



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y  
ADMINISTRATIVA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA  
EL AUTOSERVICIO AL PASO DEL CANTÓN  
CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, 2012**

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

XIMENA GISSELA RIOFRIO CHAMBA

DIRECTORA DE TESIS

Ing. Lucía Valverde Marín

Loja-Ecuador  
2012

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Mg.

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL  
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LOJA**

### **CERTIFICA:**

Que la presente tesisintitulada **“Plan Estratégico Empresarial para el Autoservicio Al Paso del Cantón Catamayo, provincia de Loja, 2012”**, presentado por la Srta. **Ximena Gissela Riofrio Chamba** previo la obtención del título de Ingeniera Comercial,fue revisada y acreditada de acuerdo al Sistema Académico Modular por Objeto de Transformación que rige en la Universidad, el mismo que cumple con los requisitos de fondo y forma reglamentarios y de rigor académico, por lo que autorizo su presentación y sustentación.

Loja, 09-11-2012

.....

**Ing. Lucia Valverde**

## **AUTORÍA**

Las ideas, criterios, conceptos, resultados, conclusiones y recomendaciones expuestas en el presente trabajo realizado para El Autoservicio Al Paso del Cantón Catamayo provincia de Loja 2012”, son de exclusiva responsabilidad de la Autora.

.....  
Ximena Riofrío

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco primeramente a Dios, por guiar mi camino y bendecirme con sabiduría durante mi vida, a mis padres por ser los forjadores fundamentales para superarme. Al Lic. Pedro Rodríguez García Gerente Propietario del Autoservicio Al Paso por su disposición, amabilidad en permitir la autorización para trabajar en su prestigiosa y reconocida empresa así mismo al personal de la empresa, además agradezco a la Universidad Nacional de Loja, a la carrera de Administración de Empresas, y a la Ing. Lucia Valverde por su profundo compromiso y apoyo incondicional en el desarrollo y dirección del presente trabajo de tesis cuyo tema es **“Plan Estratégico Empresarial para el Autoservicio Al Paso del Cantón Catamayo, provincia de Loja, 2012”**.*

.....  
Ximena Riofrio

## DEDICATORIA

*El esfuerzo, responsabilidad y optimismo puesto a lo largo de todos mis años de estudio, se ven reflejados en cada éxito alcanzado. Es por ello que este proyecto investigativo va dedicado a todas las personas que confiaron en mí, a DIOS por ser el autor de mis días y sustento en mi camino; a mis padres quienes supieron guiarme y educarme con amor, valores y principios, así como respaldar económicamente mis sueños y metas; a mi hermano y a mi precioso hijo Joel que con su ejemplo, inspiran mi superación diaria.*

*Con cariño,*

*Ximena Gissela Riofrio Chamba*

**a. TEMA**

**“PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA EL AUTOSERVICIO AL  
PASO DEL CANTÓN CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA, 2012”**

## **b. RESUMEN EJECUTIVO**

La PlanificaciónEstratégica hoy en día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectarse en el tiempo y lograr el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar hasta crear las oportunidades del ambiente en beneficio de estas. Sin embargo la PlaneaciónEstratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concentrar esfuerzos bajo un marco referencial con-censado, que motive a todos los integrantes de la organización a llevar al éxito a la empresa, ser competitivos, e innovadores para llegar a posicionarse en el mercado.

Con la PlaneaciónEstratégica se pretende de alguna manera adoptar alternativas viables de solución a las múltiples deficiencias de la empresa, minimizando las amenazas, fortaleciendo las debilidades y a la vez potencializando las fortalezas y oportunidades, permitiéndole el logro eficaz y eficiente de sus metas y objetivos empresariales, enfocada a fortalecer muchas áreas, mejorando de esta manera la imagen y el progreso de las entidades.

El presente plan estáencaminado a realizar una Planificación Estratégica para el**AUTOSERVICIO AL PASO**objeto de estudio, con el fin de lograr un mejor desarrollo empresarial en sus actividades y a la obtención de buenos resultados.

En el trabajo de investigación consta,Resumen Ejecutivo y la Introducción, los mismos que pretenden presentar una visión general del contenido del documento y de la importancia de haber emprendido la problemática identificada. A continuación seguimos con el Tema y posteriormente con la

Revisión de Literatura, contenidos de gran importancia que permitieron el avance del presente trabajo.

Por otra parte dentro de la metodología se utilizó, el método científico que permitió la fundamentación teórica y conceptual, por los conceptos básicos de Filosofía Empresarial, Planeación Estratégica, El FODA, Matrices como de Perfil Competitivo, Pest, 5 Fuerzas de Porter, y BCG, los mismos que ayudaron a encaminar el desarrollo de la tesis, también se utilizó el método inductivo y deductivo permitió deducir las conclusiones y recomendaciones para el Autoservicio.

Igualmente se manejó técnicas, entre ellas la observación directa, la entrevista al Gerente, encuesta a los 10 empleados quienes ayudaron a determinar los problemas internos y externos que tiene el Autoservicio y a las Familias del Cantón Catamayo, que en su totalidad fueron 366 encuestas a realizar. Los datos se agrupan en detalles y porcentajes, acompañados del respectivo gráfico estadístico representativo de la información numérica obtenida que permitieron desarrollar un análisis e interpretación de cada cuadro.

Luego de esto se realizó la exposición y discusión de resultados donde fue el punto de partida para realizar la propuesta la misma que consta de la Misión, Visión, Valores y Principios. A través de la propuesta del Plan Estratégico se pretende que la empresa tenga una visión clara de la situación en la que se encuentra para brindar una excelente atención en la venta de los productos a los clientes y plantear una propuesta que permita que la empresa desarrolle sus actividades de manera eficiente y competitiva frente a otros autoservicios de la misma índole. Los objetivos estratégicos están encaminados para mejorar

el buen funcionamiento del Autoservicio y de esta manera captar mayor número de clientes y recursos financieros. A continuación se detallan los siguientes:

1. Realizar una estructura organizacional, para que sea eficiente su organización, elaborar un Manual de funciones y un Reglamento Interno.
2. Establecer convenios con entidades públicas y privadas para lograr una mayor aceptación de los productos que se ofrecen en el Autoservicio.
3. Incremento de promoción y publicidad para mejorar frente a la competencia.
4. Incrementar las ventas y servicio mediante la capacitación y motivación del personal con técnicas y métodos actualizados.
5. Adquirir nuevos equipos para enfrentar mejor a la competencia.

Estos objetivos estratégicos propuestos son con la finalidad de incrementar la innovación, productividad, rendimiento y actitud positiva de los empleados y una responsabilidad social de quienes conforman el Autoservicio Al Paso.

Finalmente, se plantean las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó al término de este trabajo, mismas, que se constituirán en un aporte fundamental para el Autoservicio al Paso.

Posteriormente concluimos con la Bibliografía, en donde citamos a los autores que nos ayudaron en el desarrollo de los temas que contiene el presente trabajo, y los Anexos que constituyen el medio por el cual se obtuvo la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

El presupuesto para este Plan Estratégico comprende un valor equivalente a **\$6826,25**dólares.

## SUMMARY

Strategic planning today is considered one of the most important tools that organizations can project in time and achieving compliance with their long-term goals by leveraging their ability to influence the environment and assimilate to create opportunities environment for the benefit of these. However Strategic Planning is not an end in itself, rather it is the means of focusing efforts on a framework with-census, which encourages all members of the organization to lead the company to success, be competitive, and innovative to reach a position in the market.

With strategic planning is to somehow adopt viable alternative solution to the many shortcomings of the company, minimizing threats, strengthening weaknesses and potentiate both the strengths and opportunities, enabling the effective and efficient achievement of its business goals and objectives, aimed to strengthen many areas, thus improving the image and progress of entities.

This plan aims to carry out strategic planning for SELF TO STEP under study, in order to achieve better business development activities and achieving good results.

In the research work consists, Executive Summary and Introduction, the same as they try to present an overview of the document content and the importance of having undertaken the problems identified. Then continue with the topic and later with the Literature Review, contents of great importance that enabled the progress of this work.

Moreover in the methodology used, the scientific method that allowed the theoretical and conceptual, for the basics of business philosophy, strategic

planning, SWOT and Competitive Profile Matrix, Pest, 5 Forces Porter among others, the same who helped guide the development of the thesis, we also use inductive and deductive method allowed deduce the conclusions and recommendations for the Self.

It also managed techniques, including direct observation, interviewing the manager, surveyed the 10 employees who helped determine the internal and external problems that have the Self and Families of Canton fully Catamayo that 366 surveys were performed. The data are grouped into details and percentages with the respective statistical graph representing numerical information obtained and that develop an analysis and interpretation of each table.

After this was done the presentation and discussion of results which was the starting point for the proposal that has the same Mission, Vision, Values and Principles. Throughout the proposed Strategic Plan is intended that the company has a clear view of the situation in which it is to provide excellent service in the sale of products to customers and make a proposal to allow the company to develop its activities in an efficient and competitive with other supermarkets of the same kind. The strategic objectives are aimed to improve the functioning of the Self and thus attract more customers and financial resources. Below are the following:

1. Conduct an organizational structure that is efficient for your organization, develop a manual and an Internal functions.
2. Establish agreements with public and private entities to achieve greater acceptance of products offered in the Self.

3. Increased promotion and advertising to improve over the competition.
4. Increase sales and service through training and motivation techniques and updated methods.
5. Acquire new equipment to better face the competition.

These strategic objectives are proposed in order to increase innovation, productivity, performance and attitude of employees and social responsibility of those who make the Self By Step.

Finally, it presents the conclusions and recommendations reached at the end of this work themselves, which will constitute a fundamental contribution to the Self Service Step.

Then conclude with the literature, where the authors cite that helped in the development of the issues contained in this work, and the annexes which are the means by which the information was necessary for the development of this work.

The budget for this Strategic Plan includes a value equal to \$ \$ 6,826.25, value stocks to invest in today.

### c. INTRODUCCIÓN

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?, una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades de acuerdo a las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades.

En el presente trabajo de tesis abordamos temas de gran importancia para el desarrollo formativo y profesional, temas que han facilitado la comprensión y análisis del trabajo, el mismo que trata sobre planeación estratégica, dicha planeación es de tipo fundamental para la organización ya que en ésta se planean y toman decisiones futuras que ayudaran al éxito o a la buena marcha de la empresa u organización, en este estudio es donde se va a prever el futuro de la empresa, así como el desarrollo de las actividades para el buen funcionamiento de la misma.

El tema que será ejecutado es: **Plan Estratégico Empresarial para el Autoservicio Al Paso del Cantón Catamayo, provincia de Loja, 2012**, tiene como finalidad contribuir al desarrollo comercial y a la captación de más clientes.

Uno de los principales problemas del Autoservicio “Al Paso” del Cantón Catamayo: “es que no cuenta con una estrategia, que le favorezca a la empresa hacia su crecimiento y posicionamiento en el mercado por ende no posee una filosofía empresarial formada por una misión, visión, valores y principios establecidos, es así que no se encuentra bien definida provocando de esta manera un control insuficiente de nuevas actividades.

No cuenta con un reglamento interno, así mismo con un manual de funciones que le permitan dar a conocer las funciones de cada miembro de la empresa además no cuenta con un organigrama estructural bien definido que le permita identificarse como tal. No identifican bien a los proveedores por ser una empresa nueva es decir, más o menos conocen un 70% de quienes les abastecen de los productos que se distribuyen en la provincia, podemos delimitar como principal problema: ***La falta de un plan estratégico en el autoservicio al Paso del cantón Catamayo de la ciudad de Loja, lo cual ha provocado como consecuencia*** a que no se enfoquen bien en los objetivos que quieren realizar, y por ende no puedan desarrollarse de la mejor manera en el mercado.

El presente trabajo de tesis, está justificado con el fin de que permitirá establecer planes y programas necesarios, para incorporar valor científico a las ciencias administrativas por su utilidad y aplicabilidad dentro de las organizaciones, en virtud de facilitar herramientas y sistemas para el cumplimiento de objetivos y metas. Ayudará a las diferentes entidades tanto públicas como privadas ya que en algunas no cuentan con planeación estratégica, esta información será de gran apoyo para las organizaciones para su desarrollo social y económico.

El Objetivo General del presente trabajo es elaborar un “Plan Estratégico Empresarial para el Autoservicio Al Paso del Cantón Catamayo de la ciudad de Loja” con la finalidad de mejorar el servicio que brinda la empresa.

Como objetivos específicos tenemos: Realizar el diagnóstico interno que nos permita conocer la situación actual de la empresa, realizar un diagnóstico externo de la empresa, mediante la utilización de la matriz PEST para establecer como se encuentra en el contexto político, económico, social y tecnológico, elaborar la matriz de 5 FUERZAS DE PORTER para determinar los proveedores, servicios sustitutos, competencia y clientes a quienes va dirigido el servicio que se brinda, elaborar la MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO para determinar la posición actual frente al mercado, realizar la matriz BCG para determinar el posicionamiento de la competencia en relación a la empresa de estudio, ejecutar un análisis FODA para la determinación de líneas estratégicas a desarrollar, identificar y particularizar las líneas estratégicas de acuerdo a su importancia, priorizar las líneas estratégicas de acuerdo a su importancia y particularizarlas y finalmente elaborar la programación táctica y operativa tomando en cuenta las acciones estratégicas definidas.

La realización del proyecto se enfocara a las familias del Cantón Catamayo, con la ejecución del Plan Estratégico propuesto se generara algunos beneficios a la empresa como: mayor posicionamiento, clientes mejor atendidos, nuevos clientes, mayores ingresos, confiabilidad y seguridad por parte de los clientes para realizar sus compras.

El trabajo en su parte formal inicia con el Título, en donde damos a conocer el tema de investigación a desarrollarse, seguidamente continuamos con el

Resumen Ejecutivo en donde enfatiza una síntesis del contenido de la tesis, la misma que se encuentra traducida en inglés, a continuación está la Introducción, que destaca la importancia del tema y su aporte al Autoservicio al Paso objeto de estudio del presente trabajo, enfocando los principales problemas del autoservicio, la justificación del porque se la realizo, su objetivo general y específico.

Posteriormente se procede a realizar la **REVISIÓN DE LITERATURA** en dónde estarán temas de gran importancia como son la Filosofía Empresarial, Planeación Estratégica, Importancia, Principios, Metas Estrategia, Táctica, Análisis Situacional (Interno y Externo) Matriz Pest, Porter, Perfil Competitivo, Matriz BCG y el Análisis de la Matriz Foda, referentes que sirvieron de guía para hacer el diagnóstico respectivo del Autoservicio “Al Paso”.

En cuanto a los **MATERIALES Y MÉTODOS** que se utilizó fueron materiales de oficina y algunos complementarios, además los métodos utilizados fueron el Método Científico, Deductivo, Inductivo, Analítico, así mismo Técnicas como la Observación, la Entrevista, las Encuestas Dirigidas y el Tamaño de la Muestra.

Seguidamente están los **RESULTADOS** se realizó un diagnóstico situacional tanto Interno como Externo, se presenta el Análisis Externo con la Matriz Pest, Las 5 Fuerzas de Porter, la Matriz de Perfil Competitivo, y el Análisis Interno (Diagnóstico Empresarial), el Análisis e Interpretación de la Entrevista y las Encuestas y por último la Filosofía Empresarial. Una vez obtenido e interpretado los resultados se procedió a elaborar el análisis FODA para determinar los factores externos (oportunidades y amenazas), así como los factores internos (fortalezas y debilidades) para construir la matriz FODA con su respectiva

ponderación que nos permite establecer las estrategias de mayor impacto para la elaboración de la propuesta y los planes operativos

La **DISCUSIÓN**, hace referencia al desarrollo de las Propuestas y Proyectos para el Autoservicio resultados encontrados durante el proceso investigativo para proponer las posibles mejoras que beneficien a la empresa en estudio.

A continuación se plantean las **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** a las que se llegó al término del proyecto de tesis, mismas que se constituirán en un aporte fundamental para el Autoservicio al Paso. Finalmente concluimos con la **BIBLIOGRAFÍA**, en donde citamos a los autores que nos ayudaron en el desarrollo de los temas que contiene la presente investigación y los **ANEXOS** en donde se encuentran la entrevista al gerente del Autoservicio y las encuestas realizadas que permitieron obtener información necesaria e importante para el desarrollo del presente trabajo.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. MARCO CONCEPTUAL**

#### **FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

##### **Concepto y análisis de Filosofía empresarial**

La empresa se debe manejar con ética y valores. La ética sin valores no puede manejarse y viceversa.

No se debe de perseguir como finalidad de una empresa el hecho del "ganar" dinero únicamente, sino el buscar el servir a la comunidad, por mencionar uno de los parámetros mencionados. Los valores dominantes son los que a primera vista producen el efecto al principio, es decir, lo que busca por lo general la empresa es cumplir las metas y buscar buenos resultados, y el valor ascendente: la realización de principios. Donde no se debe de ver por separado cada uno, los dos deben ir juntos.

En cualquier empresa privada o pública se debe trabajar con ética y valores, en resumen con una filosofía empresarial. Resaltando los valores que por la cultura son importantes, la familia, las personas, entre otros. Para toda empresa el lograr las metas implica ser eficientes y para lograr lo anterior hay que lograr un gran nivel de confianza.

## **Elementos de la Filosofía Empresarial**

### **“Misión de una empresa**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.”<sup>1</sup>

### **“Visión de una empresa**

**Visión:** es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa. Ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.”<sup>2</sup>

### **“Valores**

Se puede decir que la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto.

---

<sup>1</sup>MISIÓN DE UNA EMPRESA. 2007. [http://mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://mision_de_una_empresa.htm).

<sup>2</sup>VISIÓN DE UNA EMPRESA. 2007. [http://vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://vision_de_una_empresa.htm).

Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterios e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto en todo su ámbito.

Valores tales como honestidad, lealtad, identidad cultural, respeto, equidad, solidaridad, tolerancia, entre otros, son fundamentales para el convivir pacífico de la sociedad.”<sup>3</sup>

### **“Cultura Empresarial**

En su definición más amplia, la cultura empresarial es la prioridad que asigna la organización a distintas cosas.

Cultura empresarial, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. Otras son implícitas: las creencias y premisas que todos los empleados comparten y acatan, formando lo que se conoce como "así hacemos las cosas por aquí.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los

---

<sup>3</sup>VALORES. 2005. [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_%28axiolog%C3%ADa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_%28axiolog%C3%ADa%29).

trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (Hill y Jones, 2001).

## **1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **NOCIONES BÁSICAS DE LA PLANEACIÓN**

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores.

#### **¿POR QUÉ PLANIFICAR?**

Implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

#### **¿QUÉ ES PLANEACIÓN?**

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.”

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Proceso a través del cual se diseña y se mantiene un ajuste viable entre los objetivos y los recursos de la organización con las oportunidades que se prestan en el medio ambiente. Él proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de

los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

## **IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

## **PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Democrática:** La planificación es democrática y participativa en la medida que fomenta colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan.

**Integral:** La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de la organización: finanzas, gerencias, ventas, personal, etc., sumando esfuerzos para lograr un todo armónico.

**Flexible:** La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas estratégicas de cambio no

previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales de acción, entre otras. Requiere de una revisión permanente.

**Operativa:** Procurar la cristalización de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo organizacional. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos. Para ello debe estar en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.

**Crítica y Autocrítica:** La planificación fomenta la crítica y la autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y *statu quo*<sup>4</sup> de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

**Sistémica:** Este elemento se asocia al principio de la integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice componentes: entradas, así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

**Prospectiva:** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la postre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

**Evaluativa:** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación en el propósito de comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar

---

<sup>4</sup>*Statu quo*, es una abreviatura que significa literalmente en la situación en que se estaba antes, se usa para expresar una situación que ha cambiado pero que no se quiere mantener, sino volver a la anterior.

los correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

**Líder:** Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

## **“METAS Y OBJETIVOS**

Las metas y objetivos individuales, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel socioeconómico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un postgrado o una maestría. También hay metas y objetivos más personales, como la paz espiritual, la felicidad, el amor, etc. En lo laboral cada persona tiene metas, como lograr un ascenso a un mejor cargo, un traslado a una oficina o departamento de su interés. Si hacemos una comparación con una escalera, las metas son los escalones o peldaños y el objetivo es el llegar a la parte superior de la escalera, se puede presentar una confusión en los términos porque un objetivo logrado puede ser una meta para un objetivo superior, ejemplo si hago esfuerzos económicos y dedico tiempo en estudiar para lograr un título profesional, las metas de conseguir los recursos, dedicar tiempo de estudio, ser constante y aplicado, me permitirán conseguir el objetivo de lograr un grado como profesional, pero a la vez este objetivo puede ser una meta para lograr conseguir un empleo, o emprender mi propio negocio.

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

- \* Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.

- \* Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización
- \* Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:

- \* **Metas Oficiales o Misiones.** Son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.
- \* **Metas Operativas.** Que son afirmaciones más específicas donde vienen definidas la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.
- \* **Metas específicas individuales.** Son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización (documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de estas)<sup>5</sup>

## “ESTRATEGIA

Es un conjunto de acciones que permiten anticiparse a los hechos para alcanzar de mejor manera los objetivos. La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los

---

<sup>5</sup> METAS. 2010. <http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>

recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento.”<sup>6</sup>

## **“TÁCTICA**

Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general, estableciéndose esta última como el camino a seguir y las tácticas se transformarían en las acciones o vehículos que transitaran dicho camino.

Las tácticas reciben distintas clasificaciones en función de sus propios objetivos individuales, como lo son; el desarrollo o la presión, por ejemplo:

Al referirnos atácticas de desarrollohablamos de las acciones que se limitan solo a concretar el plan o estrategia definida, sin modificar la relación entre las partes.Una táctica funciona solo cuando se encuentra orientada en base al *profesionalismo, la anticipación, la franqueza y la firmeza de convicciones hacia el objetivo o meta fijada.*

## **ACTIVIDAD**

Consiste en la tarea o acción que se debe llevar a cabo para cumplir con una meta establecida.

## **RESPONSABLE**

Es la persona o grupo de personas encargadas de llevar a cabo las actividades para la consecución de una meta previamente establecida.

---

<sup>6</sup>ESTRATEGIA. 2012. <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

## **PRESUPUESTO**

Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos del proyecto.

## **TIEMPO DE EJECUCIÓN**

Es el tiempo de duración de las actividades a realizar para el logro de los objetivos.”<sup>7</sup>

## **1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **1.3 ANÁLISIS INTERNO**

Para que el diagnóstico pueda ser efectuado, es necesario como paso previo, el estudio de lo que podríamos llamar la estructura económica de la empresa. El propósito de este estudio sería el de determinar el tipo y características fundamentales del sistema empresarial, así como identificar las variables clave para su análisis.

Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes (Bueno):

- **Campo de actividad:** Productos y mercados a los que se dedica la empresa. Como consecuencia de ello, surgen los negocios o combinaciones producto-mercado en los que se opera.
- **Edad o ciclo de vida de la empresa:** Representa el momento o etapa en la evolución de la empresa. Puede ponerse en relación con el ciclo de vida del sector obteniendo una clasificación más completa de empresas. Las etapas

---

<sup>7</sup> TÁCTICA. 2012. <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-tactica.html>

básicas que pueden identificarse son: emergente, adolescente, desarrollada o equilibrada, madura o adulta y anémica o vieja.

- **Localización de la empresa:** Es importante describir la localización de las instalaciones de la empresa, tanto a nivel productivo como comercial, administrativo, etc. Ello da una idea del relativo nivel de concentración o dispersión de las actividades de la empresa.
- **Tamaño de la empresa:** Es interesante determinar el tamaño de la empresa, especialmente en relación con las demás empresas del sector. Desde este punto de vista y con carácter general, la empresa puede ser considerada como pequeña, mediana o grande.
- **Estructura jurídica:** Hace referencia al carácter unisocietario o plurisocietario (grupo de empresas) de la empresa.

## 1.4 ANÁLISIS EXTERNO

### MATRIZ PEST

Aspectos Ámbitos	POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO
<b>LOCAL</b>	Políticas gubernamentales Normas, requisitos, seguridad	Economía de Escala Inflación	Competitividad	Sistemas de información Cambios tecnológicos
<b>EMPRESARIAL</b>	Desregularización Subsidios y aranceles	Inversiones de capital Créditos	Capacitación Adiestramiento	Avance tecnológico Innovación
<b>EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO</b>	Normas de Control Variaciones	Recursos Financieros Tarifas establecidas	Cultura organizacional compañerismo	Sistemas tradicionales Sin tecnología de punta

#### a. Factores:

- **Político:** Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio. Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.
- **Social:** Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.
- **Económico:** Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.<sup>8</sup>
- **Tecnológico:** Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas

---

<sup>8</sup>TIMOTHY GALLAYER - JOSEPH ANDREW. JR, 2000.Planeación Estratégica, 2º ed., Bogotá, Editorial San José.

tecnologías. Estos factores abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc. a continuación el modelo de la matriz.<sup>9</sup>

### **Entorno:**

- **Diamante de Porter:** Es un diagrama que permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades dentro del proceso de segmentación de mercado.

**Clientes:** perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

**Competencia:** competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.

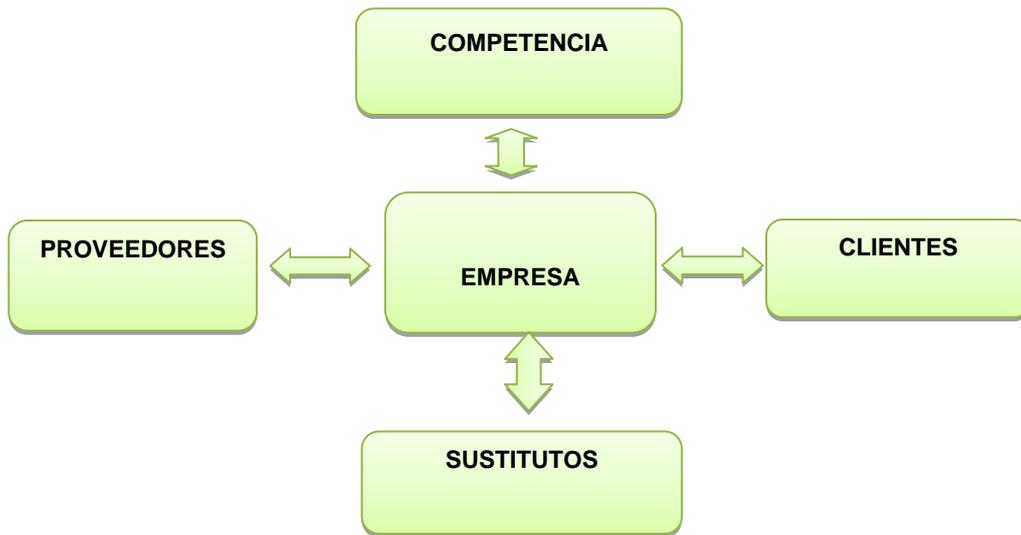
**Proveedores:** cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.

**Productos sustitutos:** existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.

---

<sup>9</sup>GUILLERMO L. DUMRAUF, 1998. **Guía de planes estratégicos**, 1ra ed., México, Editorial México.

## MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



## MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz permite identificar los principales competidores, incluyen tanto las cuestiones internas como externas de la empresa, las calificaciones se realizan a las fortalezas y debilidades. Además se toma como referencia los competidores que se indican en las cinco fuerzas de Porter.

## CARACTERÍSTICAS

- Se toma en cuenta las empresas similares
- Luego se determina los factores claves de éxito (ponderación desde 0,01 a 0,09) debiendo ser la suma de todos estos igual a 1.
- A cada una de las empresas se les asigna un valor determinado por las fortalezas o debilidades de 1 a 4.<sup>10</sup>

<sup>10</sup>2012. [http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_PERFIL\\_COMPETITIVO](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_PERFIL_COMPETITIVO)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
FACTORES CLAVES		Empresa A		Empresa B		Empresa C		
	Ponder.	Calific.	total	Calific.	total	Calific.	total	
T O T A L								

## MATRIZ BCG

La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado.

Tipos de productos o servicios:

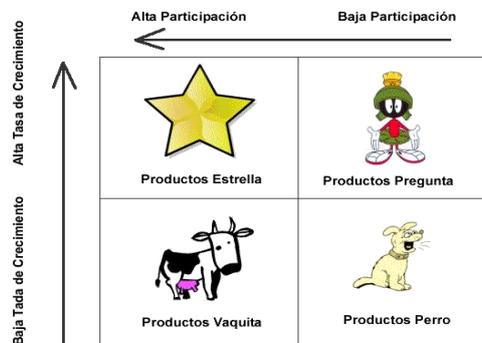
**a) ESTRELLA.** Gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera.<sup>11</sup>

**b) INCÓGNITA.** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que evaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

<sup>11</sup> <http://www.gestiopolis.com>

c) **VACA.** Poco crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) **PERRO.** Poco crecimiento y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.



### d.1.5 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

**Definición:** Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas. Dentro de cada una de los ambientes se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno

encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.<sup>12</sup>

## **FACTORES INTERNOS**

- **Fortalezas**

Son capacidades especiales con que cuenta una empresa, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se posee, y actividades que se desarrollan positivamente.

- **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

## **FACTORES EXTERNOS**

- **Oportunidades**

Son factores que resultan más favorables explotables que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa.

- **Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

---

<sup>12</sup> ANSOFF, Igor. 2000. *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. Puerto Rico.

## **2.MARCO REFERENCIAL**

**“Autoservicio al Paso”** es una empresa nueva en el Cantón Catamayo, la idea de negocio se dio hace dos años, la cual hace 5 meses es ejecutada en el Cantón Catamayo ubicada en un lugar clave donde concurre la mayor cantidad de las personas domiciliada en la provincia de Loja, cantón Catamayo en las calles Av. Isidro Ayora y Alonzo de Mercadillo consolidada y con una buena imagen a la población de la ciudad. Actualmente cuenta con 10 empleados, está dirigida por el Lic. Pedro Rodríguez García en donde junto a sus socios realizan las diferentes actividades para el desarrollo del autoservicio, su compromiso es: “Trabajamos siempre por mantener nuestro prestigio con nuestros proveedores y clientes, que son nuestra razón de ser.” El autoservicio está dedicado a la venta minorista de bienes de consumo.

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización y ejecución del presente trabajo de investigación se utilizó materiales, métodos y técnicas de recopilación para el análisis e interpretación de la información.

### 1 MATERIALES:

- Computadora
- Internet
- Impresiones
- Flash
- Copias
- Esferos
- Transporte

### 2 MÉTODOS:

✚ **Método científico:** mediante este método alcanzamos conocimientos válidos a través de instrumentos, reglas y procedimientos confiables como libros de planeación estratégica de distintos autores, desde el inicio hasta el término del presente trabajo con la confianza de obtener un juicio válido, su aplicación permitió la identificación del problema, el análisis y conclusiones. Siguiendo un procedimiento lógico-estructurado y con un razonamiento claro y preciso, verificado y explicado.

✚ **Método Deductivo:** La deducción va de lo general a lo particular. Con este método partimos con los datos generales de la empresa, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. Este método permitió analizar

conocimientos generales acerca del personal de la empresa objeto en estudio

✚ **Método Inductivo:** La inducción va de lo particular a lo general. Da un mayor enfoque para el trabajo, permitiendo así ver cuáles son los hechos, los cuales daremos su posterior análisis para luego establecer su interpretación. Se lo utilizó para conocer casos particulares que en la actualidad afectan a los empleados y al gerente de la empresa, y así evidenciar como es la realidad actual de la filosofía empresarial en el Autoservicio Al Paso, y construir conclusiones esenciales acerca de esta problemática.

✚ **Método Analítico:** Se lo empleó de manera particular para descomponer algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea, en sus partes para describirlas, numerarlas y para aplicar los hechos y fenómenos que constituyen el todo. Se lo utilizó para desglosar e indagar en cada uno de los temas y subtemas ya explicados en el marco teórico.

### 3 TÉCNICAS:

✚ **Observación:** Permitted determinar la localización, la situación geográfica y constatar el ambiente que vive la empresa donde facilitó obtener información real sobre el funcionamiento y situación actual de la empresa para ofrecer posibles soluciones.

✚ **Entrevista:** Esta técnica se aplicó para obtener información directa; es decir, se realizó una entrevista al gerente propietario de la empresa para obtener datos e información más certera y precisa, además de poder conocer los errores o problemas que se han presentado sea en el pasado o presente y que es lo que tienen planteado hacer en el futuro.

En este caso la entrevista fue dirigida al Gerente General del Autoservicio Al Paso Lic. Pedro Rodríguez García.

✚ **Encuestas dirigidas:** Consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Se lo hizo a través de una guía de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población e instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, en este caso se realizó a los 10 empleados del autoservicio.

**CUADRO Nº1**

**CUADRO DE PERSONAL**

Nº	CARGO	NOMBRE	TOTAL
1	CAJERAS	María Ojeda Verónica Romero Diana Carrión	3
2	AYUDANTES	Gino Iñiguez Carlos Ortega Jimmy Jumbo Pablo Lojan	4
3	BODEGUEROS	Byron Gutiérrez Alex Benítez	2
1	CHOFER	José Ojeda	1
<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>			<b>10</b>

Además se realizó encuestas a los clientes de la empresa, en este caso a las familias del Cantón Catamayo, para lo cual determinamos el número de entrevistas a realizar, mediante la utilización de una fórmula matemática:

### **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Población del Cantón Catamayo 30638 habitantes (Censo de Población y Vivienda 2010).

