

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REFORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MEGA-  
SANTAMARÍA S.A.**

**ADRIÁN ALEXANDER LÓPEZ CAJAS**

**DIRECTOR: ING. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**QUITO, JUNIO - 2022**

**Director:**

Ing. Rodrigo Saltos MBA.

**Lectores:**

Dra. Carmen Daza.

Mgtr. Pablo Hernández.

## **Dedicatoria**

Las palabras se quedan cortas y los sentimientos encontrados están a flor de piel. Sin embargo, dedico el presente trabajo de titulación a mis queridos padres que han sabido brindarme su incomparable apoyo desde siempre; como también a todas las personas que me han acompañado incondicionalmente en esta etapa de mi vida, pues todos han dejado enseñanzas y gratos recuerdos en mi persona. Hay momentos que permanecen en el recuerdo y esta etapa universitaria no es la excepción.

## **Agradecimientos**

Mi más sincero agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por brindarme todas las facilidades necesarias para formarme como profesional.

A la empresa Mega-Santamaría S.A. como también a su distinguido directorio, en especial a la Ing. Sandra Barrera por otorgarme su confianza y la oportunidad de crecer en mi desarrollo personal.

A mi director de tesis quien me dio las pautas a seguir para culminar con éxito el presente trabajo de titulación.

Para finalizar, a mis compañeros con quienes he compartido los mejores momentos y un sin fin de emociones desde primer semestre.

## Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA .....	5
1.1 Antecedentes .....	5
1.1.1 Reseña histórica .....	5
1.1.2 Clasificación CIIU .....	6
1.2 Análisis del entorno externo .....	6
1.2.1 Análisis PESTGAD .....	7
1.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	10
1.2.3 Oportunidades y amenazas de la empresa .....	15
1.4 Análisis del entorno interno.....	15
1.4.1 Análisis de recursos y capacidades.....	15
1.4.2 Cadena de valor .....	19
1.4.3 Fortalezas y debilidades.....	22
1.4.4 Análisis FODA .....	22
2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.1 Valores.....	25
2.2 Misión .....	26
2.3 Visión.....	27
2.4 Objetivos.....	27
2.5 Estrategias.....	28
2.5.1 Estrategias genéricas de Porter .....	28
2.5.2 Estrategias para mejorar la posición competitiva .....	29
2.6 Matriz FODA.....	29

2.7 Políticas.....	32
3. PLAN OPERATIVO .....	33
3.1 Objetivos del plan operativo .....	34
3.2 Objetivos específicos .....	35
3.3 Actividades .....	35
3.4 Requisito de personal y recursos .....	36
3.4.1 Requisito de personal.....	36
3.4.2 Requisito de recursos .....	37
3.5 Plazos .....	38
3.6 Presupuesto .....	38
3.7 Matriz plan operativo.....	40
4. BALANCE SCORECARD.....	44
4.1 Perspectivas del BSC.....	45
4.2 Pasos para implementar un BSC.....	47
4.3 Perspectiva financiera .....	49
4.4 Perspectiva de clientes .....	50
4.5 Perspectiva de procesos internos .....	51
4.6 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje .....	52
4.7 Mapa estratégico .....	53
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	54
5.1 Conclusiones .....	54
5.2 Recomendaciones .....	55
6. BIBLIOGRAFÍA .....	57

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> FODA de Mega-Santamaría S.A. ....	23
<b>Tabla 2.</b> Matriz FODA .....	30
<b>Tabla 3.</b> Presupuesto del plan operativo .....	39
<b>Tabla 4.</b> Plan operativo para la empresa Mega-Santamaría S.A.....	41
<b>Tabla 5.</b> Balanced Scorecard para Mega-Santamaría S.A. ....	48
<b>Tabla 6.</b> Perspectiva financiera .....	49
<b>Tabla 7.</b> Perspectiva de clientes .....	50
<b>Tabla 8.</b> Perspectiva de procesos internos .....	51
<b>Tabla 9.</b> Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	52

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Nutri proveedor de Mega-Santamaría S.A. ....	11
<b>Figura 2.</b> Mega-Santamaría S.A. y sus competidores.....	12
<b>Figura 3.</b> Amenaza de nuevos entrantes .....	13
<b>Figura 4.</b> Fuerzas de Porter para Mega-Santamaría S.A. ....	14
<b>Figura 5.</b> Organigrama de Mega-Santamaría S.A. ....	16
<b>Figura 6.</b> Organigrama propuesto por el autor del trabajo.....	17
<b>Figura 7.</b> Cadena de valor de Mega-Santamaría S.A.....	21
<b>Figura 8.</b> Valores de Mega-Santamaría S.A. ....	25
<b>Figura 9.</b> Perspectivas del BSC .....	45
<b>Figura 10.</b> Balanced Scorecard .....	47
<b>Figura 11.</b> Mapa estratégico para Mega-Santamaría S.A. ....	53

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Mega-Santamaría S.A. es una empresa ecuatoriana que actualmente cuenta con 39 locales ubicados estratégicamente a nivel nacional. Su trayectoria en el mercado ecuatoriano la colocan como una de las mejores cadenas de supermercados y como una referencia para los clientes que ya son fieles a la empresa. Se ha adaptado a las condiciones cambiantes del mercado, especialmente a la pandemia ocasionada por el SARS COVID – 19 aperturando su canal de ventas e-commerce con entregas de pedidos a domicilio o retiro en tienda. El objetivo del presente trabajo de investigación fué formular un plan estratégico que permita aumentar las ventas del canal de e-commerce de la empresa Mega-Santamaría S.A. mediante el uso de herramientas administrativas. Se empleó la observación y el método descriptivo que permitió recabar información acerca de la situación interna y externa de la empresa, con estos elementos se pudo establecer la misión, la visión y objetivos estratégicos. De igual manera, se desarrolló un plan estratégico a seguir dentro del área de e-commerce para aumentar la ventas del canal y tener un orden operativo como administrativo. Finalmente, se estableció un cuadro de mando integral con los objetivos e indicadores respectivos para cada perspectiva con la finalidad de controlar oportunamente el cumplimiento del plan estratégico.

**PALABRAS CLAVES:** PLANIFICACIÓN / VENTAS / E-COMMERCE / ESTRATEGIAS / OBJETIVOS / REQUISITOS

## **ABSTRACT**

Mega-Santamaría S.A. is an Ecuadorian company that currently has 39 locations strategically located nationwide. Its history in the Ecuadorian marketplaces it as one of the best supermarket chains and as a reference for customers who are already loyal to the company. It has adapted to changing market conditions, especially the pandemic caused by SARS COVID-19, opening its e-commerce sales channel with home delivery or store pickup. The objective of this research work was to formulate a strategic plan to increase sales of the e-commerce channel of the company Mega-Santamaría S.A. using administrative tools. Observation and the descriptive method were used, which allowed gathering information about the internal and external situation of the company, with these elements it was possible to establish the mission, vision, and strategic objectives. Similarly, a strategic plan was developed to be followed within the e-commerce area to increase channel sales and have an operational and administrative order. Finally, a balanced scorecard was established with the respective objectives and indicators for each perspective to timely control compliance with the strategic plan.

**KEY WORDS:** PLANNING / SALES / E-COMMERCE / STRATEGIES / OBJECTIVES  
/ REQUIREMENTS

# INTRODUCCIÓN

## **Planteamiento del problema**

Mega Santamaría S.A. desde la fecha de su fundación ha entrado en un crecimiento vertiginoso hasta el punto de contar actualmente con 39 locales distribuidos entre las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Guayas, Manabí y Esmeraldas. La empresa se coloca como referencia dentro del retail al por mayor y menor estando siempre al día con las nuevas tendencias de mercado como también haciendo todo lo posible para satisfacer a sus stakeholders. La implementación de estrategias de precios bajos y descuentos han hecho que la empresa se posicione en la mente de los consumidores.

El constante crecimiento de la competencia como también un mercado dónde los clientes cada vez son más exigentes con referencia a los productos y al servicio que reciben; las empresas se ven obligadas a brindar nuevas alternativas con la intención de mejorar la experiencia de compra del usuario siendo este el principal impulso para que hoy por hoy Mega Santamaría se haya visto en la necesidad de expandir sus líneas de negocio hasta el punto de incursionar en el segmento de ventas en línea. El e-commerce surgió debido a la crisis sanitaria originada por el SARS COVID – 19. Sin embargo, a este segmento no se le ha dado la importancia necesaria desde su creación encontrándose varias falencias entre las cuales se pueden destacar las siguientes: carencia de personal enfocado netamente en el área de e-commerce, falta de estrategias competitivas para hacer crecer el departamento, existencia de mucha burocracia de por medio que llegan a ralentizar los procesos.

Las problemáticas descritas con anterioridad dejan en evidencia la falta de planificación que existe dentro del área de e-commerce traduciéndose en una baja participación de mercado frente a los demás supermercados y aplicativos como Uber, Pedidos Ya y Rappi, El presente trabajo propone formular un plan estratégico que brinde las soluciones necesarias y que posea los lineamientos claros de funcionamiento para el crecimiento en rentabilidad de la empresa y del departamento de e-commerce, sin tener desperdicios de recursos en el normal desenvolvimiento de las actividades.

## **Problema general**

La empresa Mega Santamaría S.A presenta falencias dentro del área de e-commerce.

En muchas industrias, el proceso de migración al e-commerce ha sido una prueba de ensayo y error. Lo que antes era una comodidad, una opción de compra para cierto tipo de consumidores, ahora es un medio irrenunciable para proveer de bienes a la población y garantizar la viabilidad de los negocios (Grupoforamax, 2020).

Durante el primer año de pandemia fueron muchos los cambios que sufrió la economía mundial y entre ellos una transformación del comercio, cuando multinacionales y empresas regionales empezaron a migrar sus operaciones comerciales a la red. En Latinoamérica y el Caribe el comercio electrónico aún no constituye un pilar fundamental de la economía (Toro, 2021).

La digitalización de las ventas llegó a un punto sin retorno en América Latina, uno de los mercados de más rápido crecimiento para el comercio electrónico. Durante la pandemia, millones de usuarios compraron en línea por primera vez y pocos dejarían de hacerlo (Bnamericas, 2021).

Para 2022, a pesar de la reanudación de las actividades minoristas tradicionales, el segmento debiera experimentar nuevo crecimiento en las ventas y una nueva expansión en la base de usuarios. Esta expansión se debe en parte a que el comercio electrónico todavía representa una pequeña fracción de las ventas minoristas totales (Bnamericas, 2021).

La expansión de este tipo de comercio en Ecuador, que usa a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), permite una mayor interacción entre vendedores y usuarios; además que dinamiza y diversifica la economía permitiendo utilizar, desarrollar y crear nuevas plataformas de venta para pequeñas y medianas empresas que pueden realizar su comercialización tanto a nivel nacional como internacional (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020).

El aumento de eficiencia, productividad y oportunidades nunca antes imaginadas son las promesas de la economía de Internet que tiene en el comercio electrónico su pilar fundamental. La masificación del Internet y la expansión de las redes sociales son dos factores que han potenciado el comercio electrónico en Ecuador (Redacción comercial, 2019).

Lo que se busca en el siguiente trabajo mediante un análisis situacional, es definir en qué lugar se encuentra la empresa y de este modo conducir al proceso de implementación de una administración estratégica dentro de la organización que permita a Mega-Santamaría S.A posicionarse como un referente de e-commerce mejorando sus estrategias y su comunicación.

### **Problemas específicos**

- Existencia de problemas operativos dentro del área de e-commerce.
- Inexistencia de un plan estratégico para el departamento.
- Mucha burocracia para realizar actividades que impulsen el crecimiento del canal.

### **Objetivo general**

Formular un plan estratégico que permita aumentar las ventas del área de e-commerce de la empresa Mega-Santamaría S.A. mediante el uso de herramientas administrativas.

### **Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional del área de e-commerce de la empresa Mega-Santamaría S.A.
- Plantear los lineamientos a seguir para el crecimiento del departamento de e-commerce.
- Formular las estrategias para aumentar la ventaja competitiva del departamento.
- Presentar un tablero de indicadores de cumplimiento del plan estratégico (Balance Scorecard).

