



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO
DICAVI CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA,
CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA
CHINCHIPE, PARA EL PERIODO 2017-2021”**

*Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniera Comercial*

AUTORA:

Natalia Carolina Astudillo Villavicencio

DIRECTOR:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, M.A.E.

LOJA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

INGENIERO CARLOS RODRÍGUEZ ARMIJOS, M.A.E., DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, EN CALIDAD DE DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo investigativo, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, de la autoría de Natalia Carolina Astudillo Villavicencio, titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO DICA VI, DE LA CIUDAD DE ZAMORA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL PERIODO 2017-2021”**, ha sido realizado bajo mi supervisión y dirección cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, en su estructura de fondo y forma, autorizando su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Julio de 2017



Ing. Carlos Rodríguez Armijos, M.A.E.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, **Natalia Carolina Astudillo Villavicencio**, declaro ser autora del presente trabajo de Tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y 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: Natalia Carolina Astudillo Villavicencio

Firma:



Cédula: 1900775261

Fecha: Loja, Julio de 2017

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

Yo, Natalia Carolina Astudillo Villavicencio, declaro ser la autora de la Tesis intitulada: "PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO DICAVI CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL PERIODO 2017-2021", 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 de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de la información del país y del exterior, con los 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 25 días del mes de Julio de 2017, firma la autora:

Firma: 

Autora: Natalia Carolina Astudillo Villavicencio

Cédula: 1900775261

Dirección: Zamora, Barrio Pío Jaramillo

Correo Electrónico: natykarolina13@gmail.com

Teléfono: 0983752369 / 0959428789 / 072606335

Fecha: Loja, Mayo de 2017

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Carlos Rodríguez Armijos, M.A.E.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL: Dr. Luis Quizhpe Salinas Mg.

VOCAL DEL TRIBUNAL: Ing. Edwin Hernández Quezada Mg.

VOCAL DEL TRIBUNAL: Ing. Julio Arévalo Camacho Mg.

AGRADECIMIENTO

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

A la Universidad Nacional de Loja, por los conocimientos y la formación recibida durante estos años de enseñanza y de manera especial a la Carrera Administración de Empresas a través de los docentes y en especial a mi Director el Ingeniero Carlos Rodríguez Armijos quien me ha guiado durante este arduo proceso para poder culminar con éxito el deseo tan anhelado, quien con su profesionalismo y de manera desinteresada ha sabido orientarme con sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la vez agradecemos a la Gerente del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., y trabajadores, quienes nos colaboraron y facilitaron información propicia para el desarrollo de nuestra investigación.

La Autora

DEDICATORIA

A DIOS Y A LA VIRGEN MARÍA:

Luz divina que ha guiado mi vida.

A MIS PADRES:

Un agradecimiento especial por haber guiado mi vida por el buen camino, gracias por su amor y ejemplo.

A MIS HERMANOS:

Por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida.

A MI ESPOSO

Por su amor y apoyo en todo momento, gracias por tantos momentos especiales.

A MI HIJA:

Por ser el regalo más valioso que Dios me ha dado.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA:

“En los Tesoros de la Sabiduría esta la Glorificación de la Vida”.

Gracias porque sin ustedes no hubiera sido posible este logro

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO DICAVI
CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA, CANTÓN
ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL
PERIODO 2017-2021”**

b. RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone un plan de estratégico para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., que se dedica exclusivamente a la producción comercial. Para el desarrollo de este trabajo, se utilizaron métodos tales como inductivo para obtener proposiciones generales, el deductivo para resolver el problema, analítico histórico para conocer los antecedentes del Supermercado; así mismo se recurrió al uso de técnicas de investigación como la entrevista a la gerente del Supermercado y la encuesta a los 12 trabajadores para la recopilación de datos e información.

En la sección de Resultados, luego de realizada la evaluación a los factores externos de la empresa, se plantea la matriz de Evaluación de Factores Internos EFI, que dio como resultado ponderado 2.80, lo que significa que mantiene considerable predominio de las fortalezas como lo es buena comunicación entre gerente y trabajador y buen clima laboral sobre las debilidades la cual la más destacada es falta de capacitaciones a los trabajadores.

Además en esta misma sección, fue indispensable realizar la evaluación de factores externos del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., a través de la matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, cuyo resultado ponderado fue de 2.60, con lo que se interpreta que el Supermercado

está respondiendo de manera excelente a las oportunidades tales como control de calidad y estándares técnicos establecidos por el INEN y la tasa de interés activa que favorece a los créditos con el 9,89% a las PYMES frente a las amenazas entre las cuales la más destacada es nuevos emprendimientos dedicados a la misma actividad económica.

A continuación, se estableció la matriz FODA en base al análisis de factores internos y externos. Una vez organizados se procedió a construir la matriz de Alto Impacto, que permitió establecer cuatro objetivos estratégicos como principales para un mayor crecimiento del Supermercado: 1) Diseñar la Filosofía empresarial. 2) Diseñar un plan de capacitación al personal. 3) Diseñar el manual de funciones. 4) Crear fidelidad en los clientes. 5) Incrementar la productividad empresarial. Con el establecimiento de los objetivos estratégicos se pudo realizar la formulación o propuesta del Plan Estratégico del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Estos objetivos estratégicos están diseñados para fomentar las actividades de la empresa junto con su presupuesto el mismo que asciende a la cantidad de \$ 4.660,00 dólares; el cual está diseñado para realizarlo en un plazo de cuatro años.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones en las que se determina que el supermercado mejorara su desenvolvimiento y

posicionamiento en el mercado local, captando y mejorando en la cantidad de clientes en al menos un 50%, así mismo se dará solución a los problemas que aquejan a la empresa aprovechando las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse.

ABSTRACT

The present research work proposes a strategic plan for the Dicavi Cía Supermarket. Ltda., Which is dedicated exclusively to commercial production. For the development of this work, we used methods such as inductive to obtain general propositions, deductive to solve the problem, historical analytic to know the background of the Supermarket; Likewise, the use of investigative techniques such as the interview to the manager of the Supermarket and the survey of the 12 workers for the collection of data and information were used.

In the Results section, after the evaluation of the external factors of the company, the EFI Internal Factor Assessment matrix was considered, which resulted in a weighted score of 2.80, which means that it maintains a considerable predominance of strengths as it is Good communication between manager and worker and good working climate on the weaknesses which the most outstanding is lack of training to the workers.

In addition, in this same section, it was indispensable to carry out the evaluation of internal factors of the Dicavi Cía Supermarket. Ltda., Through the matrix of Evaluation of External Factors EFE, whose weighted result was 2.60, with which it is interpreted that the Supermarket is responding in an excellent way to the opportunities such as quality control and technical standards established by INEN And the active interest rate that favors loans with 9.89% to SMEs against the threats, among which

the most outstanding is new ventures dedicated to the same economic activity.

Next, the SWOT matrix was established based on the analysis of internal and external factors. Once organized, the High Impact Matrix was built, which allowed us to establish four strategic objectives as the main objectives for a greater growth of the Supermarket: 1) Designing the Business Philosophy. 2) Design a training plan for staff. 3) Design the function manual. 4) Create customer loyalty. 5) Increase business productivity. With the establishment of the strategic objectives, it was possible to formulate or propose the Strategic Plan of the Dicavi Cía Supermarket. Ltda.

These strategic objectives are designed to encourage the activities of the company along with its budget that amounts to the amount of \$ 4,660.00 dollars; Which is designed to be done within four years. Finally, it presents the conclusions and recommendations in which it is determined that the supermarket will improve its development and positioning in the local market, capturing and improving in the number of customers by at least 50%, as well as solve the problems To the company taking advantage of the opportunities that the market offers to grow and to be strengthened.

c. INTRODUCCIÓN

La presente investigación “Plan Estratégico para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., para el periodo 2017 - 2021”, contiene las siguientes partes: Resumen, en el cual se detalla una síntesis del trabajo de investigación, se describe en dos idiomas: español e inglés; luego se describe la revisión de literatura, en la que se hace constar algunos conceptos y lineamientos en torno al trabajo realizado; seguidamente se detallan los materiales y métodos utilizados en el presente trabajo y que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también se incluyen los resultados del trabajo efectuado, esto es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida al Gerente del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., la encuesta aplicada a los empleados la cual ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades, así mismo se aplicó otra encuesta dirigida a los clientes externos de la misma. Luego se realizó la siguiente etapa de la tesis llamada discusión, la cual básicamente es un diagnóstico y análisis de la situación actual externa e interna del entorno de la empresa objeto de estudio. Posteriormente se realizó un análisis FODA para determinar los factores internos y externos de la empresa, para luego efectuar la matriz de valoración y alto impacto, con la cual se establecen los objetivos estratégicos a seguir por el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., para alcanzar un mejor posicionamiento.

A continuación se realiza la propuesta del Plan Estratégico en el cual se hace constar los objetivos estratégicos, estrategias, políticas,

responsables, presupuesto, metas, y tiempo. Asegurando así su permanencia en el mercado y posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los consumidores o usuarios de este emprendimiento.

Por último fueron expuestas las conclusiones y recomendaciones para propender y dar solución a los problemas que aquejan al Supermercado Dicavi Cía. Ltda., y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Teórico Referencial

Supermercado

Según Javier Díaz (2010), en su libro manifiesta que:

Un supermercado es un establecimiento comercial urbano que vende 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. Para generar beneficios, los supermercados intentan contrarrestar el bajo margen de beneficio con un alto volumen de ventas. Por su tamaño, los supermercados se dividen en:

- Supermercado mediano - de 400 a 1.500 m² de superficie de venta.
- Supermercado grande - de 1.500 a 2.500 m² de superficie de venta. (Pág. 97).

Venta al por menor: Minorista es un adjetivo que se utiliza en el ámbito del comercio para nombrar a la actividad que se realiza al por menor. Por

extensión, el término también se emplea como sustantivo, en referencia a quien comercializa bajo esta modalidad.

CIIU Rev.3.1 código 52 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

- 521 - Comercio al por menor no especializado en almacenes
- 522 - Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializados
- 523 - Comercio al por menor de otros productos nuevos en almacenes especializados
- 524 - Venta al por menor en almacenes de artículos usados
- 525 - Comercio al por menor no realizado en almacenes
- 526 - Reparación de efectos personales y enseres domésticos

En esta división se incluye la reventa (venta sin transformación) por tiendas, grandes almacenes, puestos de venta, casas de venta por correo, vendedores ambulantes, cooperativas de consumidores, etcétera, de productos nuevos y usados al público en general para su consumo y uso personal o doméstico.

El comercio al por menor se clasifica en primer lugar por tipo de lugar de venta (comercio al por menor en almacenes: grupos 521, 524; comercio al por menor no realizado en almacenes: grupo 525). El comercio al por menor en almacenes se subdivide en comercio al por menor de productos

nuevos (grupos 521 a 523) y comercio al por menor de artículos usados (grupo 524). En el comercio al por menor de productos nuevos en almacenes, se establece otra distinción entre venta al por menor en almacenes especializados (grupos 522 y 523) y venta al por menor en almacenes no especializados (grupo 521). Los grupos mencionados se subdividen a su vez en función de la gama de productos vendidos. En el caso del comercio al por menor no realizado en almacenes se indican las formas de venta (por ejemplo, casas de venta por correo, mercados, vendedores a domicilio, máquinas expendedoras, etcétera).

Venta al por menor de alimentos: Se entiende por comercio minorista, conocido también como «comercio al por menor de alimentos», la actividad de situar u ofrecer alimentos al público, constituyen un acto de comercio, siempre que tengan como destinatario final al consumidor o usuario (Pág. 79).

Artículos de bazar: Un bazar está compuesto de varios puestos ambulantes, de distintos diseñadores y precios que puedan estar al alcance de todos quienes visiten el bazar. Por lo general, los artículos que se observan en el bazar son realizados por personas del mismo país, lo cual aprovechan para mostrar su trabajo y, hacer del conocimiento de los demás, los productos o manufacturas realizados por ellos con su propio esfuerzo y talento.

Venta al por menos de Juguetes: Lugar dónde comercializan juguetes.

Origen etimológico de la palabra: proviene de juguetero.

Artículos para el Hogar: Entendemos por artículos para el hogar a una máquina capaz de realizar diversas tareas domésticas rutinarias tales como cocinar, conservar alimentos o limpiar distintos sitios; una de las características básicas que diferencia a los electrodomésticos de cualquier otro aparato similar es que los primeros utilizan una fuente de energía para funcionar. Los artículos para el hogar se dividen en diferentes tipos, contamos con la línea blanca, la línea marrón, los de pequeñas aplicaciones y los que hoy forman parte del campo de la domótica.

Marco Teórico Conceptual

Administración

Según (Weinhrich, Koontz &, 2012) sostienen que “la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (pág.26).

Proceso de Administración.

Según Stoner (2009), nos da a conocer que:

Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización (pág. 11).

Planificación

Stoner (2009), menciona que:

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) los avances hacia los objetivos pueden ser controlados y medido de tal manera que, cuando sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas (pág. 11).

Organización:

Stoner (2009), nos dice que:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitará una estructura diferente a la que requiere un fabricante de pantalones vaqueros. Producir un producto estandarizado, como un pantalón vaquero, requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos profesionales, por ejemplo, un analista de sistemas y programadores. Aunque éstos profesionales deben interactuar con eficiencia, es imposible organizarlos como si fueran trabajadores de una línea de montaje. Por tanto, los gerentes, deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos proceso conocido como diseño organizacional.” (pág. 12)

Dirección:

Stoner (2009) Nos da a conocer que:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor su esfuerzo. (pág. 13)

Control:

Stoner (2009), menciona que:

El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización

en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad de la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la *Administración de la Calidad total*. (pág. 13)

Evaluación:

Clayton (1991), nos da a conocer que:

La evaluación es una herramienta de aprendizaje y de la administración orientada a la acción de que trata de mejorar la efectividad, relevancia e impactos de los proyectos en operación y futuros. En los proyectos en ejecución la evaluación continua hace un análisis y una apreciación permanente, efectos, impacto y en alguna medida de la relevancia (pág. 6).

La Planeación Estratégica

Reyes (2012), afirma que:

La planeación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas correctas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de este tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la

empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones (pág. 95).

Drucker (1982), afirma que:

La finalidad del proceso de planeación es enfrentar la incertidumbre del futuro. En realidad, solo una parte del futuro es dudosa o desconocida; la otra es conocida y previsible. Ambas situaciones exigen preparación, o la empresa se verá rebasada por los acontecimientos (pág. 89).

Importancia de la Planeación Estratégica

Alcañiz (2011), indica que:

El actual entorno empresarial globalizado y de competitividad en que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) se desenvuelven en la actualidad hace necesario que los altos niveles jerárquicos de la organización se encuentren en una constante búsqueda de técnicas y procedimientos que les permita encausar el camino adecuado a la organización, para que ésta logre con efectividad los fines para lo cual fue creada (pág. 59).

Tipos de Planes

Planeación Operativa

Coll (2009), manifiesta que:

Se refiere básicamente a la asignación previa de tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación táctica y estratégica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables, su parámetro principal es la eficiencia (pág. 81).

Planeación Táctica

Coll (2009), indica que:

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos (pág. 84).

¿Cómo Elaborar Un Plan Estratégico?

a. Selección del plan estratégico

- ❖ El concejo y la alta dirección seleccionan finalmente la alternativa definitiva.

- ❖ El concejo determina la forma jurídica de la empresa empleando cuando convenga la estructura de holding.
- ❖ El equipo constructor prepara la redacción definitiva del plan estratégico.

b. Implementación del Plan Estratégico

- ❖ Establecimiento de los objetivos de los centros de beneficio y las direcciones funcionales.
- ❖ Establecimiento de los presupuestos y control presupuestario

c. Puesta en Marcha

Cambios en el esquema organizativo necesarios para desarrollar el plan estratégico

d. Revisión y Actualización

- ❖ Establecimientos de los índices y señales de alerta.
- ❖ Revisión anual, para adaptar al plan estratégico a las nuevas realidades.

Matriz De Evaluación De Los Elementos Internos Y Externos

Ramirez (2014), menciona que:

Con esta matriz tenemos entonces una forma en la cual podemos pronosticar, analizar, y evaluar que situaciones son beneficiosas y

cuales podría significar un obstáculo para el correcto funcionamiento de la organización. Las matrices de evaluación de factores internos y externos son una herramienta que son de gran utilidad y aplicación, ya que sirven para analizar el estado interno de la organización y determinar qué cosas se pueden reforzar, se deben mejorar o simplemente no están funcionando (pág. 83).

Análisis interno

Robbins (2009), nos da a conocer que:

El análisis interno debe culmina con una evaluación clara de los recursos de la organización (como financieros, técnicos, etc.) y las capacidades para realizar las diferentes actividades funcionales, las actividades que la organización hace bien o recursos exclusivos son sus fuerzas, las debilidades son las actividades que la organización no hace bien o recursos que no tiene. El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización, si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos se considerarán las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas (Pág. 185).

Diagnóstico de la situación actual.

Según Suárez (2010), nos da a conocer que:

El diagnóstico de situación pretende obtener una visión abarcativa de todos los elementos que confluyen en la relación usuario-profesional o terapeuta-paciente. Se trata de conocer globalmente la problemática del sujeto que consulta, es decir comprender lo que le está sucediendo en el contexto que lo produce; aprehender su “situación”. Y, se trata también y simultáneamente, de tomar en consideración nuestra propia “situación” como profesionales ubicados frente a esa problemática compleja, es decir, entender también las circunstancias de nuestro contexto y su incidencia en la relación con el usuario. En este marco, el diagnóstico muestra su contenido práctico que, alguien dijo, es la utilidad que pueda suministrar al resto de los pasos terapéuticos, es decir, al establecimiento de una estrategia terapéutica (pág. 48).

Encuesta: Francisco Alvira (2011), nos da a conocer que: sin duda es la metodología de investigación más utilizada en ciencias sociales y funcionamientos habitual de los gobiernos, los cuales se apoyan en la información recogida en las encuestas para realizar las estadísticas (Pág. 14).

Entrevista: Francisco Alvira (2011), nos manifiesta que:

Una entrevista es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. Todos aquellos presentes en la charla dialogan en pos de una cuestión determinada planteada por el profesional. Muchas veces la espontaneidad y el periodismo moderno llevan a que se dialogue libremente generando temas de debate surgidos a medida que la charla fluye (Pág. 25)

Matriz de evaluación de factores internos. (EFI):

Berzunza (2010), manifiesta que:

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ella, la apariencia de ser un enfoque científico no debe creer que se trata de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscretamente (pág. 85)

Proceso de Matriz EFI

Gorguez (2015), indica que:

También denominada matriz EFI, este instrumento resume y avalúa 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.

Esta matriz EFI es similar a la matriz EFE, se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque entre 10 y 20 factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa.
2. asigne 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. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0.
3. asigne 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.

4. multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5 (pág. 94).

Gráfico N° 1: Matriz EFI

N°	FORTALEZAS	FUENTE	Página	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1						
2						
3						
	Total de Fortalezas					
	DEBILIDADES					
1						
2						
3						
	Total Debilidades					
	SUMATORIA			1,00		

Elaborado por: La Autora

Análisis externo:

Giménez (2015) indica que:

El análisis externo de la empresa, es decir, el análisis del entorno en el que la empresa opera y que tanto índice en las decisiones que la empresa deberá tener en consideración. Debemos tener en cuenta que si el análisis interno nos permite conocer cuáles son nuestras debilidades y fortalezas, el análisis externo nos permite la identificación de las amenazas y de las oportunidades presentes para la empresa (pág. 15).

Factor Político:

Luis Eduardo Ayala Ruiz (2009), manifiesta que:

El primer elemento del Análisis PEST que debemos estudiar es el constituido por los factores políticos. Cuando estamos considerando los factores políticos, tenemos que evaluar el impacto de todo cambio político o legislativo que pueda afectar nuestros negocios. Si uno está operando en varios países, es necesario aplicar el análisis a cada uno de ellos y al bloque político o comercial de naciones al que pertenecen (pág. 54).

Factor Económico:

Chavarría (2002) menciona que:

Los elementos que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de consumo van a determinar la conectividad de la empresa que participen en su mercado, los más importantes están relacionados con el modelos de producción doméstico, el crecimiento económico nacional, el crecimiento económico territorial o rural, el nivel de actividad del segundo mercado escogido y los niveles y distribución del ingreso (pág. 72).

Factor Social:

Luis Eduardo Ayala Ruiz (2009) manifiesta que:

Se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos tales como, las religiones dominantes, las actitudes hacia los productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica a la recreación y los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad. Los cambios demográficos, por ejemplo, tienen un impacto directo sobre las empresas. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía (pág. 56).

Factor tecnológico:

Chavarría (2002) da a conocer que:

Esta clasificación el ambiente tecnológico como la fuerza más importantes en la formación de la competitividad, ya que crea nuevos mercados y oportunidades para la empresa, las empresas que no se adecuen y adaptan a los cambios tecnológicos, rápidamente perderán poder de mercado ante producto que proporciona más satisfacción a las nuevas necesidades de los consumidores. Así, los procesos de fabricación y las técnicas y las técnicas de producción de penden cada vez más de la biotecnia, la electrónica, la automatización y la ciencia de los materiales, generado una brecha en productividad entre las unidades productivas con diferentes niveles técnicos (pág. 73).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Troncoso (2007), indica que:

El análisis de las 5 fuerzas del mercado, en tiempo real, se requiere tener una comprensión de las mismas y lograr desarrollar una habilidad para estudiarlas. Las fuerzas se encuentran clasificadas en categoría y subcategoría de análisis que deben ser explicadas y estudiadas a profundizar. El análisis de cada fuerza requiere que el analista identifique sus fuentes, es decir, las variables clave que

determinan su comportamiento, y desde el punto de vista sistemático, requiere un diagnóstico sectorial desde las fuerzas dichas (pág. 74).

Rivalidad entre competidores:

Troncoso (2007), indica que:

El número y la estructura de las empresas que compiten en un sector especial representan una influencia importante para establecer ventajas competitivas. Este punto también fue planteado por Porter en la ventaja competitiva de las naciones. En la mayoría de los sectores, la rivalidad ocurre porque las empresas no actúan en forma aislada y todas compiten por acaparar parte de lo que representa en el mercado del sector (pág. 74).