### Descripción de la Formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

**n** = tamaño de la muestra a calcular

**N** = Población (clientes)

**e** = margen de error 5%

**q** = Probabilidad en contra 0.5

**p** = Probabilidad a favor 0.5

**Z** = Nivel de confianza 1.96

### PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN

CUADRO Nº 2

AÑO 2010	TASA DE CRECIMIENTO	AÑO 2011	TASA DE CRECIMIENTO	AÑO 2012
30.638	1,40%	31.067	1,40%	31.502

FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: La Autora

Determinación del número de encuestas a realizar:

$$\text{Nº de Familias: } \frac{31502}{4} = 7875$$

Remplazando:

$$n = \frac{(1.96)^2 7875(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(7874) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

$n = 366$  encuestas a realizar a las Familias del Cantón Catamayo

## **f. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS**

### **1 ANALISIS EXTERNO**

#### **ANÁLISIS EXTERNO DEL “AUTOSERVICIO AL PASO” DEL CANTÓN CATAMAYO**

El análisis externo se refiere a la identificación de los factores exógenos, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Identifica la evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio. Así como los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.

Existen muchos factores externos que afectan a las empresas, como políticas públicas de la agenda gubernamental, medidas económicas como las arancelarias, balanza comercial, inflación, desempleo, el marco legal, el entorno tecnológico, político y social. Todas estas son variables que no pueden ser controladas por las empresas, sin embargo es importante conocerlas y saber en qué medida podrían afectar a las actividades y objetivos de la compañía, para determinar tácticas que eviten que, dichas variables nos afecten significativamente.

#### **1.1 ANÁLISIS PEST**

##### **ÁMBITO POLÍTICO:**

La variable sensible que hoy en día afecta a la oferta son los impuestos, ya que tienen una influencia directa en los costos e intervienen en los factores para la fijación de precios. El nivel de confianza con el actual gobierno regional, no

hace que exista más inversión para una buena política económica. Actualmente no hay incentivos para que se den las inversiones en nuestro país por la política cambiante e inestabilidad económica a causa de la crisis económica mundial. En nuestro país, el actual gobierno ha desplazado la inversión extranjera, a fin de impulsar la inversión nacional, ha fijado barreras arancelarias que impiden la libre entrada de productos al territorio ecuatoriano; pero lamentablemente la producción local no satisface al 100% los requerimientos de la población.

La empresa se rige de acuerdo a las leyes y normas de la Constitución. Un cambio en las políticas estatales provoca cambios importantes en la venta de los productos, siendo responsable de lo que vende. El Autoservicio pretende mejorar su productividad y por ende sus utilidades, aportando a la economía de la localidad por el momento tienen como objetivo recuperar la inversión que se utilizó en la compra de los insumos para el Autoservicio.

A nivel político el Autoservicio, debe cumplir con las normas que exige el gobierno y bajo las cuales todas las empresas sea cual sea su razón social deben ceñirse. Entre esas normas y formalidades legales se encuentra: registro en la Cámara de Comercio, registro tributario en el SRI, registro de cobro y pago de IVA y Registro de Sanidad. Estas formalidades legales afectan al Autoservicio, ya que la legalidad de la empresa depende del correcto diligenciamiento de estas normas; sin éstas, la empresa probablemente no podría funcionar, su gestión se vería afectada y no podría tener una imagen legal y formal frente al gobierno.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup><http://www.minamb.gob.ve>

## **ASPECTO ECONÓMICO**

A nivel económico el Autoservicio se ve afectado en los cambios y la inestabilidad de la economía del país, debido al cambio de algunos de los indicadores económicos como: la inflación, el PIB, el cambio en los productos de la canasta familiar, la canasta familiar en sí misma y los factores climáticos. Estos factores son tal vez los más significativos para la empresa ya que, estos son los que determinan el buen desempeño de la empresa.

Por un lado, la canasta familiar determina los productos básicos alimenticios, tanto de abarrotes como de víveres, determina el precio de los productos y la estabilidad del mismo; el clima incide en las cosechas, las cosechas en la oferta de los productos y la oferta de los productos incide en el precio y lo determina, lo que significa que cuando hay escases de algún producto (por lo general estos eventos ocurren en más de un producto a la vez) la empresa tiene dos posibilidades suprimir o disminuir el uso de dicho producto o aumentar los costos de producción afectando así la disponibilidad de sus clientes y corriendo el riesgo de perder contratos; generalmente la empresa recurre a la primera opción, logrando mantener los mismos estándares de calidad. Estos indicadores pueden llegar a afectar el desempeño de la empresa no sólo internamente sino también externamente, ya que de estos indicadores dependen la mayoría de las 31 actividades económicas del país, el costo de vida y la capacidad de compra de los clientes directos e indirectos de la empresa. Las cifras macroeconómicas que indican, por ejemplo, el Observatorio de Política Fiscal y otros organismos internacionales, son alarmantes; solo nos mantenemos con base a un abstracto económico que es

el alto precio en el barril de petróleo que ha permitido que el Gobierno tenga un intenso gasto público y un endeudamiento supuestamente “del 40% del PIB”, que en cualquier momento nos lleva a la cuerda floja si es que baja el barril de crudo ya que no hemos ahorrado en épocas de vacas gordas.<sup>14</sup>

Las estrategias y programas establecidos en el Plan Nacional de Promoción de Exportaciones han considerado una serie de iniciativas de apoyo a la concreción de los planes y metas planteadas. Entre ellos están: el Programa de mejoramiento de la competitividad de sectores y productos, que ha planteado desarrollar estudios de búsqueda de competitividad y solución de problemas que tienen los productos exportables; Investigación tecnológica y agregación de valor a los productos, que trata de dar asistencia técnica a productos exportables facilitando la investigación sectorial; programa de calidad y certificaciones, que incluye acreditación de laboratorios, consultores y participación de universidades en temas que permitan establecer certificaciones especiales; programa de creación y difusión de la imagen del país y productos, orientado a que los productos y servicios ecuatorianos lleguen a países extranjeros con una identidad propia, programa de servicios específicos a los exportadores, a cargo de la CORPEI y la Corporación Financiera Nacional (CFN) que otorga asistencia en capacitación, logística, asesorías legales, elaboración de planes de negocios de exportación y asistencia organizacional; Inteligencia de mercado, en que la CORPEI a través de su Centro de Información Comercial y el Sistema de Inteligencia de Mercados (SIM) pone a disposición de los exportadores toda la información de mercados para sus necesidades. Los indicadores para medir la economía de

---

<sup>14</sup> [www.diarioelcomercio.com](http://www.diarioelcomercio.com)

nuestro país y sobre todo en el comercio de los productos están reflejados directamente en el desarrollo de los mercados, no obstante cabe señalar que en nuestra localidad el empleo como el subempleo existe una serie de personas que lo tienen y otras que no, es así que para subsistir realizan préstamos bancarios, hipotecarios, quirografarios con el fin de sobresalir.

## **ASPECTO SOCIOCULTURAL**

El factor sociocultural se compone de actitudes, educación, creencias, costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. La globalización de los mercados y la fuerte competencia tecnológica, ha permitido la mejora en la infraestructura de las redes de telecomunicación del país, permitiéndonos ahorros en costo y tiempo (fax, teléfonos celulares, correo electrónico). Es muy importante también las costumbres de la población, ya que de eso va a depender donde vayan a adquirir sus productos, ya que muchos de ellos ya tiene un estilo de vida configurado, y sus preferencias y costumbres son difíciles de cambiar; aunque no imposibles. Podemos considerar que la gente por costumbre o por cultura solo realiza sus compras en los mercados tradicionales, tiendas de abarrotes y similares, en el autoservicio se ofrece una buena atención y precios al alcance del bolsillo del cliente en donde se puede influir en la forma de vida de los pobladores. Un aspecto que puede afectar al libre desarrollo del autoservicio es el estilo de vida de la población, ya que muchos de ellos consumen frecuentemente productos homogéneos y tradicionales y en la mayoría de los casos no buscan otras opciones. Es más la gente piensa que es mejor consumir productos naturales libres de preservantes para conservar su salud, lamentablemente

esta es una variable negativa para nuestra empresa. Existe también un grupo de consumidores que por cultura, ahorro de tiempo, seguridad y servicio, optan por los autoservicios siendo este un aspecto favorable, no se restringe absolutamente a nadie al contrario cuanto más gente lo conozca será mejor para la empresa. Se considera también que Ecuador tiene una diversidad de culturas, por lo tanto la variedad que se debe tener en cuanto a productos debe ser diversa. El compromiso y la responsabilidad más importante de la empresa, está con la sociedad y en especial con aquellas personas hacia las cuales está dirigido su servicio.

## **ASPECTO TECNOLÓGICO**

El desarrollo tecnológico, Internet, comunicaciones móviles, satélites, microondas, etc.— está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. El auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad.

La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos muy distantes entre sí. Los espacios nacionales se han visto superados por las tecnologías de la información que no tienen fronteras: informaciones políticas, militares, económicas —especialmente financieras—, sociales, empresariales, etc. se intercambian y se transmiten cada día por todo el mundo, de manera que

nuestra vida está condicionada en cada momento por lo que está sucediendo a miles de kilómetros de distancia.

Hoy en día, los progresos en las denominadas tecnologías de la información, que abarcan los equipos y aplicaciones informáticas y las telecomunicaciones, están teniendo un gran efecto. De hecho, se dice que estamos en un nuevo tipo de sociedad llamada Sociedad de la información o Sociedad de Conocimiento, que viene a reemplazar a los dos modelos socioeconómicos precedentes, la sociedad agraria y la sociedad industrial.

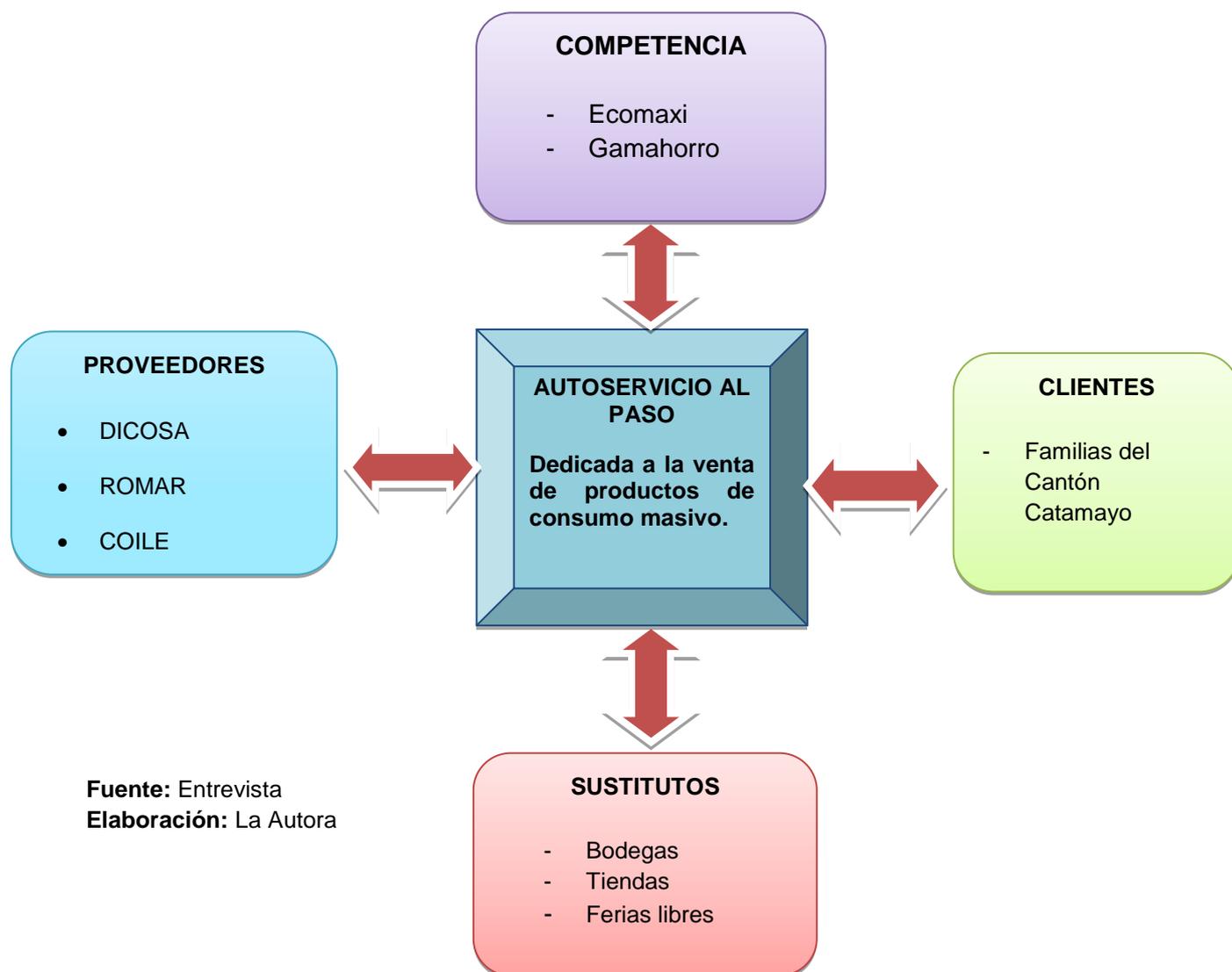
En los autoservicios es de vital importancia que lleven una tecnología sofisticada en cuanto a la alta rotación de productos requiere de soluciones tecnológicas que les permitan realizar sus operaciones eficiente y eficazmente. Aparición de software especializado para los puntos de venta, de etiquetas de identificación inteligentes vía radio frecuencia (RFID) para registrar el movimiento de los productos y realizar el cobro más rápido, otro programa es el software para el inventariado, ERP's que permiten la gestión de artículos y precios, consolidación de ventas, gestión de ofertas, fidelización de clientes, gestión de compras, gestión de comisiones a empleados, finanzas, contabilidad y generación de estadística analítica y de sistemas que facilitan la comunicación entre las tiendas y el almacén. El desarrollo de las tecnologías y las redes sociales como Facebook y Twitter influye en las innovaciones sobre las actividades a desarrollarse. Los supermercados no se pueden quedar atrás, la manera en que las nuevas generaciones se comunican es por la tecnología. Para comunicarnos con el consumidor y para establecer relaciones con ellos. En la actualidad, la empresa de estudio es considerada un Autoservicio que siempre está a la vanguardia de sus productos como en su servicio. No

obstante la empresa entiende que los avances tecnológicos entran a los mercados a gran velocidad, por lo tanto esto le exige estar en constante contacto con estos cambios y realizar las innovaciones pertinentes y necesarias con las exigencias y necesidades tanto de sus clientes como del mercado.

La gestión tecnológica, busca la integridad a los objetivos estratégicos de la empresa, asumir una actitud proactiva en la introducción de nuevas tecnologías, nuevos productos y nuevos procesos con un énfasis mayor en el tiempo del ciclo, incrementar la productividad y el desempeño de la comunidad técnica del Autoservicio.

De esta forma Al Paso garantizará seguir siendo pionero en innovación y en recursos tecnológicos y tendrá un factor diferencial muy importante frente a su competencia contando siempre con los programas de apoyo para llevar la contabilidad de la empresa, así como es el VisualFac. todo programa o idea innovadora es de gran importancia dentro de la empresa, cabe recalcar que el autoservicio le hace falta la publicidad para llegar más a sus clientes, es por ello que es necesario que se adopten nuevas campañas publicitarias imponiendo diferentes tipos de propagandas en los medios de comunicación con la utilización de la tecnología. Es una debilidad que está afectando al autoservicio, pero se la puede equilibrar con el mejoramiento de lo dicho anteriormente.

## 1.2 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



## 1.3 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Es el marco más influyente y el que más se utiliza para la evaluación del atractivo de la industria, es un análisis estructural del sector industrial que se basa en 5 fuerzas básicas:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre competidores
- Poder de negociación de los proveedores

- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** Nuevas empresas en un mercado traen nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria.
2. **La rivalidad entre los competidores.-** Por un lado existe un número elevado de empresas que ofrecen el mismo servicio. Los principales competidores del Autoservicio AL PASO son GAMAHORRO y ECOMAXI. La rivalidad principalmente entre estas empresas, se debe a que el servicio que prestan es idéntico. Realizan múltiples ofertas y sobre todo utilizan publicidad agresiva para diferenciarse de AL PASO.
3. **Poder de negociación de los proveedores.-** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los productos que suministran son claves para el autoservicio, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.
4. **Poder de negociación de los compradores.-** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización

de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente el autoservicio tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** Los productos sustitutos limitan el potencial de una empresa fijando un techo de precios, estos se caracterizan por realizar la misma función que los productos originales. Los productos sustitutos que merecen una atención especial son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño respecto a los productos originales. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos son de mejor calidad o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa. En este caso los sustitutos al Autoservicio son tiendas, mercados y bodegas.

## Análisis Cuantitativo del “Autoservicio Al Paso” según fuerzas de Porter

Cuadro N° 3

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES								
Economías de Escala	PEQUEÑAS	1	2	3	4	5	GRANDES	
Bajo costo de cambio de los compradores	ESCASA	1	2	3	4	5	IMPORTANTE	
Difícil acceso a terrenos	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS	
Políticas económicas coherentes	BAJO	1	2	3	4	5	ALTO	
Acceso a canales de Distribución en el Cantón Catamayo	AMPLIO	1	2	3	4	5	RESTRINGIDO	
Empresas pre-establecidas con el mismo servicio	POCAS	1	2	3	4	5	MUCHAS	
Empresas con altos activos	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS	
Crecimiento de los Autoservicios	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO	

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES								
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>								
N° de Competidores en equilibrio (Gamahorro y Ecomaxi)	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	BAJO	
Crecimiento relativo en la venta de productos y servicio	LENTO	1	2	3	4	5	RAPIDO	
Almacenamiento propio (bodegas de acopio)	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO	
Diferenciación de clientes consumidores de alimentos de primera necesidad	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	
Diversidad de Competidores (Portal del valle, Su Economía, Ahorra Mas)	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA	
<b>BARRERAS DE SALIDA</b>								
Publicidad agresiva	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO	
Canales estratégicos de Comercialización	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA	
Volumen de ventas	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS	
Personal calificado para la atención al cliente	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS	

PODER DE LOS COMPRADORES								
Clientes informados de los productos que se ofrecen en el Autoservicio	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO	
Sustitución del Autoservicio (tiendas, bodegas, ferias libres etc.)	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO	
Nivel de degustación en el punto de venta	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	
Poder de compra	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	
Interés en la compra de productos con garantía y sellos de calidad	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO	
Sensibilidad Social (comercio justo, servicio y confianza)	ALTA	1	2	3	4	5	BAJA	

## PODER DE LOS PROVEEDORES

Imposición de condiciones de precio/tamaño	ESCASOS	1	2	3	4	5	MUCHOS
Calidad y garantía del producto	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA
Existencia de proveedores potenciales	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Servicio ágil y oportuno en la entrega de los productos	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Número de proveedores de importancia	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO
Facilidad de cambiar de proveedor	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS

## DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS

Disponibilidad de sustitutos cercanos	IMPORTANTE	1	2	3	4	5	ESCASA
Sustitutos de mejor servicio	BAJOS	1	2	3	4	5	ALTOS
Rentabilidad y Agresividad de sustitutos	ALTAS	1	2	3	4	5	BAJAS
Valor/Precio del sustituto	ALTO	1	2	3	4	5	BAJO

EVALUACIÓN GENERAL	PUNTAJE PROMEDIO	PONDERACIÓN
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	3,25	25,81
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	2,67	21,21
PODER DE LOS COMPRADORES	2,00	15,89
PODER DE LOS PROVEEDORES	2,67	21,21
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	2,00	15,89
<b>TOTAL</b>	<b>12,59</b>	<b>100,00</b>

PROMEDIO PONDERADO

2,52

	ATRACTIVO BAJO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ALTO
Promedio Ponderado entre	1 y 2,33	2,34 y 3,67	3,67 y 5
<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>		<b>2,52</b>	

FUENTE: AUTOSERVICIO AL PASO

ELABORACIÓN: La Autora

De acuerdo con el análisis realizado, podemos indicar que actualmente, éste es un mercado medianamente atractivo para invertir. Es por ello que luego de realizar la Planeación Estratégica al Autoservicio daremos a conocer los cambios y sobre todo las líneas estratégicas que permitirán dar una buena solución a los problemas que tiene la empresa en estudio.

### **Análisis Metodológico de la matriz “Fuerzas de Porter”**

Ahora nos concentraremos en analizar las cinco fuerzas de Porter desagregadas. El análisis tiene un alcance cuantitativo (ponderación), el mismo que permitirá identificar los principales puntos y tendencias de cambio subyacentes o la dirección que típicamente puede tomar la evolución del sector servicio a futuro.

**CUADRO Nº 4**

FUERZAS COMPETITIVAS	DETERMINANTES	FUNDAMENTO TÉCNICO - METODOLÓGICO
<p><b>Amenaza de nuevos entrantes</b></p>	<p>Protección y regulación de la Empresa.</p> <p>Acceso a las últimas tecnologías en equipos de seguridad.</p>	<p>El Autoservicio Al Paso, está dedicado a la venta de productos de consumo masivo, productos tales como: lácteos, embutidos, bebidas, licores, confitería, productos de aseo entre otros. Estos productos satisfacen las necesidades de los clientes y por ende logran una buena aceptación por su calidad y precio ya que es muy cómodo a la hora de adquirirlo creando un espacio de encuentro amigable y respetuoso para el abastecimiento del hogar de cada familia. El Autoservicio Al Paso surge para servir a los clientes con productos de calidad, con precios competitivos, y especialmente con la actitud del personal que labora en el Autoservicio orientados a crear un ambiente familiar y agradable. La excelencia en logística y rotación de productos es base fundamental de rentabilidad como también la remuneración de sus empleados y el cumplimiento con el Estado y la sociedad. La ubicación del Autoservicio es muy buena ya que se encuentra a pocos pasos de una entidad pública, donde atrae a muchas personas con el logotipo que proyecta. Cabe recalcar que es importante que todo autoservicio son considerados como entes importantes de comercio, y desarrollo para el país.</p> <p>La evaluación efectuada se la hizo con la base de tres factores:</p> <p><b>1. Barreras de entrada.-</b> se denominan a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a.</b> Economías de escala. Las economías de escala pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto.</li> <li><b>b.</b> Diferenciación del producto. Es importante que se invierta en recursos que sean necesarios en la compra de productos, para mantener a los clientes en la expectativa de líneas nuevas.</li> <li><b>c.</b> Capital necesario. Así como se invierte en la compra de productos frescos para el autoservicio, también genera utilidades satisfactorias lo que hace que cada día sus ventas sean productivas.</li> <li><b>d.</b> Costos cambiantes. Es necesario saber si al cliente le va a suponer un costo cambiar de proveedor.</li> <li><b>e.</b> Canal de distribución. Cuáles existen, cómo se accede, cómo se utilizan.</li> <li><b>f.</b> Política gubernamental. Acciones del gobierno para impedir o favorecer el acceso al sector.</li> </ul>

<p><b>Rivalidad Competidores</b></p> <p><b>entre</b></p>	<p>N° de Competidores en equilibrio (Gamahorro y Ecomaxi)</p> <p>Crecimiento relativo en la venta de productos y servicio.</p> <p>Almacenamiento propio (bodegas de acopio)</p> <p>Diferenciación de clientes consumidores de alimentos de primera necesidad.</p> <p>Diversidad de Competidores (Portal del valle, Su Economía, Ahorra Mas)</p> <p><b>BARRERAS DE SALIDA</b></p> <p>Publicidad agresiva</p> <p>Canales estratégicos de Comercialización</p> <p>Volumen de ventas</p> <p>Personal calificado para la atención al cliente</p>	<p>Los principales competidores en la ciudad que tiene el Autoservicio Al Paso son: <b>Gamahorro</b>, es un autoservicio que brinda a sus clientes y consumidores una variedad de productos, siempre contemplando que los precios sean relativamente bajos en comparación con otros establecimientos que se encuentran en sus cercanías, además la empresa posee proveedores fijos cada uno de ellos le proporcionan al autoservicio artículos para el hogar, útiles necesario en las oficinas, cosméticos y objetos para el cuidado personal. En los estantes se pueden encontrar licores, abarrotes y productos de la canasta básica; así mismo se cuenta con un stand de carnicería y con uno de verdulería.</p> <p>En la entrada principal del local, se encuentra la heladería y fármacos, que también son muy frecuentados por los visitantes. Posee una excelente publicidad ya que es escuchado en todos los medios de comunicación, es importante señalar que la ubicación de la empresa es estratégica puesto que se encuentra cerca de las paradas de los autobuses; si los clientes son en su mayoría personas que no cuentan con la facilidad de un vehículo tienen esta ventaja de cercanía. La imagen que proyecta la empresa es excelente al igual que su logotipo trata de captar a la mayoría de las personas que circulan por esta avenida. Realiza programas de promociones y sorteos que motivan a frecuentar el establecimiento y ganar premios. Esta ubicado en las calles 18 de Noviembre entre Bolívar y 24 de Mayo, lleva aproximadamente 4 años en nuestro Cantón.</p> <p>En cambio el Autoservicio "<b>Ecomaxi</b>" es una empresa que lleva aproximadamente 2 años de trayectoria en el Cantón aunque no cuenta con una gran presentación, no deja de ser un potencial competidor para el Autoservicio Al Paso sus desventajas se centran en la calidad de presentación de los productos, como también en la publicidad y las promociones, la calidad de servicio es buena ya que tratan de ser cada día mejor, posee sus proveedores fijos, se encuentra ubicado en las calle Atahualpa y 10 de Agosto.</p>
--	---	---

<p><b>Poder de Compradores y Poder de Proveedores</b></p>	<p>Poder negociador</p>	<p><b><u>COMPRADORES</u></b></p> <p>Los productos que ofrece el autoservicio van dirigidos a todas las familias del Cantón Catamayo, en donde se encuentran al mejor precio y sobre todo la calidad y servicio que brinda para este segmento. Se trata de captar la atención de las personas para que visiten el lugar, de darles confianza y sobre todo que lleven el producto con garantía para que así el cliente se sienta más seguro y vuelva a adquirir nuevamente. El autoservicio tiene convenios con los militares otorgando créditos para que puedan comprar sus productos, por otra parte también da créditos a las personas que son buenas pagadoras, con esto trata de mantener a sus clientes fijamente dándoles las mejores salidas para su consumo.</p> <p><b><u>PROVEEDORES</u></b></p> <p>Existen diversos proveedores de materia prima e insumos con ligeras diferencias en calidad y precios accesibles, por lo que el autoservicio no tiene mayores problemas de negociación con estos. Entre los principales proveedores tenemos: Dicosa, Romar, Coile, Distribuidora Camel, CAFRILOSA, Proesa, CALVA y Calva estos son algunos proveedores que le abastecen al autoservicio, la mayoría son lojanos, también existen aquí en nuestra localidad como es el Sr. Ángel Burí quien vende arroz por mayor y menor ubicado en las calles Olmedo y 3 de Noviembre y están algunos que son de la ciudad de Cuenca que también brindan los productos necesarios para el autoservicio. Existe una dificultad al momento de conseguir los proveedores ya que la empresa es nueva y desconoce cuáles podrían ser las personas que les abastezcan de los productos es por ello que lo toman como una debilidad principal del autoservicio.</p>

		Uno de los principales beneficios que dan los proveedores al Autoservicio Al Paso es el precio, la calidad y la garantía del producto, también están las buenas relaciones, es decir la confianza que brindan para poder negociar. Igualmente está el servicio ágil y oportuno en la entrega de los productos con eficiencia y cuidado.
<b>Disponibilidad Sustitutos</b>	<b>de</b> Sustitutos de mejor servicio Valor/Precio del sustituto	Los productos sustitutos a esta empresa son los Mercados, Bodegas, Ferias libres, porque ofrecen productos que suplen las necesidades de los clientes dentro de estas encontramos “ <b>COMERCIAL CABRERA</b> ” ubicado en la Av. Catamayo y Sucre , así mismo está el “ <b>COMERCIAL CELI CELI</b> ”, localizado en las calles Eugenio Espejo y 18 de Noviembre, en cuanto a las ferias libres se realizan los días jueves, sábado y domingo la atención es directa, estos productos que se venden hacen que el comprador es decir el cliente obtén por su consumo ya que la mayoría tienen las características principales, los precios se pueden presentar rentables en unos sitios y en otros no, ya que depende mucho de la utilidad que quieran obtener, los lugares donde se encuentran estos productos sustitutos están cerca de nuestro autoservicio, brindan calidad, pero no el servicio que tiene la empresa en estudio.

## 1.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo “identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas, en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio”. Se considera una herramienta de análisis, que permite calificar a los competidores sobre los factores que se consideran como clave de éxito en la industria en que se encuentran, determinando finalmente quien es el competidor más fuerte dentro de ésta.

Para elaborar la matriz se ponderan los factores, la ponderación variará entre 0,0 y 1,0 para cada variable. Tomando en consideración que la sumatoria de las ponderaciones para todos los valores no podrá exceder de 1,0. Los factores importantes para el éxito de una MPC, incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades donde (4) corresponde a la fortaleza mayor, (3) a la fortaleza menor, (2) a la debilidad menor y (1) a la debilidad mayor”. Por lo tanto para determinar el puntaje, se deberá hacer un análisis para cada factor entre los diferentes competidores de la matriz. Para obtener una calificación ponderada se multiplicará el peso de cada factor por su calificación y finalmente se sumarán las calificaciones ponderadas de cada una de las variables, con el fin de determinar el total ponderado para cada empresa. Para realizar esta matriz nos basaremos de acuerdo a la calificación de cada factor dándole a estos el puntaje que estén acorde a la realidad:

**CUADRO N° 5**

FACTOR	VALOR
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

**CUADRO N° 6**

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	Ponder.	AL PASO		GAMAHORRO		ECOMAXI	
		Calific.	Total	Calific.	Total	Calific.	Total
Calidad del producto	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Imagen	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Competitividad	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
Promociones	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Publicidad	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Logotipo	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Proveedores	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Creatividad	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
Precios relativos a la Empresa	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Ubicación	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Servicio al Cliente	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
<b>T O T A L</b>	<b>1</b>		<b>3,1</b>		<b>3,79</b>		<b>2,82</b>

FUENTE: Análisis del Entorno del Autoservicio

ELABORACIÓN : La Autora

### **f.1.5 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO AL AUTOSERVICIO AL PASO**

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la matriz de perfil competitivo, tenemos que en cuanto al **Autoservicio al Paso** frente a la competencia, se encuentra en segundo lugar con una puntuación de **3,10**, mientras que el **Autoservicio Gamahorro** ocupa el primer lugar con un puntaje de **3.79** y el **Autoservicio Ecomaxi** está en tercer lugar con un puntaje de **2.82**. Con esto concluimos, que a pesar de ser una empresa nueva en la localidad, el **Autoservicio al Paso** se encuentra en un buen puesto competitivo, ya que ha logrado la aceptación del mercado. Siendo sus mejores factores de éxito los precios económicos de sus productos, imagen, ubicación y servicio al cliente

consideradas como fortalezas mayores con una calificación de **4**. Como fortalezas menores presenta: la calidad del producto, competitividad, promociones, y logotipo. Todas estas con una calificación de **3**.

Por otro lado, como debilidad menor del Autoservicio tenemos la falta de creatividad, la falta de no conocer bien a los proveedores; y está también la falta de publicidad que tiene por esencia comunicar y motivar a los consumidores con argumentos convincentes y razonables acerca de la conveniencia de adquirir los bienes o servicios ofrecidos en el mercado con una calificación de **2**.

En cuanto al **Autoservicio Gamahorro**, que es su mayor competidor presenta como fortalezas mayores, calidad del producto, promociones, publicidad, logotipo, proveedores, creatividad, precios relativos a la empresa y servicio al cliente a diferencia de los otros con una calificación de **4**.

Como fortalezas menores imagen, competitividad, y ubicación de la empresa, las mismas que tienen un puntaje de **3**. No tiene debilidades mayores.

**El Autoservicio Ecomaxi** tiene como mayor fortaleza las promociones con un puntaje de **4**. Mientras que como fortalezas menores se encuentran: imagen, publicidad, proveedores, creatividad, precios relativos a la empresa, ubicación y servicio al cliente con una puntuación de **3**. Como debilidades menores está la calidad del producto, competitividad, y logotipo del Autoservicio. Con un puntaje de **2**. No tiene debilidades mayores.

## 1.6 MATRIZ BCG DEL AUTOSERVICIO AL PASO

### **Matriz Boston ConsultingGroup B.C.G - Matriz Crecimiento-participación**

Este modelo de análisis estratégico fue desarrollado por el Boston ConsultingGroup (BCG) en los años 70 para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio. En el eje horizontal se representa la participación relativa que tiene cada producto o negocio, calculada frente al líder del sector o, como en este caso, frente al mayor competidor de la empresa analizada. Muestra por tanto la fortaleza o debilidad de la firma en esa actividad. Se representa en escala logarítmica, de más a menos a partir del eje de coordenadas, para que el dato sea consistente con la curva de experiencia.

En el **eje vertical** se representa el crecimiento del mercado, mediante una tasa simple. Por ejemplo el % de crecimiento desde la misma fecha del año anterior de menos a más a partir del eje de coordenadas.