## **Diseño metodológico**

### **Campo de la investigación**

El presente estudio investigativo se basa en una metodología deductiva compuesta por técnicas y métodos que permitan recolectar información a través de la observación debido que se parte de una idea general para desarrollar e implementar el siguiente plan estratégico que permita incrementar las ventas del área de e-commerce de Mega-Santamaría S.A.

Se busca incorporar innovaciones como elevados estándares de calidad que se vean reflejados en el servicio que ofrece la empresa, elevando los niveles de competitividad que permitan ocupar lugares privilegiados dentro del mercado de ventas en línea.

### **Tipo de estudio**

De acuerdo con la información que se espera obtener, el presente trabajo se registrará bajo una investigación exploratoria: donde se analizará minuciosamente los elementos que constituyen el objeto de investigación para de esta manera emitir un diagnóstico y una solución acertada.

### **Método de investigación**

La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis (Díaz, 2011).

Adicional, para complementar la investigación se utilizará el método descriptivo, el cual resulta de descripciones permitiendo detallar el fenómeno y llegar a ciertos procesos en particular (Vásquez, 2005).

# 1. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Reseña histórica

Mega-Santamaría S.A. inició sus actividades en el año de 1979 por su fundadora y representante legal Mariana de Jesús Pastrano y lo largo del tiempo se ha convertido en una cadena de supermercados ecuatoriana que tiene presencia a nivel nacional siendo referente en la comercialización de abarrotes, cosméticos y productos de hogar. Desde su fundación se ha caracterizado por ofrecer siempre el mejor servicio a los clientes priorizando siempre valores como la amabilidad, el respeto y la empatía con los clientes.

La reputación de la empresa ha sido testigo del vertiginoso crecimiento que ha tenido confiando siempre en las fortalezas como actitudes de los trabajadores ecuatorianos, dejando siempre en claro que la perseverancia y constancia de sus fundadores y fundadoras son un pilar firme donde se cimientan todas las virtudes y capacidades de quienes están al frente de la empresa hoy en día. Sus humildes inicios en la zona de Santa Clara la han convertido en una gran historia de éxito logrado convertirse en una cadena de retail muy sólida ubicándose entre las empresas más grandes del país.

Dentro del territorio ecuatoriano existen varios supermercados que son competencia directa para Mega-Santamaría y que ofrecen cada uno un servicio distinto orientado a su segmento de clientes, los cuales de cierta manera buscan buena atención, calidad y precios competitivos. Es importante recalcar que en la actualidad Mega-Santamaría cuenta actualmente con 39 sucursales distribuidas de forma estratégica en las ciudades de la región sierra y costa del Ecuador donde se ofrece una variedad de productos de primera necesidad como alimentos, bazar, plásticos y juguetes siempre anteponiendo variedad, calidad y buen precio.

El permanente cambio de ritmo de los mercados y la crisis económica antepone una presión por encontrar nichos que proporcionen beneficios a las empresas, lo que se traduce en una permanente búsqueda de soluciones para mitigar sus necesidades como expectativas. Esta permanente acción lleva a Mega-Santamaría a utilizar recursos disponibles que encuentren las soluciones respectivas de forma eficiente y eficaz.

### **1.1.2 Clasificación CIIU**

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme, conocida por sus siglas CIIU, permite desglosar diferentes actividades o giros de negocio que existen. Para el caso de Mega-Santamaría S.A. se puede apreciar que se encuentra en el siguiente grupo y subgrupos:

**G471** Venta al por menor en comercios no especializados

**G4711** Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco.

**G4711.02** Venta al por menor de gran variedad de productos en supermercados, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera (Económicas, 2012).

### **1.2 Análisis del entorno externo**

Realizar el análisis del entorno externo ayuda a identificar y evaluar factores tales como situaciones o tendencias que se vean reflejados o incurren en el normal desempeño de la empresa, lo cuales están fuera del control de la misma. A continuación, se realizará el análisis PESTGAD, las 5 fuerzas de Porter y se determinarán las oportunidades y amenazas de la empresa Mega-Santamaría S.A.

### **1.2.1 Análisis PESTGAD**

El análisis PESTGAD ayuda analizar la situación real en la que se encuentra la empresa. Consta de diferentes factores que permitirán identificar el entorno y poder servir de guía para la elaboración de la matriz FODA que es el siguiente paso a seguir.

#### **1.2.1.1 Factor político**

Los factores políticos cobran mucha relevancia dentro del análisis PESTGAD pues comprende elementos importantes como el gobierno, leyes, ordenanzas, aspectos tributarios, sindicatos. Lo mencionado anteriormente influye de manera directa en la gestión y toma de decisiones de la empresa Mega-Santamaría afectando a su operación como a los resultados que espera la misma.

Bajo esta premisa se puede definir a los aspectos laborales y leyes como los que más incidencia tienen dentro del área de supermercados. Siendo estos unos limitantes que pueden afectar a la normal comercialización de los productos.

La estabilidad política del país es lo más importante para poder operar con normalidad. Sin embargo, no hay que dejar de lado las leyes en materia tributaria dónde siempre pueden existir cambios y ajustes transformándose en nuevas obligaciones por cumplir con las entidades de control debido a la condición de contribuyente especial de Santamaría.

#### **1.2.1.2 Factor económico**

Dentro de estos factores se pueden incluir comportamientos netos del sistema económico local e internacional, indicadores como el nivel de empleo, tasa de desempleo, inflación, tasas de interés de los bancos y cooperativas. Debido a la pandemia que se está viviendo desde el año 2020 muchas empresas han entrado en proceso de recesión lo que ha llevado a muchos despidos y sobre endeudamiento para poder cumplir con las obligaciones.

El elevado incremento de las tasas de interés han afectado a la posibilidad de contar con recursos e nuevas inversiones que permitan reactivar la economía y el consumo. Sin embargo, las empresas enfocadas a la venta de insumos de primera necesidad se vieron beneficiadas con el confinamiento, pues las personas necesitaban abastecerse provocando grandes filas en todos los establecimientos. El gobierno tuvo que tomar medidas para reducir la especulación de precios para poder reactivar la economía del país. Mega-Santamaría no se vio sancionada por estas medidas pero las ventas de la empresa se ven comprometidas por factores como tasas de interés y poder adquisitivo de los clientes.

### **1.2.1.3 Factor social**

Los factores sociales afectan negativamente al desempeño de las empresas, en este apartado se puede encontrar la delincuencia, crecimiento de la población económicamente activa, cambios de gustos hacia nuevas tendencias o productos.

Se puede identificar a la delincuencia como un problema que incide negativamente dentro de los supermercados, pues el constante hurto de productos en los locales, los consumos sin pagar y la destrucción involuntaria en ciertos casos de mercancía provoca un desfase en los inventarios de los establecimientos. Mega-Santamaría para contrarrestar estas problemáticas cuenta con vigilancia interna y externa, como también con elementos electrónicos de seguridad. Es aquí donde se debe buscar centralizar las decisiones para reducir en gran cantidad las problemáticas sociales que afectan al funcionamiento de la empresa.

### **1.2.1.4 Factor tecnológico**

Abarca el acceso a nuevas tecnologías que permitan gestionar de manera idónea los ámbitos administrativos, financieros, comerciales y operacionales de las empresas. Incluso las redes sociales juegan un papel importante para el giro del negocio. Para dar un salto de calidad es necesario contar con equipos informáticos de última generación que cuenten con software licenciado acorde a las necesidades de cada área funcional de la empresa. Mega-Santamaría en este campo cuenta con equipos que permiten la interacción entre todas las sucursales y posee los recursos para contar con tecnología y espacio que sean útiles para la exhibición,

conservación y almacenaje de los productos en percha. Esto se puede ver como una ventaja frente a los demás supermercados.

#### **1.2.1.5 Factor global**

Con el comienzo de la pandemia existió a nivel mundial una gran incertidumbre dónde fue necesario parar la comercialización y cerrar todos los establecimientos hasta nueva orden. Lo que ocasionó que muchas empresas no tengan ingresos por meses hasta el punto de quebrar. En el sector de los supermercados, las restricciones a las importaciones, el cierre de fronteras, la dificultad a la hora contactarse con los pequeños proveedores dificultó el abastecimiento de las perchas, teniendo así desabastecimiento de algunos productos. Sin embargo, los supermercados a pesar de las dificultades supieron generar ventas obteniendo altos ingresos a pesar de las limitantes.

Mega-Santamaría tomó en cuenta la importancia de realizar y mantener alianzas con los proveedores, contar con licencias para realizar importaciones para que de esta manera la empresa siempre cuente con stock ante los eventuales sucesos como conflictos de intereses, paros nacionales y la pandemia que puede afectar a la producción y comercialización de alimentos de primera necesidad.

#### **1.2.1.6 Factor ambiental**

Dentro de los factores ambientales, cada vez son más los clientes que buscan comprar en establecimientos socialmente responsables con el medio ambiente y que cuiden del orden y de la limpieza dentro de los locales.

Para los supermercados es importante contar con procedimientos de limpieza y manejo de los productos que requieren mayor cuidado como pueden ser los cárnicos, los embutidos, las frutas y verduras al granel.

Santamaría cuenta con los permisos de funcionamiento y salubridad que son requisitos esenciales para operar dentro de cada municipio y acorde a esto también garantiza gracias a su departamento de procesos que el manejo de todos los productos no presente novedades ante los organismos de control pertinentes.

### **1.2.1.7 Factor demográfico**

El consumo de alimentos es directamente proporcional y va de la mano con el crecimiento demográfico de la población, por lo que se traduce en algo muy beneficioso para las empresas dedicadas a la actividad de venta de alimentos de primera necesidad, logrando así posicionar sus sucursales o locales en las ciudades o sectores que cuentan con mayor número de habitantes por metro cuadrado.

Los productos que comercializa Santamaría están dirigidos hacia la clase media, media alta que habitan en la costa como sierra ecuatoriana que son los mercados donde la empresa mayor rentabilidad ha tenido y donde posee locales a lo largo de los años.

### **1.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es vital para poder establecer ventajas competitivas y definir las estrategias a seguir en las empresas, en este caso Mega-Santamaría. Las fuerzas de Porter que se describen a continuación son:

#### **1.2.2.1 Clientes**

Los clientes son el elemento fundamental de cada organización, se define a los clientes como todos los que compran o consumen un bien proveniente de la comercialización de una empresa. La importancia de definir el tipo de cliente es sumamente importante para que las decisiones y estrategias que se quieran tomar tengan éxito.

Santamaría se orienta a mercados tradicionales donde la mayoría de clientes son fieles a la empresa y se sienten identificados con las políticas de precios bajos que maneja la empresa. Mega-Santamaría tiene a sus clientes segmentados por el ticket promedio entre los cuales se encuentran los mayoristas que son catalogados por su volumen de compras, los clientes ordinarios que son los que hacen la despensa para el hogar cada 15 días y finalmente se tiene a los clientes eventuales quienes hacen sus compras al paso y llevan lo necesario para el día a día sin sobrepasar un monto elevado en cantidad ni precio.

### 1.2.2.2 Proveedores

Para Santamaría los proveedores son parte fundamental de la empresa y deben ser considerados con un trato respetuoso como cordial. La empresa maneja un amplio portafolio de proveedores los cuáles han pasado por varios filtros y han sido seleccionados estratégicamente para contar con variedad de abastecimiento y productos disponibles para el consumidor final.

La negociación con los proveedores es minuciosa y alineada con las necesidades que demanda el mercado. Siempre se busca generar relaciones altamente beneficiosas que represente un ganar-ganar de ambas empresas dentro de la negociación. Adicionalmente, la empresa tiene políticas y condiciones con los proveedores que aseguren el ingreso de productos nuevos a la cadena con criterios de excelente calidad, capacidad de abastecimiento, rentabilidad y cumplimiento de la normativa legal, con el objetivo de garantizar los productos que se encuentran para la venta.

En la actualidad, Supermercados Santamaría maneja distintas categorías de productos para su abastecimiento, entre ellas están: perecibles, no perecibles, productos de limpieza de hogar, productos de higiene personal, juguetería, artículos de fiesta, plásticos, entre otros; todos estos provenientes de proveedores como: Pronaca, Nestlé, Bimbo, Nutri, Nirsa, Kymberly Klark, Jhonson & Jhonson, Industrias Ales, Clorox, Unilever, Sumesa, Tesalia, Arca, Alpina, Grupo Familia, Pepsico, Colgate, La Fabril, Confiteca, Minerva.



