos e instituciones y algunas veces promociones en tiempos de temporada alta.

21. ¿Enumere las fortalezas que tiene la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

Indicó la gerente entre las fortalezas las siguientes:

- Personal comprometido con la empresa.
- Estabilidad laboral de los empleados.
- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma.
- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad.
- La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera.
- Buena atención al cliente.
- Fidelidad de los clientes.
- Ubicación céntrica y adecuada.

22. ¿Enumere las debilidades que tiene la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

Indicó la gerente entre las debilidades las siguientes:

- Falta de la misión y visión en la empresa.
- Falta de capacitación al personal.
- No tienen uniformes con el logotipo de la empresa que los identifique.
- La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.
- Personal medianamente motivado e incentivado.
- Deficiente aplicación de la publicidad.
- Existe poco Merchandising.
- La empresa no cuenta con un plan de promociones.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI

DESARROLLO DE LA MATRIZ:

Paso 1: Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa.

FORTALEZAS:

1. Personal comprometido con la empresa.
2. Estabilidad laboral de los empleados.
3. En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma.
4. Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad.
5. La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera.
6. Buena atención al cliente.
7. Fidelidad de los clientes.
8. Ubicación céntrica y adecuada.

DEBILIDADES:

1. Falta de la misión y visión en la empresa.
2. Falta de capacitación al personal.
3. No tienen uniformes con el logotipo de la empresa que los identifique.
4. La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.
5. Personal medianamente motivado e incentivado.

6. Deficiente aplicación de la publicidad.
7. Existe poco Merchandising.
8. La empresa no cuenta con un plan de promociones.

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre 0.01- 0.99 y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.

Paso 3: Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2

Paso 4: Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

CUADRO N° 27
MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	FUENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
1. Personal comprometido con la empresa.	Encuesta a empleados	0,10	4	0,40
2. Estabilidad laboral de los empleados.	Encuesta a empleados	0,06	4	0,24
3. En la empresa existe una buena cooperación con personal.	Encuesta a empleados	0,09	3	0,27
4. Una gran variedad y calidad de productos.	Encuesta a los clientes	0,06	4	0,24
5. La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera.	Encuesta a empleados	0,08	4	0,32
6. Buena atención al cliente.	Encuesta a los clientes	0,06	3	0,18
7. Fidelidad de los clientes.	Encuesta a los clientes	0,07	4	0,28
8. Ubicación céntrica y adecuada.	Encuesta a los clientes	0,09	3	0,27
DEBILIDADES				
1. Falta de la misión y visión en la empresa.	Encuesta a empleados	0,06	2	0,12
2. Falta de capacitación al personal.	Encuesta a empleados	0,04	1	0,04
3. No tienen uniformes con el logotipo de la empresa que los identifique.	Encuesta a empleados	0,06	2	0,12
4. La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.	Encuesta a empleados	0,05	2	0,10
5. Personal medianamente motivado e incentivado.	Encuesta a empleados	0,05	1	0,05
6. Deficiente aplicación de la publicidad.	Encuesta a los clientes	0,04	2	0,08
7. Existe poco Merchandising.	Encuesta a los clientes	0,05	2	0,10
8. La empresa no cuenta con un plan de promociones.	Encuesta a los clientes	0,04	2	0,08
TOTAL		1,00		2,89

Fuente: Análisis Interno
Elaboración: La Autora.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – EFI

Luego realizar la ponderación de cada una de las fortalezas y debilidades del Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja, se obtuvo un valor de **2,89 puntos** lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa necesita desarrollar estrategias que le permitan contrarrestar las debilidades, para así aprovechar las fortalezas.

ANÁLISIS FODA DEL SUPERMERCADO “YEROVY”

A continuación se presenta los pasos para el desarrollo de la matriz FODA:

PASO 1: Resumen de factores externos e internos.

CUADRO N° 28
MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal comprometido con la empresa. 2. Estabilidad laboral de los empleados. 3. En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma. 4. Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad. 5. La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera. 6. Buena atención al cliente. 7. Fidelidad de los clientes. 8. Ubicación céntrica y adecuada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de la misión y visión en la empresa. 2. Falta de capacitación al personal. 3. No tienen uniformes con el logotipo de la empresa que los identifique. 4. La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica. 5. Personal medianamente motivado e incentivado. 6. Deficiente aplicación de la publicidad. 7. Existe poco Merchandising. 8. La empresa no cuenta con un plan de promociones.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El comercio contribuye a economía. 2. Tasa interés activa se mantienen. 3. El comercio genera beneficios socio-culturales. 4. Tecnología de punta para el sector comercial. 5. Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos. 6. Barreras de entrada altas para nuevos competidores. 7. Posee una variedad de proveedores de múltiples productos. 8. Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subida de la inflación. 2. Existencia de servicios sustitutos. 3. Aumento del desempleo. 4. Existencia de rivalidad entre competidores. 5. Inseguridad en el panorama político. 6. Reformas tributarias e incremento de impuestos. 7. La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso. 8. Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.

FUENTE: Matriz EFE y EFI.

ELABORACION: La Autora.

PASO 2: COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

- Como Estrategia (FO), OFRECER
- Como Estrategia (FA), MEJORAR
- Como Estrategia (DO) SOLUCIÓN
- Como Estrategia (DA) MEJORAR