Si trazamos una **líneahorizontal** para un determinado crecimiento (por ejemplo 10%) y una vertical para una determinada cuota relativa de mercado (por ejemplo 1), el resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representan los óvalos de cada unidad estratégica de negocio ubicados en función de la tasa de crecimiento y cuota de mercado correspondiente, y del tamaño proporcional al total de la cartera de negocio que estamos analizando. Su posición nos indica en qué etapa evolutiva se encuentran conforme al siguiente gráfico. Las fechas indican la secuencia evolutiva normal.

**La matriz del BCG (Boston ConsultingGroup), es una herramienta para el análisis estratégico de la empresa en base a las dos dimensiones siguientes:**

- Una, **la cuota relativa de mercado** que posee la empresa en cada producto, actividad o área estratégica de negocio, para expresar su posición competitiva en el mercado.
- Otra, **la tasa de crecimiento del mercado**, que indica el atractivo para la empresa.

El resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representan los distintos productos de la empresa y se clasifican según la etapa evolutiva en que se encuentran, y las siguientes denominaciones:

- **Dilemas (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema):** cuadrante superior derecho: fuerte inversión y todavía reducidos ingresos, baja participación en el mercado, mercados creciendo rápidamente, Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento, generadores débiles de efectivo, la empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio.
- **Estrellas:** cuadrante superior izquierdo: fuerte inversión y e ingresos importantes, alta participación relativa en el mercado, mercado de alto crecimiento, consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento, utilidades significativas

- **Vacas Lecheras:** cuadrante inferior izquierdo: producto maduro, reducida inversión y fuertes ingresos, alta participación en el mercado, mercados de crecimiento lento, generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado, pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios, márgenes de utilidad altos.
- **Perros (pesos muertos):** cuadrante inferior derecho: inversión nula y reducidos ingresos, productos en declive, baja participación en el mercado, mercados de crecimiento lento, pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas, generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

**Matriz de descripción:  
Crecimiento – Participación B.C.G.**

CUADRANTES	CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO
<b>DILEMAS</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
Ventas en ascenso	
Exige muchas inversiones	
Gasto en Investigación + Desarrollo I+D	
Gasto en comercialización. y formación	
Genera déficit de fondos	
<b>ESTRELLAS</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
Ventas altas	
Cuota de mercado consolidada	
Generación de fondos	
Aprovechamiento curva experiencia	
Entrada en beneficios	
<b>VACAS</b>	<b>ESTANCAMIENTO MADUREZ</b>
Poco crecimiento del mercado	
Poca necesidad de fondos	
Gran cuota de mercado	
Recogida de frutos de inversiones ant.	
Madurez del sector	
<b>PESOS MUERTOS</b>	<b>DECLIVE</b>
Producto en declive	
Retirada estratégica	
Consume pocos recursos	
Opción: desinvertir	

**FUENTE:** Boston Consulting Group

**ELABORACIÓN:** La Autora

## Elaboración de la Matriz B.C.G.

### Cálculo de la Tasa de Crecimiento de la industria y/o del mercado

La tasa de crecimiento del mercado presentada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria, va desde alta a bajo y desde el 20% al 5% con una media del 10%, porcentajes que son estándares creados por el autor de la matriz.

Se estima tomando en consideración el volumen de ventas totales del mercado en los últimos dos años, o de los dos últimos periodos. En este caso se tomaran las ventas del año 2012 abordando los meses de Febrero a Junio y de Julio a Noviembre se lo realiza de esta manera porque la empresa es nueva y por ende no puede comparar sus ventas en dos años. A continuación presentamos un cuadro de desglose:

**Cuadro N° 7 Matriz Boston Consulting Group B.C.G. del Autoservicio “Al Paso” en productos vendidos**

EMPRESAS	Ventas Febrero- Junio 2012	Ventas Julio- Noviembre 2012	Participación de mercado %
GAMAHORRO	70000	90000	45,00%
ECOMAXI	50000	65000	32,50%
AL PASO	35000	45000	22,50%
<b>TOTAL</b>	<b>155000</b>	<b>200000</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE:** GAMAHORRO, ECOMAXI, AL PASO

**ELABORACIÓN:** La Autora

Para el cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la empresa), aplicamos la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{Ventas\ Julio - Nov - Ventas\ Febrero - Junio}{Ventas\ Febrero - Junio} * 100$$

Tendríamos el siguiente resultado:

$$TC = \frac{2000000 - 155000}{155000} * 100\%$$

$$TC = 29,03\%$$

Es decir que las ventas del mercado de los productos se han incrementado en un 29,03% en los últimos meses, respecto de la gestión de los meses anteriores, el resultado es independiente de los crecimientos o decrementos que cada empresa tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

### **Cálculo de la Participación Relativa**

De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 ó 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan aun en nuestro medio, con todos los cambios económicos que sufrimos esta medida es confiable para cualquier análisis de portafolio.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Para el caso práctico del Autoservicio “Al paso”, utilizamos la siguiente fórmula de Crecimiento de Mercado (CM):

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa y/o \% de participación en el mercado}}{\text{Ventas del mayor competidor y/o \% participación del mayor competidor}}$$

$$CM = \frac{22,50}{45,0}$$

$$CM = 0,5\%$$

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas (productos) de los últimos meses que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas, y utilizar los datos % en la fórmula o sólo tomar en cuenta el número de ventas, para cualquiera de los casos el resultado será el mismo.

Reemplazando a los datos del ejercicio obtenemos lo siguiente:

$$CM = \frac{45.000}{90.000}$$

$$CM = 0,5$$

Cuando existe toda la información del mercado también se puede calcular los datos de la competencia y tendríamos el siguiente cuadro:

**Cuadro N°8 Matriz Crecimiento del Mercado (%)**

EMPRESAS	CM	CM %
GAMAHORRO	(45,00%/32,50%)	1,38
ECOMAXI	(32,50%/45,00%)	0,72
AL PASO	(22,50%/45,00%)	0,50

**FUENTE:** GAMAHORRO, ECOMAXI, AL PASO

**ELABORACIÓN:** La Autora

En este último cuadro estamos utilizando los datos porcentuales en vez de los datos de ventas, toda vez que el resultado siempre será el mismo.

Para los creadores de la matriz BCG, una participación es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior.

## Elaboración de la matriz BCG

En base a estos datos se puede armar la matriz, e identificar de esta manera cuatro grupos de productos.

La matriz crecimiento – participación se basa en dos dimensiones principales:

- **El índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- **La participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante.

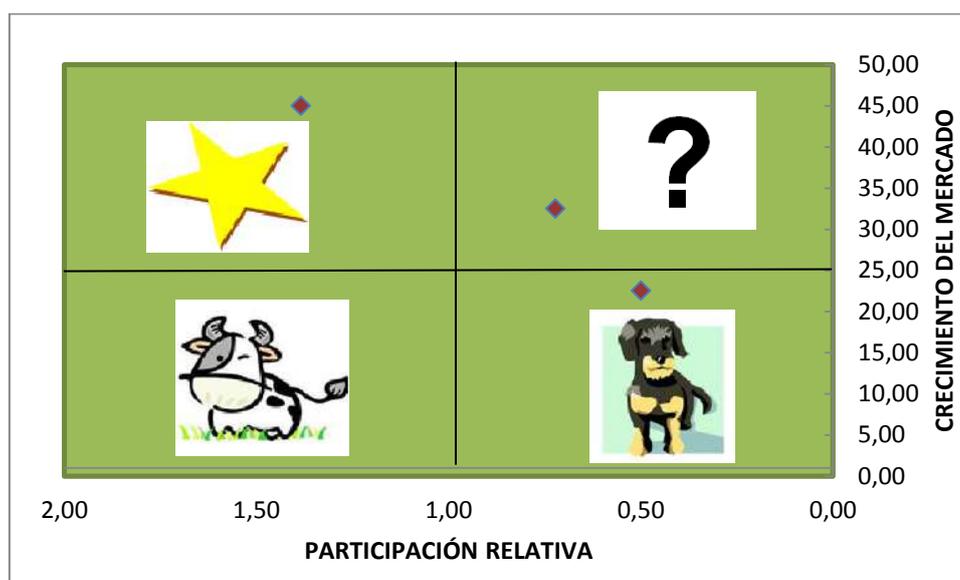
**Cuadro N°9 Matriz Participación en el Mercado (%)**

EMPRESAS	CM	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN BASE AL ÚLTIMO AÑO (%)
GAMAHORRO	1,38	45,00
ECOMAXI	0,72	32,50
AL PASO	0,50	22,50

**FUENTE:** GAMAHORRO, ECOMAXI, AL PASO

**ELABORACIÓN:** La Autora

**Gráfico N°9 MATRIZ B.C.G. AUTOSERVICIO “AL PASO”**



## **ANÁLISIS DE LA MATRIZ BCG DEL AUTOSERVICIO AL PASO**

En base a los datos obtenidos en las tablas y gráfico anterior, podemos concluir que el Autoservicio Al Paso en cuanto a las ventas de los meses anteriores y los meses siguientes ha logrado un 0,50% de crecimiento así mismo cabe recalcar que tiene una participación del 22,5% baja en relación a la competencia, sus ventas se encuentran ubicadas como perro, estas poseen una posición competitiva débil en industrias no atractivas ya que sus utilidades son bajas y ofrecen pocos beneficios a la empresa en estudio. Ofrece pocas proyecciones para el futuro en cuanto a rendimientos, puede exigir considerables inversiones de capital solo para mantener su baja participación en el mercado.

Así mismo tenemos a la competencia uno de ellos es el Autoservicio Gamahorro en donde sus ventas están como estrella el cual tiene una tasa de crecimiento del 1,38% y una participación del 45%, esto hace que la venta de sus productos se encuentren con una participación alta en el mercado y de rápido crecimiento ya que se encuentran en una etapa de introducción de la vida del producto. Por los años que lleva posee fortalezas competitivas como oportunidades para la expansión, lo que quiere decir que los productos estrellas suministran rendimiento a largo plazo y oportunidades de crecimiento.

La estrategia a seguir está en la promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio.

Finalmente está el Autoservicio Ecomaxi en cuanto a la gráfica podemos observar que sus ventas están como incógnita, tiene una tasa de crecimiento de 0,72% y una participación de 32,5%. Es por ello que tienen baja

participación relativa de mercado). Sin embargo, están ubicadas en las industrias de alto crecimiento, porque son productos que operan en mercados de alto crecimiento con una participación pequeña. Los productos requieren de más cuidado en el mercado es decir requieren de una inversión alta, las utilidades son bajas puesto que se encuentran en la etapa de introducción. A fin de ganar participación en el mercado es recomendable desinvertir para aumentar utilidades y lograr que los productos pasen a ser considerados estrella así mismo se debe evaluar si se debe invertir o no. La estrategia adecuada para este tipo de segmento es invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta y así mejorar la calidad del producto.

## **2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA “AUTOSERVICIO AL PASO” DEL CANTÓN CATAMAYO DE LA CIUDAD DE LOJA**

### **ANTECEDENTES**

“Autoservicio al Paso” es una empresa nueva en el Cantón Catamayo, la idea de negocio se dio hace dos años, la cual hace 5 meses es ejecutada en el Cantón Catamayo ubicada en un lugar clave donde concurre la mayor cantidad de las personas domiciliada en la Av. Isidro Ayora y Alonzo de Mercadillo consolidada y con una buena imagen a la población de la ciudad. Actualmente cuenta con 10 empleados, está dirigida por el Lic. Pedro Rodríguez García en donde junto a sus socios realizan las diferentes actividades para el desarrollo del autoservicio, su compromiso es: “Trabajamos siempre por mantener nuestro prestigio con nuestros proveedores y clientes, que son nuestra razón de ser.” El autoservicio está dedicado a la venta minorista de bienes de consumo.

### **CONSTITUCIÓN Y RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA**

Constituida únicamente como persona natural con registro único de contribuyentes habilitado para la venta de productos de consumo. Comercialmente se denomina “Autoservicio al Paso“, es una organización creada con capital privado, para iniciar el negocio contó con un monto de \$70.000 dólares, es creada el 21 de Enero del año 2012 como un mini mercado de productos de consumo masivo. Este negocio está dirigido por el Lic. Pedro Rodríguez García Gerente propietario del autoservicio.

### **PLAZO DE DURACIÓN**

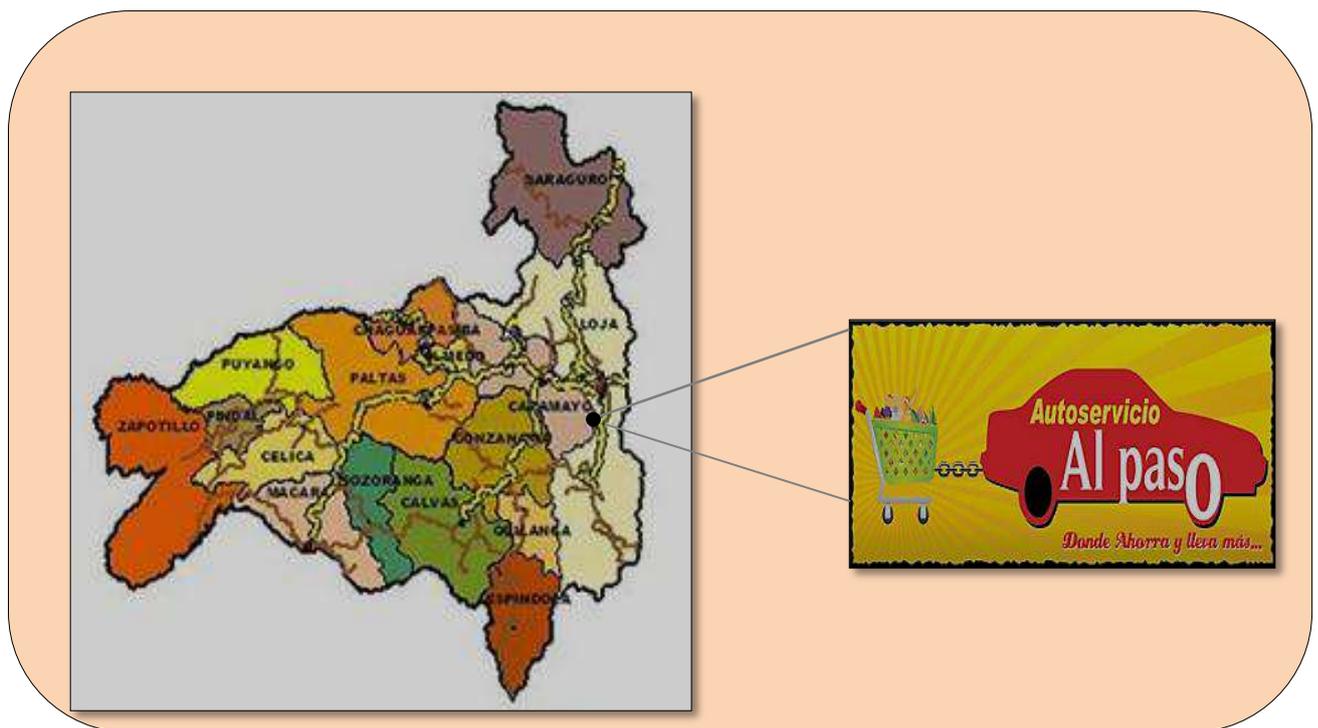
Desde su creación hasta la actualidad tiene 11 meses de duración en la venta de productos de consumo que brinda a la colectividad.

## DIRECCIÓN Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA

### MACROLOCALIZACIÓN

La empresa se encuentra en la Zona 7 del país (Loja), ubicada principalmente en el Cantón Catamayo en la Av. Isidro Ayora y Alonzo de Mercadillo, con la finalidad de contribuir a la venta de productos de consumo masivo.

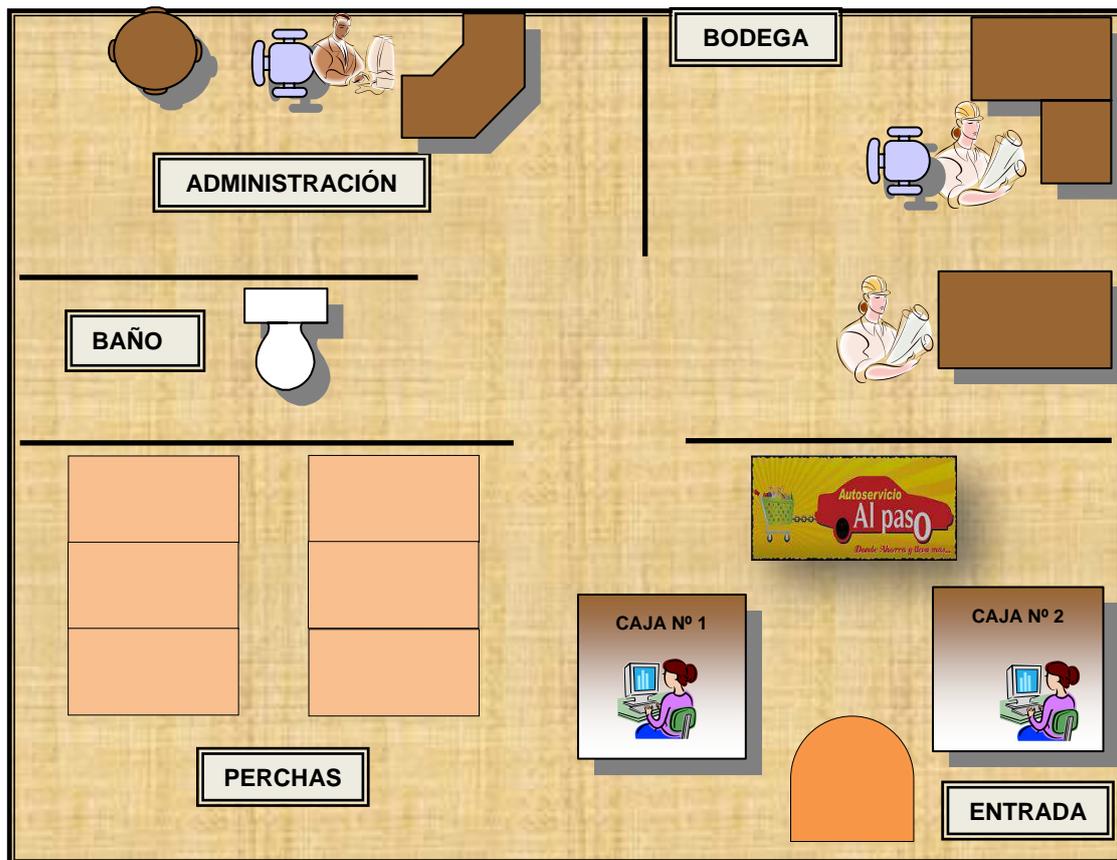
### PROVINCIA DE LOJA



### MICROLOCALIZACIÓN



## DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL AUTOSERVICIO AL PASO



**ÁREA FÍSICA:** En lo concerniente a las actividades de apoyo la empresa no cuenta con infraestructura propia por lo que cada mes le toca pagar arriendo, el lugar donde está el Autoservicio es adecuado para realizar sus actividades ya que el espacio que tiene está bien distribuido y ubicado. La estructura física en donde se llevan a cabo los diferentes servicios que brinda el **“AUTOSERVICIO AL PASO”** tiene un área de 15m de ancho x 17m de largo lo que da una superficie de  $255m^2$ , los mismos que son distribuidos en diferentes áreas así tenemos: una oficina administrativa, una bodega, un baño, 2 cajas y las perchas con las diferentes líneas de productos lo cual le dan una mejor vista para sus clientes y un servicio de calidad.

**TECNOLOGÍA Y MAQUINARIA:** En cuanto a la tecnología la empresa utiliza un programa llamado Visual Fac el cual permite de manera óptima y oportuna llevar la contabilidad de la misma. La maquinaria que utiliza el autoservicio son algunos equipos de oficina que son importantes para resolver cualquier actividad dentro de la empresa, además un computador el cual le facilita llevar los registros de entrada y salida de los productos, también una caja registradora, también utiliza algunas perchas, góndolas las cuales sostiene los productos que son exhibidos en el autoservicio, cuenta con 1 frigorífico y 2 refrigeradoras que le permiten mantener los productos en un buen estado y sobre todo a encajarlos de una manera más presentable. Tenemos las canastas que son de vital importancia para el cliente al momento de realizar las compras dentro de la empresa.

**ABASTECIMIENTO:** Las empresas que abastecen de recursos al Autoservicio Al Paso son: Dicosa, Cafrilosa, Distribuidora Camel, Calva y Calva, Proesa entre otros, estas empresas le proporcionan todo lo concerniente a productos, y demás recursos necesarios para la venta de los mismos.

**LOGÍSTICA INTERNA:** Trata de mantener el Stock controlado es decir tener lo necesario de productos para proporcionar a las personas que visitan el autoservicio y no tener inconvenientes ya que sería perjudicial, así mismo los tiempos y movimientos ayudan a obtener siempre los tiempos necesarios el material que se requiere mediante el control de inventarios por otra parte se realiza la reducción de tiempos de pago se les paga antes a los proveedores para así tener un mejor precio, mayor calidad o algún beneficio extra y por último la calidad dentro del producto se busca tener los mejores productos de la mayor calidad posible.

**OPERACIONES:** Para el manejo de los productos del autoservicio lo primero que se hace es: clasificar los productos de acuerdo a cada línea, ya sean los embutidos, chocolates, aseo y limpieza, abarrotes entre otros, de tal manera que estén en su respectivo orden, luego se coloca los precios respectivos con cintas adherentes a los envases ya sean de plástico o de vidrio con su debido cuidado, otro paso importante es la ubicación de los productos se los coloca en las repisas correspondientes con ello se consigue la atención de los clientes que entran al local y finalmente se realiza una limpieza ya que en su mayoría tienden a empolvase debido al clima del Cantón.



**LOGÍSTICA EXTERNA:** Son las actividades de almacenamiento de los productos terminados para ser transportados a los diferentes puntos de venta a nivel local y provincial. En este caso el Autoservicio busca conexión con el cliente es decir trata de tener un mejor conocimiento sobre los intereses de los consumidores para así conocer que es lo que quiere llevar a su hogar, luego de ello se procede a despachar y a entregar el producto que escogió.

**MARKETING:** Los canales de distribución que tiene el Autoservicio es directo, ya que los compradores adquieren los productos en las instalaciones de la empresa. Para dar a conocer la empresa y sus productos se realiza una

publicidad en la **Radio Wg Milenio de Catamayo** cabe recalcar que la publicidad que utiliza la empresa no es la adecuada ya que la mayoría de las personas no le toman mucho interés en escucharla.

**SERVICIO:** La empresa Al Paso se preocupa por ofrecer a sus clientes productos de calidad, y garantías por eso que trata de ser cada día mejor y sobre todo llegar a posicionarse en la mente del consumidor.

### **ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL MERCADO**

El autoservicio Al Paso tiene los siguientes competidores y proveedores locales, provinciales y fuera de la ciudad, a continuación presentamos los siguientes:

#### **COMPETIDORES DIRECTOS**

**CUADRO N° 10**

<b>NOMBRE DEL AUTOSERVICIO</b>	<b>DOMICILIO</b>
GAMAHORRO	18 de Noviembre entre Bolívar y 24 de Mayo
ECOMAXI	Atahualpa y 10 de Agosto

ELABORACIÓN: **La Autora**

#### **COMPETIDORES INDIRECTOS**

**CUADRO N° 11**

<b>NOMBRE</b>	<b>DOMICILIO</b>
<b>BODEGAS(TIENDAS)</b>	En todo el Cantón
<b>MERCADO</b>	Eugenio Espejo y Olmedo
<b>FERIAS LIBRES</b>	10 de Agosto y Benjamín Carrión

ELABORACION: **La Autora**

**PROVEEDORES**  
**CUADRO N° 12**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
COMPañÍA COCA COLA	Las pitas
DISTRIBUIDOR DE ARROZ ÁNGEL BURI	Catamayo
CALVA Y CALVA	Bolívar 07-47 E/J A Eguiguren y 10 de Agosto
COILE	Barrio Consacola Km1 vía a Cuenca
COMERCIALIZADORA DARPA	Av. 8 de Diciembre y Salvador Bustamante Celi
CONSORCIO COMERCIAL LOJA	Bolívar s/n y 10 de Agosto
PEPSI	
DISTRIBUIDORA CAMEL	Vicente Delgado Tapia y 8 de Diciembre
PILSENER	Vía Occidental
DIPOR	Ricaurte-Tablón – Ricaurte(Cuenca)
DICOSA	
EMIBEL(licores)	Cuenca
IMELDA JARAMILLO	Pío Jaramillo Vía La Argelia
ROMAR	18 de Nov. José Eguiguren
INAPESA	Av. 8 de Diciembre (Las Pitas)
CAFRILOSA	Av. Turunuma y Granada (Frente al Terminal Terrestre)
MULTIVENTA JUNIOR	
PROESA(cigarrillo)	Esmeraldas Sector El Valle Puna
COFASA	Cuenca
ECHEVER MORENO	Guayaquil

**ELABORACIÓN:** La Autora

## PRODUCTOS QUE OFRECE EL AUTOSERVICIO

**CUADRO N° 13**

<b>PRODUCTOS DE CONSUMO</b>	ARROZ
	AZUCAR
	ACEITE
	SAL
	GRANOS
<b>CONFITERIA</b>	BOMBONES
	CARAMELOS
<b>BEBIDAS</b>	AGUAS
	LICORES
	CERVEZAS
<b>GALLETAS</b>	DE TODA VARIEDAD
<b>CULINARIOS</b>	SOPAS
	SALSAS
	MAYONESAS
<b>ASEO Y LIMPIEZA</b>	DESINFECTANTES
	DETERGENTE
	JABÓN
	PASTA DENTAL
<b>LÁCTEOS</b>	LECHE
	YOGURTH
	QUESO
<b>EMBUTIDOS Y CARNES</b>	MORTADELA
	SALCHICHA
	JAMÓN
	CARNE DE CERDO
	POLLO

**ELABORACIÓN:** La Autora

## PRODUCTOS SUSTITUTOS

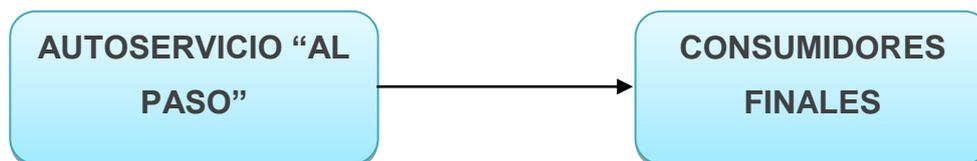
**CUADRO N° 14**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• MERCADO MAYORISTA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• BODEGAS Y TIENDAS</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• FERIAS LIBRES</li> </ul>

**ELABORACIÓN:** La Autora

## **SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN**

El canal de comercialización que utiliza el “Autoservicio al Paso”, es el canal directo, debido a que no requiere de intermediarios para llevar los productos a sus clientes.



## **ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Al momento, la empresa no ha definido documentadamente y de manera formal, su estructura orgánica, misma que se encuentre plasmada, visible y permita identificar fácilmente su esquema laboral.

### **3. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA Y LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS AL GERENTE, EMPLEADOS Y FAMILIAS DEL CANTÓN CATAMAYO.**

#### **ENTREVISTA AL GERENTE**

##### **1. ¿A qué tipo de clientes va dirigido el producto que ofrece su empresa?**

Va dirigido hacia el segmento familias del Cantón Catamayo.

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

No, la empresa no tiene una filosofía empresarial bien estructurada únicamente contamos con valores que nos permiten ser cada día más responsables y cordiales en la atención al cliente.

##### **3. ¿Cumple Ud. Con el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar?**

Si, ya que es necesario controlar las actividades, sobre todo en los productos, las ventas y los resultados esperados.

##### **4. ¿Considera usted que el lugar donde se encuentra situada la empresa es un lugar estratégico para facilitar a los clientes?**

Si, ya que está ubicada en la Av. Principal y sobre todo al frente de una Institución pública, además cuenta con un espacio de parqueadero.

##### **5. ¿A nivel local, cuáles considera Ud. que son sus mayores competidores?**

Los principales competidores que considera son: Gamahorro y Ecomaxi.

**6. ¿Indique quiénes son los proveedores con los que cuenta el Autoservicio?**

- DICOSA
- ROMAR
- COILE
- PROESA
- DISTRIBUIDORA CAMEL
- CAFRILOSA
- CALVA Y CALVA

**7. ¿Cuáles considera como productos sustitutos?**

Como productos sustitutos se considera a los mercados minoristas y a las tiendas de barrio.

**8. ¿Qué aspectos considera usted para contratar el personal?**

Para contratar el personal lo primero que toma en cuenta es la experiencia, y también los conocimientos básicos del nivel de estudio.

**9. ¿Cuáles son los elementos que utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus empleados?**

Los elementos que utiliza son el buen trato, el clima laboral, también compensación por el nivel de desempeño en las actividades encomendadas mediante bonos, incentivos y salario justo.

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

La relación que mantiene con los empleados es emotiva ya que colabora conjuntamente con ellos, además pide las opiniones para mejorar en cualquier problema que este el autoservicio.

**11. ¿Qué aspectos considera para definir estrategias que le favorezcan ser más competitivo?**

Principalmente están los precios de los productos los cuales se los da a un precio cómodo y justo, así mismo en los descuentos de las compras y la calidad del producto.

**12. ¿Cuál es el sistema que le permite registrar la información de la empresa?**

El sistema que cuenta el autoservicio es el Visual Fac lo cual es un programa optimo que facilita llevar la contabilidad correctamente.

**13. ¿El Autoservicio realiza promociones?**

No realiza promociones.

**14. ¿De acuerdo a las actividades y al tiempo, usted qué clase de planificación realiza, a corto plazo, mediano plazo, largo plazo?**

Las actividades se las realiza a corto plazo no más de un año ya que son ejecutadas lo más pronto posible para lograr los resultados deseados.

**15. A su criterio ¿Qué tipo de gerencia es impartida en la empresa, por política, objetivos, procesos, o por competencias?**

La gerencia dentro del autoservicio se la hace por medio de objetivos que son dados y enunciados para posteriormente ejecutarlos.

**16. ¿Enumere las principales fortalezas con las que cuenta su empresa?**

- Precios accesibles
- Calidad de servicio
- Productos de calidad
- Ambiente agradable, cómodo para trabajar
- Recursos financieros

- Recurso humano capacitado

**17. ¿Establezca las principales debilidades de su empresa?**

- Falta de promoción
- Falta de publicidad
- No cuenta con local propio
- Filosofía empresarial no definida
- No cuenta con una estructura funcional
- No identifican bien a los proveedores

**18. ¿Cuáles considera Ud. que son las principales oportunidades que tiene su empresa?**

- Incremento de la demanda potencial
- Innovación tecnológica
- Fidelidad de los clientes
- Convenio con la Compañía de Morteros Catamayo

**19. ¿Mencione las principales amenazas que tiene su empresa?**

- Competencia desleal
- Elevados impuestos
- Creación de nuevos Autoservicios con alta tecnología y productos de calidad
- Cambio en las necesidades y gustos de los clientes.

## ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS

### 1. ¿Qué nivel de educación tiene?

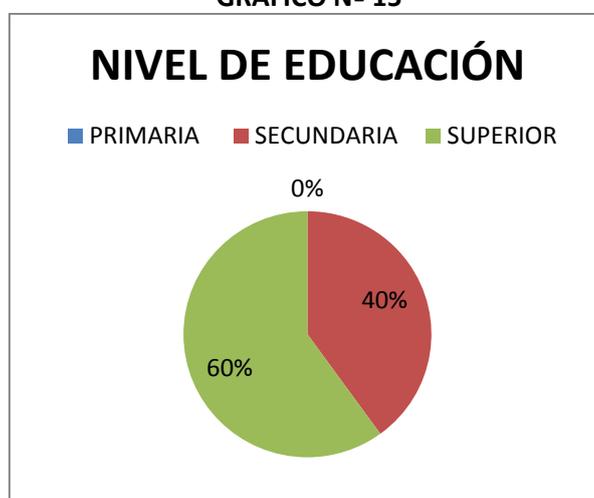
CUADRO N° 15

NIVEL DE EDUCACIÓN		
DETALLE	Nº	%
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	4	40%
SUPERIOR	6	60%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 15



**Análisis e Interpretación:** De los diez empleados que se les realizó la entrevista acerca del nivel de educación que tienen supieron manifestar que el 40% tienen educación secundaria, los cuales están los de bodega y un 60% tiene un nivel superior formado por las cajeras, el chofer y los ayudantes los mismos que cuentan con los conocimientos necesarios para trabajar en la entidad. Toda esta información sirve para saber el grado de educación del personal del Autoservicio.

## 2. ¿Qué cargo o puesto desempeña en la empresa?

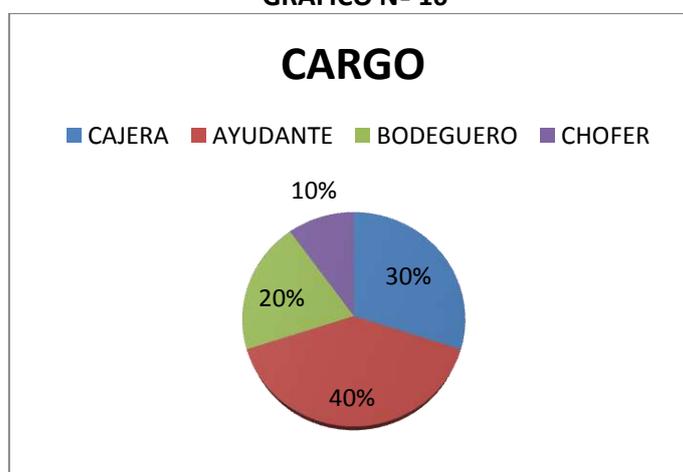
CUADRO N° 16

CARGO		
DETALLE	Nº	%
CAJERA	3	30%
AYUDANTE	4	40%
BODEGUERO	2	20%
CHOFER	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 16



**Análisis e Interpretación:** En el autoservicio en cuanto al nivel de educación del personal tenemos al nivel superior en donde existen 3 cajeras, las cuales se ocupan de llevar la contabilidad de la empresa y atender a los clientes de la mejor manera, así mismo 4 ayudantes controladores de las diferentes actividades que se realiza una de ellas es la colocación de los productos en las perchas, 1 chofer el cual se encarga de llevar los productos a la empresa y finalmente 2 bodegueros que se encargan de registrar los pedidos de los productos que llegan y a la vez cuando los necesita la empresa.