**Figura 1.** Nutri proveedor de Mega-Santamaría S.A.

**Fuente:** Imagen tomada de la página web de Nutri

### 1.2.2.3 Competidores

Los competidores son aquellos que venden iguales o similares productos a los mismos clientes. Dentro de los supermercados existe una constante lucha para atraer a los clientes, proponiendo estrategias de precios bajos, descuentos, ofertas de 3x2 sin que el margen se vea afectado. Otra manera que tienen para competir es mejorando las condiciones laborales que ofrecen, lo que permite contar con un personal altamente motivado capaz de ofrecer una atención personalizada y mejor que los otros establecimientos.

La competencia ha implementado fuertes inversiones para mejorar año tras año, aperturando nuevas sucursales en sitios estratégicos como lo son las grandes ciudades del país. Santamaría no se ha quedado atrás y la idea de entrar a nuevas ubicaciones para la empresa le sirve para atraer a nuevos clientes que historicamente no han sido atendidos por la competencia.

Los principales competidores de Santamaría son: Tía, Akí, Super Akí, TuTi, Mi Comisariato, Megamaxi, Supermaxi, El Coral, Hiper Market, Titán.



**Figura 2.** Mega-Santamaría S.A. y sus competidores

**Fuente:** Imagen tomada de la página web novedades supermercados

#### 1.2.2.4 Nuevos entrantes

En un mundo tan globalizado la aparición de nuevos entrantes sin ninguna barrera de entrada se ha vuelto común. La posible aparición de cadenas internacionales como Walmart, El Corte Inglés, Carrefour hacen que las cadenas de supermercados que se ya se encuentran en el país actualmente no tengan nada asegurado y se esfuerzen a diario para mantener a sus clientes satisfechos. Las empresas internacionales pueden ofrecer al consumidor mejor servicio, empaques de mejor calidad, ahorro para el bolsillo, otras formas de pago, mejor infraestructura y decoración de los locales.

Santamaría ante esta posibilidad se ve obligada en la necesidad de mejorar su infraestructura, generar nuevos convenios con proveedores para mejorar su imagen, diversificar los medios y tiempos de pago como también darle un gran impulso a los productos que comercializa bajo el sello de marca propia logrando así aumentar su participación de mercado.

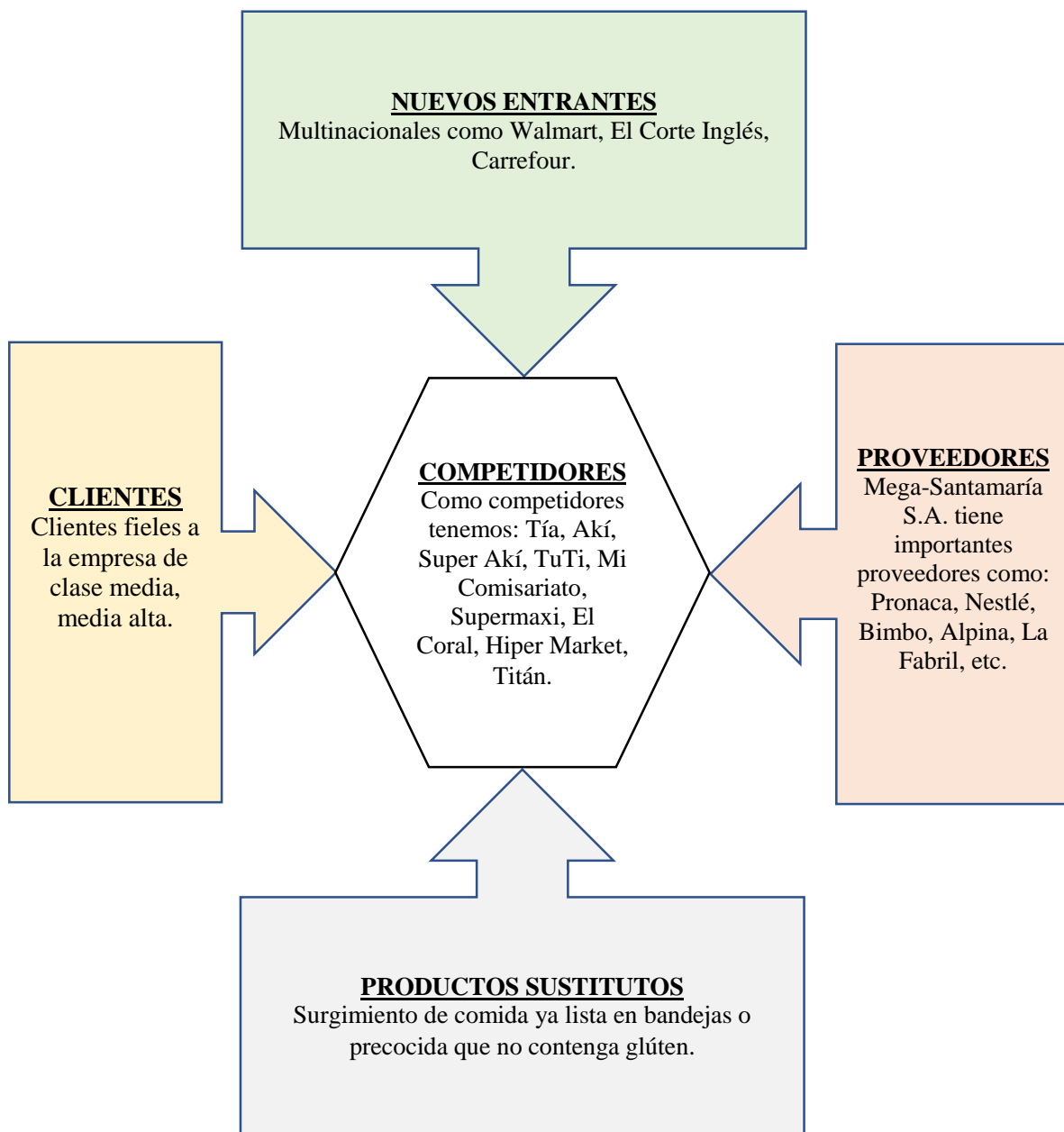
The image shows the Carrefour logo in a red, hand-drawn, sketchy font. The word "Carrefour" is written in a bold, slightly irregular style. To the right of the word is an equals sign (=).

**Figura 3.** Amenaza de nuevos entrantes

**Fuente:** Imagen tomada de la página web The Talking Suitcase

#### 1.2.2.5 Productos sustitutos

Para los productos alimenticios de primera necesidad resulta difícil encontrar un sustituto. Sin embargo, existe la posibilidad de que exista un cambio en los gustos de las personas y opten por consumir productos naturales, sin tanta manipulación y que no contengan gluten, productos orientados hacia un estilo de vida más saludable. Otra alternativa es el surgimiento de comida ya lista o precocida en bandejas solo para calentar dentro del microondas desplazando así la necesidad de acudir a un supermercado a comprar varios artículos para preparar la comida de cada día.



**Figura 4.** Fuerzas de Porter para Mega-Santamaría S.A.

**Fuente:** Elaboración propia

### **1.2.3 Oportunidades y amenazas de la empresa**

#### **1.2.3.1 Oportunidades**

- El avance de la tecnología ayuda a mejorar los procesos de las empresas.
- Existencia de segmentos de mercados sin explorar.
- Constante crecimiento de la demanda de productos de primera necesidad en el país.
- Surgimiento de nuevos proveedores nacionales e internacionales con predisposición para trabajar con la empresa.
- El incrementar nuevas líneas de negocio que amplien el portafolio de la oferta.
- Incremento de nuevas sucursales a lo largo del país.

#### **1.2.3.2 Amenazas**

- Los clientes priorizan a la competencia por poseer mejor calidad en sus productos.
- Existencia de limitantes en la importación de nuevos productos debido a la aplicación de salvaguardas.
- Nuevas disposiciones y medidas económicas por parte del gobierno.
- La competencia ofrece mejores condiciones laborales.
- La competencia dificulta el ingreso de nuevos productos.
- Proceso lento de importación de nuevos productos.

### **1.4 Análisis del entorno interno**

#### **1.4.1 Análisis de recursos y capacidades**

El propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial que tiene la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y o a los que puede acceder para poder desarrollar su giro de negocio. Para esto es importante definir el organigrama de la empresa y que función cumple cada empleado. Mega-Santamaría S.A. tiene definido el siguiente organigrama:

Supermercados Mega Santa María S.A.

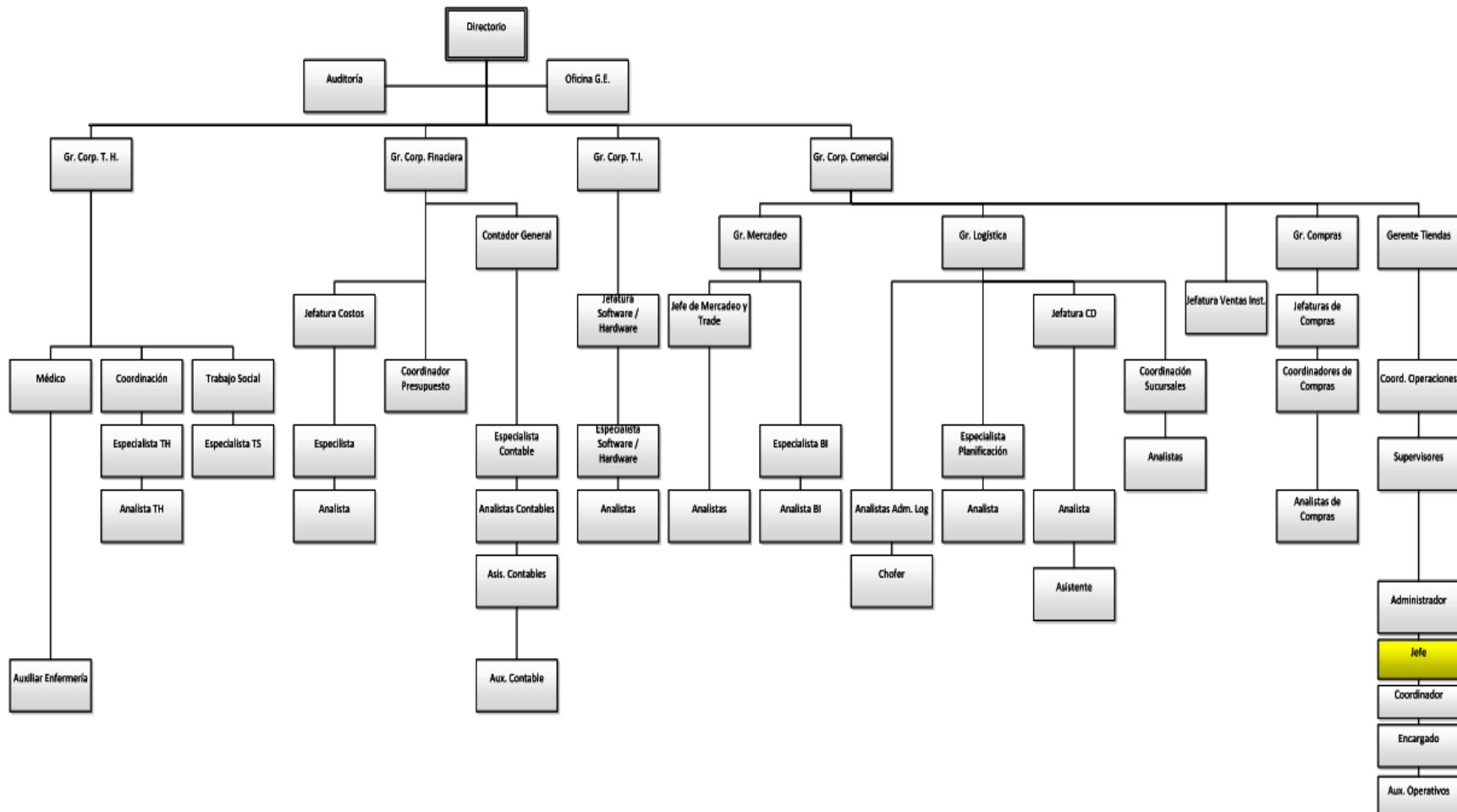
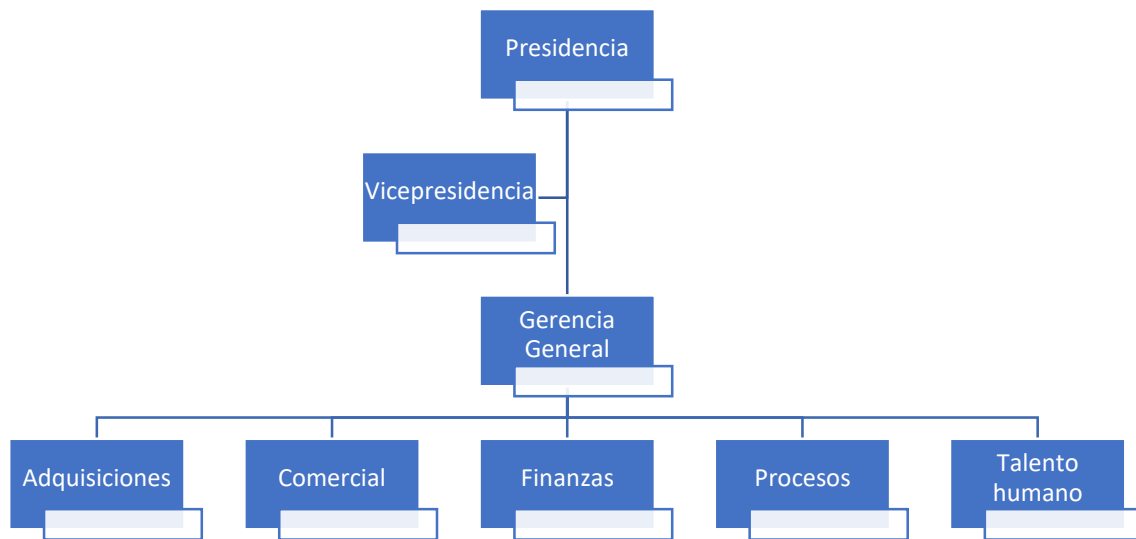


