



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO ESTRATÉGICO PARA EL POSICIONAMIENTO DE MULTISA, EMPRESA DE
CONSUMO MASIVO

**Proyecto de investigación y desarrollo previa a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación**

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, planificación, organización, dirección y control de empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

Angelita Marlene Salazar Corrales

Directora:

Zandra Elizabeth Altamirano León, Mg

Ambato – Ecuador

Enero 2016

Modelo Estratégico para el Posicionamiento de Multisa, Empresa de Consumo Masivo

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

Por

Angelita Marlene Salazar Corrales

En cumplimiento parcial de los
requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas Mención Planeación



Departamento de Investigación y Postgrados
Enero 2016

Modelo Estratégico para el Posicionamiento de una Empresa de Consumo

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA
Miembro Calificador

Zandra Altamirano León, Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Enero 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Tema: Modelo estratégico para el posicionamiento de Multisa, empresa de consumo masivo

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Angelita Marlene Salazar Corrales

Director: Zandra Elizabeth Altamirano León, Mg

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, planificación, organización, dirección y control de empresas

Secundaria: Marketing

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo investigativo se sustenta principalmente a la aplicación de las herramientas propias del modelo estratégico, como base para la implementación de estrategias direccionadas a las pequeñas y mediana empresas (PYMES) del sector comercial y por ende a los consumidores de productos de consumo masivo, lo cual constituye un referente importante para la Matriz Productiva. Presenta la fundamentación teórica la misma, que abarca temas relacionados con el objeto de estudio. De igual manera se elabora un diagnostico situacional del supermercado Multisa en donde, permite identificar los puntos fuertes y débiles. También se obtiene resultados de la aplicación de la encuesta dirigida al cliente externo y la validación de la entrevista encaminada a los profesionales del área comercial. Esto permite el desarrollo de las estrategias competitivas que ha sido canalizado, a través de: la imagen e identidad corporativa; las promociones aplicadas a los productos, mediante los descuentos; de la atención al cliente, como un factor decisivo de compra del resto de la competencia. Además se involucra un plan de acción dónde se cristaliza el proyecto de investigación. Lo que conducirá a la empresa Multisa se poseione en la mente del cliente y logre una participación del mercado local y nacional.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Angelita Marlene Salazar Corrales, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 0501969224, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Angelita Marlene Salazar Corrales

0501969224

Dedicatoria

A:

A nuestra señora de las Lajas por estar conmigo en cada momento y por haberme puesto en mi camino personas que han sido de soporte durante mi periodo académico.

A Gabriel mi hijo, quien es mi motivación de inspiración y felicidad.

Mi madre Lucy, quien cuidó a mi hijo mientras realizaba mis estudios, quien ha depositado su entera confianza en cada reto que se presenta en mi vida profesional.

Reconocimientos

El trabajo de investigación fue posible gracias al apoyo absoluto, de la Zandra Altamirano Mg, tutora del proyecto de Investigación y Desarrollo, quien a través de sus conocimientos ha logrado ser un pilar básico en el desarrollo del mismo, a Varna Hernández Junco, PhD, directora del departamento de Posgrados, quién de manera adecuada participo con diferentes sugerencias en el proceso de desarrollo.

A los docentes Javier Gutiérrez MBA y Ángel Ortiz Mg, quienes con su notable ayuda aportaron con sus ideas, conocimientos y experiencia profesional en el transcurso de la investigación.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo aplicar un modelo estratégico para el posicionamiento de Multisa, empresa de consumo masivo. Esta investigación presenta un análisis situacional del supermercado, para lo cual primero se elabora una fundamentación teórica que abarca cada una de las variables objeto de estudio. La metodología de la investigación aplicada contempla un enfoque cuantitativo y cualitativo, de igual manera se muestra los resultados obtenidos con la aplicación de una encuesta dirigida al cliente externo y la entrevista colectiva efectuada a las personas del área comercial. Los resultados de la encuesta, entrevista y el diagnóstico situacional que, a través de la matriz de evaluación externa (EFE), matriz de evaluación interna (EFI), matriz fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) y la matriz competitiva (MPC), permite identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Por lo tanto se plantea la aplicación de estrategias competitivas como: en servicio; la tarjeta de afiliación, servicio a domicilio y una línea de productos, lo cual genera un crecimiento frente a la competencia, en plaza; un centro de atención al cliente, promoción; descuentos en los productos y un *merchandasing*, publicidad; sitio *web*, spot publicitario, rediseño de la imagen corporativa, personas; una capacitación al personal. Además se desarrolla un plan de acción en donde dará un control de cumplimiento de las estrategias del modelo. Cabe mencionar que los resultados del proyecto contempla una fiabilidad del 0.97, en la aplicación de los instrumentos.