Ingreso de potencial de nuevos competidores:

Troncoso (2007), indica que:

El seguimiento de empresas que pretendan incorporarse a determinados sectores industriales viene dado por diversas razones, entre ellas se encuentran las referidas el atractivo de la combinación producto, mercado y tecnología; la existencia de barreras de entrada en este ámbito y la reacción que establezcan los competidores actualmente establecidos. Ante los posibles

peligros de surgimiento de nuevos competidores, generalmente las empresas realizan actividades persuasivas y desarrollan fuerzas disociativas que evitan la entrada (pág. 78).

Desarrollo potencial de productos sustitutos:

Troncoso (2007), indica que:

Es necesario determinar y analizar en este aspecto el papel y el grado de participación que está adquiriendo los productos sustitutos en un determinado mercado. El objetivo principal es identificar los productos que están satisfaciendo la misma necesidad genérica. Estos productos desempeñan y satisfacen en forma alternativa las mismas funciones originales del producto de la industria en cuestión para los mismos consumidores. Esta es una amenaza permanente para los integrantes del sector, lo que incrementa la competencia entre las empresas (pág. 78).

Capacidad de negociación de proveedores:

Troncoso (2007), indica que:

Este punto es similar al anterior, salvedad de que ahora la empresa se encuentra en la posición contraria. Es así como la influencia del poder de los proveedores está en el hecho de poder influir en el aumento de los precios, de reducir la calidad de los productos de

entrega las cantidades vendidas a un cliente en particular. Un proveedor poderoso puede, de esta manera, influir en la rentabilidad de un sector, si los clientes no temen la posibilidad de reflejar en sus propios precios el alza de los costos que estos hechos implican (pág. 79).

Capacidad de negociación de consumidores:

Troncoso (2007), indica que:

Los clientes desempeñan un papel importante cuando ostentan un poder de negociación frente a los proveedores que pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a los empresarios a disminuir los precios, otorgar plazos de pagos más convenientes, mejorar los servicios de posventa (pág. 79).

Matriz de evaluación de factores externos (efe):

Juan Carlos Ramírez (2014), indica que:

En cuanto al factor externo, es te nos brinda una manera de saber que oportunidades tenemos en el mercado en el que nos encontramos y cuáles son las posibles amenazas a las que estamos expuestos; dándonos entonces la posibilidad de crear estrategias y de estar prevenidos a aquellos altibajos a lo que estamos expuestos en una economía y mercado en constante

cambio y con una competitividad cada vez más agresiva. En la matriz de evaluación de factores externos la clasificación se realiza de la misma manera solo que la palabra debilidades se cambia por la palabra amenazas y la palabra fortaleza se cambia por la palabra oportunidad (pág. 84)

Proceso de la Matriz EFE

Gorguez (2015), indica que:

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demografía, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica, y competitiva de la empresa bajo estudio.

La elaboración de una matriz consta de 5 pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a su empresa.
2. asigne 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. Las oportunidades suelen alcanzar pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o

amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. asigne 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.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización (pág. 93).

Gráfico N° 2: Matriz EFE

N°	OPORTUNIDADES	FUENTE	Página	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1						
2						
3						
	Total de Fortalezas					
	AMENAZAS					
1						
2						
3						
	Total Debilidades					
	SUMATORIA			1,00		

Elaborado por: La Autora

Matriz FODA

Huamán (2015), menciona que:

Es la herramienta de análisis y evaluación empleada para las estrategias de posición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La matriz FODA es una tabla de doble entrada en que se combinan el análisis detallado de las variables del entorno (oportunidades y amenazas) con el análisis pormenorizado de las variables internas de la organización (fortalezas y debilidades) que nos indica la posición de la empresa en cada cuadrante (pág. 92).

Gráfico N° 3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. 2. 3.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Elaborado por: La Autora

Matriz de Impacto o Análisis FODA - DAFO

Gorguez (2015), indica que:

Es una herramienta para conocer la situación real en que se pueda encontrar o se encuentre una organización, empresa, unidad de negocio, proyecto o sector, y planificar una estrategia de futuro.

Sirve también para predecir el futuro más probable o verosímil del sector y de nuestra empresa, de acuerdo con la evolución del macro entorno y el posicionamiento competitivo empresarial (nuestra empresa frente al sector y la competencia).

El objetivo del análisis DAFO es determinar las oportunidades competitivas de la empresa analizada, adaptar la empresa y reaccionar positivamente frente a las amenazas; y tener en cuenta la posición de nuestra empresa en el sector y frente a la competencia (balance entre puntos débiles y fuertes) (pág. 92).

Gráfico N° 4: Matriz de Impacto

FACTOR INTERNO FACTOR EXTERNO		FOTALEZAS	DEBILIDADES
		1.	1.
2.	2.		
3.	3.		
OPORTUNIDADES		Estrategia (F – O)	Estrategias (D - O)
1.			
2.			
3.			
AMENAZAS		Estrategia (F – A)	Estrategias (D – A)
1.			
2.			
3.			

Elaborado por: La Autora
Fuente: Matriz FODA

Estrategias:

Fred David (2011), nos da a conocer que:

Las estrategias son los medios por las cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocio influyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo

de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas (pág. 11)

Importancia de la estrategia:

Coronado (2003), indica que:

La importancia de la estrategia en la actualidad viene dada por la situación de entorno de la empresa y del mundo en general, que está pensando por una crisis de adaptación sin precedentes, donde las fuerzas científicas, industriales, sociales, psicológicas irrumpen en todos los ámbitos, haciendo que sea vital disponer de métodos o modelos de pensamiento que permitan a la empresa conducir los acontecimientos en lugar de soportarlos. Es decir, la estrategia de la empresa de nuestro tiempo surge del juego abstracto que resulta del diálogo estratégico de la empresa con sus entornos, frente a los que está en permanente conflicto, al ser considerada la empresa como un sistema abierto, y concebirla, metafóricamente, como una célula viva, la llamada empresa biológica (pág. 176).

La formulación de estrategias.

Fred David (2011), nos da a conocer que:

Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar

estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil (pág. 22).

La implementación de la estrategia.

Berzunza (2010), manifiesta que:

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional (pág. 43).

Evaluación de las estrategias.

Berzunza (2010) indica que:

En muchas organizaciones, simplemente una valoración sobre la efectividad en que se desempeña una empresa. ¿Han aumentado

los activos de la firma? ¿Ha experimentado la organización un aumento de rentabilidad?, ¿Se han incrementado las ventas?, ¿Han aumentado los niveles de productividad?, ¿Han subido los márgenes de utilidad?, ¿La tasa de retorno de la inversión, así como las tasas de ganancias por acción? Ciertas empresas mencionan que su estrategia debe ser correcta en caso de que las respuestas a estos tipos de preguntas sean afirmativas (pág. 45).

Criterios para la evaluación de estrategias.

Coherencia.

Según Berzunza (2010) manifiesta que:

En caso de que los problemas gerenciales continúen, a pesar de efectuar cambios en el personal y en los casos de que ellos tiendan a ser basados en temas y no en la gente, entonces es posible que las estrategias sean incoherentes. En caso de que el éxito para un departamento de la empresa signifique o se interprete como un fracaso para otro departamento entonces es posible en que las estrategias sean inconsistentes. En caso de que los problemas y asuntos relacionados con la política de la firma siguen llegando hasta las altas esferas de la empresa para ser resueltos, entonces es posible que la estrategia sea incoherente (pág. 47).

Factibilidad.

Berzunza (2010) manifiesta que:

Una estrategia no debe de exigir demasiado de los recursos disponibles. La prueba definitiva de la estrategia consiste en su factibilidad o sea ¿puede la estrategia llevarse a cabo dentro del contexto de los recursos físicos, humanos y financieros de la firma? Los recursos financieros de una empresa son fácilmente cuantificables y normalmente la primera limitación con respecto a la cual se evalúa una estrategia se olvida con frecuencia, por ejemplo, que son posibles los enfoques innovadores con respecto a las finanzas. Una limitación más rígida pero menos cuantificable con respecto a la selección de estrategias en la que imponen las capacidades individuales y organizativas. En el proceso de evaluación de una estrategia es de gran importancia analizar si la organización ha demostrado en el pasado poseer las habilidades, destrezas y talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia dada (pág. 47).

Objetivos

Fred David (2011), nos da a conocer que:

Los objetivos se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. Los

objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan a la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. En una empresa con áreas diferentes, se deben establecer objetivos para la empresa en general y para cada división (pág. 11).

Objetivos estratégicos o generales

Martínez Pedros & Milla Gutiérrez (2012) nos indica que: “Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la misión y la visión” (pág.25).

Objetivos tácticos o departamentales

Araujo (2011) menciona que: “Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, que se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se fijan generalmente para un período de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.” (pág. 38)

Operacionales o específicos

Ambrosio (2000), nos da a conocer que: “Los planes operacionales vigilan la rutina, para asegurarse de que todas las personas ejecuten las tareas y operaciones determinadas por la organización” (pág.10)

Establecimiento de objetivos.

Fred David (2011), indica que:

Se deben establecer los objetivos a largo plazo que permitan aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas, y capitalizar las fortalezas o superar las debilidades, pero que a la vez ayuden a alcanzar la visión de la empresa, y tengan en cuenta la misión y los valores de la misma, así como la situación del entorno y los recursos y capacidades con que cuenta (pág. 86).

Misión:

Correa (2006), manifiesta que:

La misión es un enunciado que establece la identidad de una institución, su razón de ser, el aquí y el ahora. En ella se presenta de manera sintética lo que la institución debe hacer, lo que espera realizar en adelante y se manifiesta el campo y estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia. Otros la conciben

como el enunciado o afirmación que establece la identidad de la institución según el propósito que persigue (pág. 129).

Visión:

Correa (2006), nos da a conocer que:

La visión constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una empresa, organización o grupo. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe indicar gran precisión qué lugar ocupa hoy la empresa y proponer el derrotero para el futuro (pág. 130).

Valores:

Correa (2006), manifiesta que:

Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión. Trabaje con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable ya que pierden fuerza. Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores no son compartidos (pág. 131).

Políticas:

Correa (2006), indica que:

Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes (pág. 132).

Tácticas:

Correa (2006), manifiesta que:

Una táctica es un plan operativo específico que detalla la manera en que se implementará una estrategia con respecto al momento y lugar en que se pondrá en acción. Por su naturaleza, las tácticas tienen un alcance más reducido y una duración más corta que las estrategias. Por lo tanto, pueden considerarse (como las políticas) como un enlace entre la formulación y la implementación de la estrategia. Algunas tácticas disponibles para implementar estrategias competitivas son las tácticas de tiempo y las tácticas de ubicación del mercado (pág.133).

Meta

Ullastres (2012), manifiesta que: Término con el que se le conoce a los objetivos o propósitos que por lo general una persona se plantea en la

vida cotidiana. Cuando el componente de un organismo cualquiera cumple con todos los parámetros establecidos de la tarea, obtendrá el resultado de su ejecución o meta. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa (Pág. 337)

Presupuesto

Ullastres (2012), manifiesta que: “Es un resumen sistemático de las previsiones que se realizan, para un período determinado, de los gastos proyectados y de las estimaciones de ingresos previstos para cubrir dichos gastos (pág.339).

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Métodos

Método Histórico

Este método se utilizó de forma directa para conocer los antecedentes y los inicios del supermercado Dicavi Cía Ltda. y así determinar su evolución a través del tiempo.

Método Analítico

Este método se lo utilizó en el análisis de la observación y para realizar un examen de los hechos en particular que fueron necesarios para conocer la naturaleza del fenómeno y el objeto que se estudia para comprender su esencia dentro del supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Método Estadístico

Este método se lo utilizó para medir los resultados obtenidos de la encuesta y así poder determinar el mayor porcentaje de las fortalezas y debilidades del supermercado Dicavi cía. Ltda., las cuales permitirán determinar el problema de la aplicación del Plan Estratégico.

Método Inductivo

Este método se lo realizó a partir de las observaciones de los hechos particulares del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. para obtener proposiciones generales.

Método Deductivo

Este método se lo utilizó para resolver el problema que está sucediendo en la ciudad de Zamora; es decir realizar una evaluación partiendo de lo general a lo particular.

Técnicas

Se utilizará las técnicas de investigación que a continuación se detallan:

Observación

Esta técnica es principal para el desarrollo de la investigación, de manera que nos permita interpretar la realidad de la empresa y su entorno.

Entrevista

Se la realizó a la gerente del supermercado Dicavi Cía. Ltda., por medio de ésta técnica podremos alcanzar el logro del primer objetivo específico

que es recopilar información teórica-científica sobre estrategia empresarial y participación de mercado para sustentar la investigación propuesta.

Encuesta

Esta técnica se la realizó a los trabajadores del supermercado Dicavi Cía. Ltda., para determinar el estado interno de la empresa.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SUPERMERCADO DICA VI CÍA. LTDA.

Antecedentes

Dicavi Cía. Ltda., es un supermercado que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. A diferencia de lo que sucede con gran parte de los negocios, éste supermercado se caracteriza por exponer estos productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y abonan la cantidad de ítems elegidos al final en la zona de cajas. El supermercado Dicavi Cía. Ltda., abrió su centro funcional en el año 2003, e inició su actividad comercial bajo la dirección de su Gerente la Ingeniera Gina Elizabeth Vivanco Aguilar, quién ha podido ir consolidando su posición dentro del sector comercial de la ciudad de Zamora. Este supermercado ejecutó su actividad laboral durante dos años en el centro comercial, al cabo de ese tiempo se trasladó a la parte inferior de la terminal terrestre, el cual permaneció ahí por el tiempo de cinco años, al término de eso se estableció donde se encuentra ubicada actualmente que es en la Avenida Héroes de Paquisha entre las calles Sevilla de Oro y Diego de Vaca en el sector 10 de noviembre de la ciudad de Zamora.

LOCALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

ÁMBITO GEOGRÁFICO:

NACIONAL: Ecuador

PROVINCIA: Zamora Chinchipe

CANTÓN: Zamora

PARROQUIA: Zamora

BARRIO: 10 de noviembre

Gráfico N° 1
UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Fuente: GoogleMaps

Gráfico N° 2
Vista Satelital



Fuente: GoogleMaps

MACRO LOCALIZACIÓN

Zamora es una ciudad localizada en el sureste del Ecuador, capital de la provincia de Zamora Chinchipe, y cabecera del cantón homónimo.

MICROLOCALIZACIÓN

El Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Se encuentra ubicado en el cantón Zamora provincia de Zamora Chinchipe, en el barrio 10 de noviembre, en la calle Héroes de Paquisha entre las calles Diego de Vaca y Sevilla de Oro.

ANÁLISIS INTERNO DEL SUPERMERCADO DICAVI CÍA LTDA.

Encuesta a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

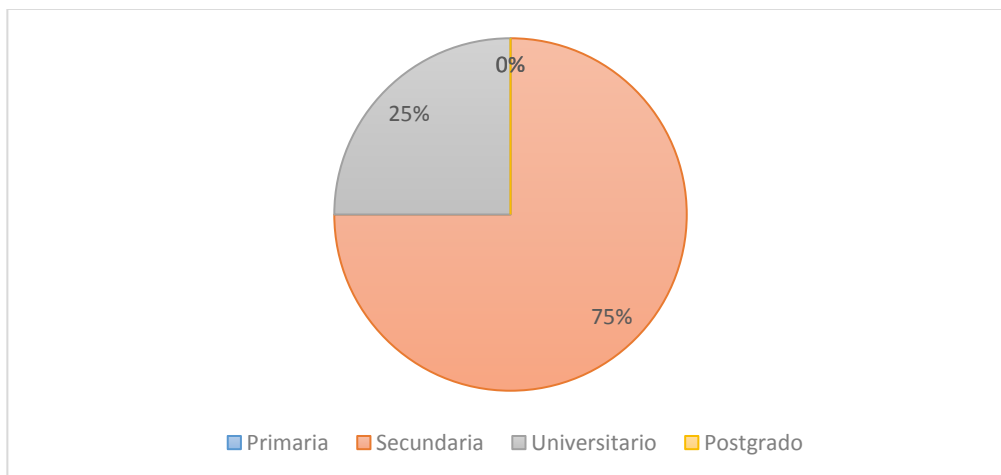
1. ¿Qué nivel de estudio tiene usted?

Cuadro N° 1: Nivel de estudio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Secundaria	9	75%
Universitario	3	25%
Postgrado	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 5



Gráfica N° 5 Existe algún tipo de planificación estratégica

Fuente: cuadro N° 1

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Los trabajadores manifestaron que, si existen planificación estratégica, en un 75% mientras que 3 que representa el 25% de trabajadores encuestados manifestaron que no.

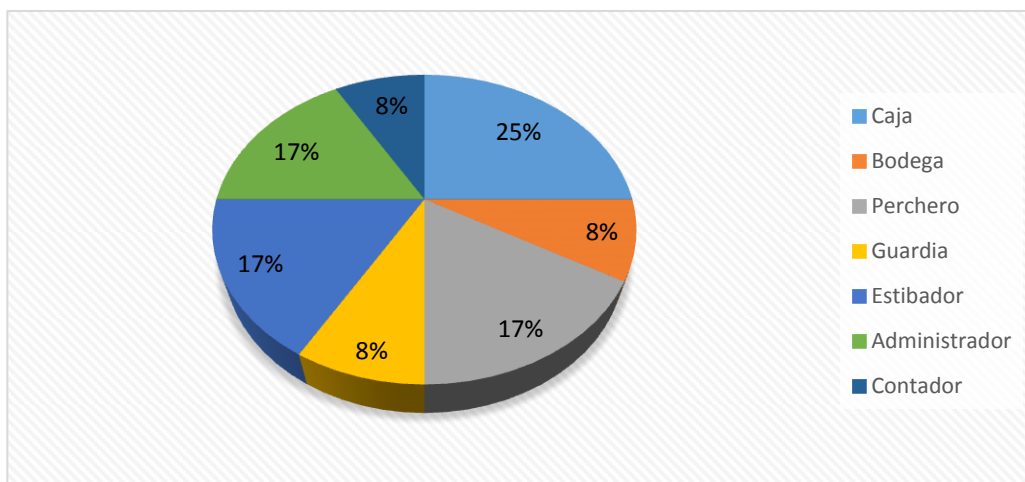
2. ¿En qué área del Supermercado, Ud. se desempeña?

Cuadro N° 2: Área del Supermercado que se desempeña

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Caja	3	25%
Bodega	1	8,33%
Perchero	2	16,67%
Guardia	1	8,33%
Estibador	2	16,67%
Administrador	2	16,67%
Contador	1	8,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 6



Gráfica N° 6 Existe algún tipo de planificación estratégica

Fuente: cuadro N° 2

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El personal del supermercado Dicavi está distribuido en tres cajeros que representa el 25%, un bodeguero que es el 8,33%, dos percheros que representa el 16,67% del total de empleados, un guardia, dos estibadores, dos administradores y un contador.

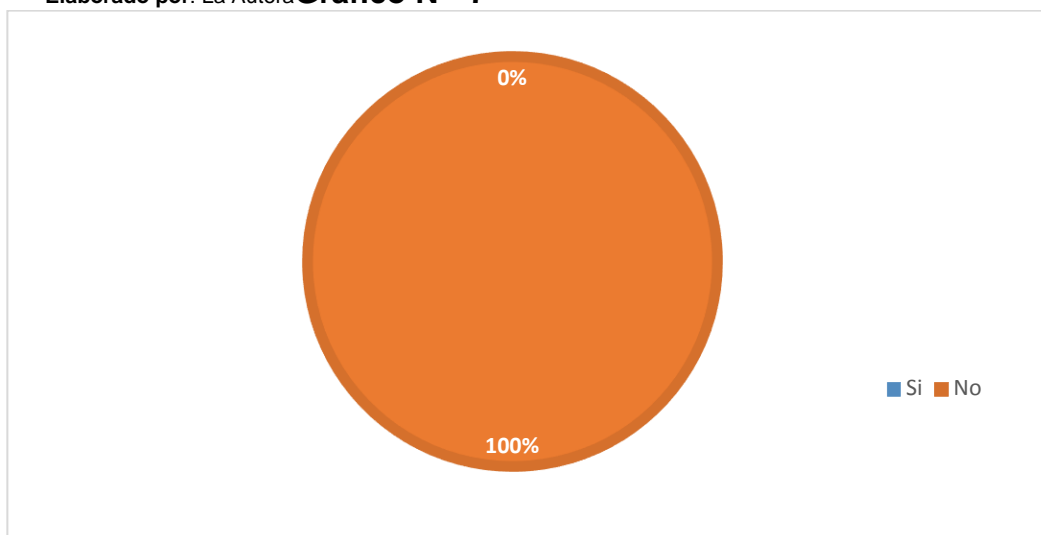
3. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en el Supermercado?

Cuadro N° 3: Manual de funciones del cargo que desempeña en el Supermercado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora **Gráfico N° 7**



Gráfica N° 7 Manual de funciones del cargo que desempeña en el Supermercado

Fuente: cuadro N° 3

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 100% de los trabajadores en la encuesta manifestaron que no tienen conocimiento del manual de funciones del cargo que desempeñan en el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

4. ¿Cómo considera usted a su jefe inmediato?