Figura 5. Organigrama de Mega-Santamaría S.A.

Fuente: Imagen tomada de un documento digital referente a Mega-Santamaría S.A.

La empresa Mega Santamaría tiene una estructura organizacional amplia y compuesta por unidades administrativas como operativas que se interrelacionan para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. En la siguiente estructura uno o varios funcionarios ejecutan tareas en cada unidad llegando a volverse repetitivo. En la imagen se puede evidenciar como funciona la empresa, cuales son sus niveles jerárquicos y a quienes reportar.

**Organigrama Propuesto por el autor del trabajo:**



**Figura 6.** Organigrama propuesto por el autor del trabajo

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez que se han establecido los organigramas, se puede elaborar el análisis de recursos y capacidades. Es importante comenzar estableciendo cuáles son los recursos tangibles e intangibles que la empresa necesita.

**Recursos tangibles:** Son los más fáciles de reconocer y evaluar. Hacen referencia a los activos que tiene la empresa:

- Edificio matriz
- Sucursales
- Centro de acopio (DISLOG)
- Camiones propios

- Bodegas
- Maquinaria

**Recursos intangibles:** Suelen ser difíciles de divisar, existe cierta dificultad para su respectiva valoración.

- Investigación e innovación
- Marca conocida a nivel nacional
- Buena reputación entre los clientes
- Personal altamente capacitado
- Experiencia de compra
- Beneficios intangibles como los puntos rendidores

**Capacidades de la perspectiva del cliente:**

- Capacidad de atribuir características diferenciadoras a los productos, tales como puede ser la calidad, excelentes precios; obteniendo de esta manera la satisfacción del cliente o consumidor final.
- Capacidad de fidelizar a un cliente por la imagen y reputación que maneja la empresa dentro del territorio nacional.
- Capacidad de generar compromiso a mediano y largo plazo, gracias a la atención de post venta.

**Capacidades desde la perspectiva aprendizaje y conocimiento:**

- Capacidad de que la empresa comunique y comparta su historia de éxito como su experiencia a nuevos y antiguos trabajadores con el objetivo de que todos se alineen en la consecución de los objetivos organizacionales.

- Capacidad para implementar estándares de calidad dentro de la empresa reduciendo la burocracia dando como resultado la obtención de valor agregados para todos los que conforman la empresa.
- Capacidad de identificar posibles riesgos para evitar entrar en la toma medidas poco favorables para el correcto tratamiento del riesgo suscitado.

#### **Capacidad desde la perspectiva del departamento de marketing y ventas:**

- Capacidad para aumentar el tráfico de personas que acuden a las tiendas mediante el uso de redes sociales o post pagados.
- Capacidad de brindar una experiencia de compra fácil y de manera que el cliente no sufra contratiempos.
- Capacidad de mejorar la imagen actual de la empresa como de los productos nuevos de marca propia que serán lanzados para la venta.

#### **1.4.2 Cadena de valor**

La cadena de valor permite conocer los principales macro procesos de la empresa, a continuación se detalla las actividades de Mega-Santamaría:

##### **Actividades primarias:**

- **Logística de entrada**

Recibir, almacenar y gestionar el inventario de los locales

- **Operaciones**

Procedimientos que la empresa lleva a cabo para brindar la atención a los usuarios.

- **Logística de salida**

Todas las actividades relacionadas a la distribución del producto final a los consumidores.

- **Marketing y ventas**

Estrategias y campañas necesarias para mejorar la visibilidad de la empresa como también productos y llegar de forma apropiada a los clientes (a través de la publicidad, la promoción y la fijación de precios).

- **Servicio**

Mejorar la experiencia del público por medio de la atención al cliente.

**Actividades secundarias:**

- **Compras**

Actividades que la empresa realiza mediante los proveedores para obtener distintos productos que requiera.

- **Desarrollo tecnológico**

Generar las técnicas y procesos automatizados para el funcionamiento de los sistemas que existen dentro de la empresa.

- **Gestión de recursos humanos**

Contratar y manejar al personal de la empresa facilitándoles todo lo que requieran para desenvolverse de la mejor manera.

- **Infraestructura**

Sistemas de la empresa y el uso de los equipos de administración.



**Figura 7.** Cadena de valor de Mega-Santamaría S.A.

**Fuente:** Elaboración propia

### **1.4.3 Fortalezas y debilidades**

#### **1.4.3.1 Fortalezas**

- Alianzas estratégicas.
- Precios bajos.
- Fidelización con clientes.
- Manejo propio de su capital.
- Productos seleccionados.
- Orden en las perchas.

#### **1.4.3.2 Debilidades**

- Servicio al cliente, el uso de la mesa de servicio no es nada eficiente.
- Los locales no siguen un patrón de decoración.
- Falta de actividades de desarrollo profesional para los empleados.
- Periodo de pago a los proveedores muy lento.
- Lay outs diferentes en cada local.
- Infraestructura antigua.

#### **1.4.4 Análisis FODA**

El análisis FODA representa las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de una empresa. A continuación se reúnen todos estos elementos encontrados con relación a la empresa Mega-Santamaría.

**Tabla 1.** FODA de Mega-Santamaría S.A.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p>
<p>1 Alianzas estratégicas.</p>	<p>1 El avance tecnológico ayuda a mejorar los procesos de las empresas.</p>
<p>2 Precios bajos.</p>	<p>2 Existencia de segmentos de mercado sin explotar.</p>
<p>3 Fidelización con clientes.</p>	<p>3 Constante crecimiento de la demanda de productos de primera necesidad en el país.</p>
<p>4 Manejo propio de su capital.</p>	<p>4 Surgimiento de nuevos proveedores nacionales e internacionales con predisposición para trabajar con la empresa.</p>
<p>5 Productos seleccionados.</p>	<p>5 El incrementar nuevas líneas de negocio que amplíen el portafolio de la oferta.</p>
<p>6 Orden en las perchas.</p>	<p>6 Incremento de nuevas sucursales a lo largo del país.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p>
<p>1 Servicio al cliente, el uso de la mesa de servicio no es nada eficiente.</p>	<p>1 Los clientes priorizan a la competencia por poseer mejor calidad en sus productos.</p>
<p>2 Los locales no siguen un patrón de decoración.</p>	<p>2 Existencia de limitantes en importación de nuevos productos debido a la aplicación de salvaguardas.</p>
<p>3 Falta de actividades de desarrollo profesional para los empleados.</p>	<p>3 Nuevas disposiciones y medidas económicas por parte del gobierno.</p>
<p>4 Periodo de pago a los proveedores muy lento.</p>	<p>4 La competencia ofrece mejores condiciones laborales.</p>
<p>5 Lay outs diferentes en cada local.</p>	<p>5 La competencia dificulta el ingreso de nuevos productos.</p>
<p>6 Infraestructura antigua.</p>	<p>6 Proceso lento de importación de nuevos productos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis del cuadro FODA:**

Mega-Santamaría debido a su colocación en el mercado ecuatoriano posee varias fortalezas, sus alianzas estratégicas con varios proveedores de renombre, junto con su política de precios bajos la convierte en una alternativa muy tentadora para los clientes y esto se ve reflejado en todos sus clientes fidelizados que tiene registrados en su base de datos, los cuales gozan de varios beneficios como los puntos rendidores por cada compra que realizan dentro de las sucursales que posee dentro del territorio nacional. La empresa invierte en mantener sus locales bien cuidados y que cumplan con las condiciones necesarias para su buen funcionamiento, como también en brindar todas las facilidades de capacitaciones a su equipo de trabajadores los cuales reciben las indicaciones necesarias para cumplir con sus labores.

Existen para Santamaría varias oportunidades para buscar la mejora continua, contar con nuevos proveedores predispuestos en invertir en campañas de extravisibilidad lleva a la empresa abrirse hacia nuevos clientes que ven en una gran oportunidad para conocer productos nuevos.

Analizando las debilidades, Santamaría en todas sus sucursales por tamaño maneja diferentes lay outs lo que dificulta la implementación de una misma línea de diseño para todos sus locales, en muchos casos se requiere realizar mejoras o reparaciones. Santamaría sigue siendo una empresa familiar y muchas veces la implementación de nuevas ideas al cambio se tardan en ser tomadas en cuenta anteponiendo siempre lo tradicional.

De igual manera, una de las amenazas más importante es la agresividad por parte de los competidores, las estrategias que utilizan delimitan que el número de clientes que se inclinan por Santamaría crezcan.

## 2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 2.1 Valores

Los valores dentro de una empresa forman un conjunto de principios como también de normas que dan como resultado ciertas actitudes y conductas de las personas como también de las áreas que componen la organización. En Mega-Santamaría se tiene los siguientes valores:

**Respeto:** Mantener una comunicación efectiva y asertiva.

**Servicio:** Cumplir con los protocolos de atención al cliente

**Compromiso:** Trabajar con energía y pasión en todo lo que se hace.

**Integridad:** Ser coherentes en lo que se dice y manera de actuar siendo siempre transparentes.

**Humildad:** Aprender y enseñar a los demás.



**Figura 8.** Valores de Mega-Santamaría S.A.

**Fuente:** Imagen tomada de la página web de Mega-Santamaría S.A.

## 2.2 Misión

La misión representa el propósito de la empresa, expresa la razón de existir y cuáles son las metas que se quiere alcanzar; la misión actual de Mega-Santamaría es:

“Satisfacer las necesidades de los clientes con productos de calidad al mejor precio y con el mejor servicio; generando fuentes de trabajo, crecimiento de nuestros colaboradores y proveedores” (Supermercados Santamaria, 2019).

Para facilitar la determinación de la misión es necesario tomar en cuenta la trayectoria como el distintivo que hace reconocible a la empresa, la actividad con la cual se buscará satisfacer las necesidades de un mercado específico, los objetivos principales como también las restricciones y las oportunidades para alcanzarlo. Se responde a elementos básicos provenientes de factores que se consideran importantes para respaldar la misión los cuales son:

**Clientes:** Quienes son los clientes de la empresa.

**Productos o servicios:** Cuales son los principales productos de la empresa.

**Mercado:** En qué sector compite la empresa.

**Tecnología:** Qué tecnología se aplicará en un futuro.

**Filosofía:** Cuales son los principios como valores de la empresa.

**Apariencia actual:** Ventaja competitiva actual de la empresa.

**Apariencia futura:** Qué se debe cambiar a futuro.

**La misión que el autor del trabajo propone para Supermercados Santamaría es:**

“Supermercados Santamaría es una compañía dedicada a la venta al por menor de gran variedad de productos con orientación al mejoramiento continuo siempre buscando otorgar a sus clientes productos de calidad a un excelente precio. Santamaría apegada siempre a su filosofía del buen trato con sus stakeholders vela por el fortalecimiento de los vínculos que unen a todos los que conforman la empresa con el fin de seguir generando rentabilidad”.