### 3. ¿Cuántos años tiene de experiencia en cargos similares?

CUADRO N° 17

EXPERIENCIA		
DETALLE	Nº	%
1-3 AÑOS	10	100%
3-6 AÑOS		0%
6-10 AÑOS		0%
MÁS DE 10 AÑOS		0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 17



**Análisis e Interpretación:** De acuerdo a los resultados obtenidos la experiencia que ha adquirido el total de los empleados es de 1 a 3 años, ya que los empleados supieron manifestar que es importante adquirir experiencia para entrar a una empresa nueva.

### 4. ¿Ud. conoce la misión de la empresa?

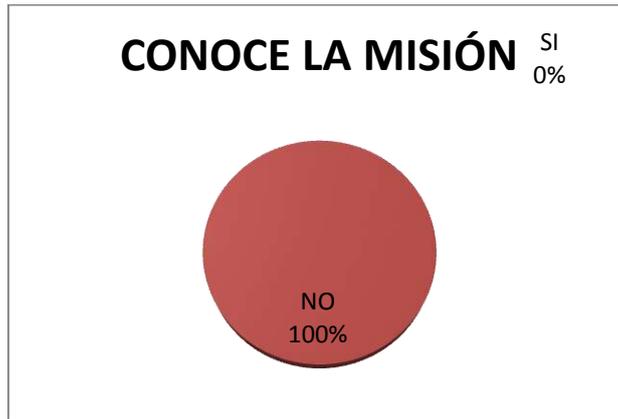
CUADRO N° 18

CONOCE LA MISIÓN		
DETALLE	Nº	%
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 18



**Análisis e Interpretación:** El total de los empleados es decir el 100% no conocen la misión de la empresa, esto se debe por la falta de planeación en cuanto al tiempo y a las actividades que la empresa quiere alcanzar.

**5. ¿Ud. Conoce la visión de la empresa?**

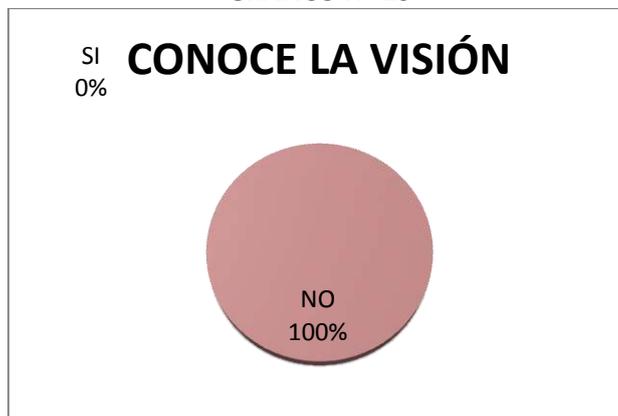
CUADRO N° 19

CONOCE LA VISIÓN		
DETALLE	Nº	%
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 19



**Análisis e Interpretación:** Así mismo el 100% de los empleados no conocen la visión de la empresa lo que conlleva a un desconocimiento de lo que la empresa desea alcanzar y sobre todo a dónde quiere llegar a futuro.

**6. ¿Cuál de los siguientes valores empresariales pone en práctica?**

**CUADRO N° 20**

<b>VALORES EMPRESARIALES</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
HONESTIDAD	10	100%
COMPROMISO	10	100%
RESPONSABILIDAD	10	100%
TRABAJO EN EQUIPO	10	100%
RESPECTO	10	100%
COMPAÑERISMO	10	100%
OTROS	10	100%

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 20**



**Análisis e Interpretación:** En el cuadro N° 6 podemos observar que el 100% de los empleados practican los valores empresariales como son la honestidad, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto y compañerismo dentro y fuera de la empresa, los consideran como ejes fundamentales para el desarrollo de la entidad.

## 7. ¿Es usted motivado?

CUADRO N° 21

MOTIVACIÓN		
DETALLE	Nº	%
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 21



**Análisis e Interpretación:** Todos los empleados es decir un 100% son motivados por parte de su gerente, recibiendo cursos de capacitación para atención al cliente, e incentivos económicos de acuerdo a las actividades desempeñadas.

## 8. ¿Cómo considera Ud. el comportamiento de sus compañeros, dentro de la empresa?

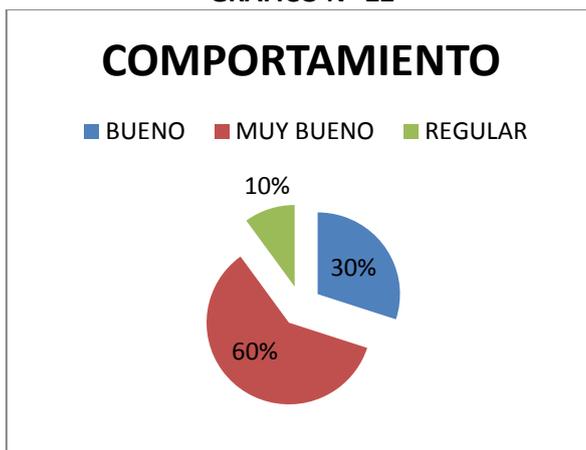
CUADRO N° 22

COMPORTAMIENTO		
DETALLE	Nº	%
BUENO	3	30%
MUY BUENO	6	60%
REGULAR	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 22



**Análisis e Interpretación:** Un 60% consideran el comportamiento de los compañeros muy bueno ya que son responsables con las labores encomendadas y sobre todo que demuestran ser personas dedicadas al trabajo, un 30% lo consideran bueno ya que existe cierto tipo de rivalidad entre ellos mismos y un 10% lo considera regular ya que mantienen una amistad solo por las obligaciones encomendadas.

**9. ¿Cuál de las siguientes opciones refleja su comportamiento en la empresa?**

CUADRO N° 23

COMPORTAMIENTO EN LA EMPRESA		
DETALLE	Nº	%
RESPECTO Y BUEN TRATO	10	100%
RESPONSABILIDAD	10	100%
DINAMISMO	10	100%
SOLIDARIDAD	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 23



**Análisis e Interpretación:** Todos los empleados demuestran el mejor comportamiento en la entidad es decir el 100% están acorde a los requerimientos y sobre todo que cumplen con las funciones desempeñadas, este comportamiento se ve reflejado por el respeto y buen trato, responsabilidad, dinamismo y solidaridad al momento de llevar a cabo las diferentes actividades.

**10. ¿Cumple Ud. la respectiva planeación, organización, dirección y control de las tareas, desde su puesto de trabajo?**

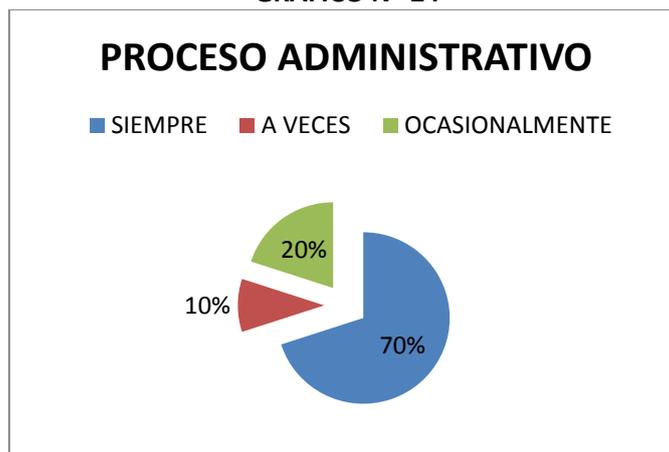
CUADRO N° 24

PROCESO ADMINISTRATIVO		
DETALLE	Nº	%
SIEMPRE	7	70%
A VECES	1	10%
OCASIONALMENTE	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 24



**Análisis e Interpretación:** La mayoría es decir un 70% cumple con las fases del proceso administrativo ya que señalan que son la base fundamental para llevar a cabo el desarrollo de la empresa, un 20% lo conocen ocasionalmente y un 10% a veces, ya que no tiene casi conocimientos necesarios sobre planeación.

**11. De acuerdo a su criterio, ¿Qué tipo de líder considera que existe en la empresa?**

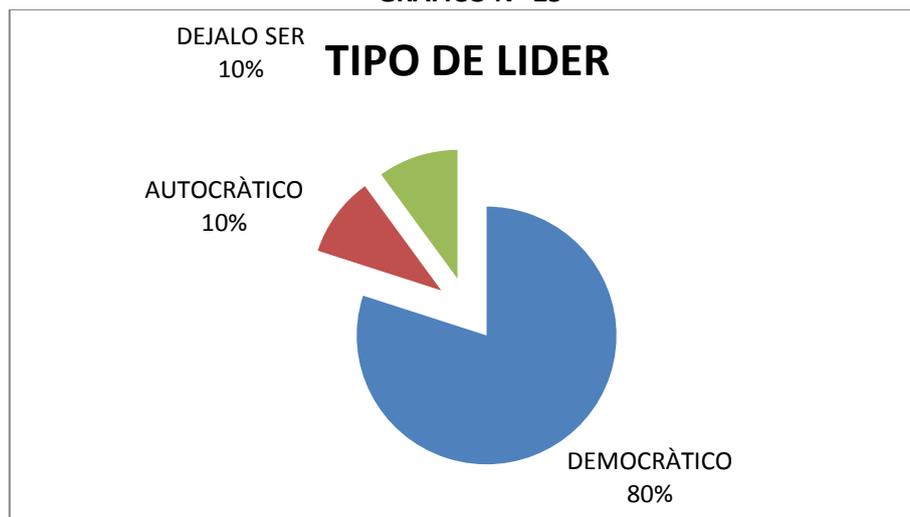
CUADRO N° 25

TIPO DE LIDER		
DETALLE	Nº	%
DEMOCRÁTICO	8	80%
AUTOCRÁTICO	1	10%
DEJALO SER	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 25



**Análisis e Interpretación:** Un 80% de los empleados consideran que el gerente es un líder democrático ya que da apertura a cualquier opinión por parte de los empleados para mejorar día a día, un 10% lo consideran autocrático porque a veces no da prioridad a considerar una solución a una dificultad que tenga el autoservicio y finalmente un 10% déjalo ser porque a veces se centra en no dejar que nadie opine.

**12. ¿Ud. cree que su gerente cuenta con habilidades, destrezas, actitudes para desarrollar su cargo?**

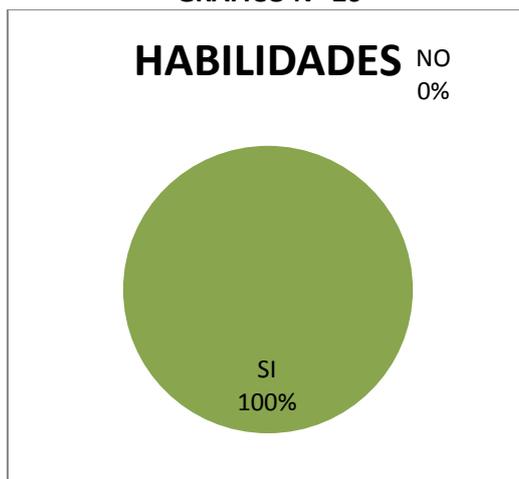
CUADRO N° 26

HABILIDADES		
DETALLE	Nº	%
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 26



**Análisis e Interpretación:** el 100% de los empleados reconocen que el gerente si cuenta con destrezas, habilidades, actitudes para el desarrollo de la entidad, ya que es un hombre bien correcto y sobre inteligente al momento de realizar cualquier actividad en el autoservicio.

**13. ¿Utiliza programas informáticos, para realizar sus tareas o actividades de en la empresa?**

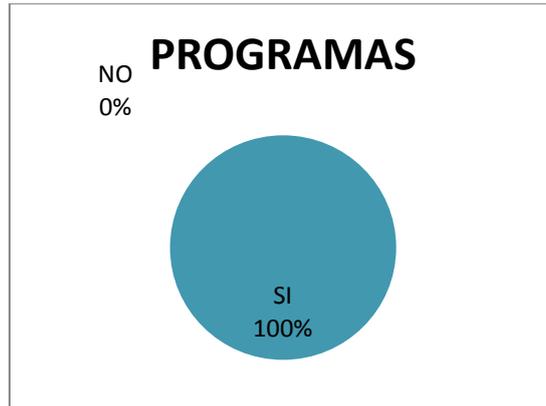
CUADRO N° 27

PROGRAMAS INFORMÁTICOS		
DETALLE	Nº	%
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	10	100%

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 27



**Análisis e Interpretación:** el 100% de los empleados manifiestan que si utilizan programas, uno de los principales es el Visual Fac, que es un programa importante para la empresa ya que permite llevar de una manera ordenada la contabilidad del autoservicio y registrar los precios correctamente.

**14. ¿Su opinión es válida para la toma de decisiones en la empresa?**

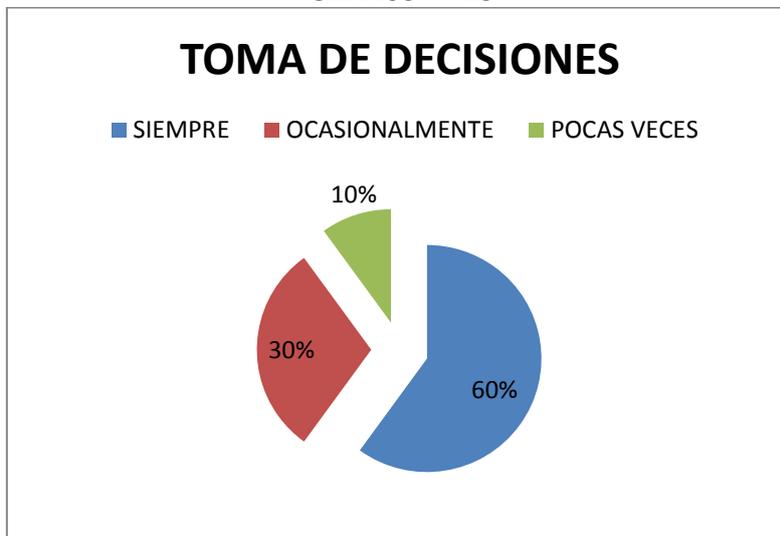
CUADRO N° 28

TOMA DE DECISIONES		
DETALLE	Nº	%
SIEMPRE	6	60%
OCASIONALMENTE	3	30%
POCAS VECES	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 28



**Análisis e Interpretación:** El 60% considera que siempre su opinión es válida ante cualquier situación que este atravesando la empresa, sobre todo si existen problemas serios, un 30% ocasionalmente es tomada su opinión ya que muchas de las veces no son problemas graves y un 10% a veces.

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

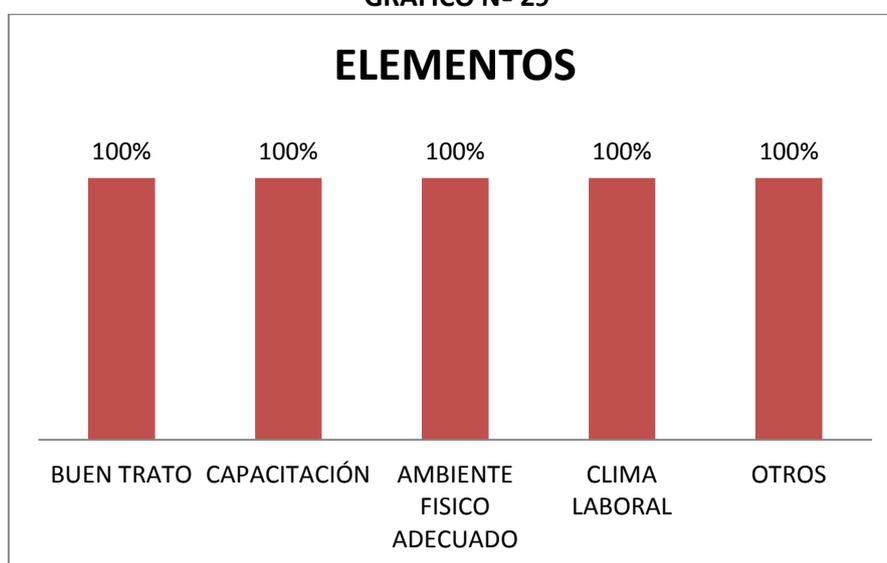
**CUADRO N° 29**

ELEMENTOS		
DETALLE	Nº	%
BUEN TRATO	10	100%
CAPACITACIÓN	10	100%
AMBIENTE FISICO ADECUADO	10	100%
CLIMA LABORAL	10	100%
OTROS	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 29**



**Análisis e Interpretación:** El 100% de los elementos que utiliza el gerente dentro de su empresa son de gran ayuda para así llevar mejores relaciones entre empleados y no tener ningún conflicto. Para que exista esto se debe al

buen trato, la capacitación, ambiente físico, clima laboral y sobre todo la confianza dentro y fuera del autoservicio.

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

**CUADRO N° 30**

<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 30**



**Análisis e Interpretación:** El 100% del personal encuestado está de acuerdo con el ambiente en el que se encuentran, consideran al lugar positivo ya que es un ambiente cómodo, amplio y sobretodo acogedor para llevar a cabo las funciones.

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

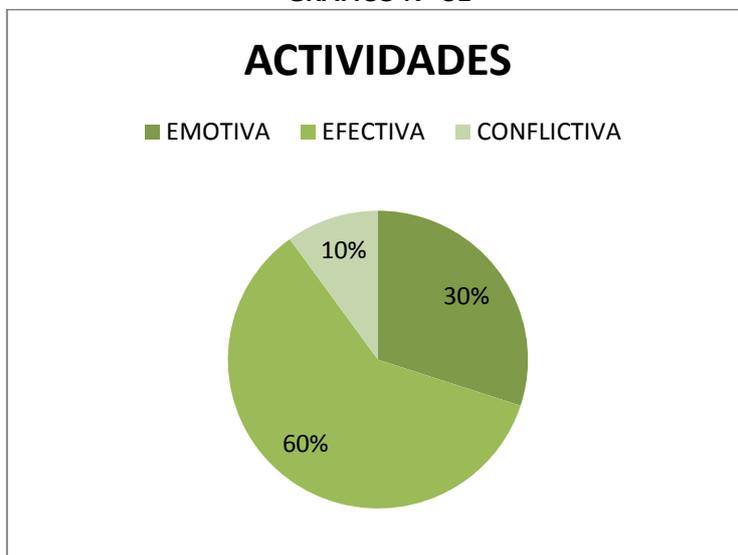
**CUADRO N° 31**

<b>ACTIVIDADES</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
EMOTIVA	3	30%
EFFECTIVA	6	60%
CONFLICTIVA	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 31**



**Análisis e Interpretación:** La relación que existe entre empleado y gerente es Efectiva es decir el 60% están a gusto en el trabajo y sobre todo con el trato que le da su gerente, unos la califican Emotiva es decir un 30% y medio conflictiva un 10% muchas de las veces no se ponen de acuerdo en lo que van a llevar a cabo.

## 18. ¿Cómo es la comunicación con el gerente y con sus compañeros?

CUADRO N° 32

COMUNICACIÓN		
DETALLE	Nº	%
BUENA	3	30%
MUY BUENA	6	60%
REGULAR	1	10%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 32



**Análisis e Interpretación:** La comunicación es muy importante en la empresa es por ello que el 60% es muy buena entre gerente empleado para mejorar cualquier inconveniente que se presente, un 30% la consideran buena, y un 10% regular.

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

**CUADRO N° 33**

<b>CONFLICTO</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 33**



**Análisis e Interpretación:** En el trabajo no se han presentado conflictos hasta el momento, cada día tratan de llevarse más como compañeros y dar buena atención a los clientes.

**20. ¿Cree usted que el gerente cumple con sus funciones y responsabilidades en el Autoservicio?**

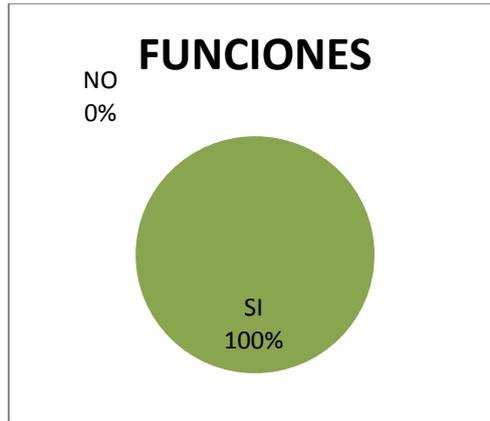
**CUADRO N° 34**

<b>FUNCIONES</b>		
<b>DETALLE</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 34



**Análisis e Interpretación:** El 100% respondieron que si cumple el gerente con las funciones encomendadas ya que es una persona que le gusta llevar las tareas bien ordenadas y sobre todo estar al día.

21. ¿Cree usted que el Autoservicio cuenta con tecnología sofisticada?

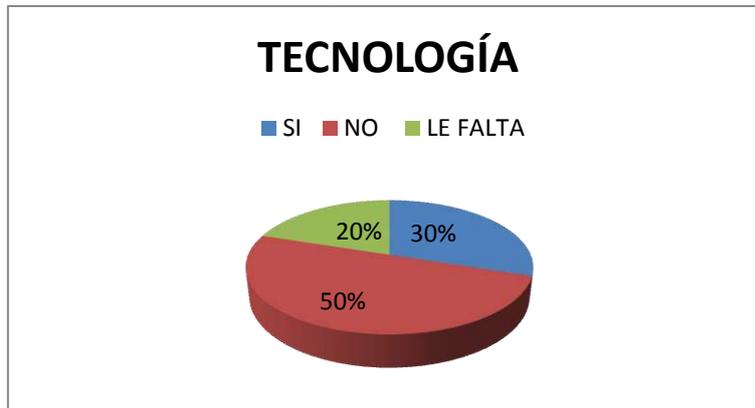
CUADRO N° 35

TECNOLOGÍA		
DETALLE	Nº	%
SI	3	30%
NO	5	50%
LE FALTA	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 35



**Análisis e Interpretación:** En un 50% opinan que no cuentan con tecnología de punta pero que si están día a día actualizándose en las nuevas

presentaciones de los productos para una buena imagen, un 30% consideran que el autoservicio tiene pero que necesita más para ir innovándose en el mercado competitivo, y un 20% señala que le falta mejorar e implementar nuevas tecnologías para controlar la salida de los productos.

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

CUADRO N° 36

MERCADO LOCAL		
DETALLE	Nº	%
ALTAMENTE COMPETITIVA	3	30%
MEDIANAMENTE COMPETITIVA	5	50%
NO ES COMPETITIVA	2	20%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 36



**Análisis e Interpretación:** La empresa es calificada en un 50% es decir medianamente competitiva con los otros autoservicios, un 30% opina que altamente competitiva ya que tiene productos de excelente calidad y sobre todo un servicio de primera, y un 20% dice que no es competitiva esto se da porque no tiene promociones y publicidad que le permita conocerla más dentro de la localidad.

23. ¿Cree usted que los productos que ofrece la Empresa son satisfactorios y de buena calidad?

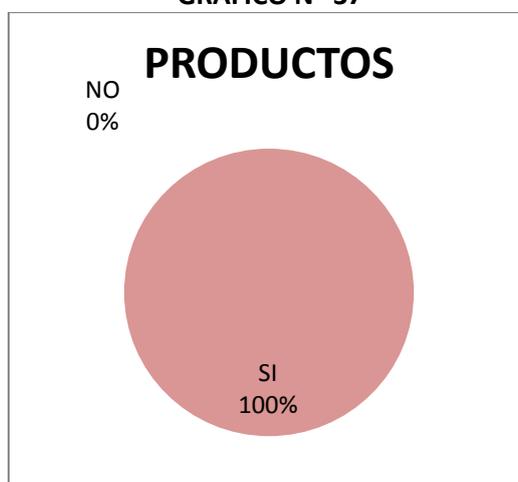
CUADRO N° 37

PRODUCTOS		
DETALLE	Nº	%
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 37



**Análisis e Interpretación:** El 100% de los empleados consideran que los productos que ofrece la empresa son satisfactorios ya que se expende productos de calidad y sobre todo el precio cómodo a la hora de adquirirlo.

## 24. ¿El autoservicio realiza promociones?

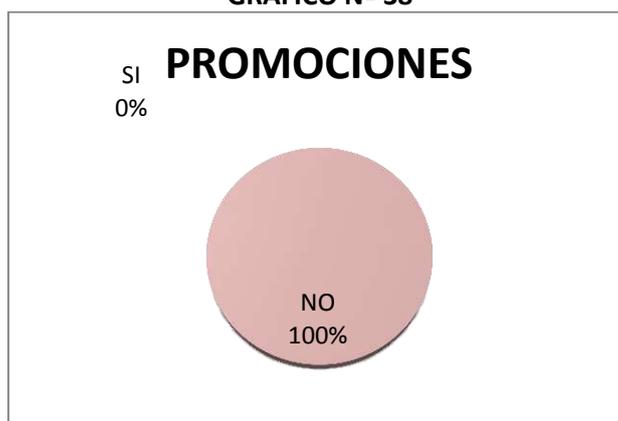
CUADRO N° 38

PROMOCIONES		
DETALLE	Nº	%
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 38



**Análisis e Interpretación:** El 100% del personal entrevistado señala que no realiza promociones en el Autoservicio esto se debe por falta de coordinación en el tiempo.

## 25. ¿Cuenta la empresa con todos los productos siempre?

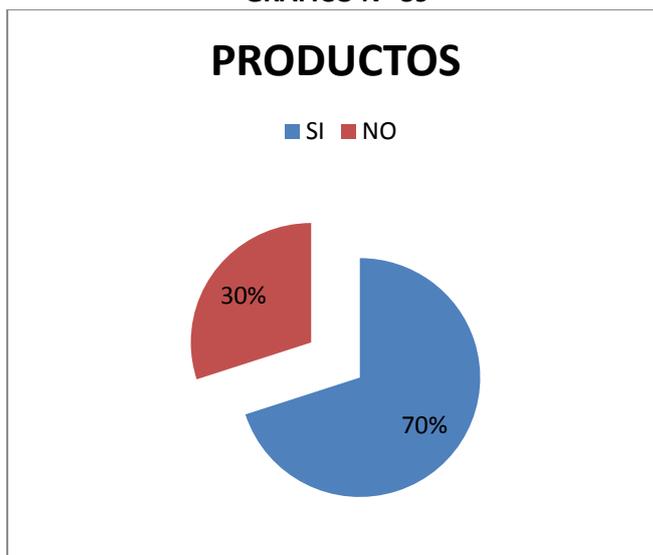
CUADRO N° 39

PRODUCTOS		
DETALLE	Nº	%
SI	7	70%
NO	3	30%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a los empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 39



**Análisis e Interpretación:** De los resultados obtenidos en el cuadro # 25 un 70% nos dicen que si cuenta con los productos necesarios para el cliente, pero un 30% menciona que si le falta innovar la línea de productos para atraer más a las personas.

**26. ¿Los precios de los productos son cómodos para los clientes?**

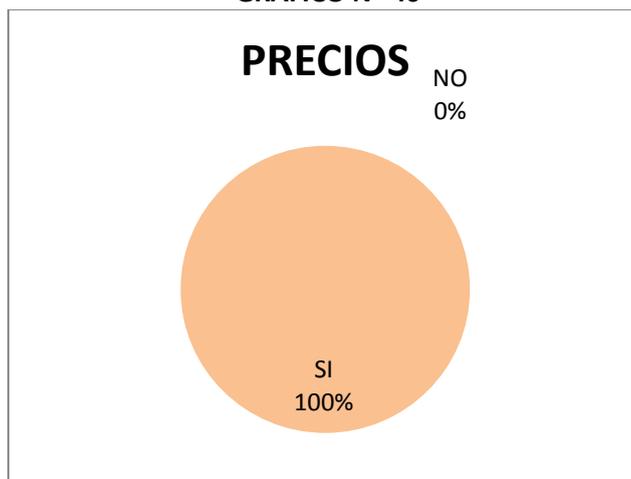
CUADRO N° 40

PRECIOS		
DETALLE	Nº	%
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 40



**Análisis e Interpretación:** El 100% del personal opina que los precios están por debajo de la competencia ya que tratan de brindar confianza y seguridad a los clientes al momento de adquirir cualquier producto.

**27. ¿La publicidad que tiene el Autoservicio es la adecuada para atraer a los clientes?**

CUADRO N° 41

PUBLICIDAD		
DETALLE	Nº	%
SI	1	10%
NO	9	90%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a los empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 41



**Análisis e Interpretación:** La publicidad que utiliza el autoservicio no es la correcta según estiman el 90% del personal, un 10% la considera que si está bien para los clientes, sin embargo manifiestan que se debería implementar nuevos diseños de publicidad más llamativa.

### f.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

#### DATOS GENERALES:

Mediante la encuesta realizada a las familias del Cantón Catamayo se obtuvo los siguientes datos:

#### 1. ¿Conoce algún autoservicio en la ciudad de Catamayo?

CUADRO N° 42

CONOCE ALGÚN AUTOSERVICIO		
Detalle	Nº	%
SI	366	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevista a clientes

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 42



**Análisis e Interpretación:** Al preguntarles a los encuestados si tenían conocimiento de algún Autoservicio en el Cantón Catamayo, el 100% respondió que sí. Es decir que la mayoría conoce la existencia de un Autoservicio, este resultado nos sirve para saber con qué frecuencia acuden a los autoservicios a realizar sus compras.

## 2. ¿Conoce el Autoservicio Al Paso de la ciudad de Catamayo?

CUADRO N° 43

CONOCE EL AUTOSERVICIO AL PASO		
Detalle	Nº	%
SI	366	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevista a clientes

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 43



**Análisis e Interpretación:** Todas las personas encuestadas respondieron que si conocen el autoservicio Al Paso es decir el 100%, a pesar que es nuevo es ya conocido, esto se debe a la ubicación de la empresa ya que está a la entrada de la ciudad.

## 3. ¿Compra Ud. en el Autoservicio Al Paso?

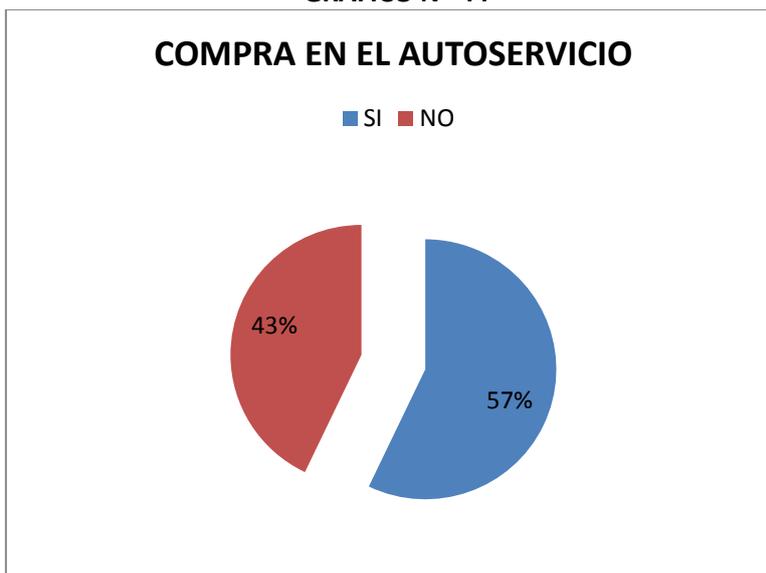
CUADRO N° 44

COMPRA EN EL AUTOSERVICIO		
Detalle	Nº	%
SI	209	57%
NO	157	43%
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevista a clientes

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 44



**Análisis e Interpretación:** El 57% de las familias encuestadas supieron manifestar que si compran en el autoservicio para adquirir los productos necesarios para llevar a su hogar, sin embargo el 43% dijeron que no acuden al autoservicio ya que prefieren ir al lugar que ellos están acostumbrados a ir, es decir ferias libres o a los otros autoservicios.