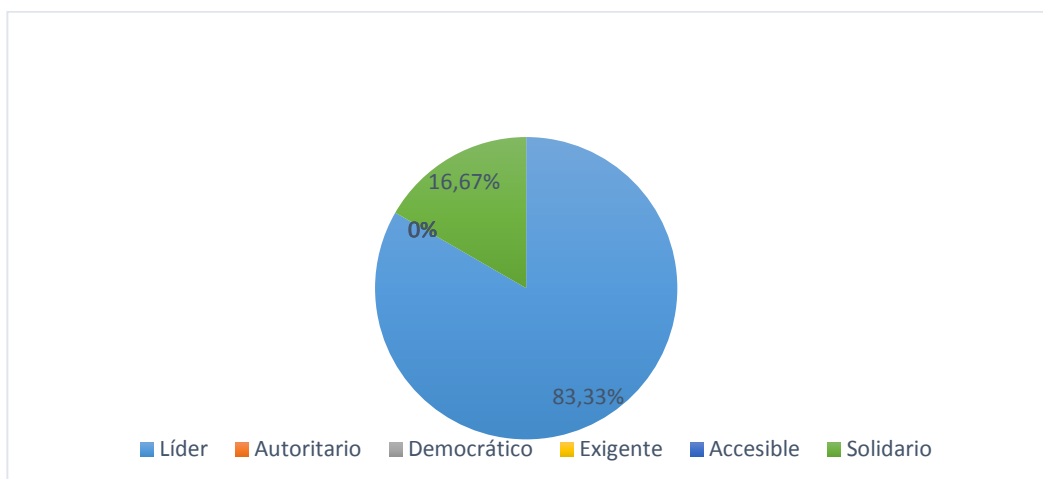
Cuadro N° 4: Jefe inmediato

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Líder	10	83,33%
Autoritario	0	0%
Democrático	0	0%
Exigente	0	0%
Accesible	0	0%
Solidario	2	16,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 8



Grafica N° 8 Jefe inmediato

Fuente: cuadro N° 4

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Según el criterio de los trabajadores que laboran en el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Diez trabajadores que representa el 83,33% lo consideran como líder, mientras el 16,67% indicaron que es solidaria.

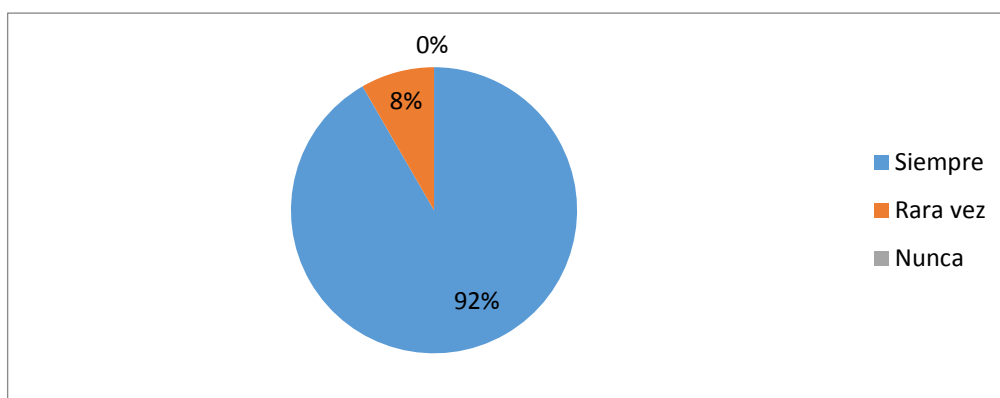
5. ¿Sus solicitudes, reclamos o sugerencias son atendidos oportunamente por su superior?

Cuadro N° 5: Reclamos o sugerencias son atendidos oportunamente por su superior

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	91,67%
Rara vez	1	8,33%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 9



Grafica N° 9 Reclamos o sugerencias son atendidos oportunamente por su superior
Fuente: cuadro N° 5
Elaborado por: La Autora

Interpretación: En la encuesta a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. En cuanto a los reclamos o sugerencias son atendidos oportunamente por su superior el 91,67% indicaron que siempre mientras que el 8,33% manifestó que rara vez los reclamos o sugerencias son atendidos oportunamente.

6. ¿Considera usted que la ubicación del supermercado es estratégica?

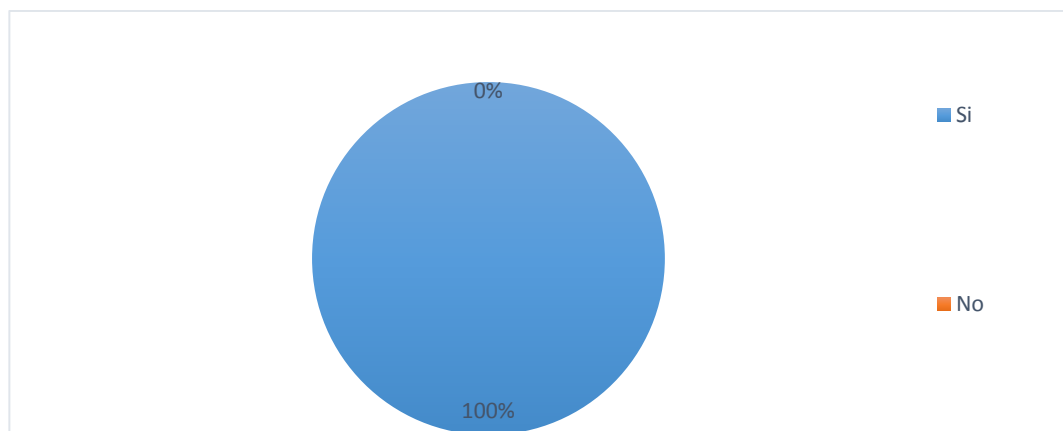
Cuadro N° 6: Ubicación del supermercado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 10



Gráfica N° 10 Ubicación del supermercado

Fuente: cuadro N° 6

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 100% de los trabajadores del Supermercado indicaron que el Supermercado tiene una ubicación estratégica, debido a que se encuentra en el centro de la ciudad.

7. La planificación de actividades por parte de la Gerencia son:

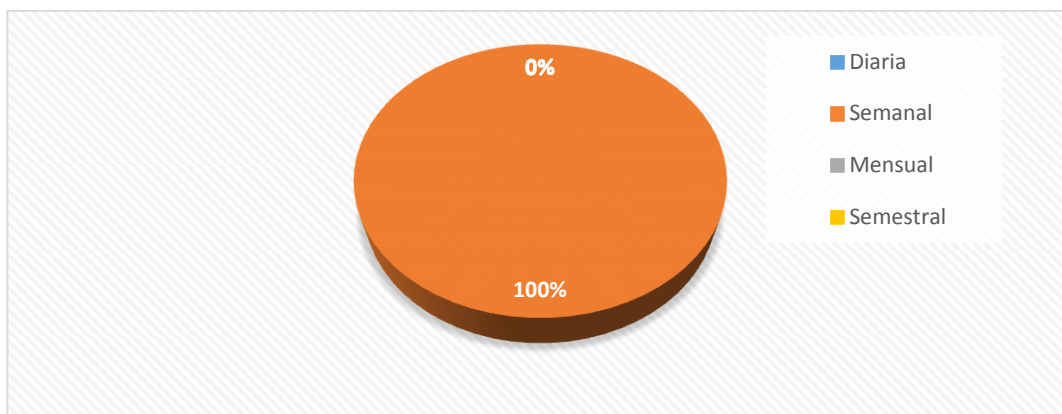
Cuadro N° 7 Planificación de actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diaria	0	0%
Semanal	12	100%
Mensual	0	0%
Semestral	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 11



Grafica N° 11 Planificación de actividades

Fuente: cuadro N° 7

Elaborado por: La Autora

Interpretación: La planificación de actividades por parte de la gerencia los empleados del Supermercado manifestaron que son semanales, los doce trabajadores que representan el 100% del total de encuestados indicaron que aporta mucho.

8. ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores y la gerente del Supermercado?

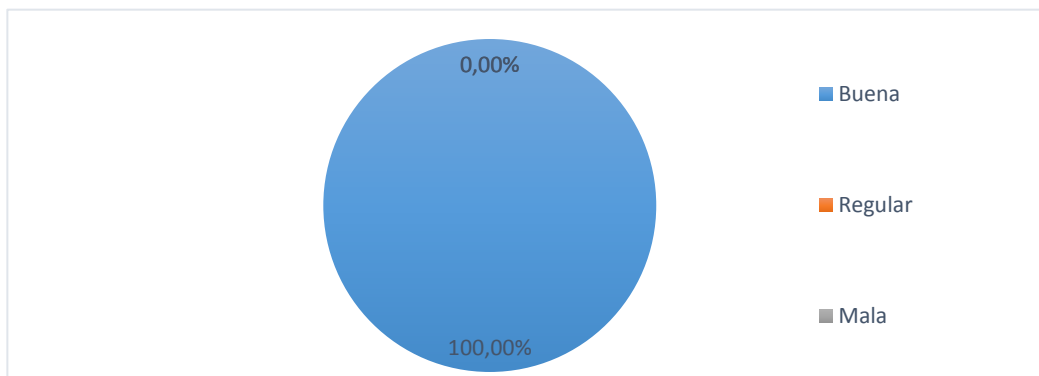
Cuadro N° 8: Comunicación entre los trabajadores y la gerente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	12	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 12



Gráfica N° 12 Comunicación entre los trabajadores y la gerente

Fuente: cuadro N° 8

Elaborado por: La Autora

Interpretación: La comunicación entre los trabajadores y la gerente para el 100% manifestaron que buena comunicación.

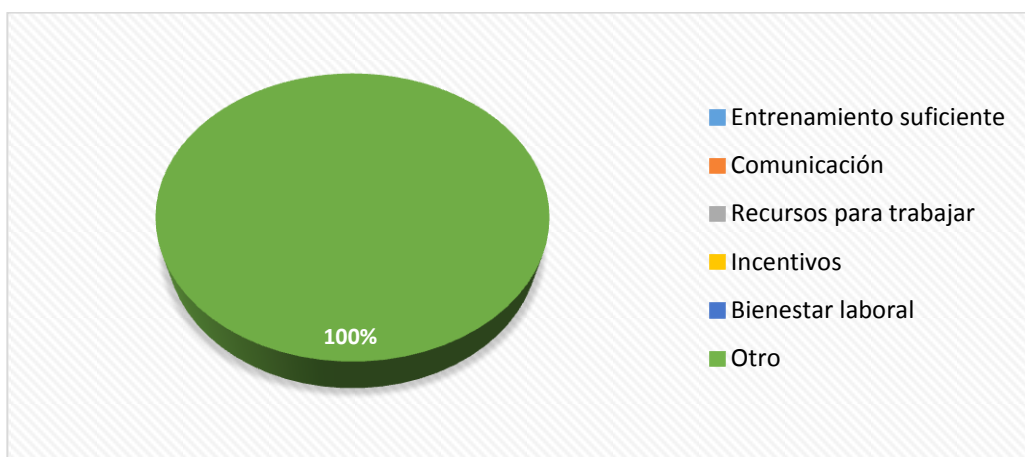
9. ¿De qué manera es motivado para el cumplimiento de sus labores?

Cuadro N° 9: Motivación para el cumplimiento de sus labores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Entrenamiento suficiente	0	0%
Comunicación	0	0%
Recursos para trabajar	0	0%
Incentivos	0	0%
Bienestar laboral	0	0%
Ninguno	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 13



Gráfica N° 13 Motivación para el cumplimiento de sus labores

Fuente: cuadro N° 9

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 100% de los trabajadores del Supermercado indicaron que no existe motivación dentro de la misma.

10. ¿Conoce usted cuales son los valores y normas de conducta que deben primar en su lugar de trabajo?

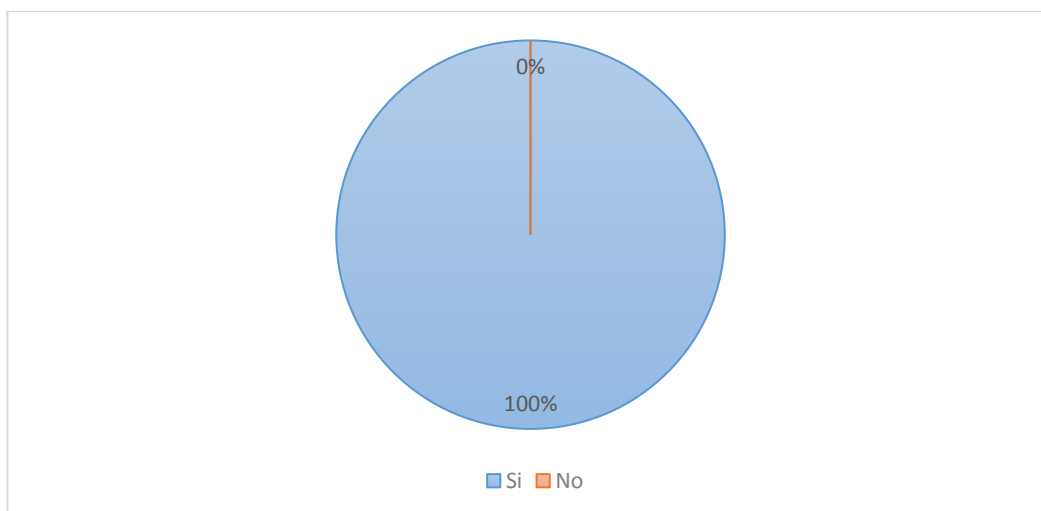
Cuadro N° 10: Valores y normas de conducta que deben primar en su lugar de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 14



Grafica N° 14 Valores y normas de conducta que deben primar en su lugar de trabajo

Fuente: cuadro N° 10

Elaborado por: La Autora

Interpretación: En el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Hay un reglamento y en base a ese los trabajadores del mismo se rigen, por lo que indicaron que todos tienen conocimiento de los valores que deben primar en su lugar de trabajo.

11. ¿Considera que el gerente del Supermercado tiene conocimientos acerca de Administración de empresas?

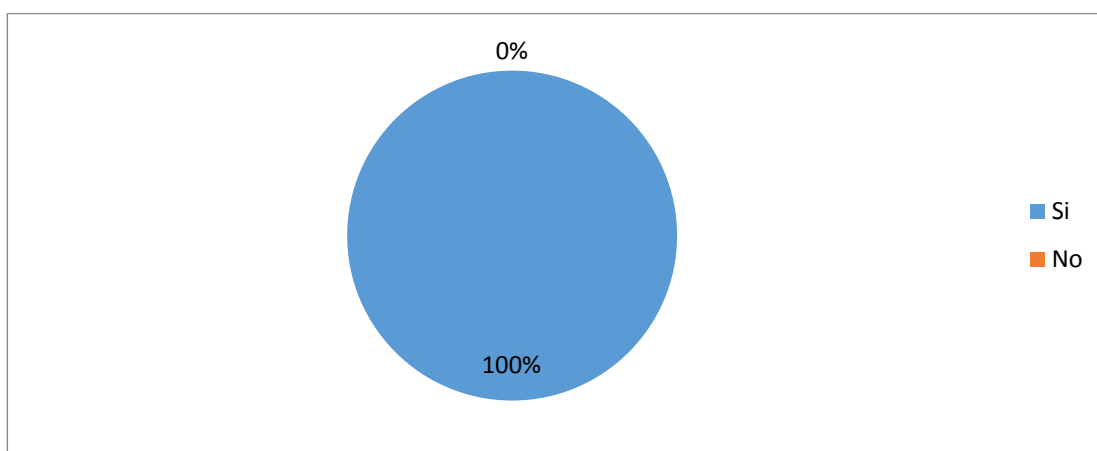
Cuadro N°11: Conocimientos acerca de Administración de empresas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 15



Gráfica N° 15 conocimientos acerca de Administración de empresas

Fuente: cuadro N° 11

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Según el criterio de los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Indicaron que el gerente tiene conocimientos sobre Administración de empresas que aporta para ejercer su cargo.

12. ¿Con que frecuencia el Supermercado evalúa el desempeño de su trabajo?

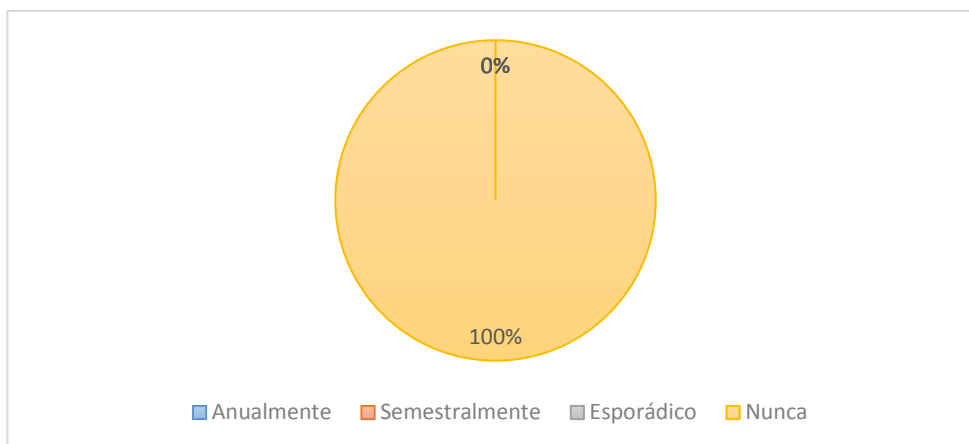
Cuadro N° 12: Evaluación del desempeño

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anualmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Esporádico	0	0%
Nunca	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 16



Gráfica N° 16 Evaluación al desempeño

Fuente: cuadro N° 12

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El supermercado Dicavi no realiza evaluaciones de desempeño, manifestaron los trabajadores del mismo.

13.¿En qué momento de la vida laboral los empleados reciben capacitación?

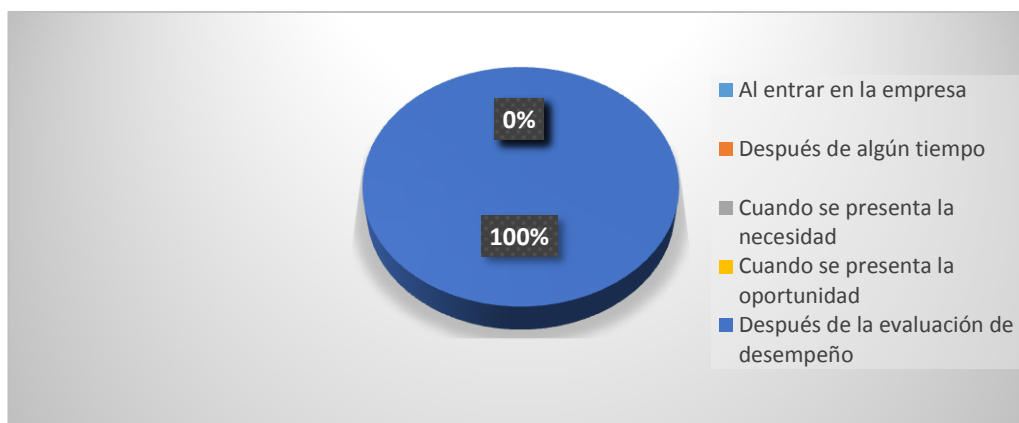
Cuadro N° 13: Capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Al entrar en la empresa	0	0%
Después de algún tiempo	0	0%
Cuando se presenta la necesidad	0	0%
Cuando se presenta la oportunidad	0	0%
Nunca	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 17



Grafica N° 17 Capacitación

Fuente: cuadro N° 13

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Las capacitaciones dentro del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., las realizan al ingresar al mismo, es lo que manifestaron los trabajadores del mismo.

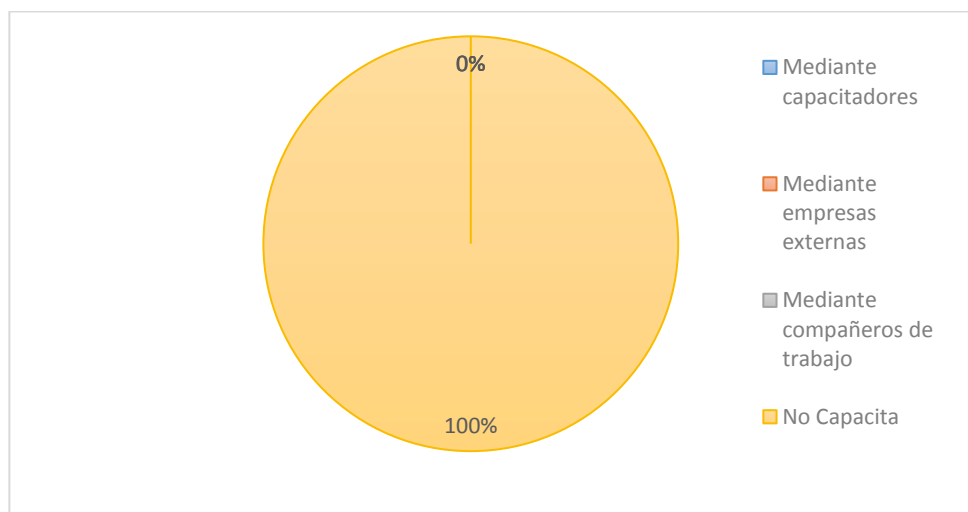
14. ¿Cómo capacita el Supermercado a los trabajadores?

Cuadro N° 14: Capacita el supermercado a los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mediante capacitadores	0	0%
Mediante empresas externas	0	0%
Mediante compañeros de trabajo	0	0%
No Capacita	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 18



Gráfica N° 18 Capacitación a los trabajadores

Fuente: cuadro N°14

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 100% de los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Indicaron que no realizan capacitaciones dentro de la empresa.

15.¿Cómo se lleva a cabo en el supermercado el proceso de selección?

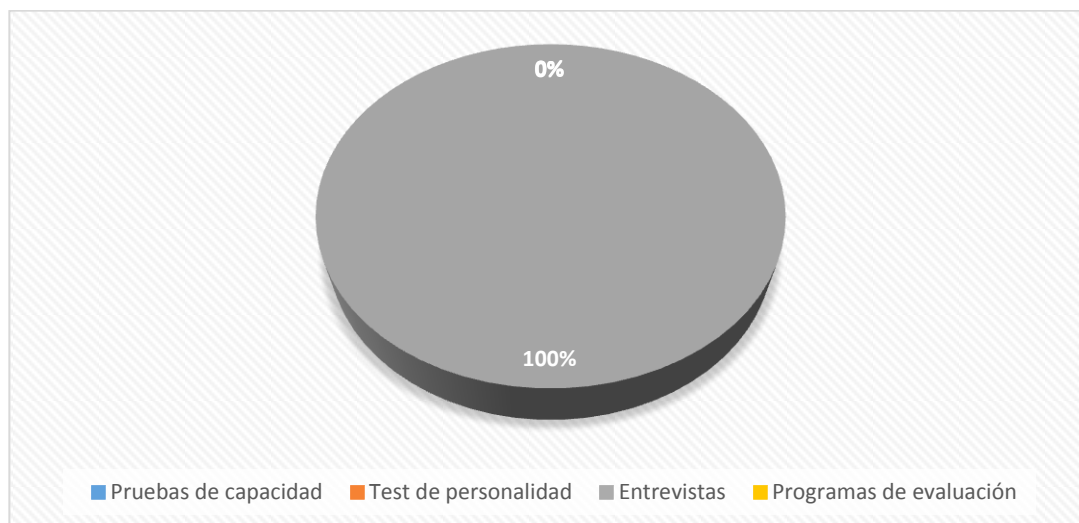
Cuadro N° 15: Proceso de selección

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pruebas de capacidad	0	0%
Test de personalidad	0	0%
Entrevistas	12	100%
Programas de evaluación	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 19



Grafica N° 19 Proceso de Selección

Fuente: cuadro N° 15

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El proceso de selección que realiza el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., en 100% en la opinión de los trabajadores del mismo mencionó que es a través de entrevistas.