**CUADRO N° 29
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal comprometido con la empresa. 2. Estabilidad laboral de los empleados. 3. En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal. 4. Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad. 5. La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera. 6. Buena atención al cliente. 7. Fidelidad de los clientes. 8. Ubicación céntrica y adecuada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de la misión y visión. 2. Falta de capacitación al personal. 3. No tienen uniformes con el logotipo de la empresa que los identifique. 4. La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica. 5. Personal medianamente motivado e incentivado. 6. Deficiente aplicación de la publicidad. 7. Existe poco Merchandising. 8. La empresa no cuenta con un plan de promociones.
FACTORES		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS D.O.
<ol style="list-style-type: none"> 1. El comercio contribuye a economía. 2. Tasa interés activa se mantienen. 3. El comercio genera beneficios socio-culturales. 4. Tecnología de punta para el sector comercial. 5. Aumento de la calidad de vida. 6. Barreras de entrada altas para nuevos competidores. 7. Posee una variedad de proveedores. 8. Mantiene buenas relaciones con proveedores. 	<p>F3 – O1: Propiciar espacios de cooperación e integración entre el personal, que contribuya al progreso de la empresa y por ende la economía del país.</p> <p>F7 – O4: Incentivar la fidelidad de los clientes a través de una tecnología de punta para el sector comercial.</p>	<p>D1 – O6: Establecer la filosofía empresarial, es decir la misión y visión para la empresa, con la finalidad de hacer frente nuevos competidores.</p> <p>D6, D8 – O7: Realizar programas promocionales y publicitarios para hacer conocer los productos que comercializa, ya que mantiene una variedad de proveedores.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F.A.	ESTRATEGIAS D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Subida de la inflación. 2. Existencia de servicios sustitutos. 3. Aumento del desempleo. 4. Existencia de rivalidad entre competidores. 5. Inseguridad en el panorama político. 6. Reformas tributarias e incremento de impuestos. 7. La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso. 8. Posicionamiento de la competencia. 	<p>F2 – A3: Mantener la estabilidad laboral de los empleados y de esta manera no aumente el desempleo.</p> <p>F8 – A4: Contar una ubicación céntrica y adecuada para hacer frente a la rivalidad entre competidores.</p>	<p>D2, D5 – A8: Elaborar un plan de capacitación y motivación para los empleados del Supermercado “YEROVY”, para mejorar su servicio, frente a la competencia.</p> <p>D3 – A2: Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa, para mejorar la imagen ante la existencia de sustitutos.</p>

FUENTE: Matriz FODA.
ELABORACION: La Autora.

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados los siguientes objetivos estratégicos:

CUADRO DE RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO N° 30

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la misión y visión para la empresa. - Desarrollar una imagen corporativa que sea innovadora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la filosofía empresarial con la finalidad de posicionarse en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar diversos medios de publicidad que den a conocer la existencia de la empresa. - Comunicar sobre las promociones que ofrece el Supermercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer planes publicitarios y de promoción para dar a conocer los servicios que ofrece el Supermercado "YEROVY".
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de capacitación para mejorar la gestión administrativa. - Implementar programas de integración de actividades enfocadas al adelanto empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de capacitación para los empleados del Supermercado "YEROVY".
<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de motivación para mejorar la gestión administrativa. - Mediante el plan motivación incentivar la participación del personal. 	<p>Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados del Supermercado "YEROVY".</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la calidad de los servicios. - Diseñar uniformes para el personal que llame la atención de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa.

FUENTE: MATRIZ DE ALTO IMPACTO.

ELABORACION: La Autora.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO YEROVY DE LA CIUDAD DE LOJA”

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un plan estratégico para la empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja, comercializadora de productos de primera necesidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: La fijación de objetivos es esencial para toda empresa ya que constituyen los cimientos para el logro de resultados planteados y esperados. A continuación se detalla los objetivos estratégicos:

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

OBJETIVO N° 1: - Establecer la filosofía empresarial con la finalidad de posicionarse en el mercado.

OBJETIVO N° 2: - Establecer planes publicitarios y de promoción para dar a conocer los servicios que ofrece el Supermercado “YEROVY”.

OBJETIVO N° 3: Elaborar un plan de capacitación para los empleados del Supermercado “YEROVY”.

OBJETIVO N° 4: Establecer un plan de motivación e incentivos para los

empleados del Supermercado "YEROVY".

OBJETIVO N° 5: Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1
ESTABLECER LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL (MISIÓN Y VISIÓN) CON LA FINALIDAD DE POSICIONARSE EN EL MERCADO.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLITICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Definir la misión, y visión. - Seleccionar el slogan de la empresa con sus respectivos colores de fondo, textura y letra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la misión y visión. - Dar a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer la misión y visión de manera especial a los empleados. - Que la empresa sea reconocida más fácilmente y recordada por los clientes, a través de la imagen corporativa - Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la imagen corporativa. 	<p style="text-align: center;">El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$710,00.</p>	<p style="text-align: center;">GERENTE: Ing. María Luisa Torres Torres.</p>
META				
<p>Para el año 2019 se espera con este objetivo que el Supermercado “YEROVY” logre en un 60% mejorar la imagen corporativa (misión - visión), que le permita posicionar su marca en el mercado, todo ello con un personal comprometido con la empresa y por ende que realicen su trabajo de la mejor manera.</p>				

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

ESTRATEGIA:

Se definirá la misión y visión; con el fin de identificar la forma de ser de la empresa y así lograr un personal comprometido con la empresa, para administrar y aprovechar al máximo los recursos.

Además se seleccionará el slogan de la empresa con sus respectivos colores de fondo, textura y letra.

TÁCTICA:

Se diseñará la misión y visión, el slogan con sus respectivos colores de fondo, textura y letra; los mismos que serán elaborados por un profesional. Así mismo se dará a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Dar a conocer la misión y visión de manera especial a los empleados.
- Que la empresa sea reconocida más fácilmente y recordada por los clientes, a través de la imagen corporativa

- Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la imagen corporativa.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$710,00, como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

DETALLE	V.U.	COSTO TOTAL
1 profesional encargado de elaborar la misión y visión	\$300,00	\$ 300,00
1 diseñador gráfico que realice el slogan de la empresa	\$ 300,00	\$ 300,00
5 estafetas	\$ 12,00	\$ 60,00
5 Impresiones full color	\$ 10,00	\$ 50,00
TOTAL		\$ 710,00

FUENTE: Imprenta PIXEL Loja.

ELABORACIÓN: La Autora.

Este presupuesto se puede modificar de acuerdo a como se utilice los materiales indicados.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. María Luisa Torres Torres.

META:

Para el año 2019 se espera con este objetivo que el Supermercado "YEROVY" logre en un 60% mejorar la imagen corporativa (misión - visión),

que le permita posicionar su marca en el mercado, todo ello con un personal comprometido con la empresa y por ende que realicen su trabajo de la mejor manera.

MISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA

Gráfico N° 46 Misión de la empresa

“YEROVY” es un supermercado que ofrece a la ciudadanía lojana productos referentes a: primera necesidad, embutidos, lácteos, etc.; todo ello con calidad y una excelente atención al cliente, contribuyendo así al desarrollo empresarial de Loja, de la Región Sur y del País.

VISIÓN PROPUESTA PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA

Gráfico N° 47 Visión de la empresa

Supermercado “YEROVY” para el año 2019 se plantea ser la cadena de Supermercados Líder a nivel provincial, en servicio al cliente, variedad de productos y precios accesibles; teniendo como reto y motivación su prestigio y reconocimiento, para de esta manera procurar el adelanto de nuestra ciudad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

SLOGAN PROPUESTO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO

“YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA

Gráfico N° 48 Slogan de la empresa



OBJETIVO ESTRATÉGICO 2
ESTABLECER PLANES PUBLICITARIOS Y DE PROMOCIÓN PARA DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE
OFRECE EL SUPERMERCADO “YEROVY”

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
- Planificar programas promocionales y publicitarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar publicidad a través de la radio, prensa, trípticos, etc. - Diseñar el material promocional para la ejecución de ofertas, sorteos y premios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conservar una cultura de comunicación permanente con el público aprovechando la capacidad de informar que tienen los medios publicitarios. - Realizar evaluación constante de los programas promocionales y publicitarios. - Mantener una revisión constante de la base de clientes para identificar los frecuentes y nuevos y estar proponiendo obsequios a fin de premiar la fidelidad y recurrencia en sus compras. 	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 6.467,00.	<p style="text-align: center;">GERENTE: Ing. María Luisa Torres Torres.</p>
META				
Supermercado “YEROVY”, para el año 2019 aumentará el crecimiento de las ventas en un 50% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que sus productos disponen de calidad, variedad y garantía, una vez que se implemente el plan estratégico propuesto.				

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

ESTRATEGIA:

Como estrategia tenemos planificar programas publicitarios y promocionales, mediante la utilización de los medios más adecuados y por ende que no incurran en costos mayores.

TÁCTICA:

Realizar publicidad a través de la radio “Luz y Vida” de lunes a viernes en la sección de noticias; anuncios publicitarios en el diario “La Hora” los días domingos en la sección de clasificados; y se entregará trípticos a los intermediarios como son las tiendas, casas comerciales, etc.

Para las promociones se diseñará el material para la ejecución de ofertas, sorteos y premios; tales como: camisetas, gorras, mochilas, jarros, tomatodo y esferos.

Cabe indicar que las promociones se establecerán de acuerdo a la temporada, los cuales se harán acreedores de los materiales promocionales con el respectivo logotipo de la empresa los clientes que superen los 50 dólares de compra.

POLÍTICA:

- Conservar una cultura de comunicación permanente con el público aprovechando la capacidad de informar que tienen los medios publicitarios.
- Realizar evaluación constante de los programas promocionales y publicitarios.
- Mantener una revisión constante de la base de clientes para identificar los frecuentes y nuevos y estar proponiendo obsequios a fin de premiar la fidelidad y recurrencia en sus compras.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 6.467,00, como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

DETALLE	V.U.	COSTO TOTAL ANUAL
48 anuncios publicitarios 10cm ancho x 10cm alto B/N	\$ 44,00	\$ 2.112,00
240 cuñas radiales (30 segundos)	\$ 9,50	\$ 2.280,00
2.000 trípticos	\$ 0,20	\$ 400,00
50 camisetas	\$ 5,00	\$ 250,00
50 gorras	\$ 4,50	\$ 225,00
200 jarros	\$ 3,50	\$ 700,00
200 tomatodo	\$ 2,50	\$ 500,00
TOTAL		\$ 6.467,00

FUENTE: Diario "La Hora", Radio "Luz y Vida", Imprenta PIXEL Loja y Comercial El Gato.

ELABORACIÓN: La Autora.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. María Luisa Torres Torres.

META:

Se pretende con este objetivo que el Supermercado “YEROVY”, para el año 2019 aumentará el crecimiento de las ventas en un 50% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que sus productos disponen de calidad, variedad y garantía, una vez que se implemente el plan estratégico propuesto.

Gráfico N° 49 Diseño de la Cuña Radial

Atención damas y caballeros habitantes de la ciudad de Loja y demás personas que nos visitan, si desean encontrar en un solo lugar una amplia variedad de productos para su alimentación, aseo, limpieza, etc., acuda hoy mismo al Supermercado “YEROVY”, donde encontrará todo lo que Ud., necesita a precios bajos, aquí será atendido con cordialidad y agilidad para que su actividad de comprar sea una experiencia agradable y sin pérdida de tiempo.

Ubíquenos en el centro de la ciudad, en las calles Mercadillo 16 – 37 entre 18 de Noviembre y Av. Universitaria

Para mayor información llámenos al **072578-739**

Gráfico N° 50 Modelo de Anuncio Publicitario

Supermercados
YEROVY*Todo iy cuesta menos!*

EMBUTIDOS
DETERGENTES
LACTEOS
LICORES
BEBIDAS

MERCADILLO Y 18 DE NOVIEMBRE 2578739 - 2587863

The advertisement features a woman in a green striped tank top and black pants pushing a shopping cart through a supermarket aisle. The shelves are stocked with various products. Overlaid on the left side of the image are five colorful, ribbon-like banners pointing to the right, each containing a product category: EMBUTIDOS (red), DETERGENTES (blue), LACTEOS (yellow), LICORES (orange), and BEBIDAS (green). The top of the ad has a green background with the YEROVY logo and the slogan '....Todo iy cuesta menos!' in a white, cursive font. The bottom of the ad has a green background with the store's address 'MERCADILLO Y 18 DE NOVIEMBRE' and phone number '2578739 - 2587863' in white text.

Gráfico N° 51 Modelo de Tríptico

Supermercados
YEROVY
...Todo ! Y Cuesta Menos ;

Somos una empresa LOJANA.
Trabajamos por usted y para usted...!!!!.