## **2.3 Visión**

La visión es el camino por el cual la empresa se perfilará en el mediano y largo plazo para que su crecimiento sea acorde a sus aspiraciones y a las necesidades de los clientes. La misión actual de mega Santamaría es:

“Ser la mejor alternativa de compra en autoservicios, ubicados estratégicamente a nivel nacional” (Supermercados Santamaria, 2019).

Para poder redactar una visión es necesario preguntarse lo siguiente:

¿En qué se quiere convertir la empresa en el futuro?

¿Hacia dónde se debe ir?

¿Qué valores son necesarios para alcanzar una situación mejor que la actual?

**La visión que el autor del trabajo propone para Supermercados Santamaría es:**

“Ser una empresa líder en la compra en autoservicios, presentes en el mercado a nivel nacional, utilizando tecnología de punta y personal altamente calificado, que permita mantener estándares de calidad para brindar siempre a los clientes la mejor atención”.

## **2.4 Objetivos**

Los objetivos en la empresa Mega-Santamaría S.A. están enfocados a encaminarla hacia el futuro deseado que se espera y están ligados directamente con la misión y visión previamente establecidas. La finalidad de los objetivos es ser una guía para poder incrementar el rendimiento de la empresa, además estos deberán ser medibles, específicos, alcanzables y además deben ser monitoreados constantemente.

Para definir los objetivos se ha tomado varios puntos estratégicos como también el análisis externo e interno de la empresa.

### **Perspectiva Financiera**

- Cumplir y superar el presupuesto de ventas mensuales del canal e-commerce.
- Aumentar el número de nuevo suscriptores en la página web.

### **Perspectiva Clientes**

- Incrementar el número de productos y promociones disponibles en la página web.
- Mejorar la experiencia de compra y la satisfacción del cliente.

### **Perspectiva Procesos Internos**

- Reducir a una hora el tiempo de entrega de los pedidos.
- Disminuir el porcentaje de pedidos cancelados.

### **Perspectiva Aprendizaje**

- Cumplir con las capacitaciones necesarias para el uso de los aplicativos de deliverys.
- Promover el desarrollo personal dentro del departamento de e-commerce.

## **2.5 Estrategias**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados, se debe llevar a cabo una serie de estrategias programadas y sus respectivas actividades determinadas. Se debe diseñar indicadores que establecen metas a cumplir para el control y cumplimiento de los objetivos. Es importante establecer un responsable que supervise cada una de las estrategias. Para Santamaría se proponen las siguientes estrategias:

### **2.5.1 Estrategias genéricas de Porter**

Las estrategias genéricas de Porter son las más comunes y fáciles de explicar, gracias a estas se puede alcanzar una ventaja competitiva ante la competencia. La estrategia a utilizar sería la de liderazgo en costos ya que cuando una empresa tiene costos menores a comparación de la competencia logra ser diferenciador dentro del mercado en cuánto a sus productos o servicios que ofrece.

### **2.5.2 Estrategias para mejorar la posición competitiva**

Para mejorar la competitividad, todas las empresas deben buscar estrategias que mejor se adapten por ende, Santamaría a pesar de su buena posición dentro del mercado ecuatoriano debe estar en constante búsqueda de abrirse a más segmentos de mercado por ejemplo la amazonía ecuatoriana, es un paso que debe dar para estar presente en la totalidad del Ecuador.

### **2.6 Matriz FODA**

Las estrategias FODA parten de una lista, más o menos elaborada, de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Un completo análisis de la empresa permite resumir una visión introspectiva en conocimiento accionable que guiará la toma de decisiones desde una perspectiva más estratégica (Jiménez, 2019).

La matriz FODA es una gran herramienta que cobra mucha utilidad para poder esquematizar la información que se ha obtenido previamente del análisis interno y externo de la empresa. La finalidad de la misma es poder plantear un plan estratégico que ayude a la organización a la consecución de los objetivos. A continuación, se desarrollará una matriz FODA para la empresa Mega-Santamaría S.A. donde se detalla la información que se ha descrito en el presente trabajo investigativo:

**Tabla 2. Matriz FODA**

<b>Matriz FODA</b>		
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F1. Alianzas estratégicas.	D1. Servicio al cliente, el uso de la mesa de servicio no es nada eficiente.
	F2. Precios bajos.	D2. Los locales no siguen un patrón de decoración.
	F3. Fidelización con clientes.	D3. Falta de actividades de desarrollo profesional para los empleados.
	F4. Manejo propio de su capital.	D4. Periodo de pago a los proveedores muy lento.
	F5. Productos seleccionados.	D5. Lay outs diferentes en cada local.
	F6. Orden en las perchas.	D6. Infraestructura antigua.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
O1. El avance tecnológico ayuda a mejorar los procesos de las empresas.	(F1;O1) Formar alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos para mejorar los procesos de la empresa.	(D1;O1) Mejorar el servicio al cliente como el uso del sistema de mesa de servicio con algún proveedor tecnológico especializado.
O2. Existencia de segmentos de mercado sin explotar.	(F3;O2) Segmentos de mercados sin explotar para fidelizar clientes.	(D2;O2) Implementar un patrón de decoración que permita atraer a nuevos clientes de segmentos de mercado sin explotar.
O3. Constante crecimiento de la demanda de productos de primera necesidad en el país.	(F5;O3) Ofrecer productos seleccionados de primera necesidad a los clientes que cada día los demandan más seguido.	(D3;O3) Capacitar a los empleados para poder ofrecer un mejor servicio a la nueva demanda que existe en el país.
O4. Surgimiento de nuevos proveedores nacionales e internacionales con predisposición para trabajar con la empresa.	(F2;O4) Manejar precios bajos con los nuevos proveedores nacionales e internacionales que están interesados en trabajar con la empresa.	(D4;O4) Solventar los pagos a proveedores con rapidez.
O5. El incrementar nuevas líneas de negocio que amplien el portafolio de la oferta.	(F6;O5) Penetración de mercado con nuevas líneas de negocio.	(D6;O5) Mejorar la infraestructura para adaptarla a las nuevas líneas de negocio y productos.
O6. Incremento de nuevas sucursales a lo largo del país.	(F4;O6) Manejo propio de su capital para poder invertir en la apertura de nuevas sucursales a lo largo del país.	(D5;O6) Apreuchar la apertura de las nuevas sucursales para implementar un solo tipo de lay out que distinga a la empresa.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
A1. Los clientes priorizan a la competencia por poseer mejor calidad en sus productos.	(F3;A1) Incrementar el presupuesto de e-commerce para generar competitividad.	(D1;A1) Realizar cambios estructurales para mejorar el servicio al cliente como el servicio post venta y evitar que acudan a la competencia.
A2. Existencia de limitantes en importación de nuevos productos debido a la aplicación de salvaguardas.	(F5;A2) Solicitar a los proveedores propuestas para poder tener productos nuevos a pesar de las restricciones que implican las salvaguardas.	(D6;A2) Buscar alternativas a los productos que no se pueden importar con facilidad.
A3. Nuevas disposiciones y medidas económicas por parte del gobierno.	(F2;A3) Atraer a los clientes con nuevas promociones y precios bajos exclusivos.	(D2;A3) Buscar financiación a un buen interés para poder invertir en la decoración de los locales.
A4. La competencia ofrece mejores condiciones laborales.	(F4;A4) Recompensar a los trabajadores con bonos por rendimiento o descuentos altos por ser empleados de la empresa.	(D5;A4) Establecer comodidades dentro de los locales para tener excelentes áreas de descanso y los empleados se sientan a gusto.
A5. La competencia dificulta el ingreso de nuevos productos.	(F6;A5) Ordenar las perchas de manera que los productos más vendidos estén a la mano de los compradores.	(D4;A5) Agilizar el tiempo de pago a proveedores para evitar que se vayan con la competencia.
A6. Proceso lento de importación de nuevos productos.	(F1;A6) Generar alianzas con las entidades aduaneras de control para agilizar la importación de ciertos productos.	(D3;A6) Implementar un especialista de comercio exterior para agilizar las importaciones y temas aduaneros.

**Fuente:** Elaboración propia

Con la matriz FODA realizada se puede proceder analizar y determinar cuál es la mejor estrategia que se puede aplicar dentro de la empresa Mega-Santamaría y proceder con el siguiente paso que es el establecimiento de un plan operacional. Las estrategias que más destacan son las siguientes:

- **Penetración de mercado con nuevas líneas de negocio:** se puede incursionar en el apartado de venta de muebles y tecnología.
- **Segmentos de mercados sin explotar para fidelizar clientes:** existen provincias en donde Santamaría aún no ha incursionado con la apertura de alguna sucursal. Se puede definir como una oportunidad para abarcar a nuevos clientes.
- **Implementar un patrón de decoración que permita atraer a nuevos clientes de segmentos de mercado sin explotar:** por temas de espacio y localización todas las sucursales son diferentes las unas a las otras, lograr que todas sigan un patrón similar de decoración será beneficioso para que Santamaría cree un sentido de pertenencia e igualdad en todos los locales y los clientes se sientan mucho más a gusto.
- **Solventar los pagos a proveedores con rapidez:** en muchos casos el proceso de pago a los proveedores se vuelve demorado por la gestión de facturas y la firma de los cheques. Mejorar este ámbito ayudará a que los proveedores puedan sentirse a gusto.
- **Incrementar el presupuesto de e-commerce para generar competitividad:** hoy en día las ventas por canales digitales son el futuro por ende es necesario implementar estrategias que hagan crecer este medio y ayuden a posicionar a la marca como una referente de e-commerce dentro del territorio nacional.

- **Atraer a los clientes con nuevas promociones y precios bajos exclusivos:** Santamaría puede seguir mejorando esta estrategia que ya la viene utilizando desde hace bastante tiempo.
- **Implementar desarrollos tecnológicos para reducir los problemas de fallas que se presentan a la hora de comprar:** contar con un soporte rápido y oportuno sobre las fallas de sistema hará que la experiencia de compra sea más agradable para los clientes.
- **Agilizar el tiempo de pago a proveedores para evitar que se vayan con la competencia:** existe una inconformidad de parte de los proveedores a la hora de recibir sus pagos por existencia de burocracia de por medio, si se logra implementar estrategias y procesos que mejoren este apartado será un gran salto de calidad para la empresa.

Para desarrollar el plan operativo se escogerá una estrategia debido a temas de tiempo. La estrategia seleccionada es: “Incrementar el presupuesto de e-commerce para generar competitividad”. Esto se justifica ya que el área de e-commerce es el futuro de la economía y es una estrategia única y necesaria que representa un enorme desafío para Santamaría poder ubicarse como la mejor tienda de e-commerce frente a los demás supermercados.

## 2.7 Políticas

A continuación se describirán las políticas generales que se tienen dentro de Mega-Santamaría S.A.

- Los productos deben salir por caja mediante el pago y escaneo del código de barras.
- En caso de devolución se debe verificar el estado del producto antes de emitir la nota de crédito.
- Mantener los productos en zonas seguras.

### 3. PLAN OPERATIVO

#### **Antecedentes**

Un plan operativo conocido también como (POA), es una gran herramienta que se utiliza en empresas privadas como públicas. Su principal función es ayudar a generar información para de esta manera poder realizar una correcta toma de decisiones, logrando conseguir así los objetivos que busca alcanzar la organización.

Mega-Santamaría a lo largo de su trayectoria ha alcanzado innumerables logros y objetivos, siendo protagonista de una enorme expansión dentro del país. Sin embargo, dentro de este crecimiento la empresa no ha contemplado tener desarrollado un plan operativo que esté netamente dirigido al área de e-commerce y su posicionamiento dentro del mercado ecuatoriano. Debido a esto se ha planteado la siguiente propuesta de plan operativo para que la empresa pueda aumentar sus ventas por el canal digital.