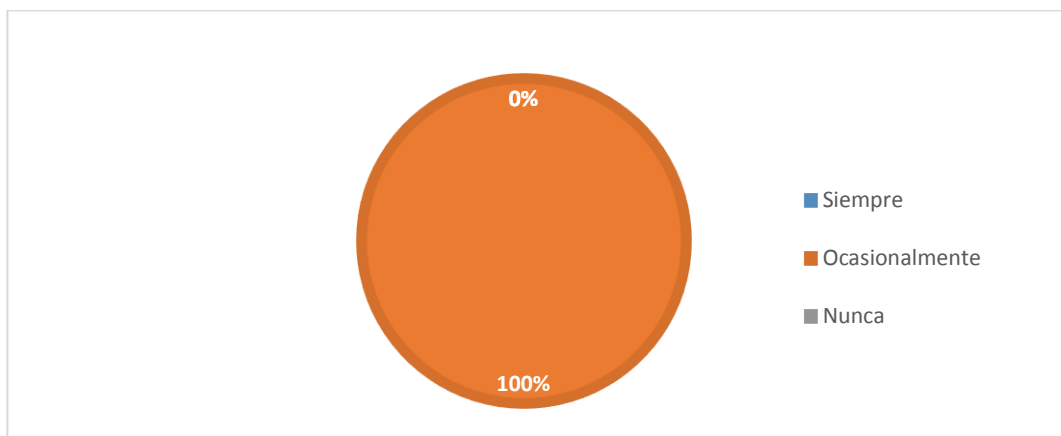
16. ¿Recibe información general sobre los proyectos y planes para el área en el cual pertenece?

Cuadro N° 16: Información sobre los proyectos y planes para el área en el cual pertenece

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Ocasionalmente	12	100%
Nunca	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 20



Gráfica N° 20 Proceso de Selección

Fuente: cuadro N° 16

Elaborado por: La Autora

Interpretación: En la opinión de los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., indicaron el 100% que ocasionalmente reciben información sobre los proyectos y planes para el área en el cual pertenece.

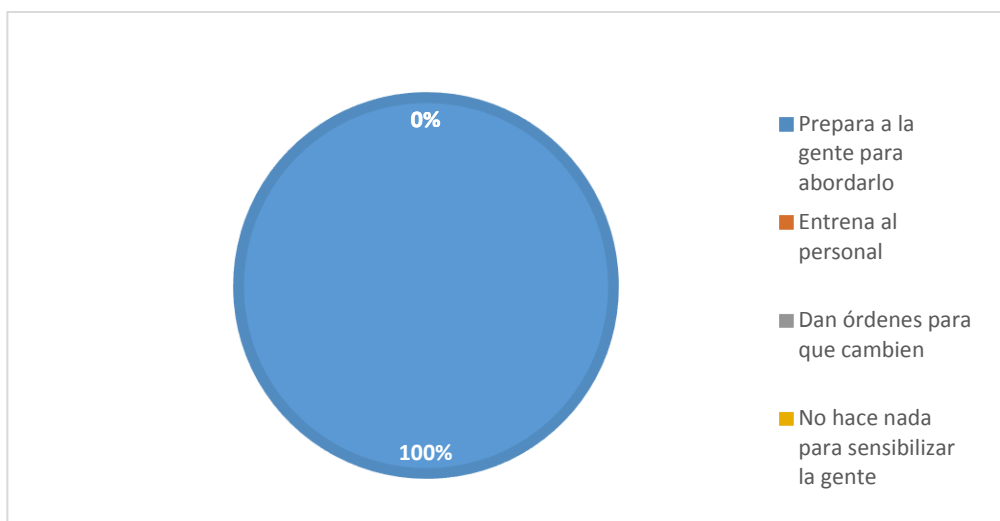
17.¿Qué estrategia es usada por el Supermercado frente a los cambios organizacionales?

Cuadro N° 17: Estrategia usada por el Supermercado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prepara a la gente para abordarlo	12	100%
Entrena al personal	0	0%
Dan órdenes para que cambien	0	0%
No hace nada para sensibilizar la gente	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 21



Gráfica N° 21 Estrategia usada por el Supermercado

Fuente: cuadro N° 17

Elaborado por: La Autora

Interpretación: Los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. el 100% manifestó que la estrategia usada por el Supermercado frente a los cambios organizacionales es prepara a la gente para abordarlo.

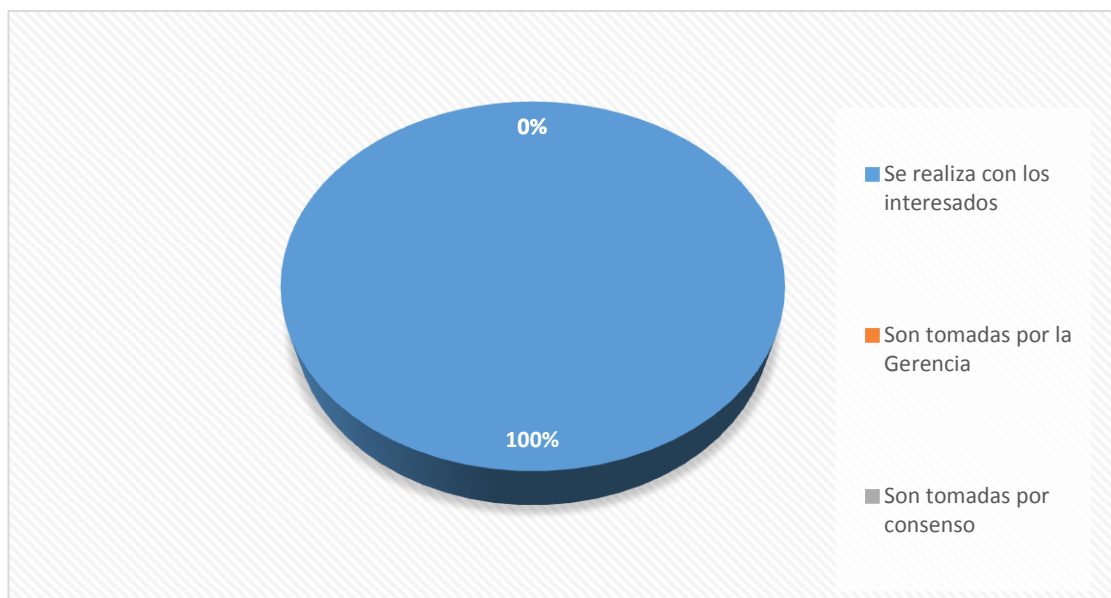
18. ¿Cómo se toma las decisiones en el Supermercado?

Cuadro N° 18: Toma las decisiones en el Supermercado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Se realiza con los interesados	0	0%
Son tomadas por la Gerencia	12	100%
Son tomadas por consenso	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 22



Grafica N° 22 Toma de decisiones

Fuente: cuadro N° 18

Elaborado por: La Autora

Interpretación: En el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. la toma de decisiones es tomada por la Gerencia, a esta opción se la consideró en su totalidad del 100% de los trabajadores encuestados.

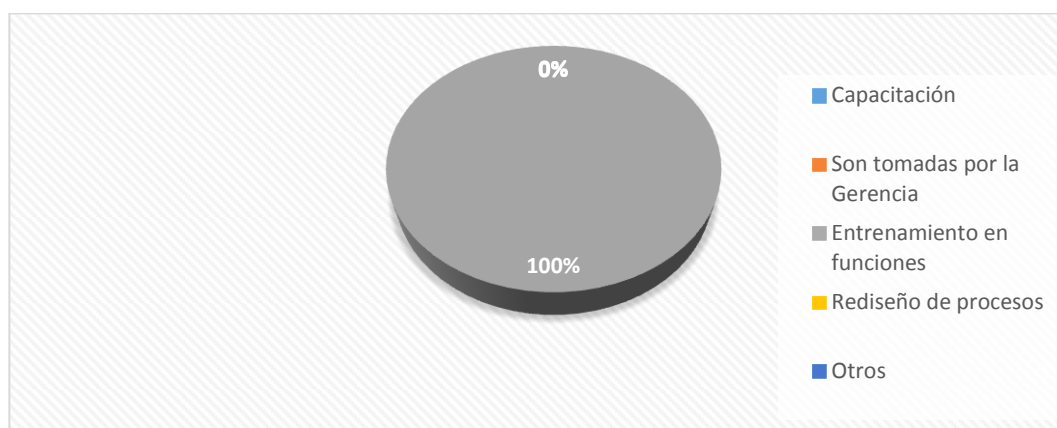
19. ¿Cómo considera usted que podría mejorar sus labores en el puesto de trabajo?

Cuadro N° 19: Mejorar sus labores en el puesto de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	0	0%
Son tomadas por la Gerencia	0	0%
Entrenamiento en funciones	12	100%
Rediseño de procesos	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 23



Grafica N° 23 Toma de decisiones

Fuente: cuadro N° 19

Elaborado por: La Autora

Interpretación: En la encuesta a los trabajadores consideran que para mejorar sus labores en el puesto de trabajo sería mediante entrenamiento de funciones.

20. ¿Qué valores considera usted que el Supermercado debería tener en cuenta para fomentar en las labores diarias?

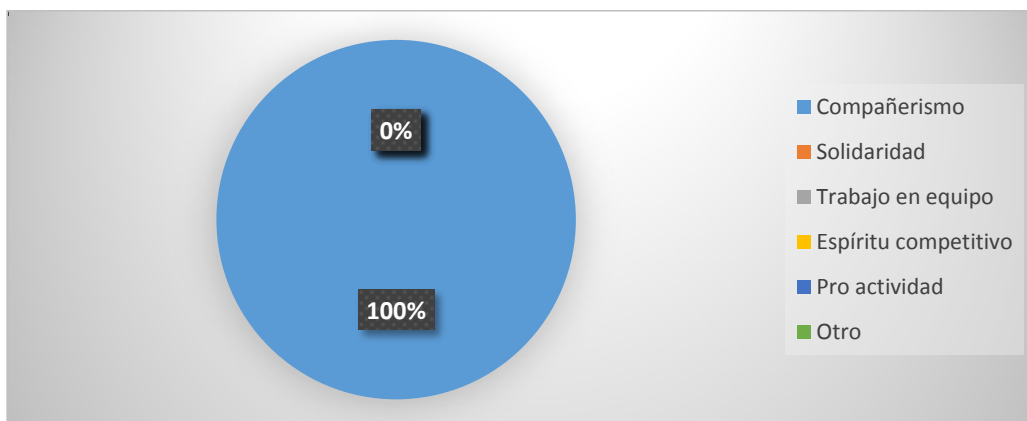
Cuadro N° 20: Valores para fomentar en las labores diarias

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Compañerismo	12	100%
Solidaridad	0	0%
Trabajo en equipo	0	0%
Espíritu competitivo	0	0%
Pro actividad	0	0%
Otro	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 24



Grafica N° 24 Valores para fomentar en las labores diarias

Fuente: cuadro N° 20

Elaborado por: La Autora

Interpretación: En cuanto a los valores para fomentar en el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., los empleados del mismo pusieron a consideración el compañerismo como valor fundamental.

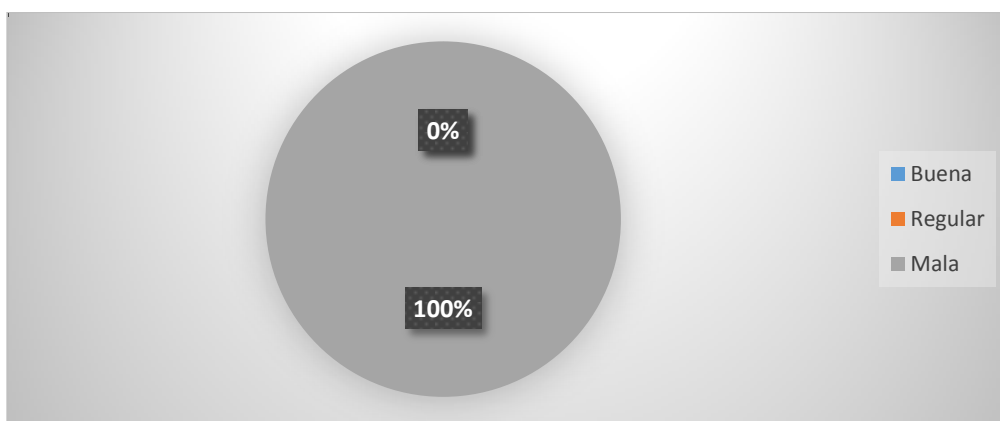
21. ¿Cómo considera Ud. la estructura organizacional del Supermercado?

Cuadro N° 21: estructura organizacional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Mala	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 25



Gráfica N° 25 estructura organizacional

Fuente: cuadro N° 21

Elaborado por: La Autora

Interpretación: La estructura organizacional del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., según la opinión de los trabajadores es mala, en 100% de los empleados manifestaron esta opción.

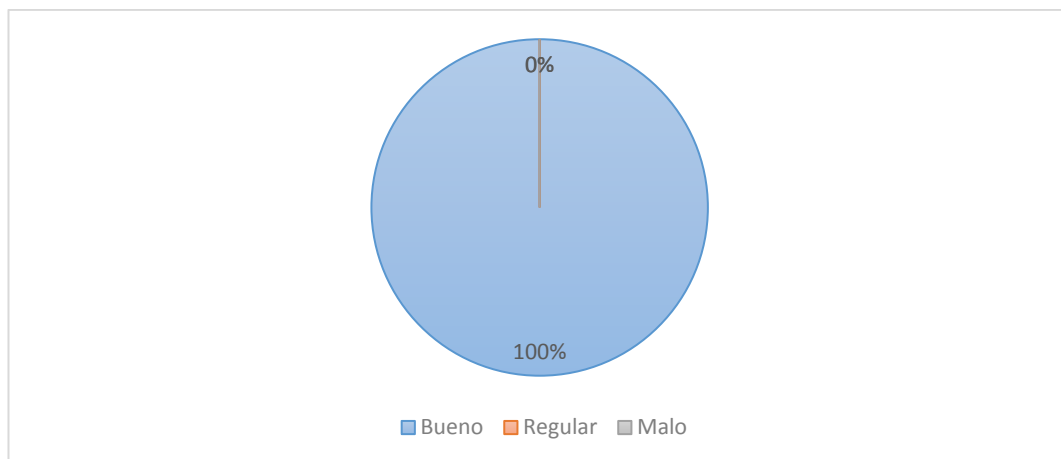
22. ¿Cómo considera Ud. el clima laboral en la empresa?

Cuadro N° 22: Clima laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	12	100%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta realizada a los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

Gráfico N° 26



Grafica N° 26 Clima laboral

Fuente: cuadro N° 22

Elaborado por: La Autora

Interpretación: El 100% de los trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., Indicaron que en la empresa hay un buen clima laboral.

Entrevista a la gerente del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

En el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. se realizó la entrevista a la Ingeniera Gina Elizabeth Vivanco, Gerente de la entidad, el que ayudó a obtener la siguiente información:

1. ¿Cuándo inició actividades el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.?

La Gerente Gina Vivanco manifestó que: El supermercado Dicavi Cía. Ltda., abrió su centro funcional en el año 2003, e inició su actividad comercial bajo la dirección de su Gerente la Ingeniera Gina Elizabeth Vivanco Aguilar, quién ha podido ir consolidando su posición dentro del sector comercial de la ciudad de Zamora. Este supermercado ejecutó su actividad laboral durante dos años en el centro comercial, al cabo de ese tiempo se trasladó a la parte inferior de la terminal terrestre, el cual permaneció ahí por el tiempo de cinco años, al término de eso se estableció donde se encuentra ubicada actualmente que es en la Avenida Héroes de Paquisha entre las calles Sevilla de Oro y Diego de Vaca en el sector 10 de noviembre de la ciudad de Zamora.

2. ¿El Supermercado posee una misión establecida? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es?

La Ing. Gina manifestó que Sí. **MISIÓN:** El Supermercado que ofrece productos y servicios de calidad a menor precio, brindando confianza a sus clientes para cubrir sus expectativas. Trabajando

diariamente para formar el mejor equipo de trabajo satisfecho y empoderado. Obtener excelentes beneficios económicos para los accionistas.

3. ¿El Supermercado posee una visión establecida? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es?

La Ing. Gina manifestó que Sí. **VISIÓN:** Ser el mejor Supermercado de la provincia, siendo innovadores y confiables, satisfaciendo siempre las necesidades de nuestros clientes brindándoles productos de calidad con excelentes precios y servicio.

4. ¿Cuál es la ubicación del Supermercado?

La gerente del Supermercado manifestó que su empresa está ubicada en el centro de la ciudad, una ubicación estratégica, por lo que facilita a los clientes su visita.

5. ¿Tiene la empresa estructura Organizativa?

La Ing. Gina mencionó que su estructura organizativa no está muy bien establecida, sin embargo desarrollaremos este aspecto más adelante.

6. ¿Realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores?

La gerente del Supermercado manifestó que no realiza evaluaciones de desempeño a los trabajadores.

7. ¿Tiene usted conocimientos en Administración de Empresas?

La Gerente del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., manifestó que si tiene conocimientos sobre administración de empresas además supo manifestar que ella lleva administrando su empresa a la experiencia que tiene dentro del mercado.

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

Si, las actividades que se realizan en el supermercado que son debidamente planificadas y desarrolladas semanalmente por los trabajadores en su totalidad.

9. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene con sus empleados?

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

10. ¿El personal que labora en la empresa cumple con el perfil para cada puesto?

La gerente Gina Vivanco manifestó que no todos los trabajadores cumplen con el perfil para ejercer el puesto en el cual se mantienen.

11. ¿Cómo considera Ud. el clima laboral entre los empleados del Supermercado?

La gerente del Supermercado indicó que el clima laboral dentro de la empresa es bueno, puesto que esto es un punto clave al éxito para el logro de sus objetivos.

12. ¿Existe capacitaciones para los empleados?

En cuanto a las capacitaciones para trabajadores del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. La Ing. Gina Vivanco dio a conocer que se da a conocer las actividades a realizar más no una capacitación que es necesaria debido a que ayudan a los trabajadores a desempeñar mejor sus funciones.

13. ¿Realiza un proceso para la selección del personal?

En la opinión de la Gerente del Supermercado respecto al proceso de selección de sus empleados indicó que se realiza a través de un llamado en la página de Socio Empleo, o a su vez de recomendación personal, luego se procede a revisar las carpetas de los aspirantes, luego se llama a la entrevista a quienes cumplan con los requisitos, esta entrevista por mi persona que es una de mis responsabilidades en esta empresa.

14. ¿Qué funciones y responsabilidades tiene a su cargo?

La Gerente supo manifestar que dentro de sus funciones y responsabilidades está el vela por el mejoramiento continuo del

Supermercado, por esa razón es que está al tanto de todos los procesos y necesidades de los trabajadores para que se realicen de una manera eficaz y eficiente responsabilidades asignadas, y satisfacer necesidades de los clientes, consiguiendo una atención de calidad y por consiguiente la atracción de posibles nuevos clientes.

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

La gerente Gina Vivanco manifestó que no cuentan con un manual de funciones establecido.

16. ¿La empresa ha realizado programas de motivación?

La gerente manifestó que en el Supermercado no se ha realizado ningún programa de motivación sin embargo considera que mediante comunicación hacia sus trabajadores es una herramienta para motivarlos, además no incentiva al personal que labora en la empresa.

Matriz de evaluación de factores internos

Luego de realizar una evaluación interna de la Institución, se procede a resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales y ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas

Cuadro N° 23

Matriz de Evaluación de Factores Internos

N°	FORTALEZA	FUENTE	Página	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	➤ Buen clima Laboral	Entrevista/Encuesta	73/77	0,15	4	0,6
2	➤ Conocimiento de administración de empresas por parte del gerente	Entrevista/Encuesta	62/76	0,1	3	0,3
3	➤ Buena comunicación entre gerente trabajadores.	Encuesta /Entrevista	59/76	0,15	4	0,6
4	➤ Ubicación estratégica	Encuesta /Entrevista	57/75	0,1	3	0,3
5	➤ Planificación Semanal de actividades	Encuesta/Entrevista	58/76	0,15	3	0,45
	Total de Fortalezas					2,25
	DEBILIDADES					
1	➤ Falta de evaluación de desempeño a los trabajadores.	Encuesta/Entrevista	63/76	0,1	1	0,1
2	➤ Personal no motivado	Encuesta/Entrevista	60/78	0,1	2	0,2
3	➤ Falta de capacitaciones a los trabajadores	Encuesta/Entrevista	64/77	0,04	1	0,04
4	➤ No cuenta con manual de funciones	Encuesta/Entrevista	54/78	0,04	1	0,04
5	➤ Mala estructuración organizativa	Encuesta/Entrevista	72/75	0,07	1	0,17
	Total Debilidades					0,55
	SUMATORIA			1,00		2.80

Elaborado por: La Autora

Fuente: Análisis Interno

Análisis: tomando como base que si la Institución se encuentra por debajo de la ponderación de 2.5 es porque no está cumpliendo con los niveles adecuados, y si supera es que su nivel es óptimo, se establece - que la matriz EFI del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., cuenta con 10 factores determinantes del éxito, 5 fortalezas y 5 debilidades, un número adecuado de factores, los pesos asignados indican un valor total de 2,80, lo que indica que en el Supermercado existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades permitiéndole mantener una posición privilegiada frente a la competencia.