LE OFRECE TODO LOS PRODUCTOS RELACIONADOS CON :

- EMBUTIDOS
- DETERGENTES
- LACTEOS
- LICORES
- BEBIDAS

MERCADILLO Y 18 DE NOVIEMBRE 2578739 - 2587863

Supermercados
YEROVY
...Todo ! Y Cuesta Menos ;

VISITANOS ...!!!
MANTENEMOS
PRECIOS CONGELADOS
TE ESPERAMOS...

Todo lo que necesitas lo tenemos Aquí!!

Mercadillo 16-37 y 18 de Noviembre 2578739 - 2587863

DISEÑO DE MATERIAL PROMOCIONAL

Gráfico N° 52 Camisetas



Gráfico N° 53 Gorras



Gráfico N° 54 Jarros



Gráfico N° 55 Toma Todo



OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO “YEROVY”.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> - Buscar instituciones que brinden capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar a las instituciones que realicen servicios de capacitación especializada. - Seleccionar los temas pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación permanente al personal de la empresa. - Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados de la empresa. - Participación de todo el personal de la empresa. 	<p>El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 1800,00.</p>	<p>GERENTE: Ing. María Luisa Torres Torres.</p>
META				
<p>Para el año 2019 se pretende alcanzar un posicionamiento del 50% en el mercado con un personal eficiente, una excelente atención al cliente y por ende aumentar la productividad y rendimiento de la empresa.</p>				

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

ESTRATEGIA:

Como estrategia tenemos buscar instituciones (Cámara de Comercio, SRI y SECAP) que dicten las capacitaciones a los empleados, los mismos que se los realizará en horarios que no interrumpan las labores en la empresa.

TÁCTICA:

Se contratará a las instituciones que realicen servicios de capacitación especializada, para posteriormente seleccionar los temas pertinentes sobre los que se les va a capacitar, tales como: atención al cliente, ventas y comercialización, relaciones humanas, motivación y liderazgo, estrategias de marketing, programas contables aplicables, actualizaciones y reformas SRI, tributación.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Capacitación permanente al personal de la empresa.
- Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados de la empresa.

- Participación de todo el personal de la empresa

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1800,00, como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

DETALLE	CANT.	V./U.	COSTO TOTAL
Atención al cliente	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Ventas y comercialización	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Relaciones humanas	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Motivación y liderazgo,	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Estrategias de marketing	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Programas contables aplicables	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Actualizaciones y reformas SRI, tributación.	1	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL ANUAL			\$ 1800,00

FUENTE: Cámara de Comercio, SRI y SECAP.

ELABORACIÓN: La Autora.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. María Luisa Torres Torres.

META:

Se pretende con este objetivo para el año 2019 alcanzar un posicionamiento del 50% en el mercado con un personal eficiente, una excelente atención al cliente y por ende aumentar la productividad y rendimiento de la empresa

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA EL SUPERMERCADO “YEROVY”

No.	CURSO	DIRIGIDO A	DURACIÓN	INSTITUCION	COSTO
1	Atención al cliente	Todo el personal	20 horas	Cámara de Comercio	\$ 300,00
2	Ventas y comercialización	Cajeras, Empacador, Bodeguero y Percheros.	20 horas	SECAP	\$ 300,00
3	Relaciones Humanas	Todo el personal	20 horas	SECAP	\$ 200,00
4	Motivación y liderazgo	Todo el personal	20 horas	Cámara de Comercio	\$ 200,00
5	Estrategias de Marketing	Cajeras, Empacador, Bodeguero y Percheros	30 horas	Cámara de Comercio	\$ 300,00
6	Programas contables aplicables	Contadora y Auxiliares de Contabilidad	10 horas	SECAP	\$ 300,00
7	Actualizaciones y reformas SRI, tributación.	Contadora y Auxiliares de Contabilidad	10 horas	SRI	\$ 200,00

FUENTE: Cámara de Comercio, SRI y SECAP.

ELABORACIÓN: La Autora.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4
ESTABLECER UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO
“YEROVY”.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
<p>- Realizar un plan de motivación e incentivos para el personal del Supermercado, ya que la motivación al trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente.</p>	<p>- Seleccionar las acciones y las temporadas en las que se realizará las motivaciones.</p> <p>- Llevar a efecto el plan de motivación e incentivos.</p>	<p>- En el plan de motivación e incentivos participará todo los empleados del Supermercado.</p> <p>- Se tratará a las personas como individuos, averiguando lo que quieren y lo que les motiva, reconociendo su colaboración en público y haciendo sentir que sus opiniones y sugerencias son valoradas.</p> <p>- El costo del plan de motivación e incentivos a los empleados será asumido en su totalidad por el Supermercado.</p>	<p>El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2.522,00.</p>	<p>GERENTE: Ing. María Luisa Torres Torres.</p>
META				
<p>Para el año 2019 incrementar la productividad en un 70%, todo ello con el fin de satisfacer al cliente y así incrementar las utilidades de la empresa.</p>				

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: La Autora

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

ESTRATEGIA:

Se realizará un plan de motivación e incentivos para los empleados del Supermercado “YEROVY”, ya que la motivación al trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente.

TÁCTICA:

Seleccionar las acciones como por ejemplo: incentivos económicos, mejor empleado del mes/trimestre, celebraciones, etc.; y las temporadas en las que se realizará las motivaciones, tales como: navidad, carnavales, entre otras. Para posteriormente llevar a efecto el plan de motivación e incentivos.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- En el plan de motivación e incentivos participará todo los empleados del Supermercado.
- Se tratará a las personas como individuos, averiguando lo que quieren y lo que les motiva, reconociendo su colaboración en público y haciendo sentir que sus opiniones y sugerencias son valoradas.
- El costo del plan de motivación e incentivos a los empleados será asumido en su totalidad por el Supermercado.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2.522,00, como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

DETALLE	CANT.	V./U.	COSTO TOTAL
Incentivo economico (productos supermercado)	14	\$ 30,00	\$ 420,00
Celebración San Valentin	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Homenaje Día de la Mujer	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Bonificación al empleado del mes	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Elección de la Madre Simbolo	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Elección del Padre Simbolo	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Celebración de cumpleaños de todo el personal	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Aniversario de la empresa	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Sorteo de un paseo al mejor empleado del mes	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Paseo con todos los empleados	14	\$ 25,00	\$ 350,00
Almuerzo bufet	14	\$ 8,00	\$ 112,00
Cena navideña	14	\$ 10,00	\$ 140,00
TOTAL ANUAL			\$ 2.522,00

FUENTE: Comercial El Gato y Novedades Andrea.