**4. ¿Cada que tiempo compra o adquiere los productos en el Autoservicio Al Paso?**

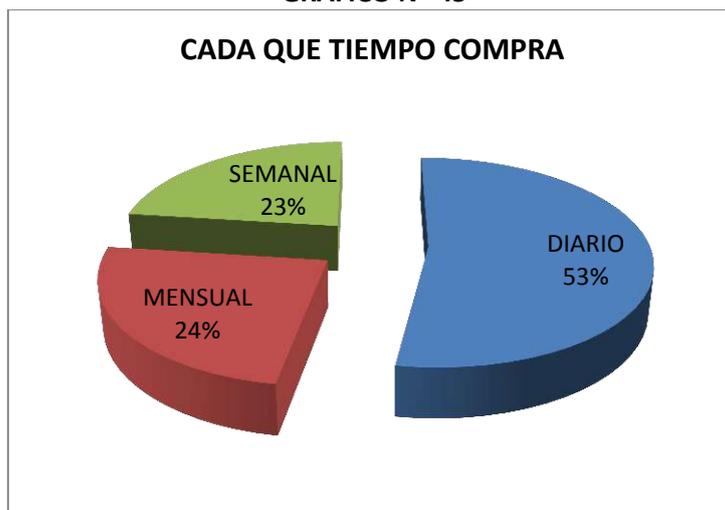
CUADRO N° 45

CADA QUE TIEMPO COMPRA		
Detalle	Nº	%
DIARIO	110	53%
MENSUAL	51	24%
SEMANAL	48	23%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Entrevista a clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 45**



**Análisis e Interpretación:** Un 53% de los encuestados manifiestan que van al autoservicio diariamente ya que acuden principalmente a la compra de productos de primera necesidad, el 24% lo realizan de manera mensual esto se da por que hacen sus compras luego de percibir su sueldo y compran productos de primera necesidad cada 30 días, y un 23% lo realizan semanal principalmente en la mañana en donde compran los productos más necesarios como arroz, aceite, azúcar entre otros.

**5. ¿Al momento de comprar los productos, qué es lo que toma en cuenta?**

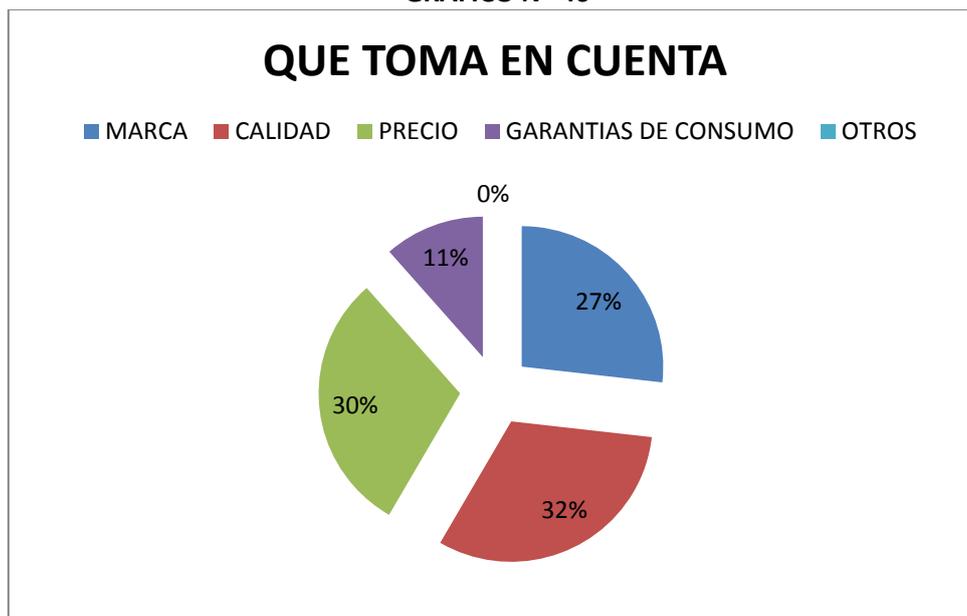
**CUADRO N° 46**

<b>QUE TOMA EN CUENTA</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
MARCA	56	27%
CALIDAD	66	32%
PRECIO	63	30%
GARANTIAS DE CONSUMO	24	11%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRAFICO N° 46



**Análisis e Interpretación:** En cuanto a la compra de los productos el 30% más observa el precio ya que de ello depende adquirir el producto, la mayoría de autoservicios tiene precios no tan cómodos para los clientes, un 32% lo primero que toma en cuenta es la calidad del producto si está cumpliendo con el registro sanitario sobre todo las fechas de expedición, el 27% se rige a la marca del producto en donde observan si el producto tiene acogida en el mercado y si es conocido para poder consumirlo, y un 11% se va a las garantías de consumo las cuales señalan que en su mayoría son importantes para adquirir el producto.

## 6. ¿Cuál el gasto promedio de compras por semana?

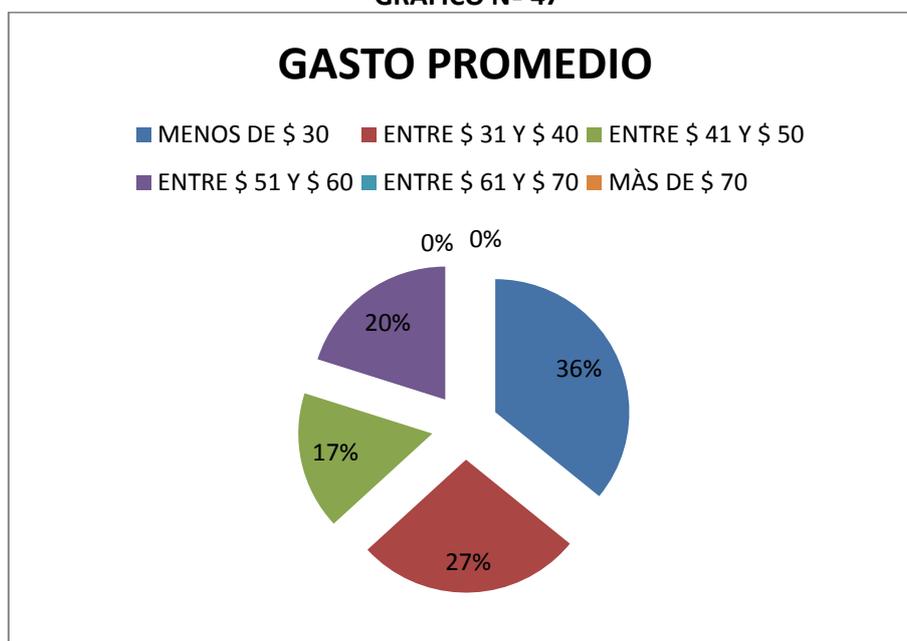
CUADRO N° 47

GASTO PROMEDIO		
Detalle	Nº	%
MENOS DE \$ 30	75	36%
ENTRE \$ 31 Y \$ 40	57	27%
ENTRE \$ 41 Y \$ 50	35	17%
ENTRE \$ 51 Y \$ 60	42	20%
ENTRE \$ 61 Y \$ 70	0	0%
MÀS DE \$ 70	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta a empleados

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 47



**Análisis e Interpretación:** El 36% gastan menos de \$30 dólares semanales en la compra de productos de primera necesidad, el 27% gastan entre \$ 31 y \$ 40 dólares ya que llevan más productos para su hogar, el 17% de las personas destinan entre \$ 41 y \$ 50 para sus compras y un 20% entre \$51 y \$ 60 en donde sus ingresos son un poco más altos y destinan mayor dinero para la compra de productos de primera necesidad.

**7. ¿Al comprar un determinado producto, usted toma en cuenta las recomendaciones de terceras personas?**

**CUADRO N° 48**

RECOMENDACIONES		
Detalle	Nº	%
FAMILIA	81	39%
AMIGOS	83	40%
PUBLICIDAD	45	22%
OTROS	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta a empleados

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 48**



**Análisis e Interpretación:** El 39% siempre toma la opinión de la familia al momento de comprar y llevar el producto para la casa, un 40% prefieren que los amigos les cuenten las novedades que hay en el mercado en lo referente a los negocios nuevos que se instalan en la ciudad, y un 21% lo hacen por medio de la publicidad ya que incentivan a la compra de los productos que se encuentran en ofertas.

## 8. ¿Está de acuerdo con los precios establecidos en el autoservicio?

CUADRO N° 49

PRECIOS ESTABLECIDOS		
Detalle	Nº	%
SI	209	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevista a clientes

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 49



**Análisis e Interpretación:** El 100% de las personas encuestadas manifestaron que si están de acuerdo con los precios ya que están acorde a las necesidades de los clientes y por ende los adquieren sin preocupaciones.

## 9. ¿El lugar donde se encuentra el Autoservicio Al paso es el adecuado?

CUADRO N° 50

LUGAR		
Detalle	Nº	%
SI	209	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevista a clientes

ELABORACIÓN: La Autora

**GRAFICO N° 50**



**Análisis e Interpretación:** El 100% de las personas encuestadas consideran que es el lugar adecuado para el autoservicio ya que está a la entrada de la ciudad permitiendo visualizar su logotipo y la imagen del mismo.

**10. ¿Cree usted que la infraestructura del autoservicio es el adecuado?**

**CUADRO N° 51**

INFRAESTRUCTURA		
Detalle	Nº	%
SI	209	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Entrevista a clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 51**



**Análisis e Interpretación:** EL 100% dijeron que la infraestructura es la adecuada ya que cuenta con todos los servicios correspondientes y sobre todo los espacios suficientes para poder ir de compras.

**11. ¿Ha escuchado publicidad del Autoservicio Al Paso?**

**CUADRO Nº 52**

PUBLICIDAD		
Detalle	Nº	%
SI	75	36%
NO	134	64%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Entrevista a clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO Nº 52**



**Análisis e Interpretación:**El 64% de las personas encuestadas no ha escuchado mucha publicidad del autoservicio, señalan que le falta un poco ser más llamativa y darse a conocer en los diferentes medios de comunicación, el 36% dicen que si han oído propagandas en la radio del autoservicio pero que les falta implementarla más.

12. ¿Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los productos que brinda el Autoservicio Al Paso y en qué horario? Señale 1 opción

CUADRO N° 53

MEDIOS PUBLICITARIOS		
Detalle	Nº	%
TELEVISIÓN	97	46%
RADIO	115	55%
PRENSA	44	21%
INTERNET	110	53%
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>175%</b>

Fuente: Encuesta a empleados

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 53



**Análisis e Interpretación:** En lo referente a los medios publicitarios la mayoría de las personas consideran un 31% que utilizan más la radio sintonizando las más sonadas del Cantón como son: Boquerón y WG Milenio, por otra parte un 27% prefieren la televisión ya que observan los canales con mayor preferencia como son Multicanal y Uv Televisión, el 30% prefieren utilizar el internet para poder informarse ya que hoy en día existen paginas entre ellas están Facebook y Twitter redes que hoy se han convertido en el centro de atención por parte de las personas las cuales les brindan ayuda, y por ultimo está la prensa en un 12% los diarios que más utilizan son la Hora y Centinela.

### 13. ¿Con qué frecuencia utiliza este medio?

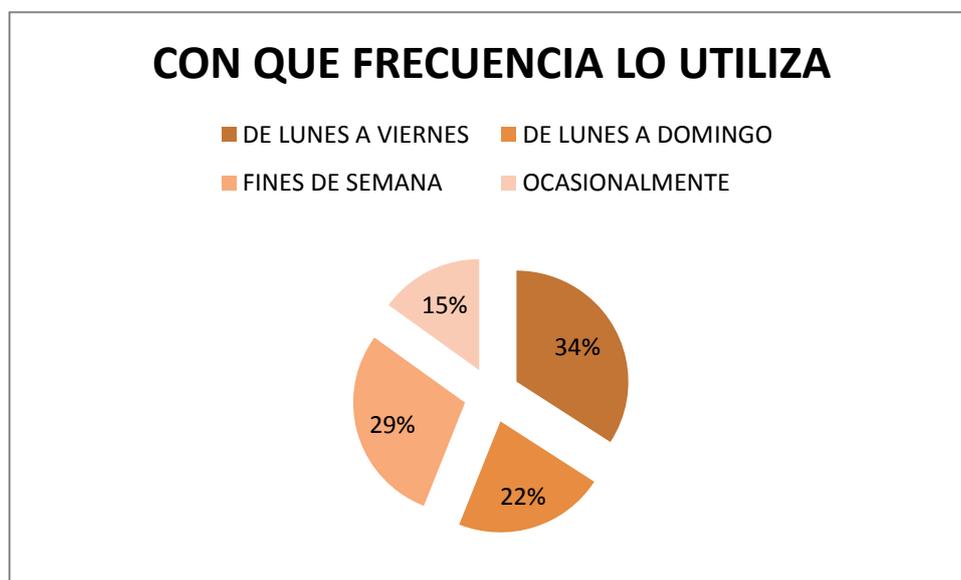
CUADRO N° 54

CON QUE FRECUENCIA LO UTILIZA		
Detalle	Nº	%
DE LUNES A VIERNES	125	34%
DE LUNES A DOMINGO	80	38%
FINES DE SEMANA	106	51%
OCASIONALMENTE	55	26%
<b>TOTAL</b>	<b>366</b>	<b>175%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados

**Elaboración:** La Autora

GRAFICO N° 54



**Análisis e Interpretación:** A estos medios los utilizan en un 34% de lunes a viernes, un 29% los fines de semana, un 22% de lunes a domingo y un 15% ocasionalmente, los días que han escogido los clientes son de preferencia personal ya que son los que más los utilizan.

**14. ¿Cuáles considera que son las principales Debilidades del Autoservicio?**

Señale con una X

**CUADRO N° 55**

<b>DEBILIDADES</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
FALTA DE PUBLICIDAD	107	51%
FALTA DE PROMOCIÓN	102	49%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Entrevista a clientes

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRAFICO N° 55**



**Análisis e Interpretación:** Un 51% considera que la falta de publicidad afecta mucho a la empresa ya que le falta un poco más para que este en la mente de los clientes, así mismo un 49% señala que no se dan mucho las promociones y están de acuerdo que se deberían implementar mecanismos de salida para que las promociones sean más factibles y obtengan excelentes resultados.

15. ¿Cuáles considera Ud. que son las principales oportunidades que tiene la empresa? Señale con una X

CUADRO N° 56

OPORTUNIDADES		
Detalle	Nº	%
BUENA IMAGEN DE LA EMPRESA	88	42%
INCREMENTO DEL COMERCIO	121	58%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevista a clientes

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 56



**Análisis e Interpretación:** De las familias entrevistadas señalaron el 58% que el incremento del comercio es una gran oportunidad para el Cantón para su adelanto y para ser más conocido, un 42% manifiesta que la imagen de la empresa es muy importante es por ello que están de acuerdo con los fines que el autoservicio persigue.

16. ¿Cuáles considera que son las principales amenazas que posee la empresa? Señale con una X

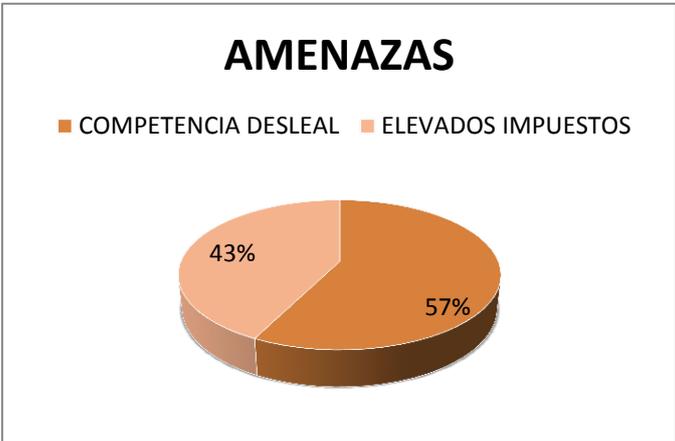
CUADRO N° 57

AMENAZAS		
Detalle	Nº	%
COMPETENCIA DESLEAL	120	57%
ELEVADOS IMPUESTOS	89	43%
<b>TOTAL</b>	<b>209</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Entrevista a clientes

ELABORACIÓN: La Autora

GRAFICO N° 57



**Análisis e Interpretación:** El 57% considera como una amenaza a la competencia desleal que hoy en día se ve en los mercados de la localidad, con precios elevados y no muy gratos a la hora de comprar, y un 43% están los impuestos elevados señalan que afecta mucho a los empresarios y sobre todo a las personas que recién empiezan con negocios pequeños.

## **“ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA AL AUTOSERVICIO AL PASO DEL CANTÓN CATAMAYO DE LA CIUDAD DE LOJA”**

“Autoservicio al Paso” es una empresa nueva en el Cantón Catamayo, la idea de negocio se dio hace dos años, la cual hace 5 meses es ejecutada en el Cantón Catamayo ubicada en un lugar clave donde concurre la mayor cantidad de las personas domiciliada en la provincia de Loja, cantón Catamayo en la Av. Isidro Ayora y Alonzo de Mercadillo consolidada y con una buena imagen a la población de la ciudad. Actualmente cuenta con 10 empleados, está dirigida por el Lic. Pedro Rodríguez García Gerente propietario de la empresa.

Luego de haber realizado la respectiva entrevista al Gerente y a los empleados del autoservicio podemos decir que la empresa ofrece productos de consumo a las familias del cantón, brindando el mejor servicio a sus clientes al momento de adquirir o comprar, así mismo evidenciamos que la empresa no cuenta con una filosofía empresarial considera necesario crearla en función del presente diagnóstico, por lo que proponemos al final del presente trabajo para entregarle al Gerente, este a su vez acepto ya que puntualiza que es muy importante dentro de la empresa. También hablamos del proceso administrativo y sus fases, nos supo manifestar que las lleva a cabo porque son mecanismos muy esenciales dentro de una organización además realiza la planificación de las actividades a corto plazo con el fin de que se cumplan lo más pronto posible siempre y cuando estén de acuerdo todo el personal ya que toma la opinión de todos para poder ejecutarlas , el lugar donde se encuentra el autoservicio es rentable porque está en la Av. principal de la ciudad y sobre todo porque atrae a los turistas y el avance del comercio, como competencia directa en el Cantón Catamayo tenemos: Gamahorro y Ecomaxi, dos autoservicios que son muy frecuentados por las familias de la ciudad se encuentran Gamahorro se encuentra

ubicado en las calles: 18 de Noviembre entre Bolívar y 24 de Mayo y Ecomaxi en las calles Atahualpa y 10 de Agosto , como productos sustitutos tenemos a los mercados minoristas sobre todo las ferias libres que se las realiza los jueves y domingos, también están las tiendas de barrio, las cuales hoy en día existe un gran numero en la ciudad. Los proveedores principales de Al paso son:Dicosa, RomarCoile, Distribuidora Camel,Cafrilosa, Proesa yCalva y Calva estos se encuentran en la provincia conocidos y muy necesarios e importantes para el autoservicio, sin olvidarnos que también están los proveedores de Cuenca y Guayaquil que al igual que los otros brindan productos de excelente calidad para la venta en los autoservicios. Sin embargo existe una falencia en cuanto a los proveedores ya que la empresa solo conoce un 70% de ellos, esto se debe por lo que es nueva en el Cantón pero tratan de conseguir a los mejores contactos y así poder abastecerse de los productos necesarios para las familias de nuestra localidad.

El gerente para contratar al personal siempre lo hace de acuerdo a la experiencia y a los conocimientos básicos, sobre todo si se trata de llevar la contabilidad como también manejar los sistemas de facturación del autoservicio uno de ellos es el Visual Fac que es muy utilizado dentro de la empresa, dentro de la empresa se trata de mantener a los empleados bien motivados y sobre todo una relación muy buena entre gerente-empleado es así que el Gerente trata de incentivarlos por medio de bonos, salario justo para que día a día sean mejores en el desarrollo de las actividades. Las estrategias que utiliza para ser más competitivo dentro del mercado es en los precios del producto esto permite que el cliente se sienta cómodo al momento de adquirirlos, y sobre todo visite con más frecuencia al autoservicio.

En lo referente a las promociones y publicidad señala que no realiza mucho, si lo hace pero de repente, esto se da por la falta de tiempo y también por otras ocupaciones que tiene el Gerente ya que es Jefe de la Brigada de Infantería del Cantón. Así mismo para seguirse manteniendo en nuestro Cantón cuenta con algunas fortalezas como son: los precios accesibles, la calidad de servicio, los productos de calidad, el ambiente agradable, cómodo para trabajar, los recursos financieros, horarios adecuados a la disponibilidad de los clientes y el recurso humano capacitado estas son las ventajas primordiales que tiene el autoservicio. Por otra parte están las debilidades las cuales las ponemos a continuación: falta de promoción, falta de publicidad, no cuenta con local propio por lo tanto tienen que pagar cada mes el arriendo, filosofía empresarial no definida no cuenta con una estructura funcional y la más importante no identifican bien a los proveedores.

Las oportunidades que cuenta la empresa dentro del Cantón están: el incremento de la demanda potencial, la innovación tecnológica, fidelidad con los clientes y Convenio con la Compañía de Morteros de Catamayo.

También consideramos a continuación las amenazas: la competencia desleal, los elevados impuestos, la creación de nuevos Autoservicios con alta tecnología y productos de calidad y el cambio en las necesidades y gustos de los clientes.

## **4. FILOSOFIA EMPRESARIAL**

### **ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa es dirigida por el gerente propietario Lic. Pedro Rodríguez García quien posee el título de Lic. en Administración de Empresas y una Tecnología en Sistemas.

### **MISIÓN Y VISIÓN**

El Autoservicio no cuenta con una misión y visión definidos esto se debe al no contar con una planificación estratégica para la empresa, son partes muy importantes dentro de la organización ya que así se encamina a lo que quiere ser y a conseguir a futuro sus logros.

### **POLITICAS**

Dentro del Autoservicio existen políticas referente a las ventas de los productos que salen es por ello que al cliente siempre se le comunica antes, con el fin de evitar posibles conflictos.

- Una vez entregado el producto no se aceptan devoluciones.
- Se aceptan devoluciones de algún producto si solo se realizan las observaciones en el momento.
- Las ventas serán de contado el 70% y crédito el 30%

## VALORES EMPRESARIALES

CUADRO Nº 58

VALOR	REPRESENTACIÓN	SIGNIFICADO
HONESTIDAD		Sinceridad en las actividades que se realicen actuando de manera justa, equitativa y participativa.
RESPONSABILIDAD		Se debe cumplir a cabalidad con lo planificado sintiéndose parte activa para el desarrollo de las actividades.
RESPECTO Y BUEN TRATO		Actuar de manera justa y amable sin ningún tipo de discriminación ya sea por raza, sexo, generando un buen ambiente laboral.
COMPROMISO		Llegar a un acuerdo en conjunto que les permita sentirse parte de la empresa y de esta manera dar cumplimiento a lo planificado.
COMPAÑERISMO Y COOPERACIÓN		Ayudar a que las demás personas que están por debajo de nosotros se superen, que sientan que tienen un respaldo y alguien en quien confiar.
TRABAJO EN EQUIPO		Realizar todas las actividades en conjunto para lograr buenos resultados que vayan en beneficio propio y de los demás intercambiando ideas y brindando mayores oportunidades.

<p><b>SERVICIO</b></p>		<p>Brindar una buena atención al cliente, que se sienta cómodo y logre satisfacer sus necesidades ya que el cliente es primero.</p>
------------------------	---	---

**ELABORACIÓN:** La Autora

## **g. ANÁLISIS FODA DEL AUTOSERVICIO AL PASO**

El análisis FODA, es el Diagnóstico situacional de la empresa en el cual se examina su ambiente interno y externo. El análisis del entorno se evalúa con la finalidad de analizar las tendencias y aspectos claves que nos permitan identificar las Oportunidades y las Amenazas que enfrenta la empresa, se compara y estudia a la competencia, la posición del gobierno local, el factor social, la economía en general, las tendencias de los consumidores, etc. Mientras que en el análisis interno nos permite generar una mejor gestión de la administración, al conocer cuáles son nuestras principales Fortalezas para explotarlas mejor, y que Debilidades debemos mejorar para convertirlas en un aspecto positivo para la compañía.

## 1. MATRIZ FODA DEL AUTOSERVICIO AL PASO DEL CANTÓN CATAMAYO

CUADRO N° 59

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Precios competitivos	Falta de promoción y publicidad
Calidad de servicio	Filosofía empresarial no definida
Productos de calidad	No cuenta con una estructura funcional
Ambiente agradable, y cómodo para trabajar	No identifica bien a los proveedores
Recursos financieros	No cuenta con local propio
Horarios adecuados para los clientes	
Recurso humano capacitado	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Incremento de la demanda potencial	Competencia desleal
Innovación tecnológica	Elevados impuestos
Fidelidad de los clientes	Creación de nuevos Autoservicios con alta tecnología y productos de calidad
Convenio con la Compañía e Morteros de Catamayo	Cambio en los gustos y preferencias de los clientes

**FUENTE:** Entrevista al Gerente

**ELABORACIÓN:** La Autora

### ❖ Factores Internos

- Se indican las fortalezas y debilidades del Autoservicio al Paso
- Se asigna una ponderación de cada factor los valores oscilan entre 0,01 a 0,09 dando como resultado 1 de estas ponderaciones.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:

**CUADRO N° 60**

<b>FACTOR</b>	<b>VALOR</b>
FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

**ELABORACION:** La Autora

- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades y la organización no tiene problemas internos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y tiene problemas internos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio.
- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado:

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS EFI

CUADRO N° 61

FACTORES	POND.	CALIF.	TOTAL.
<b>FORTALEZAS</b>			
Precios competitivos	0,13	3	0,38
Calidad de servicio	0,08	2	0,17
Productos de calidad	0,13	3	0,38
Ambiente agradable, y cómodo para trabajar	0,08	2	0,17
Recursos Financieros suficientes	0,13	3	0,38
Horarios adecuados	0,13	3	0,38
Recurso humano capacitado	0,13	3	0,38
<b>TOTAL DE FORTALEZAS</b>	<b>0,79</b>		<b>2,21</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de promoción y publicidad	0,04	1	0,042
Filosofía Empresarial no definida	0,04	1	0,042
No cuenta con una estructura funcional	0,04	1	0,042
No identifica bien a los proveedores	0,04	1	0,042
No cuenta con local propio	0,04	1	0,042
<b>TOTAL DE DEBILIDADES</b>	<b>0,21</b>		<b>0,21</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,42</b>

FUENTE: Matriz Foda

ELABORACIÓN: La Autora

### Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos.

De acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Evaluación de factores internos del Autoservicio al Paso, nos da como resultado ponderado de **2,42** lo cual significa que en la empresa existe un predominio de las debilidades sobre las fortalezas, por lo que en la empresa existen problemas internos que interfieren en el crecimiento de la misma esto se debe por la falta de tiempo para realizar una planeación de las actividades, sin embargo cabe recalcar que a pesar de tener estas debilidades es un autoservicio que está ayudando al comercio y progreso del Cantón.

### ❖ Factores Externos

- Se indican las oportunidades y amenazas del Autoservicio Al Paso.

- Se asigna una ponderación de cada factor los valores oscilan entre 0,01 a 0,09 dando como resultado de estas ponderaciones.
- Asignar una calificación de 1 a 4 a los factores así tenemos:

**CUADRO N° 62**

<b>FACTOR</b>	<b>VALOR</b>
FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

**ELABORACION:** La Autora

- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados obtenidos, da un valor mayor a 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y la organización no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y tiene problemas externos, mientras que si es igual a 2.5 tiene un equilibrio.
- El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación de cada factor da el resultado ponderado:

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS EFE

CUADRO N° 63

FACTORES	POND.	CALIF.	TOTAL.
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Incremento de la demanda potencial	0,15	3	0,30
Innovación Tecnológica	0,15	3	0,30
Fidelidad de los clientes	0,20	4	0,40
Convenio con la Compañía de Morteros de Catamayo	0,15	3	0,45
<b>TOTAL DE OPORTUNIDADES</b>	<b>0,65</b>		<b>1,45</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia desleal	0,05	1	0,15
Elevados impuestos	0,10	2	0,40
Creación de nuevos Autoservicios con alta tecnología y producto de calidad	0,10	2	0,40
Cambio en las necesidades y gustos de los clientes	0,10	2	0,20
<b>TOTAL AMENAZAS</b>	<b>0,35</b>		<b>1,15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,60</b>

**FUENTE:** Matriz Foda

**ELABORACIÓN:** La Autora

### Interpretación de la matriz de evaluación de factores externos

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en el Autoservicio Al Paso del Cantón Catamayo de la ciudad de Loja, se obtuvo el resultado ponderado de **2,60**.

Esto significa que en la empresa, existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas, dichas oportunidades le permitirán desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son incremento de la demanda, la innovación tecnológica, fidelidad de los clientes y los convenios con la compañía de Morteros Catamayo.

## 2. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

CUADRO N° 64

<p style="text-align: center;"><b>COMBINACIÓN FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Precios accesibles</li> <li>* Calidad de servicio</li> <li>* Productos de calidad</li> <li>* Ambiente agradable</li> <li>* Recursos financieros</li> <li>* Horarios adecuados para los clientes</li> <li>* Recurso humano capacitado</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Falta de promoción</li> <li>* Falta de publicidad</li> <li>* Filosofía empresarial no definida</li> <li>* No cuenta con una estructura empresarial.</li> <li>* No identifica bien a los proveedores.</li> <li>* Falta de un local propio</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento de la demanda potencial</li> <li>* Innovación tecnológica</li> <li>* Fidelidad de los clientes</li> <li>* Convenio con la Compañía de Morteros Catamayo.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Producto con gran acogida</li> <li>* Introducir productos con innovaciones avanzadas en la presentación.</li> <li>* Incrementar las ventas y servicio mediante la capacitación y motivación del personal con técnicas y métodos actualizados.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir la estructura organizacional con la que debe contar la empresa</li> <li>* Aumentar la cartera de productos para ampliarse en el mercado y alcanzar una mayor participación.</li> <li>* Establecer convenios con entidades públicas y privadas para lograr una mayor aceptación de los productos que se ofrecen en el Autoservicio.</li> <li>* Captar nuevos mercados con el uso de tecnología de punta.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencia desleal</li> <li>* Elevados impuestos</li> <li>* Creación de nuevos autoservicios.</li> <li>* Cambio en las necesidades y gustos de los clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Adquirir nuevos equipos para enfrentar mejor la competencia.</li> <li>* Incorporar los servicios del sistema de recargas virtuales de telefonía celular.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento de promoción y publicidad para mejorar frente a la competencia.</li> <li>* Elaborar planes de mercadeo a nivel local y nacional.</li> <li>* Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.</li> </ul>

FUENTE: Matriz EFI Y EFE

ELABORACIÓN: La Autora

**PRIORIZACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS  
CUADRO N° 65**

<b>CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>						
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>COSTO</b>	<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>NIVEL ESTRATÉGICO</b>	<b>MOTOR</b>	<b>TOTAL</b>
PRODUCTOS CON GRAN ACOGIDA	4	3	3	3	2	15
INTRODUCIR PRODUCTOS CON INNOVACIONES AVANZADAS EN LA PRESENTACIÓN.	5	4	3	3	3	18
<b>INCREMENTAR LAS VENTAS Y SERVICIO MEDIANTE LA CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL CON TÉCNICAS Y MÉTODOS ACTUALIZADOS.</b>	4	3	5	5	5	22
<b>DEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON QUE DEBE CONTAR LA EMPRESA</b>	5	5	5	5	5	25
AUMENTAR LA CARTERA DE PRODUCTOS PARA AMPLIARSE EN EL MERCADO Y ALCANZAR UNA MAYOR PARTICIPACIÓN.	5	4	3	4	3	19
<b>ESTABLECER CONVENIOS CON ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA LOGRAR UNA MAYOR ACEPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE OFRECEN EN EL AUTOSERVICIO.</b>	5	5	5	5	4	24
CAPTAR NUEVOS MERCADOS CON EL USO DE TECNOLOGÍA DE PUNTA.	3	4	3	4	4	18
<b>ADQUIRIR NUEVOS EQUIPOS PARA ENFRENTAR MEJOR LA COMPETENCIA.</b>	5	4	4	4	4	21
INCORPORAR LOS SERVICIOS DEL SISTEMA DE RECARGAS VIRTUALES DE TELEFONÍA CELULAR.	4	4	5	2	2	16
<b>INCREMENTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD PARA MEJORAR FRENTE A LA COMPETENCIA.</b>	5	5	5	5	3	23
ELABORAR PLANES DE MERCADEO A NIVEL LOCAL Y NACIONAL.	4	4	3	3	3	17
ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LOS PROVEEDORES.	4	4	4	3	4	19

**FUENTE:** Matriz de Alto Impacto

**ELABORACIÓN:** La Autora

Factores que se debe tomar en cuenta para realizar la priorización de estrategias a continuación se detalla el siguiente cuadro con sus respectivos valores:

**CUADRO N° 66**

<b>FACTOR</b>	<b>VALOR</b>
MUY BAJO	1
BAJO	2
MEDIO	3
ALTO	4
MEDIO ALTO	5

**ELABORACIÓN:** La Autora

### ➤ **PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Luego de haber realizado la priorización de las estrategias procedemos a anotar los siguientes objetivos estratégicos:

#### **OBJETIVOS A DESARROLLARSE**

1. Definir la estructura organizacional con que debe contar la empresa, haciendo constar las tres estructuras: estructural, funcional y posicional, así mismo un Manual de funciones y un Reglamento Interno para el Autoservicio.
2. Establecer convenios con entidades públicas y privadas para lograr una mayor aceptación de los productos que se ofrecen en el Autoservicio.
3. Incremento de promoción y publicidad para mejorar frente a la competencia.
4. Incrementar las ventas y servicio mediante la capacitación y motivación del personal con técnicas y métodos actualizados.
5. Adquirir nuevos equipos para enfrentar mejor la competencia.