ANÁLISIS EXTERNO DEL SUPERMERCADO DICA VI CÍA LTDA.

El análisis externo o macro-ambiente del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., consiste en desarrollar un estudio y análisis del mercado en el que actúa el Supermercado, el cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas que favorecen o entorpecen el desarrollo empresarial.

Factor Político

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado

La Superintendencia de Control del Poder de Mercado, amparada en lo dispuesto de los Art. 37 y 44 numeral 6 de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, emitió el “Manual de buenas prácticas

comerciales para el sector de los supermercados y/o similares y sus proveedores”.

Algunos de los principales objetivos de este manual son:

- ❖ Contribuir a que la calidad y el justo precio de los productos beneficie al consumidor.
- ❖ Establecer los mecanismos operativos para mantener a este mercado sectorial en forma armónica y equilibrada.
- ❖ Mantener en forma preventiva el control de las relaciones contractuales a fin de evitar prácticas abusivas en este mercado.
- ❖ Vigilar en coordinación con las entidades correspondientes el cumplimiento de los estándares técnicos de calidad establecidos por el INEN tales como el etiquetado, semaforización, peso y medida en base al sistema métrico decimal, de tal suerte que el consumidor esté en condiciones de tomar su mejor decisión.
- ❖ Colaborar con el control para que los productos que están en exhibición no contengan publicidad engañosa.

Este manual es de aplicación obligatoria para todos los operadores económicos, del sector de los supermercados y/o similares, que realicen sus actividades de intermediación comercial en el territorio ecuatoriano. Así como también para todos los proveedores de los supermercados y/o similares que mantengan relaciones comerciales contractuales de intermediación en el sector de bienes de consumo alimenticio y no alimenticio de consumo corriente.

Análisis: En cuanto a Superintendencia de Control de Poder de Mercado frente a la empresa se lo considera una **oportunidad** ya que controla los estándares técnicos de calidad establecidos por el INEN.

Ley Orgánica de Regulación de Poder de Mercado

Art. 5 OBLIGACIONES PARA LAS CADENAS DE SUPERMERCADOS Y SUS PROVEEDORES

1. Proveedores y cadenas de supermercados cumplirán las disposiciones que les corresponden de acuerdo con su condición.
2. Las cadenas de supermercados otorgarán igual trato comercial, sin discriminación a sus proveedores; salvo aquellos casos de discriminación positiva, contemplado en esta norma;
3. Las cadenas de supermercados no podrán establecer restricciones de acceso al mercado para nuevos proveedores, así como para nuevos u otros productos de manera injustificada;
4. Las cadenas de supermercados no podrán exigir “cláusulas de clientes más favorecido” a sus proveedores, es decir, obligación de que éstos les apliquen a las cadenas de supermercados las mismas condiciones comerciales que ofrezcan a otros compradores;
5. Las cadenas de supermercados no podrán obligar a los proveedores a aceptar condiciones adicionales que por su naturaleza no constituye el objeto de la relación comercial, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes;

6. Las cadenas de supermercados incorporan productos elaborados por actores de la economía populares y solidarias, artesanos, así como de la micro y pequeña empresa legalmente constituidas propiciando su fortalecimiento y asociatividad como proveedores del canal de distribución;
7. A las cadenas de supermercados les queda prohibido exigir a los proveedores la entrega de productos de forma gratuita salvo el caso de entrega de una muestra para la codificación del producto u otras establecidas en la presente norma;
8. Las cadenas de supermercados deberán entregar al proveedor la información sobre la rotación de sus productos sin ningún costo una vez al mes, a petición de los proveedores;
9. Las cadenas de supermercados que implementaren nuevas tecnologías que afectan la relación con sus proveedores incorporan regímenes de transición que permitan a sus proveedores adaptarse a la misma, considerando su capacidad financiera e infraestructura;
10. Los proveedores tendrán la obligación de notificar inmediatamente a las cadenas de supermercados acerca de cualquier circunstancia que pueda ocasionar desabastecimiento, en cuyo caso informarán del tiempo en el que se estime se supere la misma, al fin de que las cadenas de supermercados estén medidamente informadas y, de ser el caso, implementen las medidas necesarias para evitar desabastecimiento y afectación alguna a los consumidores;

11. Los proveedores tendrán la obligación de cumplir todas las medidas regulatorias y normativas vigentes, como normas de etiquetado, publicidad o requerimientos de calidad;
12. Todos los acuerdos entre proveedores y las cadenas de supermercados estarán orientadas a la construcción de relaciones comerciales justas, pendientes a las consecuciones del bienestar social económico y el cuidado ambiental;
13. En caso de tener conocimiento de cualquier comportamiento presumiblemente anticompetitivo proveedores y sus supermercados adoptarán con celeridad soluciones eficaces, en aras de mejorar la relación comercial, cuando ellos sean procedentes o acudirán a la autoridad pertinente.

Análisis: En este aspecto se determina una **oportunidad** para el Supermercado, debido a que la Ley Orgánica de Regulación de Poder de Mercado obliga a los Supermercados a comprar productos nacionales, consiguiéndolos a cómodos precios.

Factor Social

Desempleo

Es el número total de personas que buscan empleo de forma activa, pero que en un momento dado no encuentran trabajando

El desempleo a nivel nacional en Ecuador se ubicó en 5,7% en marzo del 2016, frente a 4,80% de diciembre del año anterior, lo que no representa

una estadística significativa, según la última Encuesta Nacional E Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Las ciudades con mayor desempleo son Quito y Guayaquil son tasas de 5,21% y el 4.93% respectivamente. Mientras, Cuenca es la ciudad con menor porcentaje de desempleo con 2,65% seguido de Machala con el 4,07%

Dentro del análisis por sexo, la tasa de desempleo para los hombres es de 3,42% frente a un 5,50% de las mujeres a nivel nacional, es decir, el desempleo entre los hombres es 2,08 puntos porcentuales menores que entre las mujeres.

Mientras que la tasa de desempleo urbano al 30 de septiembre del 2016 es de 6.68%

Análisis: De acuerdo con representaciones estadísticas manifestadas por el INEC el desempleo representa una **amenaza** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., ya que sus clientes podrían afectar directamente la cadena de comercialización de los productos. Así mismo, el desempleo podría generar una falta de consumo de productos ofrecidos por el Supermercado.

Factor Económico

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

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

Pobreza

El estudio que realiza el INEC, registra que la pobreza a nivel nacional en marzo de 2016 se ubicó en 25,35% en comparación al 24,12% de marzo de 2015, la variación de 1,23 puntos porcentuales no es estadísticamente significativa. Para el mismo periodo, la pobreza a nivel rural varió de 43,35% en 2015 a 43,96% en 2016, una variación no significativa de 0,61 puntos porcentuales.

Análisis: De acuerdo con lo antes mencionado esta sección que corresponde al factor económico, representa una **amenaza** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., debido a que las personas perciben una remuneración que no cubre la canasta básica.

Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador, sufrió una variación de -1,9% en el primer trimestre de este año (2016), ubicándose en 17.113 millones de dólares, según cifras publicadas por el Banco Central del país andino.

Según la publicación, hubo un crecimiento del valor agregado bruto petrolero de 2,0% en relación al cuarto trimestre de 2015, mientras que el valor agregado bruto no petrolero presentó una reducción del 2,2%

Entre las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento se encuentran: refinación de petróleo, 5,5%; pesca (excepto camarón), 5,1%; mientras que petróleo y minas creció en 1,5%.

El Gasto de Consumo Final del Gobierno presentó una variación trimestral de -5,2% en relación al cuarto trimestre del año 2015, consistente con la reducción de gasto anunciada por el gobierno.

Por su parte, la Formación Bruta de Capital Fijo, el Gasto de Consumo Final de los Hogares y las Exportaciones de bienes y servicios presentan variaciones trimestrales de -4%, -2.5% y -0.3%, respectivamente. En cuanto a las importaciones, en el mismo periodo se redujeron en 4,9%, lo que favorece a la evolución del PIB.

Una de las causas para el decrecimiento de la economía en el primer trimestre sería la inestabilidad en los precios del petróleo, principal fuente de ingresos del país andino, que en el mes de febrero alcanzó los 26 dólares por barril, el más bajo registrado desde mayo del 2003, al que se

debe sumar un diferencial o castigo para el crudo ecuatoriano por su menor calidad.

Inflación

Ecuador registró una inflación de -0,08% en octubre, según informó el 9 de noviembre del 2016, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Entre tanto, la inflación acumulada en el 2016; es decir, de enero a septiembre, alcanzó un índice de 1,19%, mientras que la anual, de septiembre 2015 a septiembre de 2016, llegó a 1,30%. Bebidas y alimentos fue uno de los rubros más importantes a la baja.

En el noveno mes del año, el costo de la Canasta Básica se ubicó en \$ 691,38, mientras que el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores fue de \$ 683,20 dólares.

Tasas de Interés

La tasa de interés es el precio del dinero o pago estipulado, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo en una situación determinada.

La estructura de las tasas de interés en el Ecuador se caracteriza por los siguientes aspectos: elevadas tasas de beneficios que surgen de una amplia diferencia entre los intereses que cobran por sus préstamos y los

que pagan a sus depositarios, el llamado “spread bancario”; porcentajes altos de comisiones adicionales y una variada gama de tipo de interés tanto activos como pasivos.

La inversión planeada de nuestro país está determinada por la diferencia entre las tasas de interés vigentes y lo que se denomina la productividad marginal del capital. La diferencia entre el capital deseado y el capital existente tiende a corregirse mediante inversiones adicionales

En el caso de los indicadores financieros expresados por el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa en noviembre del 2016 es de 8.38% Mientras que la tasa de interés pasiva para noviembre del 2016 es de 5.51%

Tasa de Interés Activa

Se trata del porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

De acuerdo a los indicadores financieros del Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa Comercial Prioritario Empresarial para Julio 2017 refleja 9,89% anual, y Comercial Prioritario PYMES de 11,07%.

Análisis: El análisis de la tasa de interés activa vigentes para el año 2017 el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., tiene una **OPORTUNIDAD** para

realizar créditos que ayuden a mejorar la oferta, ya que éstas favorecen los créditos productivos, empresariales y comerciales a una tasa de interés más baja.

Factor Tecnológico

La tecnología sin lugar a duda representa uno de aspectos más críticos debido a la profunda influencia y al fuerte impacto que ejerce sobre las organizaciones a nivel mundial, sean éstas públicas o privadas. El cantón Zamora no es ajeno a los cambios tecnológicos que se presentan en el diario vivir. Así podemos ver que el uso de internet es cada vez más frecuente, actualmente el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., al igual que los demás Supermercados de nuestro país, han basado el desarrollo de sus operaciones en el internet, en el uso de redes que permiten la interacción entre los servidores independientemente del lugar donde esté laborando; en el caso del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., el factor tecnológico es de gran utilidad, más aún cuando se trata de analizar los procesos del talento humano, los procesos económicos, y en fin en sus diversas actividades llevadas a cabo dentro del supermercado y también con su entorno inmediato.

Cámaras de vigilancia

Las cámaras de videovigilancia son las encargadas de captar todo lo que ocurra en el Supermercado, por lo que son un elemento vital en cualquier

instalación. Su sistema de visión nocturna permite ver lo que ocurre frente a la cámara incluso sin luz.

Análisis: Este aspecto viene representando una **amenaza** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., debido a que la falta de cámara de vigilancia ocasiona pérdidas para el mismo.

Sistema de facturación

Un programa para facturar puede caracterizarse por tener diferentes funcionalidades, como por ejemplo si se trata de un sistema de facturación electrónica, si se trabaja desde la nube o no, e incluso si es un software gratuito o tiene la posibilidad de tener un tiempo de prueba sin pagar. Además, muchos de estos softwares de facturación cuentan con sus propias aplicaciones para poder estar al día en las cuentas del Supermercado desde cualquier dispositivo móvil, como ordenador portátil, el teléfono móvil o la Tablet.

Análisis: Viene representando una **oportunidad** para el supermercado debido a que el sistema de facturación con el que cuentan facilita la atención y servicio que ofrecen.

Cartera de clientes

Por medio del sistema de facturación podemos obtener de manera rápida la cartera de clientes existente en el supermercado.

Software control de inventarios

El inventario tiene como propósito fundamental proveer a la empresa de materiales necesarios, para su continuo y regular desenvolvimiento, es decir, el inventario tiene un papel vital para el funcionamiento acorde y coherente dentro del proceso de producción y de esta forma afrontar la demanda.

Análisis: Este aspecto representa una **amenaza** para el Supermercado debido a que este software conlleve el control de los inventarios de esta manera permita ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el proceso de producción.

Lector de código de barras

Es un dispositivo electrónico que por medio de un láser lee el código de barras y emite el número que muestra el código de barras, no la imagen. Básicamente, consiste en el escáner propiamente dicho (que mediante un láser lee el código), un decodificador y un cable o antena wifi que actúa como interfaz entre el decodificador y el terminal o la computadora.

La función del escáner es leer el símbolo del código de barras y proporcionar una salida eléctrica a la computadora, correspondiente a las barras y espacios del código de barras. Sin embargo, es el decodificador

el que reconoce la simbología del código de barras, analiza el contenido del código de barras leído y transmite dichos datos a la computadora en un formato de datos tradicional.

Display digital

En lugar del porta precios se aprovecha esta demanda para instalar un display digital en la que brinda información sobre el producto, lugar de origen, calorías y ofrecer mucha más información del producto que se está exhibiendo.

Análisis: Basándonos en lo antes mencionado podemos decir que el factor tecnología es una **oportunidad** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., para posicionar a través de la web y redes sociales los productos además de disponer maquinaria de punta que permite mayor movimiento para el Supermercado y por ende captar más clientes e incrementar sus ingresos.

Factor Cultural

Zamora se ha distinguido en todos los tiempos por ser definida como la ciudad de aves y cascadas por lo que se realiza el famoso el desfile del Carnaval, ya que en él participan los barrios de la ciudad e invitados especiales; se preparan carros alegóricos y comparsas, compaginándose con la elección de la reina de “Aves y Cascadas” donde participan representantes de los cantones amazónicos y del austro ecuatoriano.

En cuanto a gastronomía tenemos las conocidas ancas de rana, con su carne delicada y pequeño tamaño son muy apropiadas para figurar como entrantes en cualquier comida que queramos hacer un poco vistosa. Las ancas son la única parte comestible de las ranas. Generalmente en el mercado nos las encontramos congeladas, aunque podemos encontrarlas frescas en pescaderías especializadas. Ya sean frescas o congeladas se comercializan peladas y limpias. La carne que queda es tierna y el tiempo de cocción que necesitan es muy pequeño.

La tradición dice que los hombres quichuas no salen al bosque o a sus faenas diarias sin tomar, en dos grandes "pilches" de casi un litro de chicha de yuca. Con este único alimento trabajan, caminan o cazan hasta el mediodía cuando la toman otra vez. Por la tarde la dosis se repite.

Otra bebida tradicional de Zamora es la guayusa, es el nombre de un arbusto aromático y medicinal del mismo género del acebo, nativo de la Amazonia ecuatoriana. Está relacionado, aunque en forma distante, con la yerba mate. Sus hojas tienen la más alta concentración de cafeína de todas las plantas conocidas.

PEA

De acuerdo con la información recopilada de la fuente INEC, la Población Económicamente activa (PEA= Empleo + Desempleo) se refiere al número de personas de 15 años y más que trabajaron al menos una hora

en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (personas con empleo), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar (desempleados). (INEC Indicadores Laborales, 2016)

Cuadro N° 24

Población de la ciudad de Zamora

POBLACIÓN	TOTAL
Urbana	48,6%
Rural	51,4%
PEA	53.8%
Hombres	52,2%
Mujeres	47,8%

Fuente: INEC

Elaborado por: La Autora

Análisis: De acuerdo con la Población Económicamente Activa según datos del INEC este aspecto viene representando una **amenaza** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., debido a que el 51,4% del total de la población se encuentra el sector rural puesto que la actividad laboral del Supermercado es brindar productos ya elaborados y esto no se considera como factor cultural de los habitantes Zamoranos.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Otra herramienta que apoyará el análisis del ambiente externo del Supermercado Dicavi Cía. Ltda., son las cinco fuerzas de Porter:

Poder de Negociación de los clientes:

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

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

En este aspecto el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. De la ciudad de Zamora, debe poseer calidad de poder de negociación, debido recientemente se instaló empresa dedicada a la prestación del mismo servicio en la comunidad Zamorana; razón principal por la que el Supermercado debe manejar esta fuerza como principal punto para una buena demanda.

Análisis: Actualmente se ha desarrollado la idea de que debe haber una relación mutuamente benéfica, entre comerciante y cliente por tanto en base a esta fase se puede concluir que este aspecto del poder negociación de los clientes se constituye en una **amenaza** para la oferta de los productos que ofrece el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., en el mercado local.

Poder de negociación de los Proveedores:

En esta fase el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. De la ciudad de Zamora, realiza la compra de los materiales necesarios a los proveedores con cómodos precios, y responsabilidad a la hora de entregar la mercadería.

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

Respecto a esto el supermercado tiene productos con distribución exclusiva, permitiéndole tener un stock amplio y generando una confianza en el mercado por su calidad y precios competitivos

Existe gran cantidad de proveedores por lo tanto no poseen gran poder de negociación ya que el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Elige quien es la empresa que le ofrezca los materiales, precios, plazos de entrega y formas de pago más convenientes para la empresa.

Análisis: Actualmente, los productos son ofrecidos a buen precio o precio aceptable para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., en razón de que la relación comercial está establecida desde hace varios años con estos proveedores, facilitándose cualquier tipo de negociación y siendo accesibles en base al cumplimiento económico o pagos que realiza el

Supermercado en estudio a ellos; lo cual se convierte en una **oportunidad** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Amenaza de nuevos competidores:

La presencia de empresas con la misma actividad económica que el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., se han habilitado, por lo que resulta un sistema de alerta en el recorte de su cartera de clientes, y es por esto que debe ser estratégico y estar un paso al frente de la competencia.

Supermercado Dicavi Cía. Ltda., se encuentra preparado para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, ya que en la actualidad la empresa cuenta con capacidad tecnológica aceptable, se encuentra en condiciones de prestar servicios eficientes y de calidad; y poder entrar a competir con las empresas que ya existen, hacerle frente a las amenazas que se le presenten, es decir a las empresas que han realizado una inversión significativa como son: Tía y Mercamás.

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.

Supermercado Mercamás

Esta empresa se encuentra situada en las calles Av. Del Maestro y Capitán Yoo. 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 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.

Esta competencia impide un desarrollo empresarial con el resto de entidades comerciales que ofrecen los mismos productos. Siendo necesario mejorar el servicio al cliente, capacidad del recurso humano y tener productos de una reconocida aceptación en el mercado.

Análisis: Este punto representa una **amenaza** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Ya que podría reducir su participación en el mercado Zamorano.

Amenaza de productos sustitutos:

En el mercado existe variedad de productos sustitutos tales que satisfacen la misma necesidad, pero éste no ha sido una amenaza por el que el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., tenga que enfrentar debido ofrece productos de primera necesidad que no podrán sustituirse. La situación se complica si los sustitutos se volverían avanzados tecnológicamente y puedan entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Análisis: Este aspecto se lo considera como una **oportunidad** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Rivalidad entre los competidores:

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

El Supermercado Dicavi Cía. Ltda., debe capacitar todos sus recursos eficientemente con los perfiles adecuados y según su formación

académica, para mejorar su gestión, ya que la competencia está pendiente del desarrollo diario en sus actividades y por lo tanto existirá una guerra constante de precios, promociones, publicidad, mejor servicio, que perjudican a la empresa quitándole valiosos segmentos de mercados lo cual provoca una disminución de la rentabilidad de la misma.

El Supermercado Dicavi Cía. Ltda., de la ciudad de Zamora, se enfrenta a una realidad competente, debido a que se han implementado supermercados nuevos en la localidad y por razones de ser nuevos entrantes el Supermercado en estudio lidera esta competencia.

Análisis: Este aspecto no representa hasta momento amenaza, sino más bien una **oportunidad** para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., pues permitiría una mayor penetración de mercado con las estrategias adecuadas.

Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (EFE).

En la matriz de la evaluación de factores externos la clasificación se realiza de la misma manera solo que la palabra debilidades se cambia por la palabra amenazas y la palabra fortaleza por la palabra oportunidad. Para la evaluación de factores se aplica la matriz EFE donde se identifican las oportunidades y amenazas del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Cuadro N° 25
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

N°	OPORTUNIDADES	FUENTE	Página	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	➤ Control de calidad y estándares técnicos establecidos por el INEN	Factor Político	82	0,2	4	0,8
2	➤ Compra de productos nacionales establecidos por la LOCPM	Factor Político	85	0,15	3	0,45
3	➤ Tasa de interés activa favorece los créditos con el 9,89% a las PYMES.	Factor Económico	91	0,05	3	0,15
4	➤ Sistema de facturación permite brindar un servicio con rapidez.	Factor Tecnológico	92	0,05	4	0,2
5	➤ Existencia de varios proveedores de los productos (Poder de negociación de los proveedores)	5 Fuerzas Porter	100	0,1	3	0,3
	Total Oportunidades			0,55		
	AMENAZAS					
1	➤ El consumo de productos tradicionales por parte del sector rural	Factor Cultural	97	0,2	2	0,4
2	➤ Incremento de personas desempleadas.	Factor Social	86	0,1	1	0,1
3	➤ Falta de un software para control de inventario.	Factor Tecnológico	93	0,05	2	0,1
4	➤ Falta de sistemas de seguridad	Factor Tecnológico	92	0,04	1	0,04
5	➤ Nuevos emprendimientos dedicados a la misma actividad económica. (Amenaza de nuevos competidores)	5 Fuerzas Porter	102	0,06	2	0,06
	Total Amenazas			0,45		
	SUMATORIA			1,00		2.60

Elaborado por: La Autora
Fuente: Análisis Externo

Análisis: tomando en cuenta que si el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., se encuentra por debajo de la ponderación de 2.5 es porque no está cumpliendo con los niveles adecuados, y si supera es que su nivel es óptimo, se establece que la matriz EFE del Supermercado cuenta con 12 factores determinantes del éxito, 5 oportunidades y 5 amenazas, un número adecuado de factores, pero con una ponderación que indica un valor total de 2,60; es decir que al **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO DICA VI CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE ZAMORA DE**

LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE PARA LOS AÑOS 2017 - 2021 se le presentan importantes oportunidades para desenvolverse de mejor forma en el entorno y de esta manera ampliar más cobertura a través de convenios con entidades con la misma actividad económica, a las cuales debe aprovechar para su fortalecimiento y crecimiento del supermercado, tratando de eliminar las amenazas o mitigar el impacto de las mismas.