ELABORACIÓN: La Autora.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. María Luisa Torres Torres.

META:

Se pretende con este objetivo para el año 2019 incrementar la productividad en un 70%, todo ello con el fin de satisfacer al cliente y así incrementar las utilidades de la empresa.

**PLAN ANUAL DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS DE SUPERMERCADO
“YEROVY”**

N°	MES	EVENTO	EMPLEADOS
1	Enero	Incentivo económico en productos del supermercado (Bono)	Todo el Personal
2	Febrero	Celebración por San Valentín.	Todo el Personal
3	Marzo	Homenaje por el Día de la Mujer.	Personal Femenino
4	Abril	Bonificación al mejor empleado del mes	Todo el Personal
5	Mayo	Elección de la Madre Simbolo	Personal Femenino
6	Junio	Elección del Padre Simbolo	Personal Masculino
7	Julio	Celebración de cumpleaños de todo el personal.	Todo el Personal
8	Agosto	Aniversario de la empresa	Todo el Personal
9	Septiembre	Sorteo de un paseo al mejor empleado del mes	Todo el Personal
10	Octubre	Se realizara un paseo con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados	Todo el Personal
11	Noviembre	Almuerzo bufet en reconocimiento a su labor y desempeño	Todo el personal
12	Diciembre	Cena Navideña con un programa especial para los empleados	Todo el Personal

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: La Autora.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

IMPLEMENTAR EL USO DE UNIFORME DIARIO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
<p>- Diseñar los modelos de los uniformes para los empleados del Supermercado "YEROVY".</p>	<p>- Contratar la sastrería, para que realice la confección de los uniformes con su correspondiente logotipo de la empresa.</p> <p>- Entregar los uniformes a los empleados del Supermercado.</p>	<p>- Todo el personal deberá confeccionar los uniformes en la misma Casa Comercial.</p> <p>- Todos los empleados deben usar a diario su uniforme de carácter obligatorio.</p>	<p>El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1.462,00.</p>	<p>GERENTE: Ing. María Luisa Torres Torres.</p>
META				
<p>Para el año 2017 lograr que el 100% del personal de la empresa desarrolle una mejor imagen empresarial y así incrementar la clientela, obtener ganancias y por ende conseguir los objetivos planteados.</p>				

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: La Autora

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

ESTRATEGIA:

Se diseñará los modelos de los uniformes para el personal administrativo: una camisa y/o blusa de color blanco que representa lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia, fe, y la verdad; y un pantalón y/o falda de color gris que refleja independencia, auto-suficiencia, auto-control, porque es un color que actúa como escudo de las influencia externas; así mismo para el personal operativo como son: empacador, bodeguero y percheros su respectivo uniforme.

TÁCTICA:

Contratar la sastrería, para que realice la confección de los uniformes con su correspondiente logotipo de la empresa, de acuerdo al modelo antes establecido. Para posteriormente entregar los uniformes a los empleados del Supermercado.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Todo el personal deberá confeccionar los uniformes en la misma Casa Comercial.

- Todos los empleados deben usar a diario su uniforme de carácter obligatorio.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1.462,00, como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

DETALLE	CANT.	V./U.	COSTO TOTAL
Camisas	3	\$ 22,00	\$ 66,00
Pantalones	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Blusas	5	\$ 28,00	\$ 140,00
Faldas	5	\$ 30,00	\$ 150,00
Camisetas	6	\$ 20,00	\$ 120,00
Jeans oscuro	6	\$ 30,00	\$ 180,00
TOTAL (1 uniforme cada empleado)			\$ 731,00
TOTAL (2 uniformes cada empleado)			\$ 1.462,00

FUENTE: Sastrería "Poma" y Casa Deportiva Arias.

ELABORACIÓN: La Autora.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. María Luisa Torres Torres.

META:

Se pretende con este objetivo para el año 2017 lograr que el 100% del personal de la empresa desarrolle una mejor imagen empresarial y así incrementar la clientela, obtener ganancias y por ende conseguir los objetivos planteados.

MODELOS DE LOS UNIFORMES PARA LOS EMPLEADOS**Gráfico N° 56 Uniformes****• UNIFORME PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO****Mujeres****Hombres****• UNIFORME PARA PERSONAL OPERATIVO****Camisetas****Jeans oscuro**

RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE MARKETING

Después de detallar las actividades y costos de cada objetivo es necesario establecer el presupuesto global de todos los objetivos que es de \$12.961,00, como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 31
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO**

DETALLE (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)	TOTAL COSTO
<p align="center">OBJETIVO ESTRATÉGICO 1</p> Establecer la filosofía empresarial con la finalidad de posicionarse en el mercado.	\$ 710,00
<p align="center">OBJETIVO ESTRATÉGICO 2</p> Establecer planes publicitarios y de promoción para dar a conocer los servicios que ofrece el Supermercado "YEROVY".	\$ 6.467,00
<p align="center">OBJETIVO ESTRATÉGICO 3</p> Elaborar un plan de capacitación para los empleados del Supermercado "YEROVY".	\$ 1.800,00
<p align="center">OBJETIVO ESTRATÉGICO 4</p> Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados del Supermercado "YEROVY".	\$ 2.522,00
<p align="center">OBJETIVO ESTRATÉGICO 5</p> Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa.	\$ 1.462,00
COSTO TOTAL	\$12.961,00

Fuente: Investigación Directa de los 5 Objetivos Estratégicos.