## **DISCUSIÓN**

### **h. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL AUTOSERVICIO AL PASO DEL CANTÓN CATAMAYO**

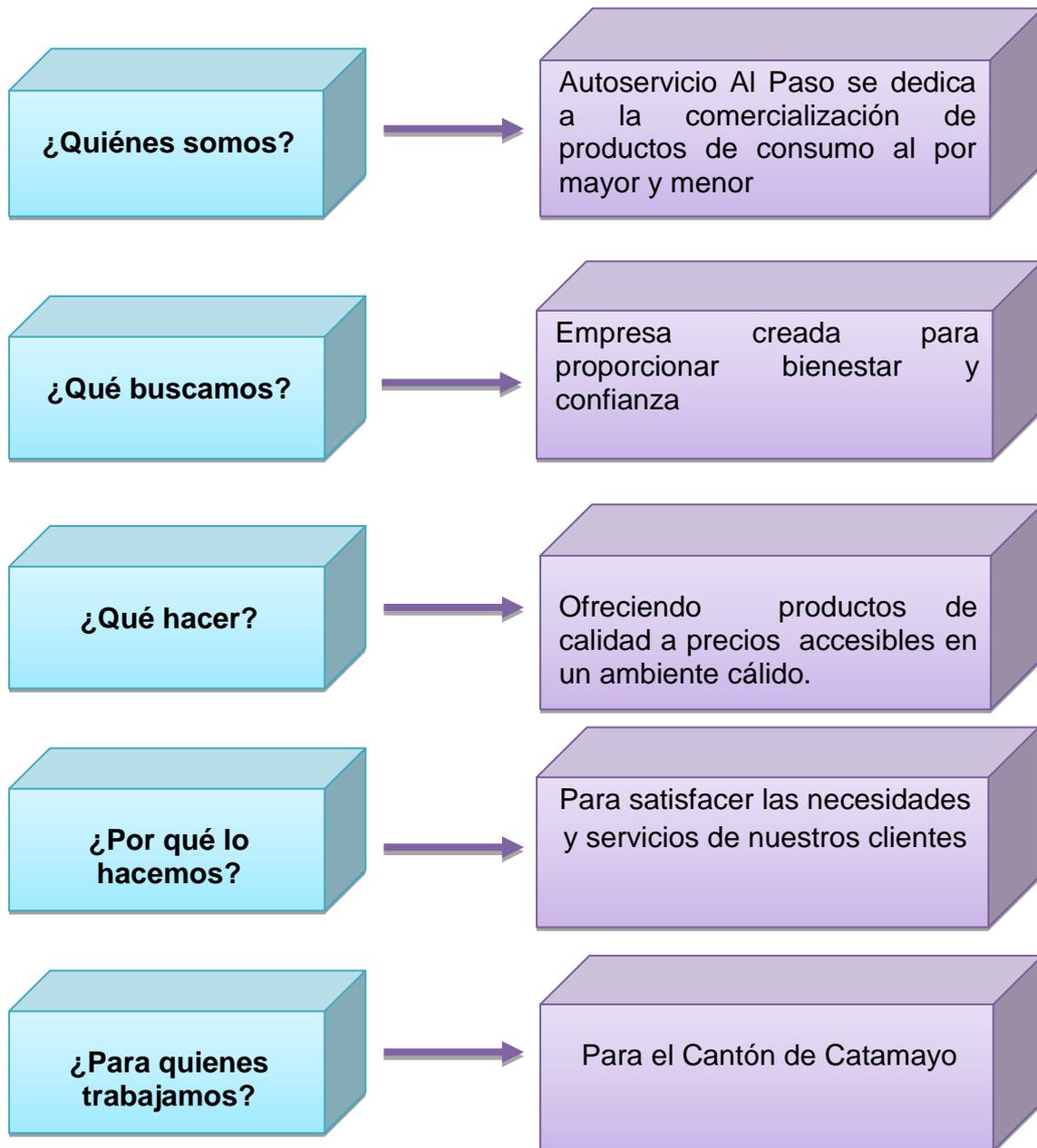
Luego de haber realizado el análisis FODA de la empresa, se procede a elaborar el Plan Estratégico, partiendo de la determinación de la filosofía empresarial formada por: misión, visión, valores y principios empresariales.

Luego se procede a desarrollar los objetivos estratégicos, determinando así: las metas, estrategias, tácticas, actividades, responsables, tiempo de ejecución de cada proyecto, presupuestos y resultados esperados.

## PROPUESTANº 1

### DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Para la elaboración de la misión del Autoservicio al Paso, damos respuesta a las siguientes preguntas:



## MISIÓN:

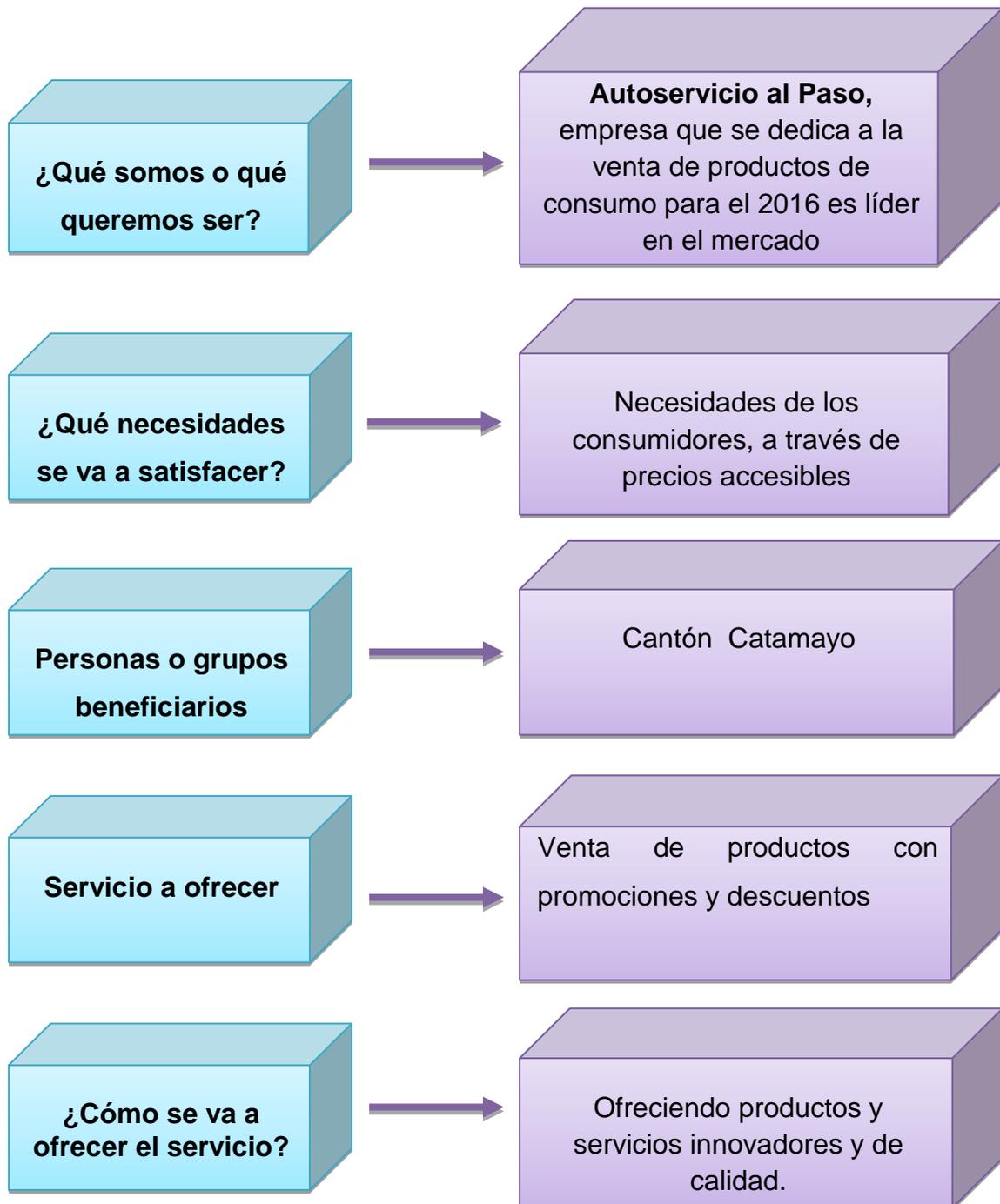


*“El Autoservicio al Paso es una empresa creada para la comercialización de productos de consumo al por mayor y menor, empresa establecida para proporcionar bienestar y confianza, ofreciendo productos de calidad a precios accesibles en un ambiente cálido, amplio y moderno con el objetivo de satisfacer las necesidades y servicios de nuestros clientes del Cantón Catamayo”*

## PROPUESTA N° 2

### DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

Para elaborar la visión del Autoservicio al Paso damos respuesta a las siguientes preguntas:



## VISIÓN:



*“El Autoservicio Al Paso empresa dedicado a la venta de productos de consumo masivo, para el 2016 será líder en el mercado del Cantón Catamayo cumpliendo con eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa, ofreciendo productos y servicios innovadores y de calidad.”*

### **PROPUESTA N° 3**

Dar a conocer al gerente general del Autoservicio al Paso la importancia de implantar y de aplicar valores y principios dentro de la empresa y como estos condicionan el comportamiento de la organización, debido a que determinan la manera de pensar y actuar del personal, por tal motivo a continuación se pone a consideración los valores y principios:

## VALORES EMPRESARIALES PARA EL AUTOSERVICIO AL PASO

- **INTEGRIDAD:** Realizamos nuestro trabajo con honestidad y transparencia, basado en normas claras y permanentes.
- **PROGRESO:** Adelanto del comercio con trabajo digno e invertimos en el crecimiento del cantón.
- **RESPONSABILIDAD:** ser cada día mejores, cumpliendo con las tareas asignadas.
- **HUMILDAD:** Mantener una conducta de sencillez frente a los logros ya que sabemos que son el fruto del trabajo, dedicación y esfuerzo de quienes hacemos y somos parte del Autoservicio.
- **RESPECTO:** Mantener la actitud de los colaboradores, considerar a sus compañeros y clientes como iguales, con un trato justo.
- **RESPONSABILIDAD:** Obligación en que está todo miembro de la empresa, de responder por el debido cumplimiento de los deberes asignados a él en su condición trabajador.
- **LEALTAD:** Es ser fidedigno, franco y ofrecer seguridad, respaldo y certeza en la palabra empeñada, es ser atento y respetuoso en la expresión de las ideas.
- **HONESTIDAD:** Respetar a los demás, sin engañar. Repudiamos todas las formas de corrupción e inmoralidad, desviaciones conductuales y actitudes atípicas que no contribuyen al fortalecimiento y desarrollo institucional.
- **SOLIDARIDAD:** el autoservicio expresa este valor en la capacidad de entender los problemas, sentimientos, angustias y demás estados psicológicos, de los demás como suyos, expresado en actitudes de ayuda y apoyo moral o material al compañero en situación de estado crítico, facilitando de esta manera su rápida recuperación y con ello el pleno ejercicio de sus facultades en beneficio de sí mismo y la empresa.

## PRINCIPIOS EMPRESARIALES PARA EL AUTOSERVICIO AL PASO

- ❖ **RESPECTO A LA PERSONA:**Respeto a las creencias, ideologías, costumbres y tradiciones a fin de crear un ambiente laboral sano para la empresa.
- ❖ **DEDICACIÓN AL TRABAJO:** Actitud positiva hacia el trabajo, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de los servicios que presta la empresa en la localidad.
- ❖ **RESPONSABILIDAD SOCIAL:**Realizar el trabajo con eficiencia y eficacia satisfaciendo las demandas de nuestros clientes, mandantes y la sociedad civil.
- ❖ **ORIENTACIÓN A RESULTADOS:** Lograr la permanencia y crecimiento del autoservicio, buscando su beneficio, así como el de nuestros clientes, colaboradores y comunidad.
- ❖ **TRABAJO EN EQUIPO:** en el Autoservicio se debe trabajar, aprovechando las sinergias para ser más fuertes. Respetamos y alentamos la diversidad. El mutuo apoyo es vital para la consecución de los objetivos.
- ❖ **TRANSPARENCIA:**Información, clara, abierta y real para todos. Lo que se dice se hace. No dejamos de decir lo que pensamos, No ocultamos, no engañamos.
- ❖ **COMPROMISO:** Identificación, responsabilidad e involucramiento para conmigo mismo, la empresa, los clientes y el recurso humano.

## PROPUESTA N° 4

Dar a conocer la misión y visión al personal para despertar en ellos el interés y la motivación hacia el alcance de los objetivos planteados, a través de la ubicación de estafetas en puntos estratégicos de la empresa.



### **MISIÓN:**

*“El Autoservicio al Paso es una empresa creada para la comercialización de productos de consumo al por mayor y menor, empresa creada para proporcionar bienestar y confianza, ofreciendo productos de calidad a precios accesibles en un ambiente cálido, amplio y moderno con el objetivo de satisfacer las necesidades y servicios de nuestros clientes del Cantón Catamayo”*

### **VISIÓN:**

*“El Autoservicio Al Paso empresa que se dedica a la venta de productos de consumo masivo, para el 2016 es líder en el mercado del Cantón Catamayo cumpliendo con eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa, ofreciendo productos y servicios innovadores y de calidad.”*

**PRESUPUESTO**

**CUADRO Nº 67**

<b>Cantidad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>4</b>	Cartulina brillante	0.50	2.00
<b>4</b>	Enmarcado	5.00	20.00
<b>TOTAL</b>			<b>22.00</b>

ELABORACIÓN: La Autora

## **PROYECTOS**

### **i. DESARROLLO DE LOS PROYECTOS PARA EL AUTOSERVICIO AL PASO DEL CANTÓN CATAMAYO**

Luego de haber realizado las respectivas propuestas al Autoservicio Al Paso procedemos a plantear los objetivos estratégicos determinando así: las metas, estrategias, tácticas, actividades, responsables, tiempo de ejecución de cada proyecto, presupuestos y resultados esperados.

## PROYECTOS

### PLAN OPERATIVO N° 1

**“Definir la estructura organizacional con que debe contar la empresa”**

#### CUADRO N° 68

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Lograr que el personal de la empresa conozca en un 100% la estructura administrativa del Autoservicio.	Elaborar una estructura organizativa para la empresa para que así el personal conozca las áreas de la misma.	Luego de haberla realizado se procederá a entregarla al Gerente para que la de a conocer.	Elaborar organigramas estructural, funcional y posicional.  Crear un manual de funciones  Elaborar un reglamento interno.	El responsable será el Lic. Pedro Rodríguez García Gerente propietario del Autoservicio.	Tendrá un tiempo de ejecución de 3 meses.
<b>Costo de Realización:</b> \$ 19,05 dólares			<b>Resultados Esperados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente participación del 100% de los empleados en el desarrollo de las actividades. A partir desde el 5 de Octubre del 2012.</li> <li>Mayor compromiso con la empresa.</li> </ul>		

**ELABORACIÓN:** La Autora

- ✚ **Meta:** Conseguir que los productos y servicio que brinda el Autoservicio Al Paso sean aceptados y adquiridos en un 100% y sobre todo se adapten a la nueva estructura de la empresa para una mayor aceptación en el mercado local.
- ✚ **Estrategia:** Elaborar una estructura organizativa para la empresa para que así el personal conozca las áreas de la misma. Es así que se dará una mejor presentación a la entidad para el personal y sobre todo para los clientes.
- ✚ **Táctica:** Luego de haberla realizado se procederá a entregarla al Gerente para que la de a conocer a su personal.

- ✚ **Actividad:** se elaborara organigramas como son: estructural, funcional y posicional, también se realizara un manual de funciones para así conocer cada función que deben tener tanto el gerente como los empleados y finalmente se realizara un reglamento a la empresa.
- ✚ **Responsable:** El responsable será el Lic. Pedro Rodríguez García Gerente propietario del Autoservicio.
- ✚ **Tiempo de ejecución:** Se lo realizara los primeros días de Octubre hasta el mes de Diciembre y tendrá una vigencia hasta que cambie la estructura de la empresa.
- ✚ **Presupuesto:** Los costos que conlleven a realizar esta operación serán financiados por la empresa.

### Presupuesto

#### CUADRO Nº 69

Detalle	Unidad Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total
Elaboración de organigramas estructural, funcional y posicional	IMPRESIONES	4	0,25	1,00
	COPIAS	40	0,02	0,80
	PERFILES	11	0,50	5,50
Crear un manual de funciones	IMPRESIONES	10	0,05	0,50
	COPIAS	100	0,02	2,00
	PERFILES	11	0,50	5,50
Elaborar un Reglamento Interno	IMPRESIONES	15	0,05	0,75
	COPIAS	150	0,02	3,00
	PERFILES	11	0,50	5,50
<b>TOTAL</b>				<b>19,05</b>

ELABORACIÓN: La Autora

## DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

### ELABORAR ORGANIGRAMAS ESTRUCTURAL, FUNCIONAL Y POSICIONAL

#### NIVELES:

**Nivel Legislativo:** la función básica de este nivel es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización. Representa el primer nivel jerárquico, lo constituye la junta de accionistas.

**Nivel Directivo:** este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Está integrado en una empresa por el Directorio.

**Nivel Asesor:** Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable, industrial y más áreas que tengan que ver con la entidad.

**Nivel Operativo:** es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas de los órganos legislativo, directivo y ejecutivo.

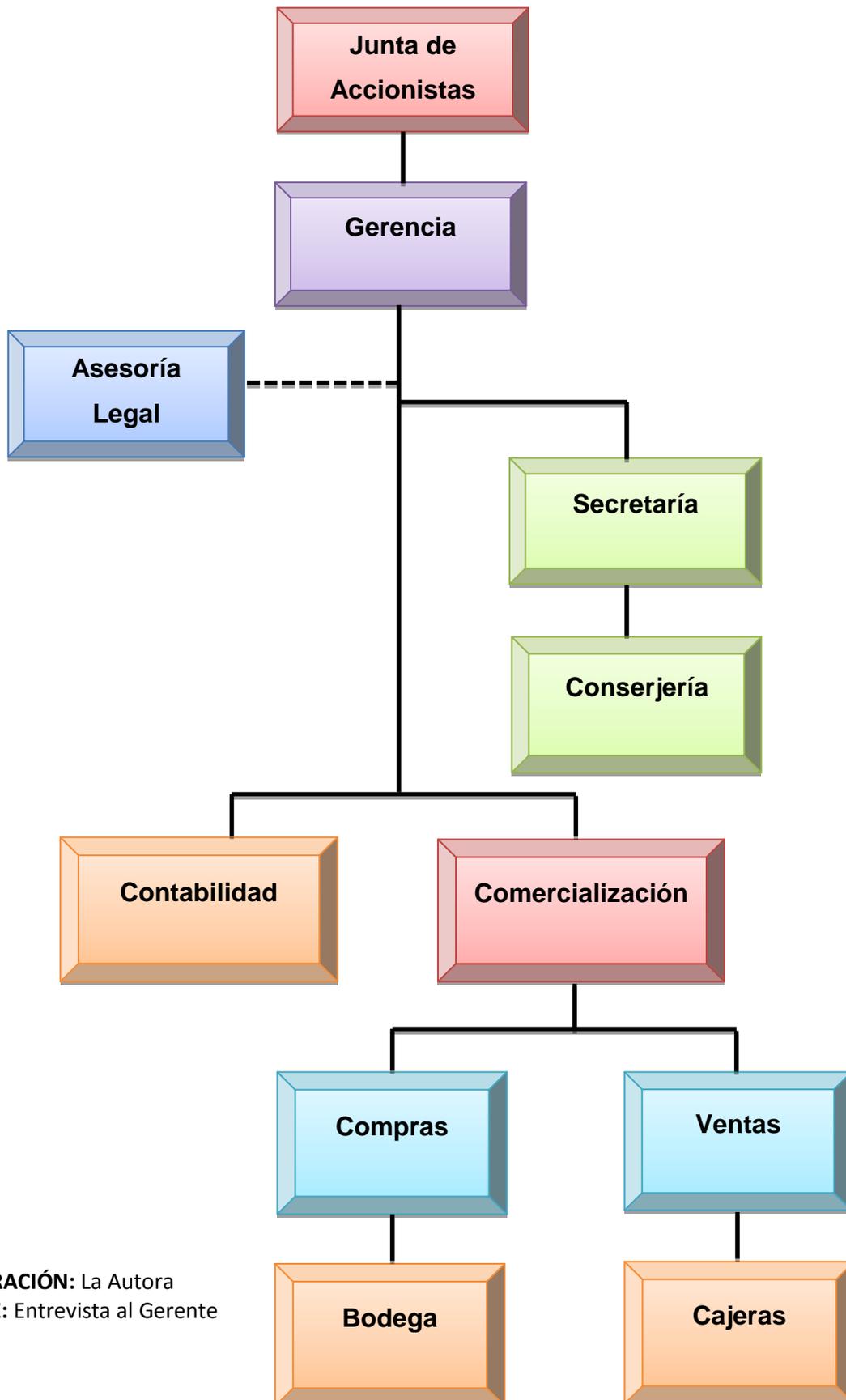
**Nivel Auxiliar:** ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.

1. **NIVEL LEGISLATIVO:** Junta General de Socios
2. **NIVEL EJECUTIVO:** Gerente
3. **NIVEL ASESOR:** Asesor Jurídico
4. **NIVEL AUXILIAR:** Secretaria
5. **NIVEL OPERATIVO:** Contabilidad(Contadora), Comercialización( Ventas)

## **ORGANIGRAMAS:**

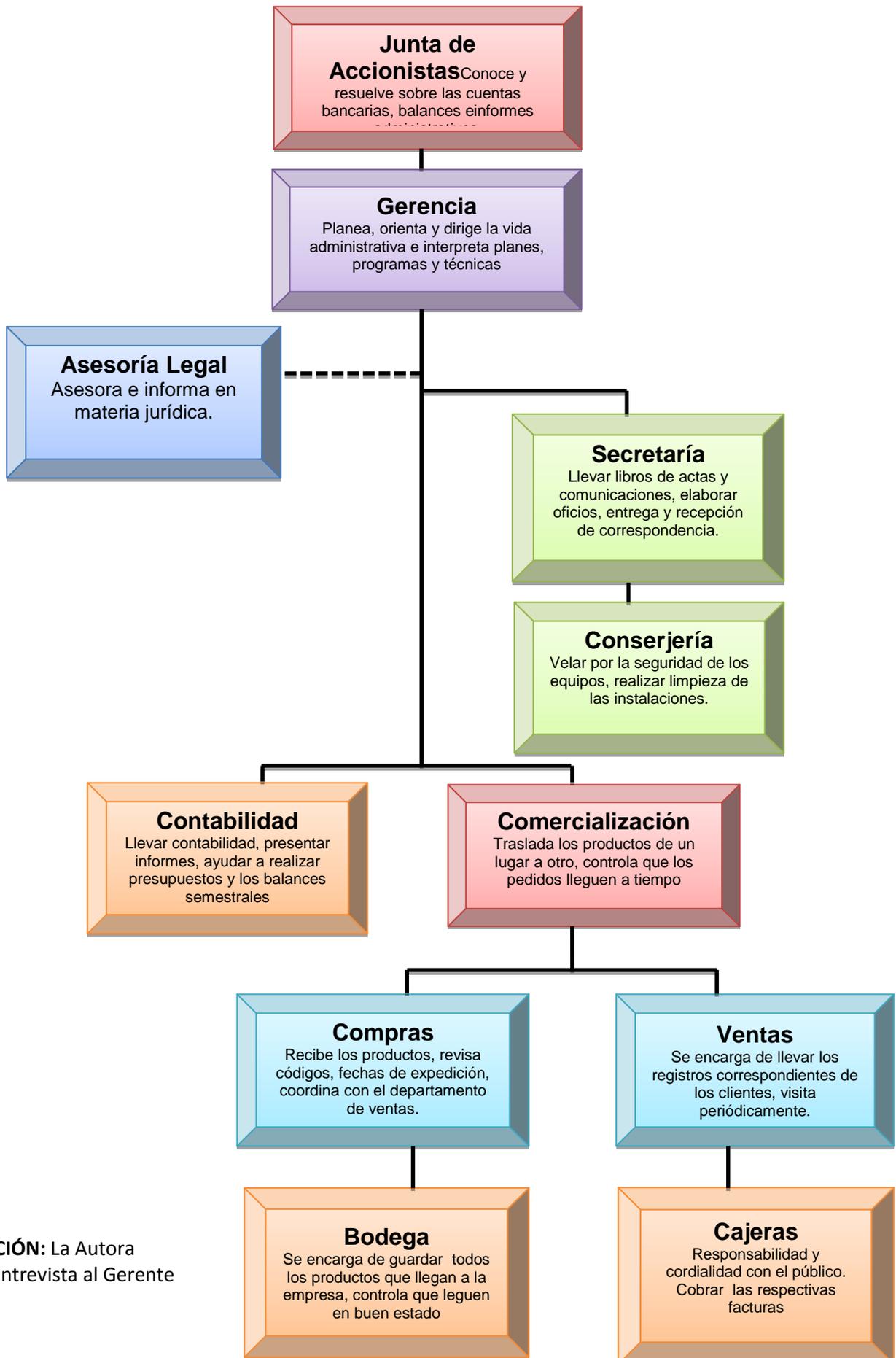
- **ESTRUCTURAL:** Es una representación gráfica de la estructura administrativa del Autoservicio con el cual se conoce y visualiza las interrelaciones y los niveles de autoridad de la organización.
- **FUNCIONAL:** Este es una singularidad del organigrama estructural simboliza las funciones básicas de cada unidad administrativa, iniciando por las más importantes y luego las de menos trascendencia y en cada uno de los niveles.
- **POSICIONAL:** es la distribución específica de las jerarquías o categorías de puestos desempeñados por el personal directivo, ejecutivo u operacional de una empresa u entidad.

REPRESENTACIÓN GRAFICA  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



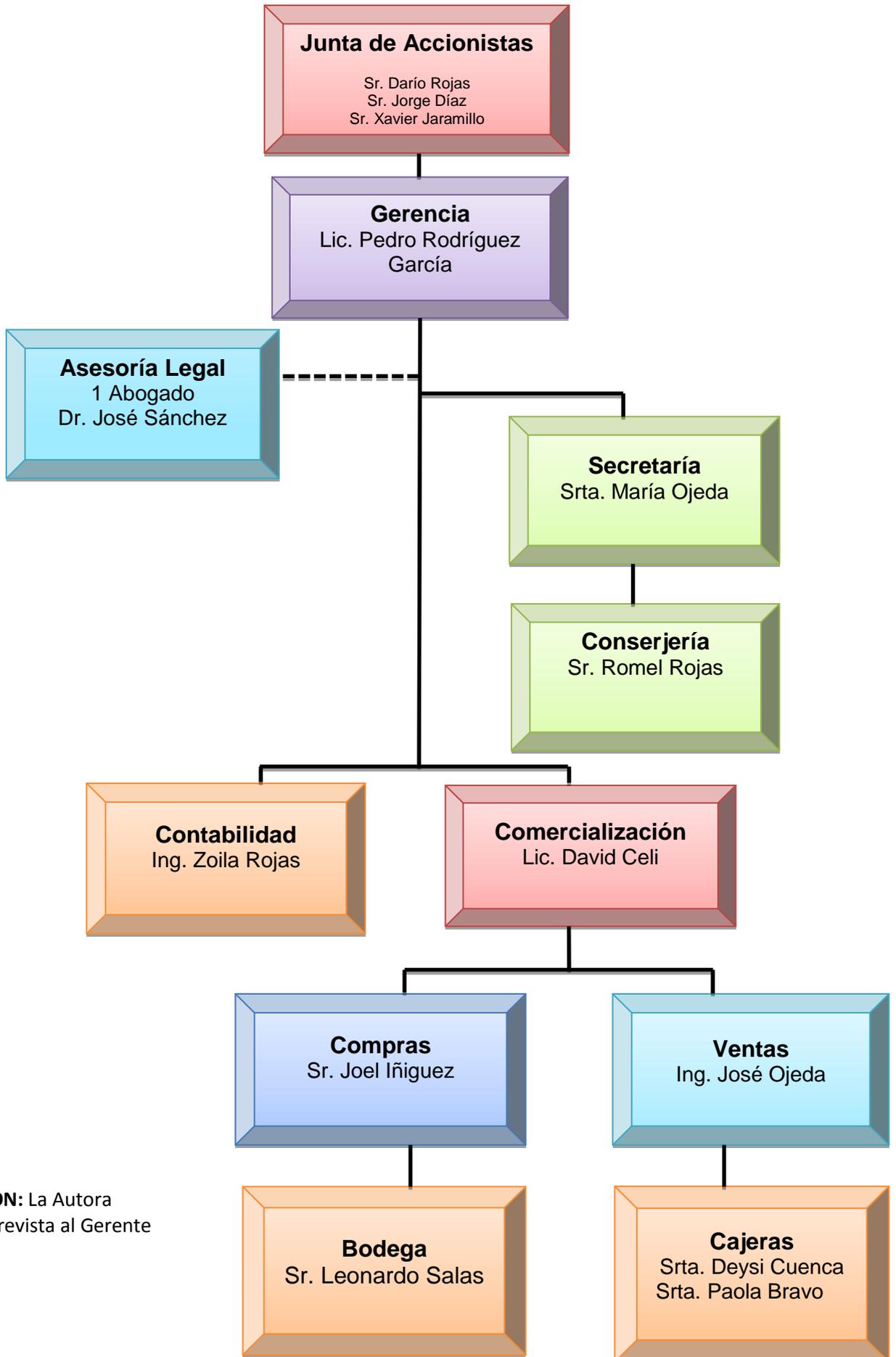
ELABORACIÓN: La Autora  
FUENTE: Entrevista al Gerente

# ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ELABORACIÓN: La Autora  
FUENTE: Entrevista al Gerente

# ORGANIGRAMA POSICIONAL



**ELABORACIÓN:** La Autora  
**FUENTE:** Entrevista al Gerente

**ELABORAR EL MANUAL DE FUNCIONES AL AUTOSERVICIO AL PASO,  
DETERMINANDO LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR POR CADA EMPLEADO**

Frente a la inexistencia de un manual de funciones en el Autoservicio Al Paso se procede a desarrollarlo, determinando los cargos, naturaleza del puesto, funciones principales a cumplir, características del puesto y requisitos mínimos necesarios para ocupar cada puesto de trabajo.

# AUTOSERVICIO AL PASO

## MANUAL DE FUNCIONES

### CONTENIDO

- ❖ CÓDIGO
- ❖ TÍTULO DEL PUESTO
- ❖ NATURALEZA DEL PUESTO
- ❖ FUNCIONES
- ❖ CARACTERÍSTICAS
- ❖ REQUISITOS

2012



Calle Isidro Ayora y Alonzo de Mercadillo

## **AUTOSERVICIO AL PASO**

**Código:** 001

**Título del puesto:** Junta General de Accionistas

**Naturaleza del puesto:** legislar y fiscalizar, emitir las políticas para la toma de decisiones en la empresa.

### **Funciones típica:**

- Dictar políticas, normas, procedimientos y reglamentos.
- Nombrar al gerente de la empresa.
- Conocer y resolver sobre las cuentas bancarias, balances e informes administrativos.
- Resolver cualquier asunto que no sea competencia del administrador.

### **Características del puesto:**

- Fiscalizar y legislar las políticas que debe seguir la organización.

## **AUTOSERVICIO AL PASO**

**Código:** 002

**Título del puesto:** Gerente (Director)

**Naturaleza del puesto:** planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar las actividades que se realizan en la empresa.

### **Funciones típicas:**

- Cumplir con las disposiciones dadas en la Junta General de Accionistas sobre la marcha de la empresa.
- Ejercer la representación judicial y extrajudicial de la empresa.
- Nombrar y contratar trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso.

- Organizar cursos de capacitación.
- Interpretar planes, programas, proyectos y directrices administrativas.

**Características del puesto:**

- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

**Requisitos mínimos:**

- Tener Título profesional en Ing. Comercial o Ing. en Administración de Empresas
- Experiencia mínima de 2 años.
- Conocimientos de contabilidad e inglés.

**AUTOSERVICIO AL PASO**

**Código:** 003

**Título del puesto:** Secretaria

**Naturaleza del puesto:** realizar labores de secretaria o asistencia directa al gerente de la empresa.

**Funciones típicas:**

- Redactar y dirigir todo tipo de correspondencia como oficios y memorandos.
- Atender al público que solicite información y concertar entrevistas con el gerente de la empresa.
- Mantener archivos de la correspondencia.
- Controlar la asistencia del personal mediante un software computarizado.

**Características del puesto:**

- Gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el desarrollo de sus funciones.
- Establecer buenas relaciones interpersonales con el personal de la empresa y el público en general.

**Requisitos mínimos:**

- Título de Secretaria Ejecutiva o Ing. Sistemas Informáticos
- Experiencia mínima de 2 años.
- Haber participado en cursos de relaciones humanas.

**AUTOSERVICIO AL PASO**

**Código:** 004

**Título del puesto:** Contador General

**Naturaleza del puesto:** diseñar, implementar y mantener el sistema integrado de contabilidad de la empresa.

**Funciones típicas:**

- Llevar y controlar la contabilidad general de la empresa.
- Mantener un correcto manejo de los libros contables.
- Preparar los estados financieros correspondientes.
- Presentar informes y análisis de tipo contable, económico y financiero.

**Características del puesto:**

- Gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos contables que llevará la empresa.

**Requisitos mínimos:**

- Poseer título profesional de Contador Público.
- Experiencia mínima de 3 años.

**AUTOSERVICIO AL PASO****Código:** 005**Título del puesto:** Conserje**Naturaleza del puesto:** trámites administrativos.**Funciones típicas:**

- Velar por la seguridad de los equipos y muebles de la empresa.
- Colaborar ocasionalmente con la ejecución de labores sencillas de oficina.
- Realizar la limpieza diaria de los muebles y enseres de la empresa.