Matriz FODA.

El análisis FODA es la determinación, por parte del investigador, de ciertos aspectos internos y externos de una organización como lo son las: fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, este análisis es útil para determinar estrategias de mejora y mantenimiento, considera el siguiente procedimiento para identificar las estrategias basadas en el FODA:

1. Hacer una lista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera objetiva.
2. Determinar la estrategia de acuerdo a la relevancia de los factores internos y externos.

A continuación, se presenta una tabla con el análisis FODA en base a los factores encontrados dentro del diagnóstico realizado al Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Cuadro N° 26

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen clima Laboral 2. Conocimiento de administración de empresas por parte del gerente 3. Ubicación estratégica 4. Buena comunicación gerente y trabajadores 5. Planificación semanal de actividades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de evaluación del desempeño. 2. Personal no motivado 3. Falta de capacitaciones a los trabajadores 4. No cuenta con manual de funciones 5. Mala estructuración organizativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de calidad y estándares técnicos establecidos por el INEN 2. Compra de productos nacionales establecidos por la LOCPM 3. Tasa de interés activa favorece los créditos con el 9,89% a las PYMES. 4. Sistema de facturación permite brindar un servicio con rapidez. 5. Existencia de varios proveedores de los productos (Poder de negociación de los proveedores) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El consumo de productos tradicionales por el sector rural 2. Incremento de personas desempleadas. 3. Falta de un software para control de inventario. 4. Falta de sistemas de seguridad. 5. Nuevos emprendimientos dedicados a la misma actividad económica. (Rivalidad entre competidores)

Elaborado por: La Autora

Fuente: MEFE Y MEFI

Estrategias del FO, FA, DO Y DA

Después de haber realizado el análisis FODA, se utiliza la siguiente herramienta con la cual se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí. Se considera el siguiente procedimiento para identificar las estrategias basadas en el FODA:

Hacer una lista de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera objetiva.

Determinar las estrategias de acuerdo a la relevancia de los factores internos y externos.

Cuadro N° 27

MATRIZ DEL ALTO IMPACTO

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">FACTOR EXTERNO</div> <div>FACTOR INTERNO</div> </div>		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen clima Laboral 2. Conocimiento de administración de empresas por parte del gerente 3. Ubicación estratégica. 4. Buena comunicación gerente y trabajadores. 5. Planificación semanal de actividades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de evaluación de desempeño. 2. Personal no motivado 3. Falta de capacitaciones a los trabajadores 4. No cuenta con manual de funciones 4. Mala estructuración organizativa
OPORTUNIDADES		Estrategia (F – O)	Estrategias (D - O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Control de calidad y estándares técnicos establecidos por el INEN 2. Compra de productos nacionales establecidos por la LOCPM 3. Tasa de interés activa favorece los créditos con el 9,89% a las PYMES. 4. Sistema de facturación permite brindar un servicio con rapidez. 5. Existencia de varios proveedores de los productos (Poder de negociación de los proveedores) 		<p style="text-align: center;">F4, O5</p> <p>Establecer la filosofía empresarial con la finalidad de posesionarse en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">O4, O5, D3,</p> <p>Cursos de capacitación al personal</p> <p style="text-align: center;">D4, O5</p> <p>Diseño de un manual de funciones</p>
AMENAZAS		Estrategia (F – A)	Estrategia (D – A)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El consumo de productos tradicionales por el sector rural 2. Incremento de personas desempleadas. 3. Falta de un software para control de inventario. 4. Falta de sistemas de Seguridad 5. Nuevos emprendimientos dedicados a la misma actividad económica. (Rivalidad entre competidores) 		<p style="text-align: center;">A1, F3</p> <p>Crear una tarjeta de descuentos y promociones para los clientes fijos.</p> <p style="text-align: center;">F4, A3</p> <p>Implementar un software para control de inventario</p>	<p style="text-align: center;">A5, D2</p> <p>Diseño de un plan de motivación e incentivos para los empleados del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.</p>

Elaborado por: La Autora

Fuente: MEFE Y MEFI

g. DISCUSIÓN

Objetivos Estratégicos

Cuadro N° 28

Determinación de los Objetivos Estratégicos.

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Establecer la filosofía empresarial del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.	Diseñar la Filosofía empresarial.
Cursos de capacitación al personal.	Diseñar un plan de capacitación al personal.
Diseño de un manual de funciones	Diseñar el manual de funciones
Crear una tarjeta de descuentos, para los clientes fijos.	Crear fidelidad en los clientes
Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.	Incrementar la productividad empresarial.

Elaborado por: La Autora

Fuente: Matriz impacto

Objetivo Estratégico N° 1

DISEÑAR LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL PARA EL SUPERMERCADO DICA VI CÍA. LTDA.

Tema

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

Responsable del proyecto

Gerente Gina Vivanco

Objetivo General

Diseñar la filosofía empresarial para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Estrategia

- Establecer la filosofía empresarial del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Actividades

- Solicitar asesoramiento
- Elaborar la misión para el Supermercado.
- Elaborar la visión de la empresa.
- Establecer los valores corporativos.
- Elaborar los organigramas tanto estructural como funcional.

Misión y visión

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN: es el motivo, propósito o fin de ser de la existencia del Supermercado, para determinarla primeramente dimos respuesta a las siguientes preguntas:

1) ¿Qué funciones realiza el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.?

Regula, planifica, coordina y controla la gestión comercial del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. del cantón Zamora.

2) ¿Para qué lo hace?

Para brindar un servicio de calidad hacia los clientes de los y las Zamoranos.

3) ¿Por qué el Supermercado lo que hace?

Con el fin de garantizar productos y servicios de calidad

4) ¿De qué medios se vale para hacerlo?

A través de los servicios individuales y la promoción en sus compras.

5) ¿Para quién hará el Supermercado lo que hace?

Para toda la población Zamorana

Estas preguntas nos ayudaron a determinar la siguiente misión para el supermercado Dicavi Cía. Ltda.

MISION PROPUESTA

“Contribuir y abastecer a las familias con la más alta y confiable variedad de productos y servicios para el consumo y uso en el hogar, brindando permanentemente calidad en la atención y el servicio para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes a través de la mejora continua en cada uno de nuestros procesos, en función con un espíritu noble de responsabilidad social.”.

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN: es la exposición clara que indica hacia dónde se dirige la Institución a largo plazo, para la elaboración nos planteamos las siguientes preguntas:

- 1) **¿Qué es lo que vemos como clave para la Institución?**
- 2) **¿Qué contribución única debemos hacer para el futuro?**
- 3) **¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta Institución en el futuro?**
- 4) **¿Qué valores necesitan ser acentuados?**
- 5) **¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de la Institución?**
- 6) **¿Cómo vemos la mayor oportunidad de crecimiento para la Institución?**

Una vez respondimos las preguntas procedimos a plantear la siguiente visión:

VISIÓN PROPUESTA

“Continuar siendo el Supermercados preferido por la familia Zamorana, así como la más competitiva, confiable y de mayor presencia nacional, y ser el mejor canal entre proveedor y cliente teniendo variedad de productos, precios accesibles y proyección comunitaria.”

VALORES

Honestidad: el comportamiento es socialmente responsable, siempre hablando con la verdad y apegados a las normas del Supermercado.

Respeto: siempre apegados a las normas establecidas, buscando el bien común sin ofender a nadie.

Responsabilidad: Asumir y hacerse cargo de sus acciones en cumplimiento de la misión de la organización y en el ejercicio de sus funciones, responderá ante sus clientes, la sociedad y las autoridades competentes por la acción u omisión de sus actos.

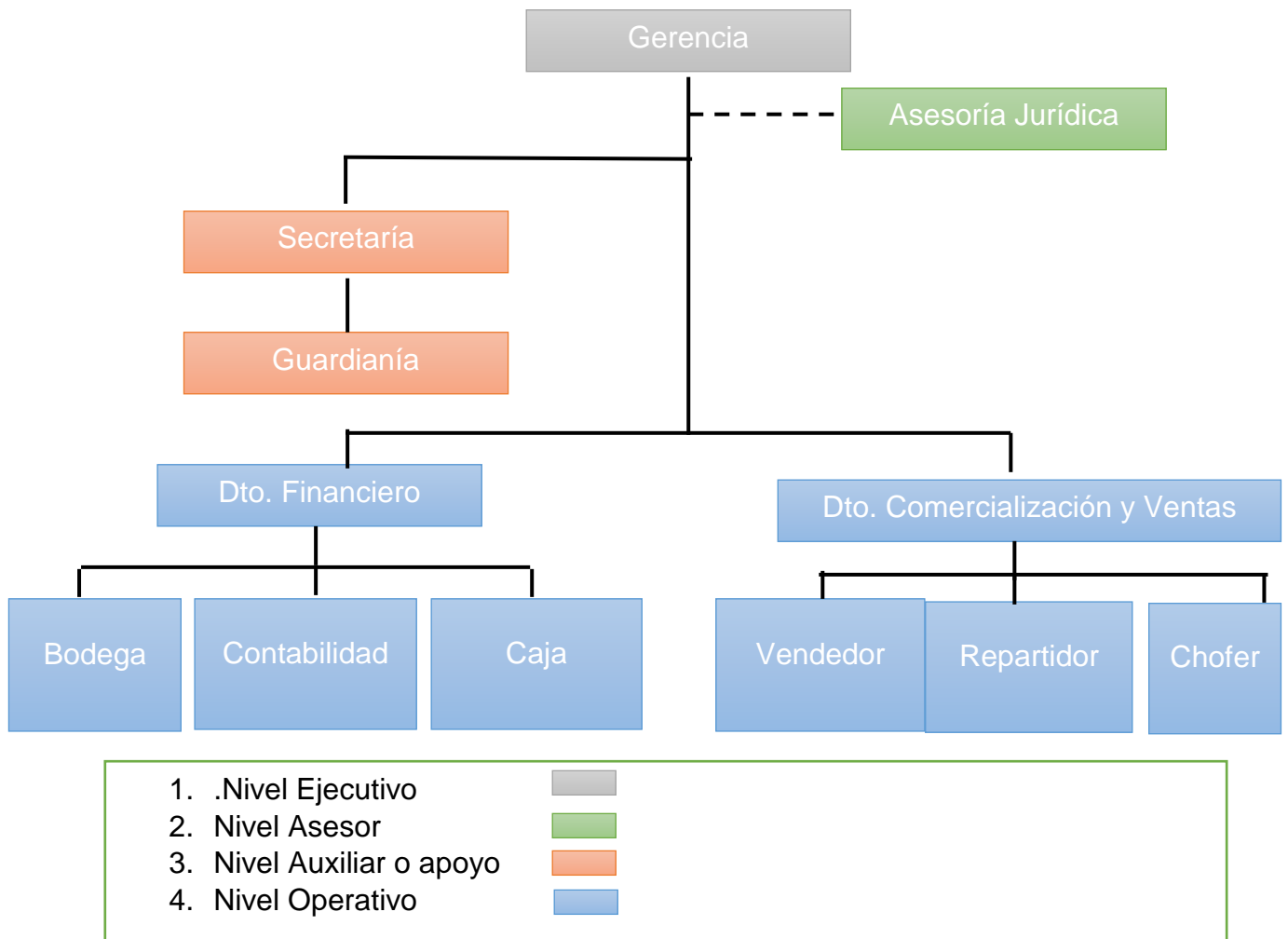
Transparencia: La rectitud de acción mediante un comportamiento evidente.

Honestidad: Disposición a obrar con honradez los trabajadores y administrativos cumple con el ejercicio del control de la gestión, actuando acorde con los reglamentos y las normas establecidas y aplicándolas en su quehacer laboral y cooperativo.

Compromiso: Cumplimiento óptimo de las obligaciones contraídas. EL Supermercado Dicavi Cía. Ltda. cumple la misión prevista en su plan estratégico, posibilitando un mejoramiento continuo en el uso de los recursos.

Organigrama estructural

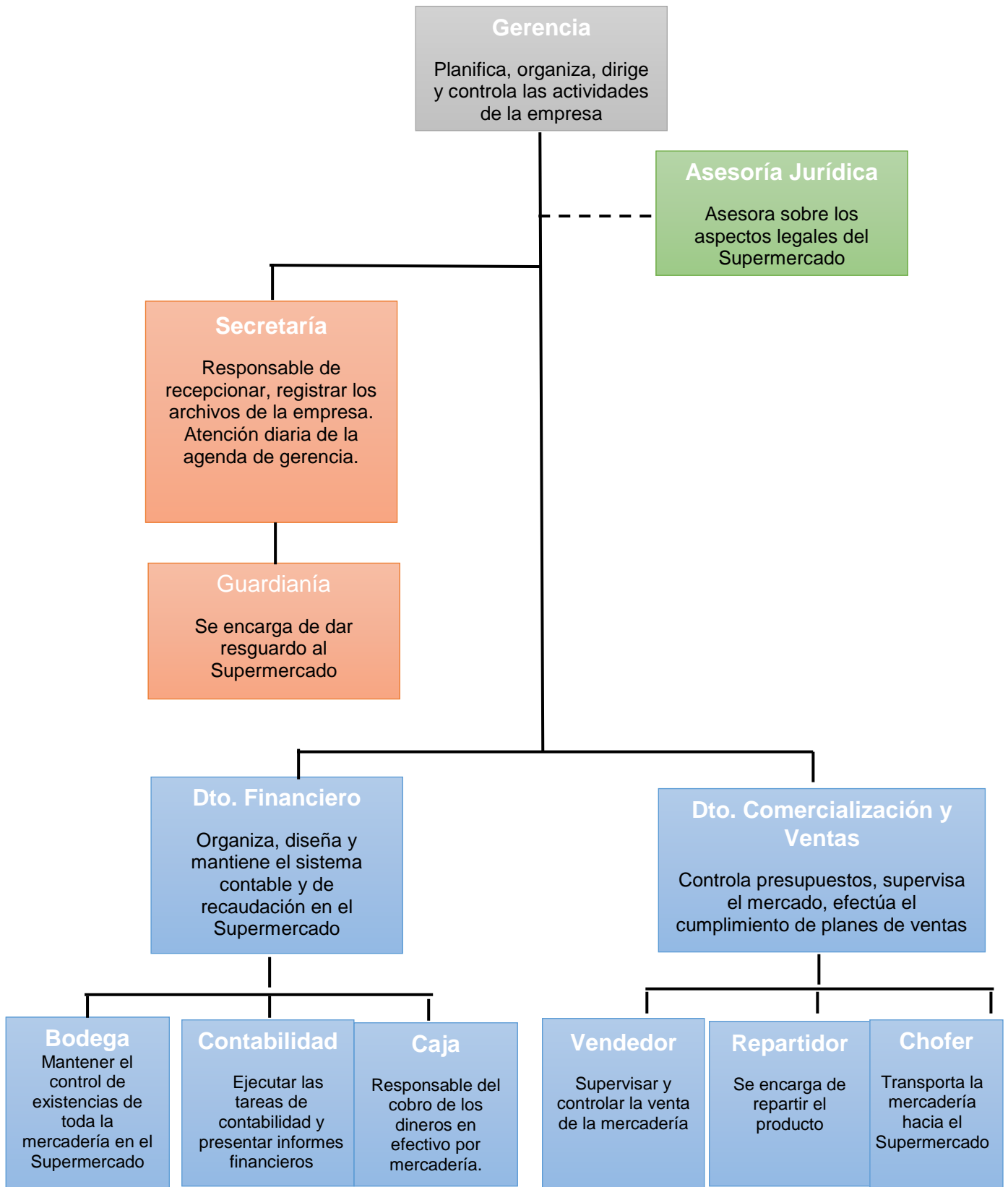
Cuadro N° 30



Elaborado por: La Autora

Organigrama Funcional

Cuadro N° 31



Elaborado por: La Autora

Tácticas

- Dar a conocer a los directivos la filosofía empresarial, para que la difundan
- Diseñar la misión y visión.
- Establecer los organigramas.

Políticas

- 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 filosofía empresarial.

Meta

Conseguir hasta diciembre del 2017 que el 100% del personal del Supermercado tenga conocimiento de la filosofía empresarial.

Cuadro N° 29: Presupuesto

N°	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Un profesional encargado de la elaboración de la misión y visión	\$300,00	\$300,00
1	Un profesional encargado de la elaboración del organigrama estructural y funcional	\$100,00	\$100,00
5	Impresión full color	\$10,00	\$50,00
	TOTAL		\$450,00

Fuente: Investigación Directa, Imprenta GRAFICAR

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 32 CUADRO DE RESUMEN

Objetivo	Tema	Responsable	Estrategia	Actividades	Tácticas	Políticas	Meta	Presupuesto
Diseñar la filosofía empresarial para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.	Mejorar constantemente a través de la ética empresarial, comprometiéndonos con el bienestar de nuestros empleados.	Gerente Gina Vivanco	Establecer la filosofía empresarial del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar asesoramiento • Elaborar la misión para el Supermercado. • Elaborar la visión de la empresa. • Establecer los valores corporativos. • Elaborar los organigramas tanto estructural como funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan • Diseñar la misión y visión. • Establecer los organigramas 	<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 	Conseguir hasta diciembre del 2017 que el 100% del personal del Supermercado tenga conocimiento de la filosofía empresarial.	\$450,00

Elaborado por: La Autora

Objetivo Estratégico N° 2

DISEÑAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

Tema

Fomentar el desarrollo de la empresa con personal capacitado.

Responsable del proyecto

Gerente Gina Vivanco

Objetivo General

Diseñar un plan de capacitación para el personal

Estrategia

Diseñar un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales y de servicio.

Actividades

- Capacitar a todo el personal
- Formar grupos de trabajo
- Precisar requerimientos básicos de calidad

Cuadro N° 33: Actividades

N	DETALLE	DIRIGIDO	INSTITUCIÓN	DURACIÓN	VALOR UNITARIO
1	Atención al cliente	Todo el personal	Cámara de Comercio	20 horas	\$300,00
2	Ventas y comercialización	Cajeras, Empacador, Bodeguero y Percheros	SECAP	20 horas	\$300,00
3	Relaciones humanas	Todo el personal	SECAP	20 horas	\$200,00
4	Motivación y liderazgo	Todo el personal	Cámara de Comercio	20 horas	\$200,00
5	Estrategias de marketing	Cajeras, Empacador, Bodeguero y Percheros	Cámara de Comercio	30 horas	\$300,00
6	Programas contables aplicables	Contadora y Auxiliares de Contabilidad	SECAP	10 horas	\$300,00
7	Actualizaciones y Reformas Sri	Contadora y Auxiliares de Contabilidad	SRI	10 horas	\$200,00

Fuente: Cámara de Comercio, SRI, SECAP.

Elaborado por: La Autora

Tácticas

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

Políticas

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

Meta

Para el 2018 se logrará el 100% de los trabajadores capacitados para un buen desarrollo funcional dentro del Supermercado y con ello posesionarse en el mercado comercial.

Cuadro N° 34: Presupuesto

N°	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALAOR TOTAL
1	Atención al cliente	\$300,00	\$300,00
1	Ventas y comercialización	\$300,00	\$300,00
1	Relaciones humanas	\$200,00	\$200,00
1	Motivación y liderazgo	\$200,00	\$200,00
1	Estrategias de marketing	\$300,00	\$300,00
1	Programas contables aplicables	\$300,00	\$300,00
1	Actualizaciones y Reformas Sri	\$200,00	\$200,00
	Total		\$1.800,00

Fuente: Cámara de Comercio, SRI, SECAP.

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 35 CUADRO DE RESUMEN

Objetivo	Tema	Responsable	Estrategia	Actividades	Tácticas	Políticas	Meta	Presupuesto
Diseñar un plan de capacitación para el personal	Fomentar el desarrollo de la empresa con personal capacitado.	Gerente Gina Vivanco	Diseño de un plan de capacitación al personal, con el objeto de mejorar las relaciones empresariales y de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todo el personal • Formar grupos de trabajo • Precisar requerimientos básicos de calidad • Diseñar estrategias competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades normales de la empresa. • El tiempo de duración de cada curso para la capacitación se determina en el cuadro denominado "Plan de capacitación" La capacitación se efectuará con puntualidad y su aprobación con el 100% de asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación permanente al personal del Supermercado. • Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados del Supermercado 	Para el 2018 se logrará el 100% de los trabajadores capacitados para un buen desarrollo funcional dentro del Supermercado y con ello posesionarse en el mercado comercial.	\$1.800,00

Elaborado por: La Autora

Objetivo Estratégico N° 3

DISEÑAR EL MANUAL DE FUNCIONES

Tema

Falta de un manual de funciones en el Supermercado ocasiona confusión entre las responsabilidades en los trabajadores ya que este es una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.

Responsable del proyecto

Gerente Gina Vivanco

Objetivo

Diseñar el manual de funciones

Estrategias

Establecer un manual de funciones

Actividades

- Solicitar Asesoramiento
- Estructurar el manual defunciones

MANUAL DE FUNCIONES PARA EL SUPERMERCADO DICA VI



CÓDIGO Nº: 001

Título del Puesto: GERENTE

Nivel Jerárquico: Nivel Ejecutivo

Supervisa a: Todo el personal

Naturaleza del Trabajo: Planifica, organiza, dirige y controla todas las actividades para el normal funcionamiento de la empresa.