“Incrementar el presupuesto de e-commerce para generar competitividad”, es la estrategia que se va a trabajar. Cabe recalcar que gracias a la matriz FODA, se logró determinar algunas estrategias que parten de las fortalezas, de las debilidades, de las oportunidades y de las amenazas que la empresa posee. La matriz ayuda a enfocarse en las más importantes hasta llegar al punto de escoger una sola. De tal manera que la estrategia seleccionada se adapte a los objetivos planteados en el presente trabajo. El hecho de incrementar el presupuesto destinado al área de e-commerce dejará ver la importancia que le da la empresa Santamaría a este canal de ventas.

El conocimiento que tiene Santamaría sobre su mercado objetivo, su competencia y sobre su cliente ideal facilita la implementación de ciertas estrategias. Sin embargo, para lograr posicionar el e-commerce es necesario contar con una excelente formulación de las estrategias y que estas se analicen de forma correcta. Con ello se podrá tener un control a profundidad sobre el mercado en el que se busca direccionarse, obteniendo buenos resultados

y haciendo hincapie en que las estrategias que se vayan aplicar no sean generales, más bien que sean directas y especializadas para su mercado.

Previo a realizar el desarrollo del plan operativo en base a la estrategia elegida es importante determinar una definición para “e-commerce”. Para cualquier organización, lograr que esta crezca, sea reconocida y rentable mediante una expansión planificada: es el sueño de cada empresario. Con el paso de los años se han visto la implementación de varias estrategias para que una empresa llegue a ser grande y tenga éxito como por ejemplo las franquicias. Pero el mundo se ha vuelto tan globalizado que ahora una alternativa altamente atractiva para expandir las ventas es el comercio electrónico, a continuación se detalla la definición de e-commerce:

Según la autora Delia García: “El E-commerce o comercio electrónico es un mecanismo de marketing y compraventa de bienes o servicios a través de Internet. Se trata de la migración a Internet del comercio tradicional con ciertos cambios en los métodos de pago, logística y regulación. Se puede desarrollar tanto a través de páginas web como de las redes sociales, ya que éstas suelen generar un mayor impacto en el público objetivo y permiten tener una mayor cercanía” (García, 2021).

El incremento del presupuesto de e-commerce es un proyecto que será desarrollado por Santamaría bajo un estricto marco bien estructurado que apoyará todas las actividades e iniciativas que ayuden a conseguir los objetivos del plan operativo que se detallarán a continuación:

### **3.1 Objetivos del plan operativo**

(Navarro, 2016) señala que el objetivo de cualquier plan operativo consiste en que una organización se ubique, se visualice y se proyecte. Este tipo de estrategias están diseñadas para alcanzar unas metas determinadas.

El objetivo principal del e-commerce es poder diversificar las oportunidades para comprar desde cualquier lugar dónde nos encontremos y se tenga acceso a internet. De esta forma las grandes empresas impulsan sus ventas regionales dando mas extravisibilidad a la marca.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Consolidarse en el mercado nacional.
- Posicionarse en comparación a los otros deliverys pertenecientes a medios digitales.
- Apertura de nuevas sucursales que ofrezcan e-commerce en lugares estratégicos.
- Optimizar el funcionamiento de servicio al cliente con eficiencia en los procesos.
- Establecer un plan de crecimiento personal para que el trabajador pueda crecer en la empresa.
- Afianzar la relación con la audiencia digital y fidelización.

### **3.3 Actividades**

Establecer actividades para que las personas que laboran dentro de la empresa las ejecuten es importante para generar día a día mayor compromiso con la empresa y se obtendrá una implicación con respecto a la consecución de las metas diarias, para Santamaría y el área de e-commerce se establecieron ciertas actividades a desarrollar junto con los responsables de cada actividad:

#### **Analista e-commerce**

- Capacitar a los auxiliares operativos del área de e-commerce.
- Supervisar al personal los uniformes y dispositivos necesarios para llevar a cabo sus actividades.
- Llevar el control en los horarios de los auxiliares operativos de e-commerce dentro de las sucursales.

### **Especialista e-commerce**

- Capacitaciones sobre el software de pedidos de las diferentes plataformas de deliverys.
- Llevar un registro de los pedidos completados con éxito.
- Crear políticas para las devoluciones de pedidos.
- Controlar el tiempo de atención y despacho de los pedidos que se reciben a diario.

### **Líder e-commerce**

- Generar nuevas estrategias para el crecimiento del área de e-commerce
- Llevar a cabo un control periódico de los problemas que se pueden suscitar dentro del área de e-commerce.
- Capacitar y motivar al nuevo personal que ingresa a trabajar en el área de e-commerce.

### **Diseñador gráfico e-commerce**

- Crear un manual ilustrativo de funcionamiento del área de e-commerce a nivel administrativo y operacional como los artes a promocionar.

## **3.4 Requisito de personal y recursos**

### **3.4.1 Requisito de personal**

Al ser un proyecto en desarrollo y relativamente nuevo que se le quiere dar un impulso de crecimiento, se tiene como requisito contar con cuatro personas, quienes serán los responsables de que el objetivo del plan operativo se cumpla. A continuación se realiza una breve descripción del perfil y rol de las personas:

- **Líder e-commerce:** Será la persona responsable de llevar a cabo el plan y sobre quien recaiga la responsabilidad del manejo del área e-commerce. Deberá analizar el desempeño del equipo, hacer todo lo posible para cumplir con los indicadores y proponer las nuevas ideas a implementar dentro de la empresa.
- **Especialista e-commerce:** Es quien lleva un registro de todo lo que ocurre dentro del área de e-commerce. Su perfil radica en la proactividad para generar relaciones de trabajo con el equipo y con los proveedores que maneja el departamento.
- **Analista e-commerce:** Es el encargado de gestionar el tema operativo, las capacitaciones, los temas administrativos. Su rol es importante para bajar a la carga de trabajo a los demás integrantes del equipo.
- **Diseñador gráfico e-commerce:** Su función es la elaborar los artes y copys que requiera el área de e-commerce para comunicar las promociones, nuevos lanzamientos y atraer a nuevos clientes a la cadena de supermercado.

### 3.4.2 Requisito de recursos

Para poder trabajar a buen ritmo y dar un salto de calidad es necesario contar con recursos que faciliten la operatividad sin contratiempos, para el caso del área de e-commerce al saber cuales serán las personas requeridas para implementar la estrategia se procede a definir los recursos que se necesitarán en el departamento.

- Laptops
- Computadora de escritorio destinada para uso de diseño gráfico (MAC)
- Escritorios amplios
- Sillas de oficina
- Pizarra
- Proyector
- Impresora multifunción

- Calculadora
- Grapadora
- Perforadora
- Teléfonos fijos
- Celulares gama media
- Credenciales
- Archivadores

### **3.5 Plazos**

Los plazos dentro de cualquier proyecto o plan están para cumplirse, su retraso puede llevar a pérdidas de recursos como monetarias. Establecer plazos puede generar mayor motivación para el personal que trabajará en el proyecto, de esta manera con las fechas ya establecidas se puede organizar mejor el tiempo. Para el siguiente plan operativo enfocado en mejorar la experiencia de compra e-commerce y aumentar las ventas del canal digital de Santamaría se pone un plazo de un año. Pasado este tiempo, es importante ir fortaleciendo el plan operativo con la finalidad de que el mismo no quede obsoleto.

### **3.6 Presupuesto**

A la hora de empezar con un proyecto, es importante determinar un presupuesto que abarque toda su totalidad y eventuales gastos que puedan suscitarse y excederse de lo planificado con anterioridad. Si se planifica de manera correcta se puede tener una excelente perspectiva financiera que se apege a la realidad de la empresa. El presupuesto que se va a requerir para operar en el área de e-commerce es el siguiente:

**Tabla 3.** Presupuesto del plan operativo

<b>EQUIPOS TECNOLÓGICOS</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Laptops	4	\$ 1200	\$ 4800
Mac	1	\$ 1900	\$ 1900
Impresora multifunción	1	\$ 850	\$ 850
Proyector	1	\$ 680	\$ 680
Celulares gama media	2	\$ 310	\$ 620
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8850</b>
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Pizarra	1	\$ 85	\$ 85
Calculadora	1	\$ 32	\$ 32
Grapadora	4	\$ 4	\$ 16
Perforadora	4	\$ 4	\$ 16
Teléfonos fijos	4	\$ 60	\$ 240
Credenciales	4	\$ 3	\$ 12
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 401</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorios amplios	4	\$ 90	\$ 360
Sillas	4	\$ 70	\$ 280
Archivadores	1	\$ 80	\$ 80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 720</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9971</b>
<b>PRESUPUESTO</b>			<b>\$ 9971</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Todos los implementos y valores detallados anteriormente serán vistos como una inversión inicial para empezar con una operación estable dentro del departamento. Como es una inversión inicial para los siguientes meses, ya no se verán reflejados para el presupuesto. Cabe recalcar que el departamento de e-commerce al formar parte de Mega-Santamaría perteneciente dentro de su área comercial no se podrá realizar balances generales, estados de resultado, ni estados de situación inicial. Pues no es una empresa nueva o independiente.

### **3.7 Matriz plan operativo**

La finalidad de la matriz del plan operativo es esquematizar todo lo planteado con anterioridad con referencia a los recursos, las personas a cargo, etc. Es importante recalcar de nuevo el objetivo del plan operativo, el cual es impulsar las ventas y lograr el crecimiento del área de e-commerce en un tiempo de un año, de igual manera se detalla los objetivos específicos del plan, los cuales son:

- Consolidarse en el mercado nacional.
- Posicionarse en comparación a los otros deliverys pertenecientes a medios digitales.
- Apertura de nuevas sucursales que ofrezcan e-commerce en lugares estratégicos.
- Optimizar el funcionamiento de servicio al cliente con eficiencia en los procesos.
- Establecer un plan de crecimiento personal para que el trabajador pueda crecer en la empresa.
- Afianzar la relación con la audiencia digital y fidelización.

Realizado el preámbulo necesario, se podrá proceder a desarrollar la matriz Plan Operativo, donde constan las actividades que se realizarán de la mano con el respectivo indicador, frecuencias y responsables del mismo.

**Tabla 4.** Plan operativo para la empresa Mega-Santamaría S.A.

Plan Operativo de la Empresa Mega Santamaría S.A																		
Objetivo	Aumentar las ventas del área de e-commerce											Periodo	2022-2023					
Actividad	Periodo	Cronograma (meses)												Indicador	Frecuencia de revisión	Recursos necesarios	Responsable	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1.- Capacitar a los auxiliares operativos del área de e-commerce.	2022-2023						x							x	# personal capacitado	Semestral	Instalaciones de la empresa	Analista e-commerce
2.- Supervisar los uniformes y dispositivos necesarios para llevar a cabo sus actividades.	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Registro mensual	Mensual	Recursos Humanos	Analista e-commerce
3.- Capacitaciones sobre el software de pedidos de las diferentes plataformas de deliverys.	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	# de capacitaciones	Mensual	Instalaciones de la empresa	Especialista e-commerce
4.- Llevar un registro de los pedidos completados con éxito.	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	# de pedidos entregados con éxito	Mensual	Recursos Tecnológicos	Especialista e-commerce

5.- Llevar a cabo un control periódico de los problemas que se pueden suscitar dentro del área de e-commerce.	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	# de problemas atendidos en la semana	Mensual	Recursos Humanos	Líder e-commerce	
6.- Crear políticas para las devoluciones de pedidos.	2022-2023															x	# de políticas creadas	Semestral	Recursos Humanos	Especialista e-commerce
7.- Llevar el control en los horarios de los auxiliares operativos de e-commerce dentro de las sucursales.	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Reporte de asistencia del biométrico	Mensual	Recursos Humanos	Analista e-commerce	
8.- Controlar el tiempo de atención y despacho de los pedidos que se reciben a diario.	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Tiempo empleado en cada pedido	Mensual	Recursos Humanos	Especialista e-commerce/ Analista e-commerce	
9.- Crear un manual de funcionamiento del área de e-commerce a nivel administrativo y operacional como los artes a promocionar.	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Artes elaborados durante la semana	Mensual	Recursos Humanos	Diseñador gráfico	
10.- Capacitar y motivar al nuevo personal que ingresa a trabajar en el área de e-commerce.	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	# de capacitaciones	Mensual	Recursos Humanos	Líder e-commerce	

11.-Generar nuevas estrategias para el crecimiento del área de e-commerce	2022-2023	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	# de propuestas nuevas	Mensual	Recursos Humanos	Líder e-commerce
---	-----------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------------------------	---------	------------------	------------------

**Fuente:** Elaboración propia

#### **4. BALANCE SCORECARD**

Una vez realizada la formulación e implementación de los pasos descritos con anterioridad, se debe realizar una evaluación de las mismas. Para eso se aborda una metodología de administración estratégica para definir y hacer el seguimiento a las estrategias de la empresa Mega-Santamaría S.A. Para esto, se hace referencia al Balance Scorecard.