Elaboración: La Autora.

CUADRO N° 32

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO “YEROVY”

NÚMERO	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	RESPONSABLE
1	Presentación del plan de estratégico	01/12/2015	02/12/2015	Gerente: Ing. María Luisa Torres
2	Ajustes al plan estratégico de marketing	03/12/2015	15/12/2015	Gerente: Ing. María Luisa Torres
3	Objetivo 1: Establecer la filosofía empresarial	01/01/2016	31/12/2016	Gerente: Ing. María Luisa Torres
4	Objetivo 2: Plan de publicidad y promoción	01/01/2016	31/12/2016	Gerente: Ing. María Luisa Torres
5	Objetivo 3: Plan de capacitación para los empleados.	01/01/2016	31/12/2016	Gerente: Ing. María Luisa Torres
6	Objetivo 4: Plan de motivación e incentivos para los empleados.	01/01/2016	31/12/2016	Gerente: Ing. María Luisa Torres
7	Objetivo 5: Implementar el uso de uniforme para el personal.	01/01/2016	31/12/2016	Gerente: Ing. María Luisa Torres
8	Evaluación del plan estratégico de marketing	05/01/2017	31/01/2017	Gerente: Ing. María Luisa Torres

Fuente: Los 5 Objetivos Estratégicos.

Elaboración: La Autora.

CUADRO N° 33
LINEAMIENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE SEGUIMIENTO

ESTRETEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO PROGRAMADO
Presentación detallada del plan estratégico	Reunión de socialización del plan estratégico al gerente.	Diciembre 2015
	Programa de talleres de sensibilización de la importancia de la implementación del plan estratégico en todos los niveles de la empresa.	
	Evaluación y medición de la aprehensión de la información con respecto al rol que cada funcionario	
Evaluación de objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo con sus respectivos presupuestos	Reunión con gerente y contador para evaluar los presupuestos del plan.	Diciembre 2015
	Reunión de análisis con el asesor de costos para ajustes en las ventas.	
	Análisis de las actividades para ser ajustadas a partir del estudio financiero y contable.	
	Ajustes a los presupuestos del plan.	
Evaluación y seguimiento de objetivos del plan estratégico	Reuniones periódicas mensuales con el área de ventas, financiera y administrativa para evaluar los índices de crecimiento.	Enero-Diciembre 2016
Medición de los resultados obtenidos en cada fase y etapa del plan estratégico	Reunión bimensual con el gerente y con representante de cada área de la empresa evaluando el alcance los objetivos propuestos.	Enero-Diciembre 2016
Socialización de los resultados finales de la implementación del plan.	Reuniones con cada área de la empresa para socializar los logros alcanzados e identificar posibles errores o faltas a partir de la participación de los colaboradores.	Enero 2017
Identificar el crecimiento de las ventas a partir de la implementación del plan estratégico	Reunión final con el área financiera para evaluar el impacto del plan estratégico en el crecimiento económico de la empresa.	Enero 2017

Fuente: Los 5 Objetivos Estratégicos.

Elaboración: La Autora.

h. CONCLUSIONES

Al finalizar la presente tesis se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Después de haber realizado el análisis pertinente se pudo conocer que el Supermercado “YEROVY”, no cuenta con un plan estratégico, simplemente las actividades se realizan de acuerdo a la experiencia que se ha adquirido a través del tiempo.
- El Supermercado “YEROVY”, a pesar de la crisis generalizada de la población lojana y ecuatoriana, tiene un comportamiento creciente, lo que implica contar con una demanda progresiva de estos productos.
- Es importante que el Supermercado “YEROVY” cuente con la misión y visión, que le guíen a la consecución de los objetivos propuestos y esto a su vez contar un personal comprometido con la empresa, mejorando la imagen corporativa del mismo.
- El Supermercado “YEROVY”, no realiza una adecuada publicidad y promoción de sus productos que comercializa, con lo cual se benefician otras empresas de la competencia.
- Es necesario que el Supermercado “YEROVY”, cuente con un plan de capacitación y motivación e incentivos para su personal.
- El personal del Supermercado “YEROVY”, no cuenta con un uniforme diario, que los identifique que son parte de la empresa.

i. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un análisis minucioso de la empresa procedemos a dar las siguientes recomendaciones para su mejor funcionamiento:

- Recomiendo aplicar el Plan Estratégico propuesto por mi trabajo de tesis, para de esta forma la empresa pueda cumplir con todos sus objetivos organizacionales.
- Se recomienda a la gerente de la empresa, no descuidarse de los cambios que tenga la competencia y tomar muy en cuenta las oportunidades y amenazas que se presenta en la empresa ya que son factores determinantes para el éxito.
- Para dar a conocer todos los productos que comercializa el Supermercado, será necesario realizar una buena publicidad y promociones a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado y por ende una mayor imagen a la empresa, como se indica en el plan de publicidad y promoción propuesto.
- Es preciso poner en vigencia el plan de capacitación con los temas propuestos en el respectivo plan operativo, así como también la puesta en marcha del plan de motivación e incentivos.
- Se tome en consideración la propuesta para que el personal de la empresa utilice diariamente el uniforme en sus actividades a realizar.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. F. (2010). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Córdoba, Argentina: Eudecor.
- Ansoff, H. I. (2011). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Arellano, R. (2010). *Comportamiento del Consumidor y Enfoque América Latina*. México: 2° Edic. Mc. Graw-Hill Interamericana.
- Arreaga, B. (2011). *La técnica de Merchandising y su impacto en las ventas de supermercado*. Venezuela.
- Arthur, T., & Ill, S. (2010). *Administración Estratégica Teoría de Casos*. México: Decimoquinta Edición, Edit. McGraw Hill.
- Assael, H. (2012). *Comportamiento del Consumidor* . México: 6° Edic. Edit. International Thomson Editores.
- BCE, B. C. (2015).
- Caseres, L. R. (2010). *"Estrategia, Planificación y Control"*. México: 4ta.Edición. Casa Editorial Fondo de Cultura Economica.
- David, F. (2012). *La gerencia estratégica*. Santafé de Bogotá: Ed. Legis. .
- Express, L. (2012). *Economía y Negocios* . Chile: Líder Express.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2010). *Administración Estratégica*. México: Tercera Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana .

Friedman, J. (2012). *Planificación*. Colombia: Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

George, T. R., & Franklin, S. G. (2010). *Principios de Administración*. México: 9na Edición Continental.

Hiembing, R. (2010). *“Como Implementar el Plan Estratégico”*. México: 2da. Edición. Mc. Graw Hill. .

Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.

MIESS, M. d. (2015). *Desarrollo Social*.

Sallenave, J. P. (2012). *Gerencia y planeación estratégica* . Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Steiner, G. (2013). *Planificación Estratégica "Lo que Todo Director debe Saber"*. México: Editorial CECSA.

Telegrafo, E. (2015). *El sector comercial ecuatoriano ha presentado en los ultimos anos un comportamiento positivo*. Quito: Economía.

k. ANEXOS

ANEXO N° 1

RESUMEN DEL ANTEPROYECTO

- **TEMA:**

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
SUPERMERCADO YEROVY DE LA CIUDAD DE LOJA”

- **PROBLEMA:**

“La falta de un plan estratégico en la empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja, no permite un desarrollo sustentable y rentable”.

- **OBJETIVOS:**

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja, comercializadora de productos de primera necesidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja, comercializadora de productos de primera necesidad.

- Efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) que inciden en la actividad que desarrolla la empresa en estudio.
- Realizar un análisis de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la Empresa Supermercado “YEROVY”.
- Efectuar un análisis FODA en la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja.
- Elaborar la Matriz de Alto Impacto que permita generar los objetivos estratégicos para la empresa investigada.
- Desarrollar los Objetivos Estratégicos con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en la comercialización de los productos que ofrece la empresa.
- Elaborar el presupuesto necesario para implementar el Plan Estratégico en la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja

▪ **MATERIALES Y MÉTODOS:**

Todo proyecto de tesis requiere de una adecuada utilización de materiales y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos, para definir con verticalidad científica las causas, consecuencias y las posibles soluciones a un determinado problema. Por ello que el presente proyecto de tesis está orientado a buscar el camino para desarrollar el proceso estratégico en la empresa seleccionada.

MATERIALES

Se utilizó los siguientes materiales:

- **Equipos de oficina:** computadora, impresora, flash memory, calculadora, cámara fotográfica, perforados, engrampadora, etc.
- **Útiles de Oficina:** papel bond, esferos, lápiz, reglas, borradores, bolígrafos, etc.

MÉTODOS

Se utilizó los siguientes métodos:

- **Método Deductivo:** La deducción va de lo general a lo particular, por lo que utilización de este método nos permitió en base a la teoría relacionada con la planificación estratégica, diseñar un plan estratégico específico para la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja, en función al diagnóstico realizado.
- **Método Inductivo:** Se utilizó este método para en base a la situación actual del plan estratégico relacionado con cuatro variables trascendentales como son: Producto, Precio, Plaza y Promoción en la empresa investigada, determinar los objetivos estratégicos que se plantearon y seleccionar las estrategias que permitan alcanzarlos.

- **Método Analítico:** Este método nos permitió realizar el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas, así como el análisis de los factores externos e internos, lo que sirvió de base para el análisis de la matriz FODA y Matriz de Alto Impacto, punto de partida del plan estratégico que se elaboró.
- **Método Estadístico:** Este método nos permitió realizar el análisis pertinente de la tabulación de las encuestas planteadas y así presentar la información a través de cuadros y gráficos estadísticos, en donde se pudo percibir los porcentajes reales de la información obtenida a la población en estudio. Es decir, nos permitió describir la realidad objetiva en términos cuantitativos.
- **Método Sistemático:** Este método nos permitió relacionar hechos aparentemente aislados y poder formular una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad.

Es decir nos ayudó a sintetizar los problemas encontrados en las encuestas para luego abreviar y concluir en los debidos comentarios, conclusiones y recomendaciones que constituye el resultado del presente proyecto de tesis.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

- **Recopilación Bibliográfica.-** Se la utilizó para seleccionar información de libros, tesis, revistas, Internet etc.; para elaborar la fundamentación teórica del trabajo investigativo.

- **Observación Directa:** Es el procedimiento de investigación más antiguo y a la vez más moderno, consiste en ver, oír hechos y fenómenos que se desean investigar. Esta técnica nos ayudó a determinar en primera vista la situación actual de la Empresa Supermercado “YEROVY”, ayudando a conocer su organización y funcionamiento y así relacionarla directamente con el objeto de estudio.

- **Entrevista:** Es una conversación entre dos o más personas, que está conformada por el entrevistador y el entrevistado. Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. Esta técnica se aplicó a la gerente de la empresa Ing. María Luisa Torres Torres con la finalidad de conocer las actividades relacionadas con el plan estratégico, su forma de aplicación y como se encuentra actualmente la empresa.

- **Encuesta:** Técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un

colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.

Se aplicó dos modelos de encuestas, la primera se realizó a los empleados que laboran en la Empresa Supermercado “YEROVY” en un total de 14 empleados conformado por: 4 cajeras, 1 empacador, 1 bodeguero, 4 percheros, 1 contadora y 3 auxiliares de contabilidad; para conocer diferentes aspectos relacionados con el plan estratégico. La segunda encuesta estuvo dirigida a los clientes que adquieren los productos que ofrece la empresa, que según la información obtenida de la base de datos de compradores que mantiene la empresa, asciende a 54.750 y tiene como finalidad conocer las fortalezas y debilidades y la imagen que proyecta la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja.

Esta información fue tabulada, graficada, analizada y sirvió de base, tanto para el análisis situacional del plan estratégico en la empresa, como para los objetivos estratégicos propuestos.