Funciones:

- **PLANIFICAR:** Lo que va a realizar en el supermercado
- **ORGANIZAR:** En forma coordinada los recursos y actividades materiales, técnicas y humanas.
- **EJECUTAR:** El plan de acción trazado
- **CONTROLAR:** La ejecución del plan para realizar los ajustes correspondientes.
- **REPRESENTAR:** Judicial y extrajudicialmente al supermercado Interpretar planes, programas y más directrices técnicas y administrativas.

Características de Clase:

Supervisar y coordinar las actividades del personal bajo su mando, usando su criterio profesional para la solución de los problemas inherentes a su cargo.

Requisitos:

- Título de Ingeniero comercial o afines.
- Experiencia 3 años en actividades similares
- Calidad de gestión, liderazgo y confiabilidad.
- Tener buenas relaciones interpersonales, presencia y facilidad de palabra

Responsabilidades:

- Contratar o encontrar individuos con habilidades, potenciales compromiso y confianza para llevar a cabo con éxito el trabajo.
- Determinar los recursos necesarios para desarrollar cada trabajo.
- Supervisar que el trabajo esté bien hecho.



CÓDIGO N°: 002

Título del Puesto: ASESOR JURÍDICO**Nivel Jerárquico:** Nivel Ejecutivo**Supervisado por:** Gerente**Coordina con:** Secretaria General

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

Funciones:

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

Características de Clase:

Responder ante el Gerente en aspectos de trámite legal pertinente.

Requisitos:

- Título de Doctor en Jurisprudencia o Abogado
- Experiencia mínima 2 años en labores jurídicas y asesoramiento.

Responsabilidades:

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



CÓDIGO Nº: 003

Título del Puesto: SECRETARIA**Nivel Jerárquico: Auxiliar O Apoyo****Supervisado por: Gerente**

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

Funciones:

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

Características de Clase:

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

Requisitos:

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

Responsabilidades:

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

**CÓDIGO N°: 004****Título del Puesto: Guardián****Nivel Jerárquico: Auxiliar O Apoyo****Supervisado por: Gerente**

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

Funciones:

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

Características de Clase:

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

Requisitos:

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

Responsabilidades:

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



CÓDIGO N°: 005

Título del Puesto: **Contadora**

Nivel Jerárquico: **Nivel Operativo**

Supervisado por: **Gerente**

Coordina: **Gerente**

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

Funciones:

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

Características de Clase:

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

Requisitos:

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

Responsabilidades:

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



CÓDIGO N°: 006

Título del Puesto: **Cajera**

Nivel Jerárquico: **Nivel Operativo**

Supervisado por: **Gerente**

Coordina: **Contadora**

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

Funciones:

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

Características de Clase:

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

Requisitos:

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

Responsabilidades:

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

**CÓDIGO N°: 007****Título del Puesto: Bodeguero****Nivel Jerárquico: Nivel Operativo****Supervisado por: Gerente**

Coordina: Contadora

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

Funciones:

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

Características de Clase:

- El puesto requiere de iniciativa y responsabilidad.
- Es responsable de su sección.

Requisitos:

- Bachiller
- Experiencia mínima de 2 años en labores similares

Responsabilidades:

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



CÓDIGO N°: 008

Título del Puesto: **Vendedor**Nivel Jerárquico: **Nivel Operativo**Supervisado por: **Gerente**

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

Funciones:

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

Características de Clase:

- Tiene responsabilidad del cargo asignado
- Responde por las ventas

Requisitos:

- Bachiller
- Experiencia mínima de 2 años en labores similares

Responsabilidades:

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



CÓDIGO Nº: 009

Título del Puesto: **Perchero**

Nivel Jerárquico: **Nivel Operativo**

Supervisado por: **Gerente**

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

Funciones:

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

Características de Clase:

- Tiene responsabilidad del cargo asignado

Requisitos:

- Bachiller
- Experiencia mínima de 2 años en labores similares

Responsabilidades:

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



CÓDIGO N°: 10

Título del Puesto: **Chofer**

Nivel Jerárquico: **Nivel Operativo**

Supervisado por: **Gerente**

Naturaleza del Trabajo: Se encarga de transportar la mercadería desde la bodega a la empresa

Funciones:

- Conducir con precaución
- Trasladar los productos o mercadería
- Velar por la seguridad de los productos.

Características de Clase:

- Tiene responsabilidad del cargo asignado

Requisitos:

- Licencia Profesional
- Experiencia mínima de 1 años en labores similares

Responsabilidades:

- Velar porque el vehículo se mantenga en buenas condiciones.
- Transportar la mercadería según las instrucciones recibidas.
- Conocer de las leyes de tránsito.

Tácticas

- Las responsabilidades establecidas en el manual de funciones deberán cumplirse a cabalidad.

Políticas

Será política de la empresa que todo empleado del Supermercado deberá conocer el manual de funciones.

Meta

Para el año 2019 se conseguirá que el 100% del personal de la empresa tenga conocimiento de dicho manual de funciones.

Cuadro N° 36: Presupuesto

N°	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Profesional encargado de elaborar el manual de funciones	\$300,00	\$300,00
	TOTAL		\$300,00

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 37

CUADRO DE RESUMEN

Objetivo	Tema	Responsable	Estrategia	Actividades	Tácticas	Políticas	Meta	Presupuesto
Diseñar el manual de funciones	Falta de un manual de funciones en el Supermercado ocasiona confusión entre las responsabilidades en los trabajadores ya que este es una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos.	Gerente Gina Vivanco	Establecer un manual de funciones	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar Asesoramiento Estructurar el manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> Las responsabilidades establecidas en el manual de funciones deberán cumplirse a cabalidad. 	Será política de la empresa que todo empleado del Supermercado deberá conocer el manual de funciones.	Para el año 2019 se conseguirá que el 100% del personal de la empresa tenga conocimiento de dicho manual de funciones.	\$300,00

Elaborado por: La Autora

Objetivo Estratégico N° 4

CREAR FIDELIDAD EN LOS CLIENTES.

Tema

Falta de planes de promociones con descuentos a los clientes fijos por lo que no hay una rotación de venta consistente, lo que provoca disminución en las ventas en el proceso de comercialización y mercadeo.

Responsable del proyecto

Gerente Gina Vivanco

Objetivo

Crear fidelidad en los clientes.

Estrategias

Crear una tarjeta de descuentos para clientes fijos

Actividades

- Analizar el % de descuento para clientes fijos
- Elaborar las tarjetas

Tarjeta para clientes fijos del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.



Tácticas

- Los descuentos por la tarjeta se efectuarán en los meses de Mayo, y Diciembre indicados a partir del 2020 en adelante.

Políticas

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

Meta

Para el año 2020 se prevé incrementar las ventas de un en un 40%, en función a la creación de esta tarjeta en el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Cuadro N° 38: Presupuesto

N°	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
2.000	Tarjetas	\$0,50	\$1.000
	TOTAL		\$1.000

Fuente: Imprenta GRAFICAR

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 39

CUADRO DE RESUMEN

Objetivo	Tema	Responsable	Estrategia	Actividades	Tácticas	Políticas	Meta	Presupuesto
Crear fidelidad en los clientes.	Falta de planes de promociones con descuentos a los clientes fijos por lo que no hay una rotación de venta consistente, lo que provoca disminución en las ventas en el proceso de comercialización y mercadeo.	Gerente Gina Vivanco	Crear una tarjeta de descuentos para clientes fijos	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el % de descuento para clientes fijos Elaborar las tarjetas 	<ul style="list-style-type: none"> Los descuentos por la tarjeta se efectuarán en los meses de Mayo, y Diciembre indicados a partir del 2018 en adelante. 	Será política de la empresa otorgar descuentos a clientes fijos, que posean la tarjeta del autoservicio	Para el año 2020 se prevé incrementar las ventas de un 40%, en función a la creación de esta tarjeta en el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.	\$1.000

Elaborado por: La Autora

Objetivo Estratégico N° 5

INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

Tema

Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.

Responsable del proyecto

Gerente Gina Vivanco

Objetivo

Incrementar la productividad empresarial

Estrategia

Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados del Supermercado.

Actividades

Programas de motivación

Cronograma de programa de motivación

PROGRAMACIÓN DE MOTIVACIÓN		
Nº	DETALLE	Valor
1	Incentivo económico	\$30,00
2	Celebración San Valentín	\$100,00
3	Homenaje día de la mujer	\$100,00
4	Elección de la madre símbolo	\$100,00
5	Elección de la padre símbolo	\$100,00
6	Aniversario de la empresa	\$200,00
7	Cena Navideña	\$150,00

Elaborado por: La Autora

Tácticas

- Seleccionar las acciones y las temporadas en las que se realizará las motivaciones.
- Llevar a efecto el plan de motivación e incentivos.

Políticas

- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- 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

Meta

Para el año 2021 incrementar la productividad en un 70%, todo ello con el fin de satisfacer al cliente y así incrementar las utilidades de Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Cuadro N° 40: Presupuesto

N°	DETALLE	VALOR UNITARIO	VALAOR TOTAL
12	Incentivo económico	\$30,00	\$360,00
1	Celebración San Valentín	\$100,00	\$100,00
1	Homenaje día de la mujer	\$100,00	\$100,00
1	Elección de la madre símbolo	\$100,00	\$100,00
1	Elección de la padre símbolo	\$100,00	\$100,00
1	Aniversario de la empresa	\$200,00	\$200,00
1	Cena Navideña	\$150,00	\$150,00
	TOTAL		\$1110,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Cuadro N° 41

CUADRO DE RESUMEN

Objetivo	Tema	Responsable	Estrategia	Actividades	Tácticas	Políticas	Meta	Presupuesto
Incrementar la productividad empresarial	Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.	Gerente Gina Vivanco	Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados del Supermercado	<ul style="list-style-type: none"> Programas de motivación Cronograma de programa de motivación 	<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar las acciones y las temporadas en las que se realizará las motivación Llevar a efecto el plan de motivación e incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores. 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 	Para el año 2021 incrementar la productividad en un 70%, todo ello con el fin de satisfacer al cliente y así incrementar las utilidades del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.	\$1110,00

Elaborado por: La Autora

Presupuesto total del Plan Estratégico

Cuadro N° 42:

Objetivo Estratégico	Presupuesto
Diseñar la Filosofía empresarial.	\$450,00
Diseñar un plan de capacitación al personal.	\$1.800,00
Diseñar el manual de funciones	\$300,00
Crear fidelidad en los clientes	\$1.000,00
Incrementar la productividad empresarial.	\$1.110,00
TOTAL	\$4.660,00

Elaborado por: La Autora

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

Cronograma de Actividades del Plan Estratégico para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Cuadro N° 43

Nº	Objetivos	2017												2018												2019												2020												2021													
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Diseñar la Filosofía empresarial.																																																														
2	Diseñar un plan de capacitación al personal.																																																														
3	Diseñar el manual de funciones																																																														
4	Crear fidelidad en los clientes																																																														
5	Incrementar la productividad empresarial.																																																														

Fuente: Objetivos Estratégicos

Elaborado por: La Autora

Cuadro Indicadores y Medios de Verificación

Cuadro N° 44

N°	Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Medios de Verificación	Meta	Análisis	Responsable
1.	Diseñar la Filosofía empresarial.	Establecer la filosofía empresarial del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.	Tiempo empleado en la filosofía empresarial / tiempo establecido	Factura de ventas Entrevista Contrato	100%	Anual	Gerente Ing. Gina Vivanco
2	Diseñar un plan de capacitación al personal.	Cursos de capacitación al personal.	Encuesta al personal año 2018 / Encuesta al personal año 2019	Fotografías Testimonios Factura de ventas Encuesta trabajadores Entrevista	100%	Anual	Gerente Ing. Gina Vivanco
3	Diseñar el manual de funciones	Diseño de un manual de funciones	Encuesta al personal 2018/encuesta la personal año 2019	Encuesta trabajadores Testimonios Entrevista	100%	Anual	Gerente Ing. Gina Vivanco
4	Crear fidelidad en los clientes	Crear una tarjeta de descuentos, para los clientes fijos.	Número de clientes 2016 / número de clientes 207	Testimonios Factura de ventas Encuesta clientes	40%	Anual	Gerente Ing. Gina Vivanco
5	Incrementar la productividad empresarial.	Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.	Productividad año anterior / productividad año posterior	Factura de ventas Testimonios Entrevista	70%	Anual	Gerente Ing. Gina Vivanco

Fuente: Objetivos Estratégicos

Elaborado por: La Autora

h. CONCLUSIONES

En base al trabajo investigativo realizado para establecer el plan estratégico del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Para el periodo 2017-2021; se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Será indispensable que se tome como base la propuesta estratégica para realizar mejoramientos futuros, que tengan como único fin ofrecer a los clientes servicios de calidad.
- El Supermercado no cuenta con un manual de funciones para quienes ingresen a prestar sus servicios de atención dentro de la empresa por lo que detalla la descripción de funciones de todos los puestos en la empresa, además de incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.
- La falta de capacitación en el Supermercado Dicavi Cía. Ltda. Impide el desarrollo del mismo, ya que sin capacitación los empleados no tienen un entendimiento claro sobre sus responsabilidades o deberes.
- La falta de una tarjeta de descuentos y promociones es un motivo para que las personas del sector no visiten el Supermercado.

i. RECOMENDACIONES

Luego de haber completado satisfactoriamente el trabajo antes expuesto, basándonos a las falencias institucionales, se redacta las siguientes recomendaciones:

- El gerente deberá implementar el plan estratégico propuesto, previa una reunión con todo el personal que labora en la misma para su difusión y operativización.
- Implementando el manual de funciones éste brindará a los trabajadores la guía adecuada para aferrarse al funcionamiento del Supermercado, debido a que facilita la adaptación de los mismos en cada área de la empresa.
- Se recomienda la aplicación del plan de capacitaciones ya que este es muy necesario de tal manera que todos los trabajadores conozcan sus responsabilidades o deberes además de brindar un buen servicio a sus clientes y con ello conseguir un alto grado de satisfacción en la atención, además fomentará el buen desempeño de los empleados logrando que se desenvuelvan con eficiencia y eficacia.
- La creación de una tarjeta de descuentos y promociones ayudará a captar la atención de las personas incitándolas a comprar los productos que ofrece el Supermercado.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Alcañiz, E. B. (2011). *XXV Congreso Anual AEDEM: Mercado del mañana*. ESIC.
- Amaru, A. (2008). *Administración para Emprendedores*. México: Edit. Pearson Educación de México.
- Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing Paso a Paso*. México: Ediciones S.A.
- Araujo, J. (2011). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Edit. URV Publicaciones.
- Barcelona, U. A. (20 de Junio de 2010). *Construint la ciutat democrática: el moviment veinal durant el tardofranquisme y la transición*. España, Barcelona, España: Eitorial Mc. Graw.
- Berzunza, E. (2010). *Proceso de Planeacion y Control Estrategico*. Edit. UIV.
- Chavarria, H. (2002). *Macro Ambiente*. México: IICA.
- Chavez, J. (2012). *Gestion de la cadena de suministros*. Chile: Ril Editores.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Ed. Elsevier Ltda.
- Clayton, E. (1991). *Seguimiento y Evaluación de proyectos*. Roma: Editorial S.A.
- Coll, J. C. (2009). *Análisis y Crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el Estado de Guanajuato*. Bogotá: Ediciones CraGraghics S. A.
- Coronado, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de la Estrategia Empresarial*. Madrid-España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Correa, C. (2006). *Administración Estratégica y Calidad Integral*. Bogotá: CarGraphics S.A.
- Drucker, P. F. (1982). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y prácticas*. Estados Unidos: Edit. Crónica de la Educación Superior.
- Fajardo, C. M. (2010). *Capacidad administrativa como factor de eficiencia interna y global de las organizaciones*. Bogotá: Editorial IICA.
- Fred David, R. (2011). *Conceptos de Administración Estrategica*. México: Editorial Pearson Education S. A.
- Gimenez, A. O. (2015). *Análisis Externo*. Madrid: Editorial AMANIEL.
- Gorguez, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial*. Calatunya: Edicions de la universitat de Lleida.
- Gutierrez, M. P. (2012). *La Elaboración del Plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Edit. Díaz de Santos.

- Huamán, L. (2015). *Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Edit. UPC.
- Moruno, A. C. (2014). *Proveedores*. España: Edit. Ideas Propias.
- Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral the balanced scorecard*. EEUU - HARVARD: Pearson Education.
- Ramirez, J. C. (2014). *Matriiz de Evaluaicon de los elementos internos y externos*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para la alta dirección*. España: Ediciones Palibrio.
- Robbins, S. C. (2009). *Administración*. España: Pearson Education.
- Rodolfo. (27 de Agosto de 2012). *Sobre conceptos*. Obtenido de <http://sobreconceptos.com/cliente>
- Ruiz, L. E. (2009). *EL PROCESO DE EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL*. Colombia: E'ditorial Ediciones.
- Stoner, J. A. (2009). *Administración*. México: Progreso S.A. Sexta edición.
- Suárez, F. (2010). *Entorno del Diagnostico de Situacion Actual*. Buenos Aires.
- Troncoso, J. (2007). *Análisis las 5 fuerzas de Porter*. Venezuela: IICA.
- Ullastres, J. A. (2012). *Economía de la Salud: Instrumentos*. México.
- Valiñas, R. F. (2010). *Segmentación de Mercados*. México: Edit. ECAFSA.
- Weihrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Ed. Mc. Graw hill.
- Weinhrich, Koontz &. (2012). *Administración con una perspectiva global y empresarial*. México: Ed. Mc. Graw hill.

k. ANEXOS**Anexo 1: Ficha de Resumen****a. Tema:**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO DICA VI CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL PERIODO 2017-2021”

b. Problemática

La falta de aplicación de un plan estratégico es la razón principal por la que el supermercado Dicavi Cía. Ltda. Atraviesa, es decir, el Plan estratégico nunca llegó a utilizarse de manera correcta para manejar el negocio, éste jamás llegó a ser un documento viviente.

b.1. Contextualización

La incorrecta elección y aplicación de las estrategias empresariales en el supermercado Dicavi Cía. Ltda. No les permite expresar sus decisiones estratégicas comprometidas con la creación del valor para el consumidor.

b.2. Situación problemática del objeto de investigación

A medida que pasa el tiempo existen nuevos retos por los que el supermercado Dicavi Cía. Ltda. Debe atravesar, uno de ellos es estructuración de estrategias de mercado, debido a que la fuerte competencia ha aumentado por lo que es necesario la presencia de un plan estratégico.

b.3. Problema de investigación

La incorrecta aplicación de un plan estratégico no permite el crecimiento del supermercado Dicavi Cía. Ltda.

b.4. Preguntas significativas

Existen tres preguntas considerables que se deben responder a través de una investigación de carácter científico: a) ¿Qué aspectos se deben tomar en cuenta para diseñar un plan estratégico? b) ¿Que componentes requiere una estrategia empresarial y c) ¿Una inadecuada estrategia empresarial provoca una baja participación de mercado?

b.5. Delimitación de la investigación.**Temporalmente**

Durante el periodo modular se irá analizando cada temática para ir desarrollando y cumpliendo objetivos establecidos

En lo que al espacio físico se refiere

La investigación se llevará a cabo en la empresa a estudio que está ubicada en la calle Héroes de Paquisha entre Sevilla de Oro y Diego de Vaca.

Las unidades de observación

Para la investigación participará los trabajadores de la empresa y los clientes de la misma.

c. Justificación

Justificación Académica

La Universidad Nacional de Loja, exige la elaboración de un trabajo de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, previa la obtención del título de Ingeniero Comercial. La presente propuesta se justifica plenamente ya que constituye en primer lugar el requerimiento académico para la aprobación del décimo módulo y como medio de comprobación de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las actividades académicas

Justificación Económica

Una vez culminada la propuesta del proyecto presente, permitirá al supermercado Dicavi Cía. Ltda., conocer mejor la realidad en la que se encuentra visualizando oportunidades y amenazas para un mejor manejo de recursos, de esta manera será observado como ejemplo para apertura de futuros negocios, o en su defecto potenciar microempresas ya existentes, convirtiéndose en un generador económico de la población.

Justificación Social

Se mejoraría de ésta forma la comunicación entre trabajadores y para los clientes, de manera que teniendo un esquema a seguir peticiones o cualquier transacción en general se realizará de una más más rápida y eficiente, además de ser una fuente de empleo, contribuyendo de esta forma con la población.

d. Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para el supermercado Dicavi Cía. Ltda., de la ciudad de Zamora, cantón Zamora, de la provincia de Zamora Chinchipe

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.
- Realizar un análisis interno del Supermercado.
- Realizar un análisis externo de la empresa.
- Plantear los objetivos estratégicos.
- Operativizar los objetivos estratégicos.
- Determinar el presupuesto general de los objetivos estratégicos requeridos para la implementación del plan estratégico.

e. Merco teórico

Marco Referencial

Dicavi Cía. Ltda. Es un supermercado que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilos. A diferencia de lo que sucede con gran parte de los negocios, éste supermercado se caracteriza por exponer estos productos al alcance de los consumidores, quienes recurren al sistema de autoservicio y abonan la cantidad de ítems elegidos al final en la zona de cajas. El supermercado Dicavi Cía. Ltda. Abrió su centro funcional en el año 2003, e inició su actividad comercial bajo la dirección de su Gerente la Ingeniera Gina Elizabeth Vivanco Aguilar, quién ha podido ir consolidando su posición dentro del sector comercial de la ciudad de Zamora. Este supermercado ejecutó su actividad laboral durante dos años en el centro comercial, al cabo de ese tiempo se trasladó a la parte inferior de la terminal terrestre, el cual permaneció ahí por el tiempo de cinco años, al término de eso se estableció donde se encuentra ubicada actualmente que es en la Avenida Héroes de Paquisha entre las calles Sevilla de Oro y Diego de Vaca en el sector 10 de Noviembre de la ciudad de Zamora.

Marco Conceptual

Administración

Según Koontz & Weihrich, (2012) manifiesta que:

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente” (pág. 56)

Según Chiavenato (2008) indica que:

“La administración es un acto de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar

Prever. - Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar. - Constituir el doble organismo material y social de la empresa.