El cuadro de mando integral tiene un uso y fin específico para cada empresa pues se alinea a la misión, visión como objetivos que la organización haya planteado y con esos datos establecer e implementar los planes operativos correspondientes. El BSC se sustenta en la realización de un cuadro con indicadores mediante los cuales es posible observar el cumplimiento de las estrategias.

Medir el rendimiento organizacional se considera un reto crítico a los cuales una empresa se enfrenta día tras día, medir el rendimiento toma un papel clave para el correcto desarrollo de planes operativos, la evaluación y consecución de los objetivos que tiene la empresa. El BSC presenta varios beneficios que van aportar al crecimiento de la empresa y estos son:

- Ayuda para que todos los niveles de la empresa se encuentren alineados con los indicadores estratégicos.
- Su representación gráfica ofrece una visualización clara y concisa de la manera de operar de la empresa.
- A partir de los planteado en el BSC se puede aprender e ir corrigiendo las estrategias para obtener un mejor rendimiento.
- La metodología del BSC facilita en todos los niveles de la empresa la comunicación y transmisión de los objetivos a conseguir.

En contexto, para poner en práctica correctamente un Balance Scorecard hay que aplicar cuatro perspectivas que lo conforman y estas son la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de los procesos internos, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Dentro de cada una se deben incluir los objetivos estratégicos.



**Figura 9.** Perspectivas del BSC

**Fuente:** Imagen tomada de la página web Gestipolis

#### 4.1 Perspectivas del BSC

El establecer perspectivas contribuye en gran medida al aprendizaje constante de la estrategia, la consecución de los objetivos depende de las siguientes perspectivas:

#### **4.1.1 Perspectiva financiera**

Busca generar valor y rentabilidad para la empresa, se toman en consideración los objetivos relacionados con las finanzas, ganancias que se esperan obtener. Para Santamaría, con la perspectiva financiera se busca conseguir un aumento en las ventas de su canal de e-commerce pues se trata de dar importancia al crecimiento de este segmento.

#### **4.1.2 Perspectiva del cliente**

Se centra en todos los objetivos estratégicos relacionados con los clientes y el mercado en el que se está, es decir el mercado objetivo. Para ejemplificar, dentro de esta perspectiva se puede encontrar nuevos clientes, la satisfacción que tienen, nuevos productos que los clientes solicitan, precios más bajos que la competencia.

#### **4.1.3 Perspectiva de procesos internos**

Dirigida a la mejora continua de los procesos internos que maneja la empresa, se basa en realizar un análisis de los recursos y capacidades que se tenga en los procesos y que impacto tienen sobre la estrategia. Santamaría con esta perspectiva, buscará medir y cumplir objetivos importantes para la mejora de procesos dentro de la empresa.

#### **4.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Se enfoca en los empleados, en el entorno laboral y en el crecimiento que se busca obtener por parte de los empleados, es decir su superación dentro de la organización accediendo a cursos o estudios que les permita escalar puestos.

## 4.2 Pasos para implementar un BSC

El Cuadro de Mando Integral (BSC) trata sobre la descripción de la estrategia, la ejecución, los mapas de estrategia, los objetivos del negocio y, por supuesto, sobre algunas métricas. BSC le ayuda a organizar la discusión en torno a la estrategia y enfoca al equipo en hacer las cosas correctas (BSC Designer, 2017).



**Figura 10.** Balanced Scorecard

**Fuente:** Imagen tomada de la página web Conexión ESAN

Aclarando la definición resumida de BSC se puede proseguir con los pasos a seguir para la correcta implementación del cuadro de mando en la empresa Santamaría:

- Revisar la misión y visión de la empresa en función de las perspectivas
- Definir los objetivos estratégicos y las metas que se quieren alcanzar para cada una de las perspectivas.
- Plantear planes estratégicos para cumplir con los objetivos.
- Definir los indicadores que permitan saber si los objetivos estratégicos se están cumpliendo.

Para implementar un BSC existen una infinidad de formatos y pasos a seguir, pero hay que dejar en claro que todos ellos tienen como finalidad la consecución del mismo objetivo que es monitorear el desempeño que tiene la empresa como la consecución de objetivos.

Definida la importancia del BSC y los pasos a seguir para su implementación dentro de la empresa Santamaría a continuación se establece un cuadro de mando integral enfocado en el proyecto de e-commerce de Santamaría.

**Tabla 5.** Balanced Scorecard para Mega-Santamaría S.A.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Financiera	Cumplir y superar el presupuesto de ventas mensuales del canal e-commerce	Incremento de ventas (USD)	20%	$(\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes pasado}) / (\text{Ventas mes actual}) * 100$	Mensual
	Aumentar el número de nuevos suscriptores en la página web	Número de clientes nuevos	50% al año	# de clientes actuales - # de clientes año pasado	Anual
Clientes	Incrementar el número de productos y promociones disponibles en la página web	Número de productos y promociones nuevas	$\geq 80\%$	# Productos y promociones actuales - # Productos y promociones nuevas	Trimestral
	Mejorar la experiencia de compra y la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	$\geq 50\%$	Encuestas aplicadas al cliente	Trimestral
Procesos internos	Reducir a una hora el tiempo de entrega de los pedidos	# De tiempo reducido	$\leq 1$ hora	# Tiempo de entrega actual - # Tiempo de entrega esperado	Mensual
	Disminuir el porcentaje de pedidos cancelados	# De pedidos cancelados	$\leq 3$	# Total de pedidos diarios - # Total de pedidos cancelados	Semanal
Crecimiento y Aprendizaje	Cumplir con las capacitaciones necesarias para el uso de los aplicativos de delivervs	% De empleados capacitados	$\geq 40\%$	$(\text{Capacitaciones recibidas en el año} / \text{Capacitaciones programadas para el año}) * 100$	Anual
	Promover el desarrollo personal dentro del departamento e-commerce	% De empleados que subieron de puesto	$\geq 5\%$	$(\text{Total de empleados del área de e-commerce} / \text{Total de empleados del área de e-commerce que ascendieron de puesto}) * 100$	Anual

**Fuente:** Elaboración propia

El cuadro de mando integral desarrollado para la empresa Santamaría representa una herramienta que permite resumir los objetivos para mejorar cada perspectiva dentro de la empresa y lograr así el mejoramiento continuo. A continuación, se detalla de manera minuciosa cada perspectiva junto con sus objetivos e indicadores y el impacto que representan dentro de la organización:

### 4.3 Perspectiva financiera

**Tabla 6.** Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Financiera	Cumplir y superar el presupuesto de ventas mensuales del canal e-commerce	Incremento de ventas (USD)	20%	$(\text{Ventas mes actual} - \text{Ventas mes pasado}) / (\text{Ventas mes actual}) * 100$	Mensual
	Aumentar el número de nuevos suscriptores en la página web	Número de clientes nuevos	50% al año	# de clientes actuales - # de clientes año pasado	Anual

**Fuente:** Elaboración propia

Dentro de la perspectiva financiera como primer objetivo se tiene el aumentar el presupuesto de ventas del canal e-commerce con un indicador basado en dólares y con una meta de crecimiento del 20% en comparación al mes pasado. Se ha definido el siguiente objetivo debido a que la empresa como el canal de ventas digital ya se encuentran posicionados dentro del país desde inicios de la pandemia y se puede medir el crecimiento que ha tenido a lo largo de estos meses con cifras acordes al volumen de compras de los clientes y la meta planteada es a dónde se quiere llegar con la implementación del presente plan operativo. La forma de medición se basa en el total de las ventas del mes pasado con respecto al total de las ventas del mes presente para de esta manera poder observar si se está obteniendo un crecimiento y verificar si el objetivo se está cumpliendo o de lo contrario tomar medidas correctivas para que se cumplan.

El siguiente objetivo tiene como finalidad aumentar el número de nuevos suscriptores en la página web, el presente objetivo se basa atraer y en generar una conversión de los clientes que compran en otras páginas web a la propia de Santamaría para que de esta manera las ventas crezcan, se ha determinado como meta un aumento del 50% con respecto al año pasado con la finalidad de que se vea un crecimiento exponencial y sea un dato fidedigno a los intereses de la empresa.

## 4.4 Perspectiva de clientes

**Tabla 7.** Perspectiva de clientes

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Clientes	Incrementar el número de productos y promociones disponibles en la página web	Número de productos y promociones nuevas	≥ 80%	# Productos y promociones actuales - # Productos y promociones nuevas	Trimestral
	Mejorar la experiencia de compra y la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	≥ 50%	Encuestas aplicadas al cliente	Trimestral

**Fuente:** Elaboración propia

En la perspectiva de clientes como primer objetivo se tiene el incrementar el número de productos y promociones disponibles en la página web, este objetivo parte de la premisa de que es importante tener un amplio catálogo y que el cliente encuentre todos los productos que busca junto con promociones que le incentiven a la compra. La meta que se tiene para este objetivo es de un 80% lo que se traduce que entre más productos se tengan cargados en la web es mejor para el cliente, este objetivo se medirá trimestralmente ya que para poder subir un producto y obtener promociones se requiere que el proveedor pase la información.

El siguiente objetivo de la perspectiva de clientes es de suma importancia ya que a través del mismo se mide la satisfacción que tienen los consumidores del canal de e-commerce de Santamaría y de este dependerá la fidelidad del cliente a la empresa si recibe un buen trato y una gran experiencia de compra. La meta es alcanzar y superar el 50% de satisfacción, la forma de medición será mediante la aplicación de encuestas online sobre su experiencia de compra, comentarios referentes a los productos, la calidad y el servicio recibido hasta que su pedido llego a su casa mediante la entrega a domicilio o si fue retiro en tienda. Todo esto es importante que sea tomado en consideración para cumplir con las expectativas que tiene el cliente acerca del servicio que ofrece Santamaría. La frecuencia de medición al igual que el anterior objetivo será de forma trimestral.

## 4.5 Perspectiva de procesos internos

**Tabla 8.** Perspectiva de procesos internos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Procesos internos	Reducir a una hora el tiempo de entrega de los pedidos	# De tiempo reducido	≤ 1 hora	# Tiempo de entrega actual - # Tiempo de entrega esperado	Mensual
	Disminuir el porcentaje de pedidos cancelados	# De pedidos cancelados	≤ 3	# Total de pedidos diarios - # Total de pedidos cancelados	Semanal

**Fuente:** Elaboración propia

Los objetivos de la perspectiva de procesos internos buscan reducir el tiempo de entrega como reducir el porcentaje de pedidos cancelados. Para el primer objetivo es esencial mejorar los procesos operativos entre todos los involucrados para reducir el tiempo de entrega, es decir tanto el encargado de gestionar los pedidos (picker) dentro de la tienda como el delivery deben estar alineados con los tiempos para que se pueda cumplir con este objetivo. El indicador es el número de horas reducidas en la gestión y entrega de los pedidos, la meta se ha establecido en menos o igual a una hora con esto se hace referencia al tiempo que el picker le toma desde que recibió el pedido hasta el tiempo que ya recogió todos los productos y los tiene empacados para que llegué el delivery y le entregue al cliente en la hora que el señalo que le sea entregado. Este objetivo se medirá de forma mensual y servirá para medir el desempeño que tiene el picker.

Para el siguiente objetivo de disminuir el porcentaje de pedidos cancelados es importante determinar el porqué los clientes cancelan los pedidos, entre las causas pueden ser que no encontró todo lo que buscaba, al momento de realizar el pago le fue rechazado por varios motivos que tengan que ver con el banco o pasarela de pagos o sufrió alguna falla de conexión. El indicador para este objetivo es el número de pedidos cancelados y la meta para el mismo es tener como máximo 3 pedidos cancelados por día aunque lo ideal es no tener ninguno. Sin embargo, para cumplir con este objetivo es importante tomar decisiones e ir solventando la causa de los pedidos rechazados al momento que se van dando para evitar dar una mala imagen y ofrecer al cliente una buena experiencia de compra. Este objetivo será medido de forma semanal.