PROCEDIMIENTO

- Muestra

En base a la población de 54.750 clientes que adquieren los productos de la Empresa Supermercado Yerovy de la ciudad de Loja en el año 2014, se calculó la muestra utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Fórmula} \quad n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

Simbología: **n =** Tamaño de la muestra

N = Tamaño del universo, este caso número de habitantes

e = Error tolerable que se acepta es de 5% (0,05)

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{54.750}{1 + (0,05)^2 \times (54.750)}$$

$$n = \frac{54.750}{1 + 136,87}$$

$$n = \frac{54.750}{137,87}$$

$$n = 397,11$$

n = 397 encuestas

Se aplicaron 397 encuestas a los clientes de la Empresa Supermercado “YEROVY” de la ciudad de Loja.

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL SUPERMERCADO
“YEROVY”

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente encuesta, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Nacional de Loja, denominado: **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO YEROVY DE LA CIUDAD DE LOJA”**.

1. **¿Se considera Ud. cliente fiel de la empresa “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?**

Si ()

No ()

**2. ¿Indique el medio por el cual conoce Supermercado “YEROVY”
DE LA CIUDAD DE LOJA?**

- | | |
|------------|-----|
| Televisión | () |
| Radio | () |
| Prensa | () |
| Amistades | () |
| Otros | () |

**3. ¿Por qué motivo adquiere los productos en el Supermercado
“YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?**

- | | |
|---------------------|-----|
| Garantía | () |
| Calidad | () |
| Atención al cliente | () |
| Precios bajos | () |
| Otros | () |

**4. ¿Con que frecuencia adquiere los productos en el Supermercado
“YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?**

- | | |
|-------------|-----|
| Día | () |
| Semana | () |
| Quince días | () |
| Mes | () |

**5. ¿Cómo califica los productos que comercializa el Supermercado
“YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?**

- Excelentes ()
- Muy Buenos ()
- Buenos ()
- Regular ()
- Malos ()

**6. ¿Ha recibido promociones en el Supermercado “YEROVY” DE LA
CIUDAD DE LOJA?**

- Si () No ()

**7. ¿Tiene conocimiento de todos los productos que comercializa el
Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?**

- Si () No ()

**8. ¿Cree usted que es necesario que se mejore la marca comercial
de la empresa?**

- Si () No ()

**9. ¿Cómo considera usted los precios que está pagando por los
productos?**

- Altos ()
- Cómodos ()
- Bajos ()

10. ¿Cree usted que el personal del Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA debe ser capacitado para mejorar la atención al cliente?

Si ()

No ()

11. ¿Recomendaría usted que adquieran los productos que comercializa el Supermercado “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA por su calidad?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

**ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS QUE LABORAN EN EL
 SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA**

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente encuesta, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Nacional de Loja, denominado: **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

1. ¿Qué cargo desempeña?

- Contadora ()
- Auxiliar de Contabilidad ()
- Cajero ()
- Empacador ()
- Perchero ()
- Bodeguero ()

2. ¿Cuáles son las funciones que desempeña en su cargo?**Contador:**

.....

Auxiliar de contabilidad:

.....

Cajeros:

.....

Empacador:

.....

Perchero:

.....

Bodeguero:

.....

3. ¿La relación que Usted mantiene con el gerente es?

Excelente ()

Muy Buena ()

Buena ()

Mala ()

4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Menos de un año ()

1 a 2 años ()

Más de 2 años ()

5. ¿Cuenta la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA con misión, visión, valores, principios y estructura organizacional?

Si ()

No ()

6. ¿La empresa cuenta con una imagen corporativa que la identifique?

Si ()

No ()

7. ¿Cómo considera los productos que comercializa la empresa?

Excelentes ()

Muy Buenos ()

Buenos ()

Malos ()

8. ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

Si ()

No ()

9. ¿La empresa le brinda motivación e incentivos?

Si ()

No ()

15. ¿Cree usted, que la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA, necesita de la implementación de un plan estratégico?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENTREVISTA REALIZADA A LA ING. MARÍA LUISA TORRES TORRES
GERENTE DE LA EMPRESA SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA
CIUDAD DE LOJA

Me dirijo a Ud. muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente entrevista, con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi proyecto de tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial en la Universidad Nacional de Loja, denominado: **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

- 1. ¿Indiqué en qué fecha empezó a funcionar la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?**

.....

2. ¿La empresa actualmente cuenta con un plan de marketing?

.....

3. ¿Qué funciones desempeña Ud. como gerente de la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

.....

4. ¿La empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA tiene definida su misión y visión?

.....

5. ¿Indique cuáles son los principios y valores con que cuenta la empresa?

.....

6. ¿La empresa cuenta una imagen corporativa que la identifique?

.....

7. ¿Indique que productos comercializa la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

.....

8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa y que cargos desempeñan?

.....

9. ¿El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido con la misma?

.....

10. ¿Qué relación mantiene con los trabajadores de la empresa?

.....

11. ¿Indique cómo se lleva a cabo el funcionamiento de los departamentos que tiene la empresa?

.....

12. ¿Se preocupa la empresa por brindarles capacitación continua a los empleados?

.....

13. ¿La empresa le motiva e incentiva al personal de diferentes maneras?

.....

14. ¿En la empresa se mantiene una base de datos con información personal de sus clientes?

.....

15. ¿Indique cuáles son los clientes de la empresa?

.....

16. ¿Los proveedores que mantiene la empresa son nacionales o extranjeros?

.....

17. ¿Indique a quiénes la empresa considera como competencia directa?

.....

18. ¿Qué productos cree que pueden sustituir a los productos que comercializa la empresa?

.....

19. ¿En dónde se encuentra ubicada la empresa?

.....

20. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción?

.....

21. ¿Enumere las fortalezas que tiene la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

.....

22. ¿Enumere las debilidades que tiene la empresa SUPERMERCADO “YEROVY” DE LA CIUDAD DE LOJA?

.....

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
• PORTADA	i
• CERTIFICACIÓN	ii
• AUTORÍA	iii
• CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
• DEDICATORIA	v
• AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	36
f. RESULTADOS	41
g. DISCUSIÓN	122
h. CONCLUSIONES	152
i. RECOMENDACIONES	153
j. BIBLIOGRAFÍA	154
k. ANEXOS	156