Dirigir. - Guiar y orientar al personal.

Coordinar. - Ligar y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

Controlar. - Verificar si todo ocurre de acuerdo con las reglas y las ordenes.” (pág. 64)

Planeación Estratégica

Drucker (1982), afirma que:

“La finalidad del proceso de planeación es enfrentar la incertidumbre del futuro. En realidad, solo una parte del futuro es dudosa o desconocida; la otra es conocida y previsible. Ambas situaciones exigen preparación, o la empresa se verá rebasada por los acontecimientos.” (pág. 89)

Importancia de la Planeación Estratégica

Alcañiz (2011), indica que:

“El actual entorno empresarial globalizado y de competitividad en que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) se desenvuelven en la actualidad hace necesario que los altos niveles jerárquicos de la organización se encuentren en una constante búsqueda de técnicas y procedimientos que les permita encausar el camino adecuado a la organización, para que ésta logre con efectividad los fines para lo cual fue creada.” (pág. 59)

Estrategia

Francés (2008), menciona que:

“Estrategia (amplia): Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

Estrategia (restringida): Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (pág. 23)

Objetivos estratégicos o generales

Daniel Martínez Pedros (2012) nos indica que:

“Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la misión y la visión.”
(pág.25).

Objetivos tácticos o departamentales

Araujo (2011) menciona que:

“Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, que se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se fijan generalmente para un período de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.” (pág. 38)

Cliente

Rodolfo (2012), nos dice que:

“Un cliente es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor” (pág. 13)

Proveedores

Moruno (2014) indica que:

“Los proveedores elegidos son los que escogen por libre elección. De aquí surgen los proveedores habituales, que son aquellos proveedores básicos que cubren las necesidades de forma cotidiana y habitual; los proveedores ocasionales, que son los que surgen por necesidades especiales, como escasez de productos; y los proveedores potenciales, los cuales pueden realizar su función para futuros pedidos” (pág. 67)

Mercado

Valiñas (2010), menciona que:

“El mercado es el lugar específico en donde coinciden oferentes y demandantes para realizar una transacción comercial. Se puede decir que el mercado es el lugar específico donde concuerdan los compradores y vendedores para realizar un intercambio de bienes o servicios, siendo el mercado el lugar donde todos concurren para satisfacer una necesidad en la adquisición de un producto o servicio, realizando el intercambio de estos entre las dos partes.”
(pág. 2)

Participación de mercado

Amaru (2008), manifiesta que:

“La participación de mercado es consiste en el porcentaje, proporción o parte del mercado total o de un segmento que la empresa controla.

Se mide en términos de ingresos provenientes de las ventas o de números absolutos, al dividir:

- a) Las ventas de la compañía entre el total de ventas efectuadas en el mercado o un segmento de este.
- b) La cantidad de artículos vendidos por la empresa entre el total de artículos vendidos por todas las compañías en el mercado o en dicho segmento.

La participación muestra la colocación de todos los competidores en la disputa por el mercado. Es un dato que se utiliza para analizar el desempeño y definir objetivos. El aumento de participación de mercado es uno de los objetivos estratégicos de muchas empresas.” (pág. 61)

Matriz FODA

Huamán (2015), menciona que:

“Es la herramienta de análisis y evaluación empleada para las estrategias de posición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La matriz FODA es una tabla de doble entrada en que se combinan el análisis detallado de las variables del entorno (oportunidades y amenazas) con el análisis pormenorizado de las variables internas de la organización (fortalezas y debilidades) que nos indica la posición de la empresa en cada cuadrante.” (pág. 92).

Evaluación de las estrategias

Berzunza (2010) Indica que:

“En muchas organizaciones, simplemente una valoración sobre la efectividad en que se desempeña una empresa. ¿Han aumentado los activos de la firma? ¿Ha experimentado la organización un aumento de rentabilidad?, ¿Se han incrementado las ventas?, ¿Han aumentado los niveles de productividad?, ¿Han subido los márgenes de utilidad?, ¿La tasa de retorno de la inversión, así como las tasas de ganancias por acción? Ciertas empresas mencionan que su estrategia debe ser correcta en caso de que las respuestas a estos tipos de preguntas sean afirmativas. “(pág. 45)

f. Metodología

Métodos

Método Histórico

En éste método se enfoca un punto histórico que se caracteriza por la percepción de que sólo la historia permite entender adecuadamente la realidad. Este método se utilizará de forma directa para conocer los inicios del supermercado Dicavi y así determinar su evolución a través del tiempo.

Método Analítico

Es aquel método que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método se lo utilizará en el análisis de la observación y para realizar un examen de los hechos en particular que fueron necesarios para conocer la naturaleza del fenómeno y el objeto que se estudia para comprender su esencia dentro del supermercado Dicavi Cía. Ltda.

Método Estadístico

Este método reúne, organiza y analiza datos numéricos ya que ayuda a resolver problemas y representar gráficamente. Este método se lo utilizará para medir los resultados obtenidos de la encuesta y así poder determinar el mayor porcentaje de las fortalezas y debilidades del supermercado Dicavi cía. Ltda. las cuales permitirán determinar el problema de la aplicación del Plan Estratégico.

Método Inductivo

A aplicarse a lo largo de toda la investigación con argumentos que van de lo particular a lo general y que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Este método se lo realiza a partir de las observaciones de los hechos particulares del Supermercado Dicavi Cía. Ltda. para obtener proposiciones generales.

Método Deductivo

Son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

Este método se lo utiliza para resolver el problema que está sucediendo en la ciudad de Zamora; es decir realizar una evaluación partiendo de lo general a lo particular.

Técnicas

Se utilizará las técnicas de investigación que a continuación se detallan:

Observación

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Esta técnica es principal para el desarrollo de la investigación, de manera que nos permita interpretar la realidad de la empresa y su entorno.

Entrevista

"Técnica de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil para el desarrollo de un proyecto "

Esta se será realizada a la gerente del supermercado Dicavi Cía. Ltda. por medio de ésta técnica podremos alcanzar el logro del primer objetivo específico que es recopilar información teórica-científica sobre estrategia empresarial y participación de mercado para sustentar la investigación propuesta.

Encuesta

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Esta técnica se la realizará tanto a los trabajadores dl supermercado Dicavi Cía. Ltda. como a la comunidad Zamorana que son los clientes que tiene el supermercado.

g. Cronograma

Nº	ACTIVIDADES	2016												2017											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1	APROBACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN																								
2	ELABORACIÓN DEL PERFIL DE INVESTIGACIÓN																								
3	PRESENTACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																								
4	REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL PERFIL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																								
5	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN																								
6	ELABORACIÓN DE LA PARTE TEÓRICA (REVISIÓN DE LITERATURA)																								
7	ELABORACIÓN DE MATERIALES Y MÉTODOS																								
8	DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN																								
9	TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN (RESULTADOS)																								
10	PRESENTACIÓN Y REVISIÓN DEL PRIMER AVANCE DE INVESTIGACIÓN																								
11	DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN (MERCADO, TÉCNICO, ORGANIZACIONAL, ECONÓMICO-FINANCIERO, EVALUACIÓN FINANCIERA Y EVALUACIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL)																								
12	PRESENTACIÓN Y REVISIÓN DEL SEGUNDO AVANCE DE INVESTIGACIÓN																								
13	REALIZACIÓN DE PORTADA,PÁGINAS PRELIMINARES, RESUMEN E INTRODUCCIÓN																								
14	PRESENTACIÓN DEL TERCER AVANCE DE INVESTIGACIÓN																								
15	REVISIÓN DEL TERCER AVANCE																								
16	PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN																								
17	REVISIÓN DEL CUARTO AVANCE DE INVESTIGACIÓN																								
18	APLICACIÓN DE RECTIFICACIONES AL BORRADOR DEL INFORME FINAL																								
19	APROBACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN																								
20	PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN IMPRESO Y EN DIGITAL																								

Elaborado por: La Autora

Presupuesto y Financiamiento.

Los recursos que se requieren para el desarrollo de la presente investigación se detallan a continuación:

HUMANOS:**Proponente:**

Natalia Carolina Astudillo Villavicencio

Director:

Ing. Carlos Rodríguez Armijos, Mgs.

MATERIALES:

- Material Bibliográfico: libros, publicaciones referentes al tema de investigación, etc.
- Materiales y útiles de Oficina
- Computadora y equipo de oficina
- Instrumentos de recolección de información

Los recursos financieros, serán de responsabilidad de las postulantes en forma total, según el presupuesto siguiente:

FINANCIEROS

PRESUPUESTO	
INGRESOS	
Aporte aspirante	1000.00\$
TOTAL DE INGRESOS	1000.00\$
GASTOS	
Suministros y Materiales de Oficina	350.00
Material Bibliográfico e internet	100.00
Impresiones	100.00
Viajes a la ciudad de Loja	200.00
Imprevistos	200.00
TOTAL GASTOS	\$ 950.00

Elaborado por: La Autora

h. Bibliografía

- Alcañiz, E. B. (2011). *XXV Congreso Anual AEDEM: Mercado del mañana*. ESIC.
- Amaru, A. (2008). *Administración para Emprendedores*. México: Edit. Pearson Educación de México.
- Araujo, J. (2011). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Edit. URV Publicaciones.
- Berzunza, E. (2010). *Proceso de Planeacion y Control Estrategico*. Edit. UIV.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Ed. Elsevier Ltda.
- Daniel Martínez Pedros, A. M. (2012). *La Elaboración del Plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Edit. Díaz de Santos.
- Drucker, P. F. (1982). *La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y prácticas*. Estados Unidos: Edit. Crónica de la Educación Superior.
- Francés, A. (2008). *Estrategia y Planes para la empresa*. México: Edit. Pearson Education.
- Huamán, L. (2015). *Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Edit. UPC.
- Koontz, H. (2012). *Administración con una perspectiva global y empresarial*. México: Ed. Mc. Graw hill.
- Rodolfo. (27 de Agosto de 2012). *Sobre conceptos*. Obtenido de <http://sobreconceptos.com/cliente>
- Valiñas, R. F. (2010). *Segmentación de Mercados*. México: Edit. ECAFSA.
- Wehrich, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Ed. Mc. Graw hill.

i. Anexos

Anexo 1: Denuncio tema



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
SEDE NUEVA LOJA Y ZAMORA
PLAN DE CONTINGENCIA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESA

Zamora, 26 de septiembre de 2016

Ingeniero,
Juan Gabriel Vacacela Pineda, Mgs.
COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS SEDE
NUEVA LOJA Y ZAMORA

De mi consideración.

Es muy grato dirigirme a su distinguida autoridad, para augurarle los mejores éxitos, en las funciones que viene ejecutando en beneficio de los estudiantes del Plan de Contingencia de la Universidad Nacional de Loja.

Yo, **Natalia Carolina Astudillo Villavicencio**, con cedula de ciudadanía N° **1900775261**, estudiante del **décimomódulo** de la carrera de **Administración de Empresas** de la Universidad Nacional de Loja, sede Zamora, me permito hacerle llegar el TEMA del trabajo de TITULACION denominado: **"ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL SUPERMERCADO DICAVI CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE ZAMORA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, PARA EL PERIODO 2017 - 2021 UBICADO"**, solicitando muy comedidamente la revisión y aprobación del mismo, para posterior presentación y denuncia del perfil del proyecto de un trabajo de titulación y optar por el título de Ingeniera Comercial.


Por la atención dada a la presente reciba mi cordial agradecimiento.

Atentamente,

Natalia Carolina Astudillo Villavicencio
C.I: 1900775261

Anexo 2: RUC del Supermercado Dicavi Cía. Ltda.

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1990906285001

RAZON SOCIAL: SUPERMERCADO DICAVI CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: VIVANCO AGUILAR GINA ELIZABETH

CONTADOR: MINGO MOROCHO RIGOBERTO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 03/09/2007 **FEC. CONSTITUCION:** 03/09/2007

FEC. INSCRIPCION: 14/09/2007 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 22/07/2014

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN SUPERMERCADOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: 10 DE NOVIEMBRE Calle: HEROES DE PAQUIISHA Número: SM Intersección: SEVILLA DE ORO Y DIEGO DE VACA Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DEL CENTRO COMERCIAL Telefono Trabajo: 072605413 Fax: 072605413 Celular: 0996630575 Email: ginadivivi@hotmail.com Telefono Trabajo: 072608202

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002

JURISDICCION: \ REGIONAL SURI ZAMORA CHINCHIPE

ABIERTOS: 2
CERRADOS: 0

SRI Se verifica que los datos de identificación y certificado de votación organizados presentados, pertenecen al contribuyente.

Fecha: 22 JUL 2014

Firma del Servidor Responsable

Usuario: [Firma] Agencia: ZAMORA

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

[Firma manuscrita]

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ello se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Impreso en: JICIZQUIERDO Lugar de emisión: ZAMORA/AV. DEL MAESTRO Fecha y hora: 22/07/2014 12:14:33



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 1990906285001
RAZON SOCIAL: SUPERMERCADO DICAVI CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ** **FEC. INICIO ACT.** 03/09/2007
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
VENTA AL POR MENOR DE ALIMENTOS EN SUPERMERCADOS.
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.
VENTA AL POR MENOR DE JUGUETES.
VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA EL CONSUMO FUERA DEL LUGAR DE VENTA
VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS PARA EL HOGAR EN GENERAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: 10 DE NOVIEMBRE Calle: HEROES DE PAQUISHA Número: SN Intersección: SEVILLA DE ORO Y DIEGO DE VACA Referencia: A MEDIA CUADRA DEL CENTRO COMERCIAL Telefono Trabajo: 072805413 Fax: 072805413 Celular: 0990630575 Email: ginadicavi@hotmail.com Telefono Trabajo: 072808202

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO:** ABIERTO **LOCAL COMERCIAL** **FEC. INICIO ACT.** 18/01/2008
NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**
ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**
ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES PARA LOCALES COMERCIALES
VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS EN PUESTOS DE REFRIGERIO FUENTES DE SODA Y HELADERIAS
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Calle: AV. HEROES DE PAQUISHA Número: SN Intersección: SEVILLA DE ORO Referencia: DIAGONAL AL RELOJ MUNICIPAL Celular: 0990630575 Telefono Trabajo: 072805413 Email: ginadicavi@hotmail.com


FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SRI Se verifica que los documentos recibidos y certificado de volantes o guines presentados, pertenecen al contribuyente.
Fecha: 22 JUL 2014
Firma del Servidor Responsable
Usuario:  Agencia: Z. 159

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).
Usuario: JCI2QUIERDO **Lugar de emisión:** ZAMORA/AV. DEL MAESTRO **Fecha y hora:** 22/07/2014 12:14:33

Anexo 3: Certificación que acredite la existencia



AHORRO Y VARIEDAD

Zamora, 03 de octubre del 2016

Ing. Gina Elizabeth Vivanco
GERENTE DEL SUPERMERCADO DICA VI CIA. LTDA.
Presente,

Por medio del presente documento certifico la existencia del supermercado Dicavi Cia. Ltda. El cual realiza sus funciones bajo el RUC 1990906285001, las actividades económicas de venta al por menos de alimentos en supermercados, venta al por menos de bazar en general, venta al por menos de juguetes, venta al por menos de bebidas alcohólicas para el consumo fuera del lugar de venta, venta al por menos de artefactos electrodomésticos y venta al por menos de artículos para el hogar en general.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente Supermercado DICA VI Cia. Ltda.
R.U.C. 1990906285001
Zamora - Ecuador



GINA ELIZABETH VIVANCO
GERENTE



Dirección: héroes de Paquisha y Sevilla de Oro
Teléfono: 2605-413
Zamora - Ecuador

Anexo 4: Certificación de no haber sido objeto de estudio*AHORRO Y VARIEDAD*

Zamora, 03 de octubre del 2016

Ing. Gina Elizabeth Vivanco
GERENTE DEL SUPERMERCADO DICAVI CIA. LTDA.
Presente,

Por medio del documento existente certifico que nuestro supermercado no ha sido objeto de estudio anteriormente en el tema "Plan Estratégico" por lo que autorizo desarrollar la actividad propuesta por la estudiante Natalia Carolina Astudillo Villavicencio, autora del tema establecido.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente


supermercado DICAVI Cia. Ltda.
R.U.C. 1990906285001
Zamora - Ecuador
GINA ELIZABETH VIVANCO AGUILAR
GERENTE



Dirección: héroes de Paquisha y Sevilla de Oro
Teléfono: 2605-413
Zamora - Ecuador

Anexo 5: Certificación de autorización para realizar la investigación en el supermercado



AHORRO Y VARIEDAD

Zamora, 03 de octubre del 2016

Ing. Gina Elizabeth Vivanco Aguilar
GERENTE DEL SUPERMERCADO DICA VI CIA. LTDA.
Presente,

Por medio de este conducto autorizo a la estudiante **Natalia Carolina Astudillo Villavicencio** portadora de la cedula **1900775261**, realizar su trabajo de investigación en nuestras instalaciones, para lo cual se le proporcionará la información necesaria que facilite la realización o buen desarrollo de la misma.

Atentamente



GINA ELIZABETH VIVANCO AGUILAR
GERENTE

Supermercado DICA VI Cia. Ltda.
R.U.C. 1996906285001
Zamora - Ecuador



Dirección: héroes de Paquisha y Sevilla de Oro
Teléfono: 2605-413
Zamora - Ecuador

Anexo 2: Entrevista al Gerente del Supermercado

- 1. ¿Cuándo inició actividades el Supermercado Dicavi Cía. Ltda.?**
- 2. ¿El Supermercado posee una misión establecida? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es?**
- 3. ¿El Supermercado posee una visión establecida? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es?**
- 4. ¿Cuál es la ubicación del Supermercado?**
- 5. ¿Tiene la empresa estructura Organizativa?**
- 6. ¿Los productos que ofrece el Supermercado cumple con los requerimientos sanitarios para su comercialización en el mercado local?**
- 7. ¿Tiene usted conocimientos en Administración de Empresas?**
- 8. ¿Las actividades realizadas están planificadas y consideradas en todo el personal de la empresa?**
- 9. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene con sus empleados?**
- 10. ¿El personal que labora en la empresa cumple con el perfil para cada puesto?**
- 11. ¿Cómo considera Ud. el clima laboral entre los empleados del Supermercado?**
- 12. ¿Existe capacitaciones para los empleados?**
- 13. ¿Realiza un proceso para la selección del personal?**
- 14. ¿Qué funciones y responsabilidades tiene a su cargo?**
- 15. ¿Su empresa cuenta con un manual de funciones?**
- 16. ¿La empresa ha realizado programas de motivación?**

Anexo 3: Encuesta Trabajadores

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL SUPERMERCADO DICA VI CÍA. LTDA.

Objetivo: Encuesta con fines académicos, para reforzar información teórica – científica y facilitar el desarrollo de la investigación.

1. ¿Qué nivel de estudio tiene usted?

Primaria ()

Secundaria ()

Universitaria ()

Postgrado ()

2. ¿En qué área de la empresa, Ud. se desempeña?

Servicio al cliente () Estibador ()

Caja () Perchero ()

Bodega ()

3. ¿Conoce usted el manual de funciones del cargo que desempeña en el Supermercado?

Si ()

No ()

4. ¿Cómo considera usted a su jefe inmediato?

Líder () Exigente ()

Autoritario () Accesible ()

Democrático () Solidario ()

5. ¿Sus solicitudes, reclamos o sugerencias son atendidos oportunamente por su superior?

Siempre ()

Nunca ()

Rara vez ()

6. ¿Considera usted que la ubicación del supermercado es estratégica?

Si ()

No ()

7. La planificación de actividades por parte de la Gerencia son:

Diaria ()

Semanal ()

Semestral ()

8. ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores y la gerente del Supermercado?

Buena. ()

Regular ()

Mala ()

9. ¿De qué manera es motivado para el cumplimiento de sus labores?

Entrenamiento suficiente () Incentivos ()

Comunicación () Bienestar laboral ()

Recursos para trabajar () Otro ()

10. ¿Conoce usted cuales son los valores y normas de conducta que deben primar en su lugar de trabajo?

Si () No ()

11. ¿Considera que el gerente del Supermercado tiene conocimientos acerca de Administración de empresas?

Si () No ()

12. ¿con que frecuencia el Supermercado evalúa el desempeño de su trabajo?

Anualmente () Semestralmente ()

15. ¿Cómo se lleva a cabo en el supermercado el proceso de selección?

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| Pruebas de capacidad () | Programas de evaluación () |
| Test de personalidad () | Otros () |
| Entrevistas () | |

16. ¿Recibe información general sobre los proyectos y planes para el área en el cual pertenece?

- | |
|--------------------|
| Siempre () |
| Ocasionalmente () |
| Nunca () |

17. ¿Qué estrategia es usada por el Supermercado frente a los cambios organizacionales?

- | |
|---|
| Prepara a la gente para abordarlo () |
| Entrena al personal () |
| Dan órdenes para que cambien () |
| No hace nada para sensibilizar la gente () |

18. ¿Cómo se toma las decisiones en el Supermercado?

- | |
|------------------------------------|
| Se realiza con los interesados () |
| Son tomadas por la Gerencia () |
| Son tomadas por consenso () |

19. ¿Cómo considera usted que podría mejorar sus labores en el puesto de trabajo?

- | |
|--------------------------------|
| Capacitación () |
| Entrenamiento en funciones () |
| Mejor Planificación () |

- Rediseño de procesos ()
Otros ()

20. ¿Qué valores considera usted que el Supermercado debería tener en cuenta para fomentar en las labores diarias?

- Compañerismo ()
Solidaridad ()
Trabajo en equipo ()
Espíritu competitivo ()
Pro actividad ()
Otro ()

21. ¿Cómo considera Ud. la estructura organizacional del Supermercado?

- Buena ()
Regular ()
Mala ()

23. ¿Cómo considera Ud. el clima laboral en la empresa?

- 24.** Buena ()
25. Regular ()
26. Mala ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	1
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS	44
f. RESULTADOS	47
g. DISCUSIÓN	105
h. CONCLUSIONES	142
i. RECOMENDACIONES	143
j. BIBLIOGRAFÍA	144
k. ANEXOS	146
ÍNDICE	177