## 4.6 Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

**Tabla 9.** Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Crecimiento y Aprendizaje	Cumplir con las capacitaciones necesarias para el uso de los aplicativos de deliverys	% De empleados capacitados	≥ 40%	(Capacitaciones recibidas en el año / Capacitaciones programadas para el año ) * 100	Anual
	Promover el desarrollo personal dentro del departamento e-commerce	% De empleados que subieron de puesto	≥ 5%	(Total de empleados del área de e-commerce / Total de empleados del área de e-commerce que ascendieron de puesto ) * 100	Anual

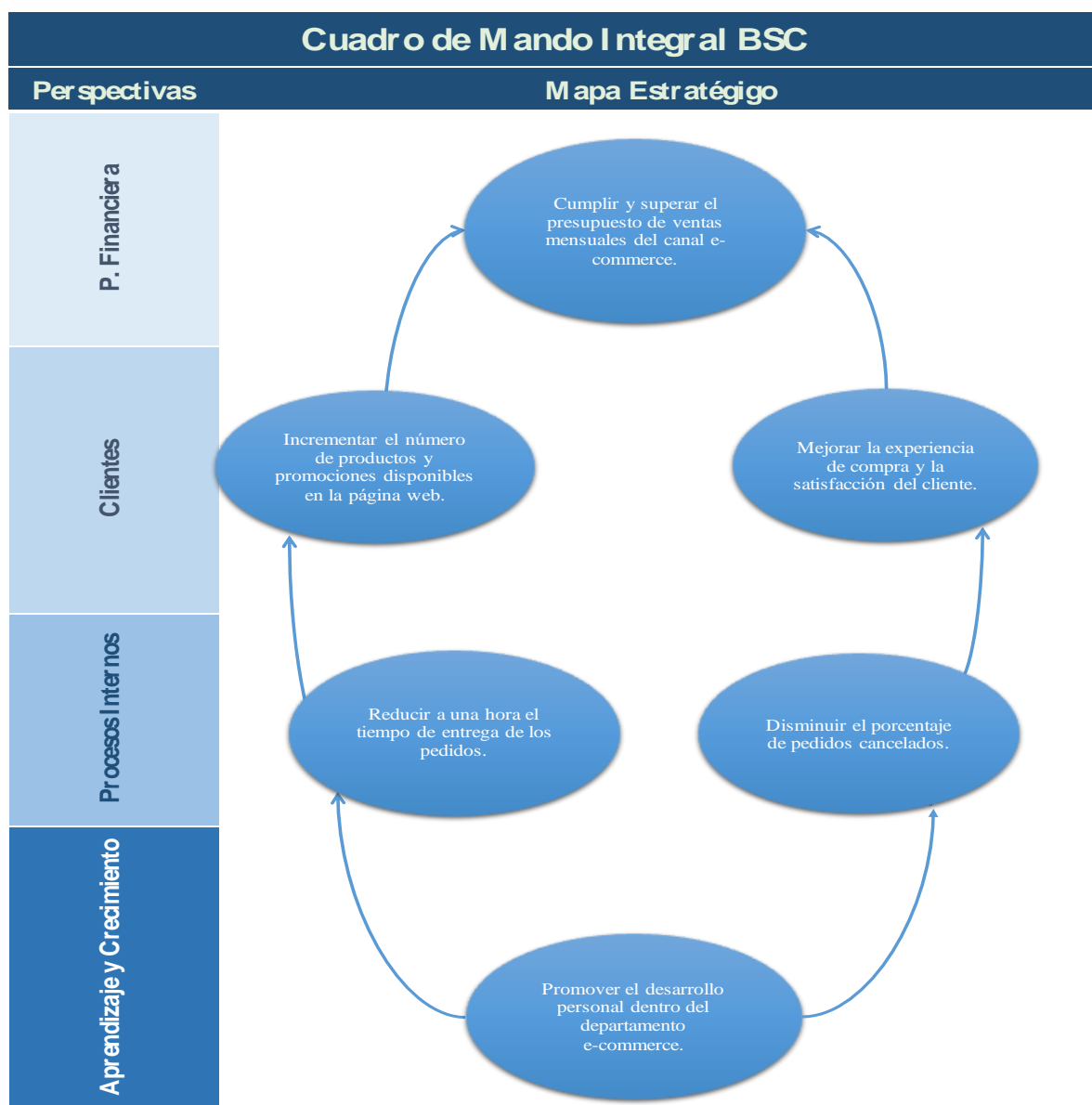
**Fuente:** Elaboración propia

Por último, para la perspectiva de conocimiento y aprendizaje se busca como objetivos cumplir con las capacitaciones necesarias para el uso de los aplicativos de deliverys como lo son uber, pedidos ya y promover el desarrollo personal dentro del departamento de e-commerce. Para el primer objetivo es necesario contar con las capacitaciones respectivas y poder gestionar los pedidos de forma correcta sin importar los inconvenientes que pueden surgir, como indicador se ha establecido el porcentaje de empleados capacitados buscando superar la meta del 40%. La forma de medición para este objetivo es la división del número de capacitaciones recibidas en el año para el número de capacitaciones programadas para el año y multiplicado para cien. Como frecuencia de medición se ha determinado para este objetivo que sea anual.

Finalmente, el segundo objetivo busca promover el desarrollo personal dentro del departamento e-commerce, mediante cursos, estudios o especializaciones que busca que las personas logren crecer dentro del área o dentro de la empresa para que alcancen mejores puestos y junto con eso una mejor remuneración. Para este objetivo se ha establecido como indicador el porcentaje de empleados que subieron de puesto y como meta se espera que se pueda superar el 5% de personas que han alcanzado escalar posiciones dentro de la organización. Su frecuencia de medición al igual que el primer objetivo será de forma anual.

## 4.7 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de las estrategias de la empresa y en el mismo se puede observar la creación de valor mediante la interacción de las cuatro perspectivas. Ayuda a que los empleados se alineen a los objetivos planteados y se enfoquen en el objetivo principal que es obtener un mayor número de ventas. Para la empresa Mega-Santamaría S.A. se tiene el siguiente mapa estratégico enfocado en su área de e-commerce.



**Figura 11.** Mapa estratégico para Mega-Santamaría S.A.

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

De acuerdo con la información obtenida en el presente trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La empresa Mega-Santamaría S.A. posee una larga trayectoria y experiencia en el mercado ecuatoriano, cuenta con recursos y capacidades que se pueden aprovechar para el cumplimiento del plan estratégico que permita aumentar las ventas del área de e-commerce. Es importante que la empresa siga el plan operativo planteado en el presente trabajo de titulación dónde se detallan los objetivos, las actividades y las metas que servirán de guía para poder brindar un buen servicio y satisfacer las necesidades del cliente.
- Se realizó un análisis situacional de la empresa Mega-Santamaría S.A. identificando los factores internos y externos que afectan a la organización en su normal desenvolvimiento. Se encontraron problemáticas como la falta de organización, existencia de burocracia que ralentizan los procesos como el pago a los proveedores, dificultades para tener nuevos productos y ampliar el portafolio. Estos problemas se traducían en quejas por parte de los proveedores y clientes lo que representaba una mala imagen como también una mala experiencia de compra. Para canalizar estos problemas se han planteado estrategias que sean de ayuda en la mejora de la atención al cliente.
- Se plantearon los lineamientos y actividades a seguir para obtener un crecimiento del departamento de e-commerce de la empresa Mega-Santamaría S.A. Es importante contar con el personal responsable del manejo del canal digital y que posean los recursos necesarios como la entera confianza por parte de los altos directivos para que puedan implementar las estrategias y se logren alcanzar los objetivos de crecimiento previstos por parte de la empresa.

- Se formularon estrategias que ayudarán al progreso del departamento de e-commerce de la empresa Mega-Santamaría S.A. La implementación correcta de cada una reducirá los problemas operativos y administrativos que hoy por hoy persisten dentro de la organización. Como estrategias se tiene el reducir el tiempo de pago a los proveedores, incrementar el presupuesto de e-commerce para generar competitividad. Estas estrategias servirán para colocar a la empresa Mega-Santamaría S.A. en otro nivel de competitividad resaltando entre los demás supermercados.
- Se diseñó un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard exclusivo para la empresa Mega-Santamaría S.A., el cuál cobra mucha relevancia para medir el desempeño de la empresa y control de las estrategias como de los objetivos planteados para la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

## **5.2 Recomendaciones**

De acuerdo con la información obtenida en el presente trabajo se ha llegado a las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a Mega-Santamaría S.A. aplicar el plan estratégico, difundir la misión, visión y valores con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa y se pueda incrementar sus ingresos como la participación de mercado.
- Se recomienda realizar alianzas estratégicas con nuevos proveedores y un análisis situacional cada 3 meses con la finalidad de establecer en que posición se encuentra la empresa y poder tomar medidas correctivas con respecto a las estrategias que se están aplicando para obtener de esta manera una diferenciación con relación a la competencia.
- A la hora de aplicar las actividades propuestas se recomienda a Mega-Santamaría S.A. dar una capacitación general a todos los involucrados en el giro de negocio para que puedan tener conocimiento como para adaptarse a los posibles desafíos que puedan surgir para que de esta manera siempre tengan la solución en mente y la empresa pueda seguir creciendo en calidad y rentabilidad.

- Se recomienda implementar todas las estrategias con la finalidad de mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa Mega-Santamaría S.A. como de los empleados que trabajan en ella. A su vez es importante aplicar incentivos que mejoren la satisfacción y productividad de los empleados.
- Para finalizar, se recomienda una vez terminado el plazo de aplicación del plan operativo realizar una evaluación del mismo para definir si se han alcanzado las metas y objetivos propuestos. Servirá de ayuda para la elaboración de un nuevo plan operativo que permita la mejora continua dentro de la empresa Mega-Santamaría S.A.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Grupoformax. (7 de Septiembre de 2020). *Grupo Formax*. Obtenido de Grupo Formax: <https://grupoformax.com/problemas-ecommerce-como-solucionarlos/>
- Toro, J. (18 de Febrero de 2021). *La República*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/latinoamerica-se-rajo-en-el-indice-de-ecommerce-de-empresa-a-consumidor-2020-3127132>
- Bnamericas. (28 de Diciembre de 2021). *Bnamericas*. Obtenido de Bnamericas: <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/que-esperar-del-comercio-electronico-en-latinoamerica-en-2022>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (4 de Agosto de 2020). *Telecomunicaciones*. Obtenido de Telecomunicaciones: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/#>
- Redacción comercial. (30 de Octubre de 2019). *Primicias*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/patrocinado/ecuador-un-nicho-interesante-para-el-comercio-electronico/>
- Díaz, L. (1 de Septiembre de 2011). *Psicología UNAM*. Obtenido de Psicología UNAM: [http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La\\_observacion\\_Li\\_dia\\_Diaz\\_Sanjuan\\_Texto\\_Apoyo\\_Didactico\\_Metodo\\_Clinico\\_3\\_Sem.pdf](http://www.psicologia.unam.mx/documentos/pdf/publicaciones/La_observacion_Li_dia_Diaz_Sanjuan_Texto_Apoyo_Didactico_Metodo_Clinico_3_Sem.pdf)
- Vásquez, I. (18 de diciembre de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>
- Económicas, C. N. (2012). *INEC*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (Novena ed.). México: PRENTICE HALL, INC.
- Supermercados Santamaría. (2 de Enero de 2019). *Supermercados Santamaría*. Obtenido de Supermercados Santamaría: <https://supermercadoSantamaría.com/conocenos/>
- Jiménez, F. (4 de Julio de 2019). *Ekon*. Obtenido de Ekon: <https://www.ekon.es/blog/estrategias-dafo-analisis-accion/>

- García, D. (1 de Junio de 2021). *Grupo Cibernos*. Obtenido de Grupo Cibernos:  
<https://www.grupocibernos.com/blog/que-es-el-ecommerce>
- BSC Designer. (11 de Junio de 2017). *BSC Designer*. Obtenido de BSC Designer:  
<https://bscdesigner.com/es/implementar-balanced-scorecard.htm>
- Javer. (s.f.).
- Navarro, J. (Octubre de 2016). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/economia/plan-operativo.php>