**Características del puesto:**

- Responsable por el cumplimiento de labores sencillas y rutinarias.

**Requisitos mínimos:**

- Bachiller en cualquier especialidad.

**AUTOSERVICIO AL PASO****Código:** 006**Título del puesto:** Comercialización**Naturaleza del puesto:** planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del departamento de marketing.**Funciones típicas:**

- Supervisar y controlar las actividades diarias de los trabajadores del departamento.
- Elaborar y hacer ejecutar las actividades correspondientes de cada empleado.
- Asesorar a los directivos de la empresa en asuntos de comercio.
- Organizar cursos de capacitación para el personal a su cargo.

**Características del puesto:**

- Responsabilidad de supervisar y controlar las actividades de comercialización.

**Requisitos mínimos:**

- Poseer título profesional en Administración de Empresas o Ing. Comercial
- Experiencia mínima de 2 años en labores afines.

**AUTOSERVICIO AL PASO**

**Código:** 007

**Título del puesto:** Asesor Legal

**Naturaleza del puesto:** Asesora e informa en materia jurídica.

**Funciones típicas:**

- Asesora, informa, prepara proyectos en materia jurídica.

**Características del puesto:**

- Gran responsabilidad y conocimiento de normas y procedimientos jurídicos que llevará la empresa.

**Requisitos mínimos:**

- Poseer título profesional de Abogado.
- Experiencia mínima de 3 años

## **AUTOSERVICIO AL PASO**

**Código:** 008

**Título del puesto:** Jefe de Caja

**Naturaleza del puesto:** Se encargará exclusivamente del control del personal de caja. Controlará la entrega de dinero de cada cajera y que los vouchers correspondan exactamente al dinero entregado. Se encargará directamente de la entrega de dinero a Tesorería de la empresa.

### **FUNCIONES DEL EMPLEADO**

#### **Sección: Caja**

- a. Registrar la cobranza de los productos adquiridos por los clientes.
- b. Saludar cordialmente.
- c. Estar dispuesto y atento para dar una buena atención al cliente.
- d. Mirar a los ojos cuando se habla al cliente, (es muy importante).
- e. Preguntar ticket, efectivo, crédito, etc.
- f. Coger los productos uno por uno, escanearlos y/o digitar el precio.
- g. Pasar el producto después de la señal que limita lo digitado.
- h. Decir: Señor, Señora, Señorita, su cuenta es.....
- i. Digitar el monto recibido.
- j. Preguntar si tiene tarjeta y pasarla por el scanner o digitar su clave, si no la tuviera orientar al cliente sobre sus beneficios y el lugar donde puede solicitarla.
- k. Realizar la cobranza respectiva, teniendo sumo cuidado al recibir el efectivo por las compras verificando los billetes y/o monedas.
- l. Entregar el ticket, boleta de venta y/o factura según el cliente lo requiera.
- m. En caso haya vuelto dárselo con delicadeza.

**n.** Decir: muchas gracias por su visita, estaremos gustosos de poder servirle nuevamente.

**o.** Verificar el buen funcionamiento y uso de los equipos y máquinas a su cargo.

**p.** Tener cuidado con la mercadería puesta en venta cerca de caja.

\_ Realizar el pedido oportuno de los productos puestos en caja.

\_ Mantener esos productos bien ubicados y limpios.

**q.** Entregar los cupones para sorteos de acuerdo a campaña o temporada.

\_ Estos deberán entregarse de acuerdo al montopreestablecido para cada campaña.

**r.** Tener conocimiento sobre los productos de venta, precios y ofertas.

**s.** Realizar el cuadre de caja diario, al final del día, informando sobre la entrega de efectivo y productos vendidos.

**t.** Las devoluciones, anulaciones, deberán solicitarse al jefe de piso, estos tendrán que autorizar poniendo su conformidad en la parte superior del comprobante de venta.

### **Sección: Góndola**

**a.** Auxiliar al cliente en sus compras.

\_ Saludar cordialmente y sonreír.

\_ Mirar a los ojos cuando se habla al cliente.

\_ Decir: Señor, Señora, Señorita, le ofrecemos una canasta o un carrito para su comodidad.

\_ Al alcanzarle la canasta recordarle que estamos para servirle.

\_ Disipar dudas sobre los productos y sus usos.

\_ Indicar la ubicación exacta de productos que estén buscando en el establecimiento.

\_ Mostrar el funcionamiento y uso de ciertos productos que así lo necesite.

**b.** Mercadería bien exhibida y ordenada de acuerdo a las pautas que se le indique.

\_ Armar la cabecera de las góndolas.

\_ Distribuir los productos en góndolas con sus respectivos precios.

\_ Evitar tener espacios improductivos o vacíos.

\_ Embolsar, si es necesario, los productos de una mejor manera; puede ser para: su mejor conservación, presentación, ofertas y promociones.

**c.** Material y zona de trabajo.

Mantener limpio su material propio y de terceros.

Mantener limpia su zona de trabajo: Piso, paredes, techo.

Cuidar el material entregado y respetar el ajeno o prestado.

**d.** Realizar el conteo de productos exhibidos en góndolas.

\_ Cuantificar los productos en exhibición.

\_ Anotarlos de acuerdo a su naturaleza y cantidad en el cuaderno de stock.

**e.** Solicitar oportunamente los productos en stock a Almacén, mediante notas de pedido.

\_ Anotar la cantidad necesaria de productos en el cuaderno de requerimientos.

\_ Enviar la nota de pedidos a Almacén con su Jefe de Pisos.

**f.** Verificar los productos en stock de almacén mediante una revisión periódica.

\_ Separar y entregar a almacén los productos que se encuentren en mal estado.

\_ Verificar periódicamente que los productos con fecha de vencimiento no hayan expirado.

**g.** Informar oportunamente al jefe de piso y/o administrador sobre los productos que no se tienen en stock y que son pedidos por los clientes.

**h.** Desarrollar puntual y eficientemente las funciones que le corresponden, respondiendo ante el Jefe de piso.

## **Sección: Empaque**

**a.** Operar la estación de trabajo asignada en el frente de cajas, cumpliendo las normas de la empresa, y las normas de servicio al cliente.

**b.** Las normas de la empresa son:

\_ Puntualidad, ética profesional y valores.

\_ Vigilar que todos los artículos sean registrados en la caja registradora, y el dinero recaudado guardado en la gaveta de la caja registradora.

\_ Vigilar que los familiares directos de un cajero sean atendidos por otro cajero.

**c.** Mantenerse informado de las ofertas del día para comunicar al cliente.

**d.** Informar en la primera oportunidad que se le presente, toda situación anómala que ocurra con los precios, códigos de artículos para efectuar la corrección a la brevedad.

**e.** Empacar en bolsas diferentes los comestibles y detergentes o tóxicos procurando racionalizar la cantidad de bolsas.

**f.** Llevar los artículos adquiridos por el cliente hasta donde lo solicite (auto). En caso de ser distante solicitar autorización al jefe inmediato interno.

**AUTOSERVICIO AL PASO**

# **MANUAL DE FUNCIONES**

---



**2012**

# **AUTOSERVICIO AL PASO DEL CANTÓN CATAMAYO**

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

### **CAPÍTULO I**

#### **NATURALEZA Y UBICACIÓN**

1. El Autoservicio Al Paso "CATAMAYO" es una empresa privada cuya base legal o permisos de funcionamiento se encuentran aprobados en el servicio e Rentas Internas SRI con registro único de contribuyentes habilitadas para la venta de productos de consumo.
2. El Autoservicio Al Paso "CATAMAYO" se encuentra ubicado en las calles la Av. Isidro Ayora y Alonzo de Mercadillo.
3. El presente reglamento interno se aplica a todas las personas que integran el Autoservicio, personal administrativo y empleados.

### **CAPÍTULO II**

#### **DOCUMENTACIÓN BÁSICA**

##### **DEL INGRESO**

Art. 6. Para el ingreso a la empresa, todos los aspirantes a trabajadores deben entregar en la Secretaría de la empresa, los siguientes documentos, en original y copia a color. El trabajador al presentar su documentación debe autorizar al empleador para que pueda verificar los datos.

- Cédula de ciudadanía;
- Certificado de trabajo por los últimos años, expedido por el/la gerente de la empresa en la que prestó sus servicios profesionales.
- Certificado de votación de las últimas elecciones;
- Certificado de experiencia o de conocimiento respecto de su profesión, arte u oficio;
- Una foto reciente tamaño carné.
- Prueba de conocimiento y de aptitud psicológica.

### **CAPITULO III**

#### **CONTRATACIÓN LABORAL**

Art. 9. Solamente se encuentra autorizado para contratar personal bajo la relación de dependencia, el Representante Legal del **AUTOSERVICIO AL PASO DEL CANTÓN CATAMAYO**.

Art.10. Toda persona que sea contratada deberá suscribir necesariamente un contrato escrito de trabajo, en el que se estipulará necesariamente un plazo o periodo de prueba, el mismo que no podrá exceder de noventa días contados a partir de la fecha suscripción del correspondiente convenio laboral. Transcurrido este período y si ninguna de las partes hubiere manifestado su voluntad de terminar el contrato, este continuará en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año.

Art.11. EL EMPLEADOR, sin perjuicio de lo consignado en el presente reglamento interno, establecerá en los contratos de trabajo que considere apropiado, las condiciones particulares que estime conveniente, así, como también, las sanciones

particulares que por los incumplimientos registrados por los trabajadores pudiere aplicarse legalmente, para la mejor marcha del servicio.

Art.12. De celebrarse contratos de trabajo para la prestación de servicios por periodos fijos, terminarán una vez que venza el plazo contractualmente previsto de acuerdo con la Ley, debiéndose otorgar el correspondiente finiquito de trabajo.

Art.13. Dada la naturaleza de la actividad educativa, se deja expresa constancia de que el Patrono tiene el derecho a trasladar libremente a sus trabajadores de un departamento o dependencia a otra, siempre que no haya cambiado de la naturaleza de las labores materia del contrato, disminución de la remuneración o rebaja de categoría.

## **CAPÍTULO IV**

### **EL TRABAJO Y HORAS DE TRABAJO**

#### **HORARIO DE TRABAJO**

Art.14. La jornada diaria a la que se sujetan todos los trabajadores del AUTOSERVICIO comenzará y terminará en sus lugares de trabajo o en casos especiales en el lugar al que fuere asignado. La hora de entrada y salida constarán determinadas en el horario respectivo.

Todos los trabajadores del AUTOSERVICIO se comprometen a laborar cumpliendo de manera directa con el horario fijado por la Empresa, aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro debidamente autorizados por el Director General del Trabajo.

Las razones por las cuales el Autoservicio podrá efectuar cambios de funciones serán las siguientes:

a) Reemplazo por enfermedad, accidente, vacaciones y permisos;

c) Cualquier razón de necesidad de la empresa en consideración a la naturaleza de la actividad.

El incumplimiento de estas disposiciones será consideradas como faltas.-

Las horas, fijadas en el horario de trabajo inician y dan término a la labor efectiva. En consecuencia, a la hora de inicio el trabajador deberá estar en su puesto de trabajo y laborando, lo mismo se entenderá a la hora fijada para el término de la jornada.-

### **HORAS SUPLEMENTARIAS O EXTRAORDINARIAS**

Art.15. Ningún trabajador queda autorizado a trabajar horas suplementarias o extraordinarias sin que previamente no haya sido autorizado por el Gerente de la empresa; en caso de que se irrespete la presente obligación, EL EMPLEADOR no se encontrará en la obligación de reconocer el pago de la supuesta labor ejecutada.

La única salvedad para la obtención de la autorización referida en el párrafo anterior, es la verificación de algún acontecimiento de fuerza mayor o caso fortuito o una necesidad de acción urgente que le haya impedido al Trabajador cumplir con aquella obligación, situaciones excepcionales que deberán ser acreditadas en debida forma por parte del TRABAJADOR

No se considerará, trabajos de horas suplementarias o jornadas extraordinarias las que tuvieren que realizar los trabajadores en horas determinadas para cumplir

trabajo no realizado como consecuencia de sus propios errores, negligencia o abandono de sus labores.

Los trabajadores que suspendan sus labores o abandonen su trabajo sin autorización de sin autorización prevista en la Ley, o este Reglamento, incurrirán en falta sancionada con multa la primera ocasión y la separación en caso de reincidencia.

En casos excepcionales cuando las circunstancias exijan completar un determinado trabajo iniciado y siempre que la Gerencia lo solicite, los trabajadores estarán obligados a laborar tiempo suplementario. El incumplimiento de esta disposición será sancionado como falto.

La jornada máxima de trabajo obligatoria será de 40 horas semanales distribuidas de acuerdo con los turnos y horarios especificados en el presente Reglamento y en los aprobados por el Director Regional del Trabajo. Sin embargo, por la naturaleza del objetivo de la Empresa los trabajadores están obligados a trabajar más de las horas semanales determinadas en este artículo fuera de los horarios establecidos, cuando fueren requeridos por el Autoservicio, reconociéndose los recargos de Ley.

No habrá limitación de jornada para los funcionarios y trabajadores que desempeñen cargos de dirección y de confianza, ni para los que se ocupen en actividades discontinuas o intermitentes, o simple vigilancia cuando residan en el sitio de trabajo, todos los cuales deberán laborar el tiempo que fuere necesario para llevar cumplidamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario antedicho constituya trabajo suplementario, ni implique sobre-remuneración alguna, todo de conformidad con el artículo 58 del Código de Trabajo y lo determinado por el Autoservicio al Paso.

Se aclara que el sueldo o salario que se señale a los funcionarios y trabajadores encargados de las actividades o tarea mencionadas en este artículo, comprende e incluye el trabajo que deban o tengan que desempeñar durante la prolongación de la jornada ordinaria o durante todo el tiempo necesario para cumplir sus deberes, según el caso. Por consiguiente, una vez convenido el sueldo o salario con dichos trabajadores se presumirá que las partes han tenido previamente en cuenta la índole de sus funciones.

### **DEL CONTROL Y REGISTRO DE ASISTENCIA**

Art.17. El registro de asistencia de los trabajadores se llevará por medio de un software en el cual deberán marcar tanto al iniciarse cada fracción de la jornada de trabajo como al terminar la misma.

Pasados cinco minutos de la hora de marcar el tiempo se acumula y se computa como atrasos que llegan a 16 horas, se torna causal de visto bueno ante el Inspector Provincial del Trabajo. Se entiende las 16 horas en un trimestre.

Art. 18. Los trabajadores marcarán personalmente su entrada y salida, no pudiendo delegar esta obligación a ninguna otra persona.

Art. 23. El abandono del trabajo en horas de labor, sin permiso o sin causa justa, será sancionado por primera vez con amonestación escrita; la segunda vez, con multa; y a la tercera vez, se tomará como falta grave y será causa suficiente para solicitar el Visto Bueno al Inspector de Trabajo por falta grave de indisciplina, contra este Reglamento, si las faltas fueran dentro del periodo de 30 días.

## **CAPÍTULO V**

### **REMUNERACIONES, DESCUENTOS Y FORMA DE PAGO**

#### **REMUNERACIONES**

Art.24. Las remuneraciones serán estipuladas libremente en el correspondiente contrato individual de trabajo a suscribirse entre las partes.

#### **DESCUENTOS**

Art.25. De las remuneraciones a pagarse por parte del EMPLEADOR solamente podrán ser deducidos:

- Dividendos de préstamos quirografarios e hipotecarios que se adeuden al IESS, al BEV o al IECE;
- Multas impuestas por sanciones aplicadas de conformidad con el presente reglamento interno de trabajo;
- Retenciones ordenadas judicialmente;
- Faltantes de caja, de ser el caso;
- Descuentos autorizados por el Trabajador, y
- Las demás retenciones que establezca la Ley.

#### **PAGO DE REMUNERACIONES**

Art.26. Las remuneraciones sólo se cancelarán a la persona misma del TRABAJADOR, pudiendo, así mismo, pagársele a la persona autorizada expresamente por él; en el caso de las personas autorizadas para el cobro, el trabajador deberá enviar una carta en la que autorice dicho pago e indicando el

nombre de la persona autorizada, debiéndose adjuntar copia del documento de identidad respecto de esta última.

Los sueldos se cancelarán de conformidad con lo indicado en la Ley, es decir, en plazo vencidos. Las remuneraciones podrán ser canceladas mediante depósitos en cuentas bancarias o a través de cheques.

El Autoservicio, podrá en determinados casos a su criterio efectuar anticipos.-

El monto del sueldo mensual que perciben los trabajadores, cubre y comprende, de acuerdo con el Código de Trabajo, el pago de los días laborados, el pago que corresponde a los días de descanso obligatorio remunerados, comprendidos dentro del mismo periodo mensual y además el pago de las bonificaciones adicionales contempladas en este Reglamento.

Al momento de recibir el sueldo o salario, todo trabajador está obligado a comprobar la exactitud de lo pagado, así como también a confrontar la veracidad de los cálculos hechos por la Gerencia, para el pago de horas suplementarias y otros beneficios. Si dentro del término de 24 horas, contadas a partir de la recepción de las remuneraciones por parte del trabajador, éste no presentare ningún reclamo al respecto se presume que es correcta la liquidación o el cálculo hecho por la Empresa y también el pago.

Para los efectos del pago íntegro de remuneración que corresponde al trabajador, es menester que la respectiva tarjeta de control de asistencia contenga en ella y conste debidamente marcadas las jornadas de trabajo, es decir, las horas de entrada y salida del trabajo, de conformidad con lo prescrito al respecto de este Reglamento.

Cuando un trabajador se retire del servicio por cualquier motivo y tenga que recibir un pago por cualquier concepto, se liquidará su cuenta, y antes de recibir el valor que le corresponde, se le descontará los valores que adeude a la Institución, por anticipos, indemnizaciones, etc.

## **CAPÍTULO VI**

### **VACACIONES**

Art.27. Los Trabajadores (y personal administrativo) de la Empresa, gozarán anualmente de un periodo ininterrumpido de conformidad a la disposición legal pertinente de Recursos Humanos, organizarán las fechas de sus vacaciones.

## **CAPÍTULO VII**

### **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DEL RÉGIMEN**

#### **DISCIPLINARIO**

##### **OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

Art. 28. Los trabajadores tendrán las obligaciones que natural y ordinariamente les corresponden en el desempeño cabal y completo de sus labores, las constantes en el contrato de trabajo, las establecidas en el artículo 45 del Código de Trabajo y además de las que conste en el presente Reglamento, las siguientes:

- a) Guardar consideración y respeto, a sus superiores;
- b) Guardar respeto y consideración a sus compañeros de trabajo;
- c) Guardar consideración y respecto a sus subordinados;
- f) Acatar las órdenes de sus superiores;

g) Procurar completa armonía con los superiores y los compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores;

h) Guardar corrección y buena conducta en todo sentido, respetando las normas de moral y disciplina;

i) Recibir, aceptar y acatar órdenes, instrucciones y correcciones relativas al trabajo y a la conducta;

j) Permanecer durante la jornada de trabajo en los sitios o lugares donde debe desempeñarse;

Hacer las observaciones, reclamos, solicitudes o sugerencias a que haya lugar por intermedio de su superior jerárquico y en debida forma;

l) Mantener limpio su lugar y sitio de trabajo y colaborar en este sentido con los demás compañeros;

m) Cuidar debidamente las máquinas, herramientas e implementos que estén a su cargo, conservándolas en perfecto estado, siendo responsable pecuniariamente por su deterioro, pérdida o rotura;

n) Cuidar que no se desperdicie, deteriore, sufra roturas o desperfectos los bienes entregados a su cargo para el cumplimiento de su trabajo;

o) Hacer conocer oportunamente a sus superiores jerárquicos todo aquello que a su juicio pueda perjudicar o entorpecer la marcha normal de su trabajo,

p) Cumplir estrictamente con el reglamento Interno, el horario de trabajo y los turnos establecidos;

- q) Suministrar, tanto a sus jefes inmediatos toda información completa y detallada de cualquier daño o novedad que se produzca en los bienes del Autoservicio, aún de aquello que no se encuentren a su cargo;
- r) Poner el máximo cuidado para obtener la mayor perfección en el trabajo que se haya encomendado, aplicando sus conocimientos y las órdenes impartidas, evitando de manera especial no desperdiciar su tiempo y rendimiento personal;
- s) Marcar personalmente las tarjetas de control de asistencia y colocar en forma ordenada en el tarjetero especialmente dispuesto para ello,
- t) Usar el uniforme establecido por la Institución, en las horas de trabajo cuidando de su limpieza y apariencia;
- y) Prestar su colaboración en algún otro trabajo eventual que le sea solicitado;
- z) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, así como los asuntos administrativos reservados cuya divulgación pueda causar daño o perjuicio a la Empresa.

### **PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

Art. 29. Además de las prohibiciones establecidas en el Artículo 46 del Código de Trabajo vigente y en los diversos pasajes de este Reglamento, el Autoservicio”, prohíbe terminantemente a sus trabajadores, lo siguiente:

- a) Suspender las labores, promover suspensiones o participar en ellas, sin fundamento legal,

- b) Efectuar reuniones de cualquier índole dentro de las instalaciones de la Empresa, así como realizar cualquier actividad ajena al desempeño de sus funciones en el lapso de las horas laborables salvo autorización expresa del Gerente,
- c) Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado;
- d) Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuviere destinado,
- e) Cambiar de sitio de trabajo, laborar con un horario que no le corresponde o alterar su turno sin autorización expresa de la Gerencia
- g) Suspender el trabajo para formar grupos o tertulias,

### **FALTAS LEVES**

Art.30.Son consideradas FALTAS LEVES al presente Reglamento Interno de Trabajo, por el incumplimiento de sus obligaciones y deberes, ocasionando las siguientes conductas penalizadas:

a. No asistir puntualmente a sus labores diarias. Todo atraso o inasistencia deberá notificarse al Gerente.

En estos casos, tan pronto se produzca el retorno al trabajo, se deberá presentar la respectiva justificación al Gerente;

b. No presentarse a sus labores correctamente uniformados. Tanto personal femenino como masculino, con el uniforme diseñado por la Empresa, sin cambiar o adicionar prendas que lo alteren; el maquillaje y peinado en las damas deben ser llevados con sobriedad. El personal masculino deberá usar el pelo correctamente cortado, se permitirá el uso de barba y bigote bien cuidados, se les prohíbe el uso de aretes o piercing;

- d. Utilizar su teléfono celular personal durante la jornada de trabajo;
- e. Recibir visitas durante su jornada de trabajo o sostener charlas de carácter personal;
- f. Fumar dentro de las oficinas, baños, y otros lugares de propiedad de la empresa;
- g. Comer en las oficinas, y dentro de otros lugares de la empresa;
- h. Leer durante la jornada de trabajo revistas, materiales o periódicos que no guarden relación con sus obligaciones profesionales o laborales;
- i. No participar en cursos de actualización o evaluación, teórica o práctica, de llegar a requerírsele por parte del EMPLEADOR;
- k. No conservar en debida forma los recursos didácticos; utensilios, instrumentos, maquinaria, equipos y demás materiales de propiedad, uso o gestión del EMPLEADOR, que les fueren asignados para sus labores;
- l. No mantener aseado y ordenado su lugar y puesto de trabajo;
- m. No indicarle inmediatamente a su Jefe directo, la existencia de cualquier anomalía respecto del área y trabajo encomendado;
- o. No registrar su entrada y salida a la jornada diaria de trabajo;
- p. No iniciar sus actividades a partir del ingreso al plantel;
- q. No acatar inmediatamente las órdenes o instrucciones que recibiere de sus superiores;
- r. No prestar esmerada atención al público o personas que se relacionen con él de conformidad con sus labores;

t. No guardar la debida compostura dentro del Autoservicio;

### **FALTAS GRAVES**

Art.31.Son consideradas FALTAS GRAVES al presente Reglamento Interno de trabajo, el incumplimiento de las siguientes obligaciones que constituyen conductas sancionables, en esta clasificación:

a. No guardar confidencialidad sobre la información de la Empresa que compete exclusivamente al interés de la actividad privada.

b. No guardar rigurosamente los secretos de los cuales tenga conocimiento por razones de trabajo, así como los asuntos reservados e informes relacionados con la Empresa, cuya divulgación pueda causar perjuicios al Autoservicio y a terceros;

c. No ser cortés de palabra y obra con el público, y compañeros de trabajo, dando muestras de respeto, consideración y cultura, dentro y fuera de la Empresa;

d. No respetar las disposiciones contenidas en los memorandos emitidos por Gerencia y Secretaría;

e. No proporcionar todos los datos, documentos fidedignos y necesarios que forman el registro del trabajador, estos son: nombres y apellidos, edad, estado civil, nacionalidad, dirección domiciliaria, firma y todos los documentos señalados en el artículo 6 de este Reglamento;

### **SANCIONES**

Art.32.El Trabajador que incumpliera una o más disposiciones del presente Reglamento, será sancionado con amonestación verbal o escrita, multas a ser descontadas del sueldo, con la separación del cargo o con la finalización de su

contrato de trabajo; en este último caso, con observación del procedimiento Legal. La reincidencia será causal de separación del trabajador.

### **APLICACIÓN DE SANCIONES**

Art.33.Para la aplicación de las sanciones, se deberá tomar en cuenta el tipo de falta en que hubiese incurrido el trabajador, cuya determinación se expresa en el art. 22 y 23 del presente reglamento. Las FALTAS LEVES serán sancionadas, de conformidad con la gravedad de la infracción y los antecedentes del trabajador, mediante las siguientes sanciones:

- a. Una amonestación verbal;
- b. Una amonestación por escrito;

La aplicación de una multa, se la efectuará de conformidad con los límites legales establecidos en el Código de Trabajo.

De llegar a repetirse la misma falta leve por más de tres ocasiones, durante un mismo periodo mensual de labor, esto se considerará como una falta grave, sancionable de conformidad con el tenor del presente Reglamento.

De llegar a darse en un periodo mensual de labor, dos o más faltas leves de distinta naturaleza, se considerará aquello como una falta grave, sancionable de conformidad con el tenor de este Reglamento.

La sanción por la falta leve podrá ser impuesta por el EMPLEADOR o por el Superior Jerárquico del trabajador, debidamente autorizado para tales efectos.

Las FALTAS GRAVES pueden ser sancionadas con la terminación del contrato de trabajo, previo al visto bueno correspondiente o con multas que fluctúan entre el 7% y el 10% de su remuneración diaria del trabajador.

Previo a la imposición de cualquier sanción frente a cualquier falta cometida. El EMPLEADOR deberá realizar las averiguaciones e indagaciones del caso, permitiendo en todo caso el ejercicio del derecho de defensa por parte del Trabajador inculpado.

## **CAPITULO VIII**

### **PERMISOS Y DEBERES DE LOS TRABAJADORES EN CASO DE**

#### **FALTA DE LOS PERMISOS**

Art.34. Todo trabajador que requiera obtener un permiso escrito para ausentarse del trabajo durante la jornada laboral que legalmente le corresponde ejecutar, deberá:

- a. Solicitar el permiso al Gerente, quien dependiendo de los casos, determinará si el permiso es con o sin pago de remuneración;
- b. El trabajador no se encuentra obligado a solicitar permiso en los casos expresamente contemplados como obligaciones a cargo del EMPLEADOR (casos de suspensión e interrupción), dispuestos en el Código de Trabajo, debiendo sólo comunicarlos a su Jefe inmediato o a fin de que sea debida y oportunamente reemplazado;
- c. El trabajador deberá acreditar y justificar los motivos de su ausencia, pudiendo el EMPLEADOR, indagar la veracidad de los fundamentos y razones para el permiso

solicitado. De llegarse a descubrir que tales razones han sido falseadas o exageradas, se considerará aquel acto como falta grave.

## **DEBER DE LOS TRABAJADORES EN CASO DE FALTA**

Art.35.Es deber ineludible de los TRABAJADORES, el comunicar inmediatamente a su superior jerárquico, cuando ellos no puedan concurrir a laborar, debiendo manifestar las causas y motivos para ello; queda en libertad el PATRONO, investigar si son reales las causas mencionadas por el TRABAJADOR.

Cuando sea el caso de enfermedad, el TRABAJADOR deberá presentar a su retorno al trabajo, un certificado médico del IESS.

El no cumplimiento de las obligaciones aquí previstas, será considerado como falta grave.

## **CAPITULO IX**

### **DE LOS BIENES Y EQUIPOS**

Art.37.Los trabajadores que, temporal o permanentemente, recibieren equipos materiales, instrumentos y demás bienes muebles de cualquier naturaleza, clase o valor, de propiedad o uso del EMPLEADOR, serán personalmente responsables por el estado material de los mismos. Su existencia, conservación y buen uso, debiendo en cada caso firmar el correspondiente recibo o acta de entrega – recepción, lo cual será controlado por el departamento y funcionario pertinente.

Si los bienes fueran entregados al trabajador de manera temporal, éste deberá devolverlos al funcionario o departamento pertinente, dejar constancia del estado en

que son recibidos y debiendo aclarar además, cualquier observación que se tenga sobre el estado de los mismos.

Si tales equipos son entregados de manera permanente, culminada la jornada de trabajo, el Trabajador custodio de los equipos deberá mostrar el estado de los mismos y su buen funcionamiento al personal encargado de la limpieza y seguridad de las instalaciones del EMPLEADOR; dicho personal de seguridad o de limpieza, al inicio de la siguiente jornada de trabajo deberá demostrar la existencia y buen funcionamiento de los bienes y equipos dejados para su control al Trabajador encargado de los mismos o custodio ordinario de los bienes.

### **PROHIBICIÓN DEL INGRESO, SALIDAS Y USO DE BIENES**

Art.38. Esta prohibido a los trabajadores el ingreso a las instalaciones o centro del trabajo, de cualquier clase de equipos o bienes muebles personales o de terceros, salvo que cuenten con autorización de sus Jefes inmediatos.

Así también, los equipos y bienes del EMPLEADOR, destinados para uso general o particular de los trabajadores, no podrán ser utilizados para labores particulares de estos.

Los bienes y equipos del EMPLEADOR, no podrán salir de las Instalaciones sin consentimiento expreso y por escrito del Gerente.

### **PÉRDIDA O AVERÍA DE BIENES**

Art.39. Toda pérdida o avería, sea de la naturaleza o cuantía que fuera, deberá ser inmediatamente comunicado por el trabajador responsable de los bienes a su Jefe inmediato para las indicaciones pertinentes.

Es prohibido a los trabajadores, accionar y utilizar los bienes o artefactos cuyo manejo sea desconocido para ellos.

Los equipos, bienes y artefactos de propiedad del EMPLEADOR que se dañen o pierdan por culpa, dolo o negligencia del Trabajador, le serán cobrados al Trabajador a valor de reposición.

Art.40.Las obligaciones constantes en los artículos anteriores se aplican a los bienes de propiedad del Empleador, así como aquellos que, no siéndolo, son usados por los trabajadores en vista de convenios de alquiler, por costumbre, etc., celebrados con terceros, vinculados o no con el Empleador.

Art.41.La inobservancia de las prescripciones constantes en los artículos anteriores sobre los BIENES Y EQUIPOS, será considerada como Falta Grave, sancionada mediante la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de que se le cobre al trabajador, el valor del bien, en caso de daño o pérdida.

## **CAPÍTULO X**

### **DE LAS POLÍTICAS Y REGLAMENTACIONES ESPECIALES**

#### **CERTIFICADOS DE TRABAJO**

Art.42.Sólo podrán expedir certificados de trabajo, el Gerente del Autoservicio,

#### **VIGENCIA DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Art.46.El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará en vigencia desde la fecha en que sea emitido por el Gerente de la empresa, pudiendo ser reformado en cualquier momento, en todo o en parte, de conformidad con el Art. 64 del Código de

Trabajo, cuando así lo estime conveniente el Autoservicio, y obtenga la correspondiente aprobación Legal.

El Autoservicio Al Paso, socializará el Reglamento Interno de Trabajo entre sus Trabajadores, y entregará un ejemplar a cada uno de los trabajadores. Todo lo no previsto en el presente Reglamento, se observará lo dispuesto en el Código de Trabajo.

-----

Lic. Pedro Rodríguez García

**Gerente**

**Autoservicio Al Paso Catamayo**

## PLAN OPERATIVO Nº 2

**“Establecer convenios con entidades públicas y privadas para lograr una mayor aceptación de los productos que se ofrecen en el Autoservicio”**

**CUADRO Nº 70**

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Conseguir que los productos sean aceptados y adquiridos por los clientes.	Elaborar convenios con instituciones públicas y privadas para la adquisición de los productos que se ofrecen.	Contactarse con las principales empresas de la localidad.	Establecer un convenio entre el autoservicio Al Paso y las empresas contactadas.	Gerente: Lic. Pedro Rodríguez García.	El tiempo que se tomará para contactarse con las empresas será de 3 meses.
Costo de Implementación: \$ 75,00 dólares			<b>Resultados Esperados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar una mayor aceptación de los productos.</li> <li>Mejorar la imagen</li> <li>Aumentar las ventas</li> </ul>		

ELABORACIÓN: La Autora

- ❖ **Meta:** Conseguir que los productos sean aceptados y adquiridos por los clientes para acaparar un mayor mercado local para aumentar las ventas.
  
- ❖ **Estrategia:** Elaborar convenios con las principales instituciones públicas y privadas de la localidad para que se comprometan a la adquisición de los productos y servicios que se ofrecen en el Autoservicio a cambio de un porcentaje de descuento en su compra.
  
- ❖ **Táctica:** Contactarse con las principales empresas de la localidad, en este caso con los bancos y cooperativas, al igual que con las instituciones educativas públicas y privadas.
  
- ❖ **Actividad:** Establecer un convenio entre el Autoservicio Al Paso y las empresas contactadas, para la venta de los productos hacia dichas empresas, y el

compromiso por parte de la empresa de brindar un descuento por dichas compras.

- ❖ **Responsable:** Gerente del Autoservicio Al Paso.
- ❖ **Tiempo de ejecución:** El tiempo que se tomará para contactarse con las empresas será de 3 meses, esta actividad se la realizara en el año 2013 los meses de Abril, Mayo y Junio.
- ❖ **Presupuesto:** Los costos que conlleven a la realización de convenios y a la movilización hacia las empresas a contactar serán financiados por el Autoservicio.

## PRESUPUESTO

### CUADRO Nº 71

Nº MESES	DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
3	MOVILIZACIÓN(GASOLINA)	25	75
<b>TOTAL</b>			75

ELABORACIÓN: La Autora

**Desarrollo del convenio:**



En Catamayo, a 09 de Noviembre de 2012

**CONVENIO DE COMERCIALIZACION ENTRE EL AUTOSERVICIO “AL PASO” Y  
LA “COOPERATIVA CADECAT DE CATAMAYO”**

Conste por el presente documento, el Convenio de Comercialización que suscriben de una parte, “**AUTOSERVICIO AL PASO**”, a quien en adelante se le denominará “**AL PASO**”, representada por el **LIC. PEDRO RODRÍGUEZ GARCÍA**, y de la otra parte, la **COOPERATIVA CADECAT CATAMAYO**, en adelante **CADECAT**, representada por su Gerente **Ing. JOHANNA SUQUILANDA**, se conviene en celebrar el presente convenio de comercialización, conforme a las siguientes cláusulas:

**CLÁUSULAS**

**PRIMERA.- OBJETO DEL CONVENIO**

El objeto del presente convenio es la adquisición de productos masivos la cual favorecerán a la entidad para su estabilidad comercial.

## **SEGUNDA.- DURACIÓN DEL CONVENIO Y PRORROGA**

El periodo de validez del convenio será de 6 meses indicado contado a partir de la fecha de su firma. De continuar la EMPRESA interesada, ambas partes negociarán nuevamente la cuantía de la regalía correspondiente. En caso de no llegar a un acuerdo, se dará por finalizado el convenio de negociación.

## **TERCERA.- IMPORTE Y CONDICIONES DE PAGO**

Una vez realizadas las ventas los pagos serán cada 13 del mes, se dará 2 días más para que puedan cancelar los valores correspondientes, cabe recalcar que si no fuese así de lo contrario se dará por terminado el convenio y se procederá a cobrar la cantidad que este adeudando.

## **CUARTA.- GASTOS DE MANTENIMIENTO DE LA PATENTE**

En el período de duración del presente convenio, serán de cuenta de la EMPRESA los gastos derivados del pago de las anualidades para mantener en vigor la patente.

## **QUINTA.- CESIÓN DE DERECHOS**

La EMPRESA no podrá ceder a terceros los derechos derivados del presente convenio, sin el consentimiento previo y por escrito de la parte involucrada.

## **SEXTA.- RESPONSABILIDADES FISCALES**

Será responsabilidad de la EMPRESA todas las cargas fiscales que puedan recaer sobre la venta comercial del objeto de la patente.

## **SEPTIMA.- GARANTÍAS A CLIENTES**

Será responsabilidad de la EMPRESA las garantías dadas a los clientes respecto a la venta de los productos. El Autoservicio no asume ninguna responsabilidad frente a terceros y es totalmente ajena a litigios.

#### **OCTAVA.- CANCELACIÓN POR INVIABILIDAD COMERCIAL**

Si una vez finalizado el desarrollo de la patente objeto de este Convenio, las dos partes apreciaran la inviabilidad comercial de los productos, de común acuerdo negociarían la cancelación de éste.

#### **NOVENA.- RESCISIÓN DEL CONTRATO**

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contraídas en el presente convenio por cualquiera de las partes, faculta a la otra para rescindir el mismo. En tal caso, quedarán automáticamente anulados todos los derechos de venta.

#### **DECIMA.- JURISDICCIÓN**

La EMPRESA se compromete a resolver de manera amistosa cualquier desacuerdo que pueda surgir en el desarrollo del presente acuerdo. Y en prueba de conformidad de cuanto antecede, firman el presente documento en el lugar y fecha arriba indicados.

.....  
Lic. PEDRO RODRÍGUEZ GARCÍA  
**GERENTE DEL AUTOSERVICIO AL  
PASO**

.....  
Ing. JOHANNA SUQUILANDA  
**GERENTE COOPERATIVA  
CADECAT**

### PLAN OPERATIVO N° 3

**“Incremento de promoción y publicidad para mejorar frente a la competencia.**

**CUADRO N° 72**

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Que el Autoservicio tenga prestigio y reconocimiento en el mercado local.	<p>Creatividad en la publicidad.</p> <p>Llamar la atención de las personas a través de los medios de comunicación más sintonizados.</p>	Buscar y estar atentos a los nuevos tipos de publicidad.	<p>Crear perfiles en las páginas Facebook y Twitter</p> <p>Realizar cuñas radiales en las emisoras de mayor sintonía</p> <p>Realizar un spot publicitario en el canal de aquí de la localidad</p> <p>Promociones</p>	Gerente de la empresa: Lic. Pedro Rodríguez García	Las actividades serán ejecutadas durante 1 año
Costo de Implementación: \$ 3920,00 dólares			<p><b>Resultados Esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación del mercado</li> <li>• Mayor aceptación del público.</li> </ul>		

**ELABORACIÓN:** La Autora

- ❖ **Meta:** Que el Autoservicio tenga prestigio y reconocimiento en el mercado local.
- ❖ **Estrategia:** Auspiciar diferentes eventos sociales, culturales y corporativos, darse a conocer por los medios de comunicación, así mismo realizar promociones a los clientes para dar a conocer la empresa donde predomine la imagen del Autoservicio al Paso en la mente de las personas.
- ❖ **Táctica:** Buscar y estar atentos a los nuevos tipos de publicidad que el Autoservicio dará a conocer, a sus clientes del Cantón.

- ❖ **Actividad:** Realizar perfiles en las páginas de internet como Facebook y Twitter, realizar cuñas radiales en las emisoras de mayor sintonía de la localidad, así mismo un spot publicitario en el canal de aquí del Cantón.
- ❖ **Tiempo de ejecución:** Las actividades serán ejecutadas en un lapso de 1 año es decir desde el 2014 a partir de la implantación del plan de publicidad planteado.
- ❖ **Presupuesto:** los costos que serán necesarios para llevar a cabo dichas actividades serán pagados por la empresa.

**PRESUPUESTO PARA LA PUBLICIDAD  
CUADRO N° 73**

Nº	MEDIO	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO MENSUAL	MESES	TOTAL PRESUPUESTO
1	RADIO SEMILLITAS	10:00am	Gerente	\$70,00	12	840
		12:00am				
		15:00am				
2	MULTICANAL TV	12:00am	Gerente	\$140,00	12	1680
		17:00pm				
		19:00pm				
<b>TOTAL</b>						<b>2520</b>

ELABORACIÓN: La Autora

**PROMOCIONES  
CUADRO N° 74**

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	TOTAL
800	LLAVEROS(LOGOTIPO DE LA EMPRESA)	0,25	200
800	ESFEROS( LOGOTIPO DE LA EMPRESA)	0,5	400
800	GORRAS(LOGOTIPO DE LA EMPRESA)	1	800
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>1400</b>

ELABORACIÓN: La Autora

**COSTO DEL PROYECTO**  
**CUADRO Nº 75**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
TV	70,00	840,0
RADIO	140,00	1680,0
<b>PROMOCIONES</b>		
LLAVEROS	0,25	200,0
ESFEROS	0,5	400,0
GORRAS	1,00	800,0
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>\$3920,0</b>

ELABORACIÓN: La Autora

## DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

Crear perfiles en las redes sociales: Facebook y Twitter para dar a conocer las ofertas y promociones del Autoservicio al Paso.

## PUBLICIDAD EN EL PERFIL DE FACEBOOK



## PUBLICIDAD EN EL PERFIL DE TWITTER



## CUÑA RADIAL

**VOZ 1:** Hay

**VOZ 2:** Que pasa comadrita

**VOZ 1:** Estoy cansada de buscar y buscar

**VOZ 2:** ¿Buscar? ¿Qué?

**VOZ 1:** Un Autoservicio que sea diferente y en especial económico, todos los que visito están caros ¿Qué hago?

**VOZ 2:** Pero amiga venga, venga.

**VOZ 1:** ¿A dónde me lleva comadre?

**VOZ 2:** Mire comadrita es el nuevo Autoservicio Al Paso.

**VOZ 1:** mmm es un lugar muy bonito y acogedor

**VOZ 3:** Si le gusta el Autoservicio Anímese ivisítenos!

Contamos con productos de excelente calidad a precios accesibles, justo como a usted le gusta. Ubíquenos en laAv. Isidro ayora y Alonso de Mercedillo a pocos pasos del Municipio del Cantón Catamayo.

**VOZ 1 Y 2: ¡ATRÉVETE! Y CONÓCENOS!**



## SPOT PUBLICITARIO

**AUTOSERVICIO AL PASO:** OFRECE A SU DISTINGUIDA CLIENTELA PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD COMO: CÁRNICOS, EMBUTIDOS, BEBIDAS, LÁCTEOS, ENTRE OTROS, A LOS MEJORES PRECIOS Y CON UN SERVICIO DE CALIDAD. ADEMÁS CONTAMOS CON UN PARQUEADERO PARA SUS VEHÍCULOS.



**UBÍQUENOS:** EN LA AV. ISIDRO AYORA Y ALONZO DE MERCADILLO A POCOS PASOS DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN CATAMAYO.

*SU CONFIANZA NOS HACE CRECER*

## PROMOCIONES

### PROMOCIONES

- A los clientes fijos del **AUTOSERVICIO AL PASO** por la compra de \$20,00 de consumo recibe un cupón para el sorteo de una Canasta de productos.
- Demostraciones y degustaciones: será de aquellos productos que están ingresando al mercado para que los consumidores tengan conocimiento de ello y por ende adquieran el producto; como pueden ser, mermeladas caseras, yogurt, embutidos, etc.
- Se les entregara a los clientes fijos por épocas de temporada de Carnaval gorras con el logotipo de la Empresa.
- A los clientes del Autoservicio por ser constantes se les dará llaveros y esferos con su respectivo logotipo.

**ACTIVIDADES DE LAS PROMOCIONES**



**CUPÓN DE SORTEO PARA UNA MAGNIFICA CANASTA**

**NOMBRE:** .....

**APELLIDOS:** .....

**NUMERO DE CEDULA:** .....

**DOMICILIO:** .....

**TELÉFONO:** .....

*SU CONFIANZA NOS HACE CRECER*

DEMOSTRACIONES Y DEGUSTACIONES	IMAGEN
<p>Se les ofrecerá a los clientes bocaditos con mermeladas, según los productos nuevos que se estén promocionando, con el fin de que conozcan el Autoservicio.</p>	 <p><i>vacinalandia.blogspot.com</i></p>
<p>Así mismo se dará a degustar cualquier tipo de preparaciones que se estén realizando en la empresa.</p>	

### GORRAS CON EL LOGOTIPO DEL AUTOSERVICIO



## LLAVEROS



## ESFEROS



## PLAN OPERATIVO Nº 4

### “Incrementar las ventas y servicio mediante la capacitación y motivación del personal con técnicas y métodos actualizados.”

Un plan de Capacitación comprende la planificación previa a un periodo de tiempo durante al cual se aspira a desarrollar una capacitación permanente del personal, la capacitación en la actualidad se ha convertido en un instrumento fundamental para aprovechar al máximo de la capacidad de los clientes internos en la organización.

El presente plan abarca los mecanismos que se requieren para ejecutar una capacitación a los trabajadores del Autoservicio, cubriendo las necesidades y aspirando que con ello se mejore el rendimiento de los mismos.

#### CUADRO Nº 76

META	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN
Que el personal del Autoservicio Al Paso fortalezca sus conocimientos.	Elaborar un plan de capacitación al personal.  Ayudar en la preparación de personal respecto a la atención hacia los clientes.	Informar al personal de la capacitación que se llevará a cabo. La duración de los cursos de capacitación, fluctuara entre 10 a 15 días.	Realizar una capacitación sobre Relaciones Humanas y Servicio al Cliente	Gerente: Lic. Pedro Rodríguez García	El tiempo de capacitación será semestral. Cada 6 meses en un año.
<b>Costo de Implementación:</b>  \$ 960,40 dólares				<b>Resultados Esperados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el desempeño laboral del personal.</li> <li>Incrementar la eficiencia y eficacia</li> <li>Aumentar las ventas y el servicio</li> </ul>	

ELABORACIÓN: La Autora

❖ **Meta:** Que el personal del Autoservicio Al Paso fortalezcan sus habilidades y conocimientos en un lapso de un año de la implantación del plan de capacitación planteado.

❖ **Estrategia:** Elaborar un plan de capacitación al personal ayudar en la preparación de personal respecto a la atención hacia los clientes. El plan de

capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada trabajador, apoyar la continuidad y desarrollo dentro del autoservicio.

- ❖ **Táctica:** La duración de los cursos de capacitación, fluctuara entre 10 a 15 días. Los horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades.
- ❖ **Actividad:** La capacitación se relacionara con calidad en la atención al cliente y relaciones humanas, para llegar a mejorar las ventas, servicio y el desempeño del personal que labora en la empresa.
- ❖ **Responsable:** El Gerente será el responsable de la organización y cumplimiento del plan de capacitación del personal, considerandolo la ejecución del plan de capacitación en el corto plazo teniendo en cuenta los cambios tecnológicos y las necesidades individuales tanto de los clientes como de los empleados. para mejorar la productividad.
- ❖ **Tiempo de ejecución:** para tener capacitados permanentemente a los empleados del autoservicio deberá iniciar desde el 2015 lo cual se lo hará semestralmente dos temáticas cada 6 meses de tal forma de cumplir el año previsto.
- ❖ **Presupuesto:** Los costos que conlleven la contratación de los conferencistas serán financiados por el Gerente y el personal de la empresa.

**PRESUPUESTO**

**CUADRO Nº 77**

<b>Nº</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>
2	CONFERENCISTAS	400	800,0
11	COFEE BREAK	1,25	110,4
10	CERTIFICADOS	5	50,0
<b>TOTAL</b>			<b>960,4</b>

ELABORACIÓN: La Autora

## DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD

CUADRO Nº 78

CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL AUTOSERVICIO AL PASO						
FECHA	TEMAS	INSTRUCTOR	TIEMPO DE DURACIÓN	PARTICIPANTE	LUGAR	METODOLOGÍA
ENERO-JUNIO 2014						
ATENCIÓN AL CLIENTE						
Sábado 18 de Enero	QUE ES LA ACTITUD MENTAL POSITIVA	Ing. En Recursos Humanos	2 horas	Gerente y Empleados	SINDICATO DE CHOFERES	Verbal, Explicativo
Sábado 22 de Febrero	QUE ES EL ÉXITO		2 horas			Verbal, Dinámicas
Sábado 17 de Mayo	EL LENGUAJE CORPORAL		2 hora			Verbal, Explicativo
Sábado 21 de Junio	CLIENTE-TÉCNICAS DE VENTAS		2 horas			Verbal, Explicativo
JULIO-DICIEMBRE 2014						
RELACIONES HUMANAS						
Sábado 19 de Julio	LA COMUNICACIÓN Y LA SUPERACIÓN PERSONAL	Ing. En Recursos Humanos	2 horas	Gerente y Empleados	SINDICATO DE CHOFERES	Verbal, Explicativo
Sábado 20 de Septiembre	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO		2 horas			Verbal, Dinámicas
Sábado 15 de Noviembre	LOS VALORES CORPORATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN		2 horas			Verbal, Dinámicas
Sábado 06 de Diciembre	HABILIDADES GERENCIALES		2 horas			Verbal, Dinámicas

ELABORACIÓN: La Autora

**PLAN OPERATIVO Nº 5**

**“Adquirir nuevos equipos para enfrentar mejor a la competencia.”**

**CUADRO Nº 79**

<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>	<b>DE</b>
Adquirir nuevos equipos para mejorar la calidad de los servicios y la seguridad.	Cotizar y averiguar los precios de los equipos que requiere la empresa.	Contactarse con las principales empresas de la provincia.	Compra y puesta en marcha de los equipos realizando las pruebas respectivas.	Lic. Pedro Rodríguez García	Se lo realizará en 5 meses. A partir del 2016	
<b>Costo de Implementación:</b> \$ 1830 dólares				<b>Resultados Esperados</b>		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización del tiempo.</li> <li>• Mayor aceptación del público.</li> </ul>		

ELABORACIÓN: La Autora

- ❖ **Meta:** Adquirir nuevos equipos para mejorar la calidad de los servicios y la seguridad, para que los clientes se sientan a gusto y satisfechos con los productos comprados.
- ❖ **Estrategia:** Cotizar y averiguar los precios de los equipos que requiere la empresa, en la provincia, y si los equipos no cumplen con las expectativas y necesidades de la empresa se deberá buscar en otra ciudad.
- ❖ **Táctica:** Contactarse e ir a las principales distribuidoras de este tipo de equipos, escuchando atentamente las ofertas, características y garantías de las mismas.
- ❖ **Actividad:** Compra y puesta en marcha de los equipos haciendo las pruebas respectivas con el personal correspondiente del autoservicio.
- ❖ **Responsable:** Lic. Pedro Rodríguez García, es la persona idónea para realizar esta compra porque está al tanto de las necesidades que tiene la empresa y con ello brindar productos de calidad y mejorar frente a la competencia para que los productos tengan mayor aceptación por el público.

- ❖ **Tiempo de ejecución:** Se lo realizará en un periodo de 5 meses lo cual conlleva para darnos cuenta que equipos necesita la empresa para su adecuación. Tendrá una vigencia de un año.
- ❖ **Presupuesto:** Los costos que conlleven la compra de los equipos serán financiados por la empresa.

**PRESUPUESTO  
CUADRO N° 80**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
CÁMARA IP WIFI	2	150	300
CANASTAS PARA REALIZAR LAS COMPRAS	80	6	480
FRIGORÍFICO PARA CARNICERÍA	1	600	600
CORTADORA DE EMBUTIDOS	1	450	450
<b>TOTAL</b>			<b>1830</b>

ELABORACIÓN: La Autora

## DESARROLLO DEL PLAN:

Instalación de los equipos, haciendo las pruebas respectivas.



**CUADRO Nº 81**

<b>RESUMEN DEL COSTO DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>			
<b>PROYECTOS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>COSTOS</b>
<b>DEFINIR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON QUE DEBE CONTAR LA EMPRESA</b>	Elaborar una estructura organizacional para tener una buena organización	Dentro de la estructura organizacional se elaborara un manual de funciones, y un Reglamento Interno.	19,05
<b>ESTABLECER CONVENIOS CON ENTIDADES PÚBLICAS Y PRIVADAS PARA LOGRAR UNA MAYOR ACEPTACIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE OFRECEN EN EL AUTOSERVICIO</b>	Elaborar convenios con instituciones públicas y privadas para la adquisición de los productos que se ofrecen.	Establecer un convenio entre el autoservicio Al Paso y las empresas contactadas.	75,00
<b>INCREMENTO DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD PARA MEJORAR FRENTE A LA COMPETENCIA</b>	Buscar y estar atentos a los nuevos tipos de publicidad que el Autoservicio dará a conocer, a sus clientes del Cantón.	<p>Crear perfiles en las páginas Facebook y Twitter.</p> <p>Realizar cuñas radiales en las emisoras de mayor sintonía.</p> <p>Realizar un spot publicitario en el canal de aquí de la localidad.</p> <p>Promociones</p>	3920,0
<b>INCREMENTAR LAS VENTAS Y SERVICIO MEDIANTE LA CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL CON TÉCNICAS Y MÉTODOS ACTUALIZADOS</b>	Generar un proceso educacional estratégico aplicando de manera organizada y sistemática, mediante el personal adquiera o desarrolle conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo	Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo. Apoyar la continuidad y desarrollo dentro del Autoservicio	960,2
<b>ADQUIRIR NUEVOS EQUIPOS PARA ENFRENTAR MEJOR A LA COMPETENCIA</b>	Buscar nuevos modelos y diseños para adquirirlos dentro del Autoservicio a precios justos para lograr una buena atención.	Comprar los equipos, haciendo las pruebas respectivas con el personal del Autoservicio	1830,0
<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL</b>	Mantener al personal informado de la nueva filosofía de la empresa posicionándose en su mente	Colocar en estafetas la Misión, Visión y Valores de la Empresa en un lugar con mayor visibilidad	22,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$6826,25</b>

ELABORACIÓN: La Autora

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente a la Planeación Estratégica del Autoservicio al Paso del Cantón Catamayo se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **j. CONCLUSIONES**

- El Autoservicio Al paso del Cantón Catamayo no cuenta con un Plan Estratégico lo cual no le permite tener una gestión administrativa eficiente.
- El Autoservicio Al paso del Cantón Catamayo no cuenta con una estructura organizacional, es decir no cuenta con un manual de funciones y organigramas bien establecidos.
- El Autoservicio no realiza convenios con empresas, y esto hace que no sea muy conocido en el sector.
- El Autoservicio realiza publicidad para dar a conocer sus servicios y la existencia de la empresa, pero le falta tener un plan de publicidad bien establecida las estrategias de publicidad para poder competir con las agresivas campañas publicitarias que realiza la competencia.
- El Autoservicio no cuenta con un plan de Capacitación para todo el personal lo que no les ha permitido desarrollar sus habilidades y destrezas.
- No cuenta con un adecuado equipo de tecnología, esto implica un poco de inseguridad al momento de comprar.

## **k.RECOMENDACIONES**

Para contrarrestar las debilidades que posee la empresa se ha creído conveniente plantear las siguientes alternativas de solución a los problemas existentes con el fin de ayudar a mejorar su desenvolvimiento en el sector comercial y por ende contribuir al desarrollo socio – económico del cantón.

- Concienciar a todo el Directorio sobre la importancia de poner en práctica el Plan Estratégico, a fin de lograr y minimizar los problemas existentes en Autoservicio con los planes operativos propuestos, utilizando de forma óptima todos los recursos que posee para que de esta manera el Autoservicio pueda llegar a tener un crecimiento óptimo.
- Adoptar los Manuales y mantenerlos actualizados conforme se vayan presentando cambios en el Autoservicio, de tal manera que el personal pueda disponer de documentos confiables y claros evitando al máximo incurrir en errores.
- Que el Directorio implemente la estructura organizacional ya que les permitirá ser eficientes en su organización y gestión administrativa, evitando minimizar al máximo los problemas actuales existentes en el Autoservicio.
- Es necesario implementar el Manual de Funciones con el objetivo fundamental de mejorar el desenvolvimiento y desempeño laboral de todos los empleados del Autoservicio.
- Realizar convenios con diferentes entidades con el propósito de generar más utilidades a la empresa.

- Realizar planes de promoción y publicidad en el Autoservicio al Paso de manera que los clientes se mantengan bien informados acerca del servicio que ofrece la empresa.
- Recomiendo implementar el plan de Capacitación el mismo que servirá para el desenvolvimiento eficiente y eficaz de las personas involucradas dentro del Autoservicio, lo cual se verá reflejado en un mejor servicio y atención al cliente.
- Efectuar la compra de equipos necesarios para el Autoservicio ya que así tendría más control en la entrada y salida de los productos.

## **I. BIBLIOGRAFÍA**

- **ANSOFF, Igor.** 2000. **La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial.** Puerto Rico.
- **CHUNG, K. Y MEGGINSON,** 1981. **L .Organizational behavior.** New York. EUA. Harper and Row.
- **Fred R. David,** Fondo Editorial Legis, 1990. **"La Gerencia Estratégica".** Tercera Reimpresión Febrero.
- **GUILLERMO L. DUMRAUF,** 1998. **Guía de planes estratégicos,** 1ra ed., México, Editorial México.
- **GÓMEZ R,** Francisco **Mercadotecnia en Venezuela**
- **JefteeEvoli,** "Planeación Estratégica"
- **MOLINS P.** Mario (1998). **Teoría de la Planificación.** Venezuela, COP FHE. Reseña elaborada.
- **MORRISEY, George L.** (1996). **Planeación a Largo Plazo: Creando su Propia Estrategia.** Chile, Prentice Hall Ediciones. Reseña elaborada por: ALBORNOZ, Higcel.
- **TIMOTHY GALLAYER - JOSEPH ANDREW. JR,** 2000. **Planeación Estratégica,** 2º ed., Bogotá, Editorial San José.
- **Gary Armstrong,** Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

## **PAGINAS WEB**

- **ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.** 2010.
- **ESTRATEGIA.** 2012. <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>
- **FODA.** 2000. <http://es.wikipedia.org/wiki/FODA>.

- **Importancia de la planeación**  
2008 <http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaPlaneacion>.
- **MATRIZ BCG**. 2012. [http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](http://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG)
- **METAS**. 2010. <http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>
- **MISIÓN DE UNA EMPRESA**. 2007. [http://mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://mision_de_una_empresa.htm).
- **Planeación Administrativa**.
- 2006 <http://www.monografias.com/trabajos33/planeaciónadministrativa5s.html#bibl/>.
- 2002 [www.monografias.com/trabajos33/planeación-administrativa5shtml#bibl/](http://www.monografias.com/trabajos33/planeación-administrativa5shtml#bibl/)
- 2003 <http://www.mitecnologico.com/Main/PrincipiosDePlaneacion>
- **TÁCTICA**. 2012. <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-tactica.html>
- **VALORES**. 2005.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_%28axiolog%C3%ADa%29](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_%28axiolog%C3%ADa%29).
- **VISIÓN DE UNA EMPRESA**. 2007. [http://vision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://vision_de_una_empresa.htm).

## ANEXO Nº 1



### ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

### CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De la manera más comedida a Ud. le solicito se digne a responder las siguientes preguntas la misma que servirá para desarrollar un Plan Estratégico, garantizándole la absoluta reserva.

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

**1. ¿A qué tipo de clientes va dirigido el producto que ofrece su empresa?**

.....

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

.....

**3. ¿Cumple Ud. Con el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar?**

.....

**4. ¿Considera usted que el lugar donde se encuentra situada es un lugar estratégico para facilitar a los clientes?**

.....

**5. ¿A nivel local, cuáles considera Ud. que son sus mayores competidores?**

.....

**6. ¿Indique quiénes son los proveedores con los que cuenta el Autoservicio?**

.....

**7. ¿Cuáles considera como productos sustitutos?**

.....

**8. ¿Qué aspectos considera usted para contratar el personal?**

.....

**9. ¿Cuáles son los elementos que utiliza para elevar el nivel de motivación y compromiso de sus empleados?**

.....

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

.....

**11. ¿Qué aspectos considera para definir estrategias que le favorezcan ser más competitivo?**

.....

**12. ¿Cuál es el sistema que le permite registrar la información de la empresa?**

.....

**13. ¿El Autoservicio realiza promociones?**

.....

**14. ¿De acuerdo a las actividades y al tiempo, usted qué clase de planificación realiza, a corto plazo, mediano plazo, largo plazo?**

.....

**15. A su criterio ¿Qué tipo de gerencia es impartida en la empresa, por política, objetivos, procesos, o por competencias?**

.....

**16. ¿Enumere las principales fortalezas con las que cuenta su empresa?**

.....

**17. ¿Establezca las principales debilidades de su empresa?**

.....

**18. ¿Cuáles considera Ud. que son las principales oportunidades que tiene su empresa?**

.....

**19. Mencione las principales amenazas que tiene su empresa**

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO Nº 2



### ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

De la manera más comedida a Ud. le solicito se digne a responder las siguientes preguntas la misma que servirá para desarrollar un Plan Estratégico, garantizándole la absoluta reserva.

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

1. ¿Qué nivel de educación tiene?

Primaria	(    )	Secundaria	(    )
Superior	(    )	Postgrados	(    )

2. ¿Qué cargo o puesto desempeña en la empresa?

.....

3. ¿Cuántos años tiene de experiencia en cargos similares?

1-3 años	(    )
3-6 años	(    )
6-10 años	(    )
Más de 10 años	(    )

4. ¿Ud. conoce la misión de la empresa?

Si (    )	No (    )
-----------	-----------

5. ¿Ud. Conoce la visión de la empresa?

Si (    )	No (    )
-----------	-----------

6. ¿Cuál de los siguientes valores empresariales pone en práctica?

Honestidad	(    )
------------	--------

- Compromiso ( )
- Responsabilidad ( )
- Trabajo en equipo ( )
- Respeto y buen trato ( )
- Compañerismo y Cooperación ( )
- Otros ( )

7. ¿Es usted motivado?

.....  
 8. ¿Cómo considera Ud. el comportamiento de sus compañeros, dentro de la empresa?

- Bueno ( )
- Muy bueno ( )
- Malo ( )

9. ¿Cuál de las siguientes opciones refleja su comportamiento en la empresa?

- Respeto ( )
- Responsabilidad ( )
- Dinamismo ( )
- Solidaridad ( )

10. ¿Cumple Ud. la respectiva planeación, organización, dirección y control de las tareas, desde su puesto de trabajo?

- Siempre ( )      A veces ( )      Ocasionalmente ( )

11. De acuerdo a su criterio, ¿Qué tipo de líder considera que existe en la empresa?

- Democrático                      Autocrático                      Déjalo ser

12. ¿Ud. cree que su gerente cuenta con habilidades, destrezas, actitudes para desarrollar su cargo?

- Si ( )                                      No ( )

¿Cuáles?.....

13. ¿Utiliza programas informáticos, para realizar sus tareas o actividades de en la empresa?

- Si ( )                                      No ( )

¿Cuáles?.....

14. ¿Su opinión es válida para la toma de decisiones en la empresa?

- Siempre ( )      Ocasionalmente ( )      Pocas veces ( )

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

.....

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

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?.....

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

Emotiva ( )  
Efectiva ( )  
Conflictiva ( )

18. ¿Cómo es la comunicación con el gerente y con sus compañeros?

Buena ( )  
Muy Buena ( )  
Regular ( )

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

Si ( ) No ( )

20. ¿Cree usted que el gerente cumple con sus funciones y responsabilidades en el Autoservicio?

SI ( ) NO ( )

21. ¿Cree usted que el Autoservicio cuenta con tecnología sofisticada?

Si ( ) Le falta ( ) No ( )

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

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

¿Por qué? .....

23. ¿Cree usted que los servicios que ofrece la Empresa son satisfactorios y de buena calidad?

SI ( )  
NO ( )

24. ¿El autoservicio realiza promociones?

.....

25. ¿Cuenta la empresa con todos los productos siempre?

.....

26. ¿Los precios de los productos son cómodos para los clientes?

.....

27. ¿La publicidad que tiene el Autoservicio es la adecuada para atraer a los clientes?

.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**7. ¿Al comprar un determinado producto, usted toma en cuenta las recomendaciones de terceras personas?**

- Familia ( )  
 Amigos Compañeros de trabajo ( )  
 Publicidad ( )  
 Otros, señale.....

**8. ¿Está de acuerdo con los precios establecidos en el autoservicio?**

- SI NO  
 Porqué.....

**9. ¿El lugar donde se encuentra el Autoservicio Al paso es el adecuado?**

- SI NO  
 Porqué.....

**10. ¿Cree usted que la infraestructura del autoservicio es el adecuado?**

- Si ( ) No ( )  
 ¿Por qué?.....

**11. ¿Ha escuchado publicidad del Autoservicio Al Paso?**

- SI ( ) NO ( )  
 ¿Por qué?.....

**12. Por qué medio publicitario le gustaría enterarse de los servicios que brinda la Empresa Al Paso y en qué horario? Señale 1 opción**

Medio	Mañana	Tarde	Noche
Televisión			
Radio			
Prensa			
Internet			
Redes sociales			

**13. ¿Con qué frecuencia utiliza este medio?**

- De lunes a viernes ( )  
 De lunes a domingo( )  
 Fines de semana ( )  
 Ocasionalmente ( )

**14.¿Cuáles considera que son las principales Desventajas del Autoservicio? Señale con una X**

Falta de publicidad	
Falta de promoción	

Otras.....

15. ¿Cuáles considera Ud. que son las principales oportunidades que tiene la empresa? Señale con una X

Buena imagen de la empresa	<input type="checkbox"/>
Incremento del comercio	<input type="checkbox"/>

Otras.....

16. ¿Cuáles considera que son las principales amenazas que posee la empresa? Señale con una X

Competencia desleal	<input type="checkbox"/>
Elevados Impuestos	<input type="checkbox"/>

Otras.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

# ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	I
AUTORÍA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
DEDICATORIA.....	IV
TEMA .....	1
RESUMEN EJECUTIVO .....	2
INTRODUCCIÓN.....	8
REVISIÓN DE LITERATURA.....	13
MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
EXPOSICIÓN DE RESULTADOS.....	35
DISCUSIÓN.....	132
PROYECTOS .....	142
CONCLUSIONES.....	206
RECOMENDACIONES .....	207
BIBLIOGRAFÍA.....	209
ANEXO .....	214
ÍNDICE .....	221