Palabras claves: diagnóstico situacional, estrategias, plan de acción.

Abstract

This work is aiming to apply a strategic model to position Multisa ,which is a consumer product company. This research shows a situational analysis of the supermarket, for which it will first develop a theoretical foundation, that covers each one of variables that are under study. The research methodology that was applied included a quantitative and qualitative approach, likewise it shows the finding after the application of a survey directed to external clients and a group interview to the staff of the sales area. The findings of the survey, interview and situational diagnosis by means of an external evaluation matrix (EFE), an internal evaluation matrix (IFE), the SWOT matrix (strengths, weaknesses, opportunities and threats matrix) and the competitiveness matrix (CPM), enable to identify its own strengths and weaknesses. Therefore, it is established that the application of competitive strategies such as service, membership card, delivery service and a line of products, provides growth in the relation to the competition; regarding to the place, a customer care center, concerning to promotion, discounts on products and merchandising; in advertising, a web site, advertising spot, the redesign of corporate image and in people, a staff training. In addition, an action plan is developed to monitor the accomplishment the strategies of the model. It should be mentioned that the results of the project provide a reliability of 0,97 within the instruments that were applied.

Key words: situational diagnosis, strategies, action plan

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiv
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo.....	2
1.2. Descripción del documento.....	3
2. Planteamiento de la propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas.....	5
2.4. Formulación de meta.....	6
2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación.....	6
2.6. Objetivos.....	6
2.7. Delimitación funcional.....	6
3. Marco Teórico	7
3.1. Definiciones y conceptos.....	7
3.1.1. Administración.....	7
3.1.2. Proceso administrativo.....	7
3.1.3. Planeación en el proceso administrativo.....	9
3.1.4. Importancia de la planificación.....	9
3.1.5. Tipos de planeación.....	10
3.1.6. Planeación estratégica.....	11
3.1.7. Modelo estratégico.....	12

3.1.8. <i>Marketing</i>	22
3.1.9. Segmento del mercado	23
3.1.10. Posicionamiento.....	25
3.2. Estado del Arte	28
4. Metodología	30
4.1. Método(s) aplicado(s)	30
4.1.1. Enfoque.....	30
4.2.2. Modalidad básica de la investigación	30
4.2.3. Tipo de investigación.....	31
4.2.4. Metodología	31
4.2.5. Métodos generales.....	31
4.2.6. Método específico:	32
4.2.7. Técnicas e instrumentos de investigación	32
4.2.8. Instrumentos de la investigación	33
4.2.9. Población y muestra.....	33
4.2.16. Análisis e interpretación de resultados	34
4.3. Diagnóstico.....	41
4.3.1. Partes del análisis situacional	41
4.3.2. Análisis interno de Multisa	41
4.3.3. Análisis externo.....	49
5. Resultados	67
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	67
5.1.1. Decisiones estratégicas	67
5.1.2. Estrategias competitivas.....	69
5.1.3. Plan de acción.....	87
5.2. Evaluación preliminar	89
5.3. Análisis de resultados	90
6. Conclusiones y Recomendaciones	91
6.1. Conclusiones.....	91
6.2. Recomendaciones	91
APÉNDICES	
Apéndice A	93

A1. Encuesta	93
A.2.Entrevista.....	96
Apéndice B.....	97
B.1 Proyección clientes	97
B.2. Proyección ventas.....	97
REFERENCIAS.....	98

Lista de Tablas

1. Entrevista a profesionales del área comercial.....	39
2. Población económicamente activa (PEA) 2010	49
3. Índice de precio al consumidor (IPC).....	50
4. Inflación mensual 2015	50
5. Canasta familiar básica del Ecuador 2015.....	51
6. Producto interno bruto (PIB) 2010- 2015.....	51
7. Tecnología.....	52
8. Cartera de productos	52
9. Tasa desempleo 2012- 2015.....	53
10. Principales competidores del supermercado.....	54
11. Principales competidores a nivel nacional.....	54
12. Matriz fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA).....	56
13. Matriz de evaluación interna (EFI)	58
14. Matriz de evaluación externa (EFE)	60
15. Factores claves de éxito	61
16. Matriz perfil competitivo	62
17. Tasa de crecimiento y participación del mercado	63
18. Matriz cruzado fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA)	65
19. Formulación de la misión.....	67
20. Formulación de la visión	68
21. Diseñar tarjeta de afiliación.....	69
22. Presupuesto de la estrategia de la tarjeta de afiliación	69
23. Descripción de la estrategia de la tarjeta de afiliación	70
24. Servicio a domicilio.....	71
25. Presupuesto de la estrategia de servicio a domicilio	71
26. Descripción de la estrategia servicio a domicilio	72
27. Incrementar nueva línea de productos	73
28. Presupuesto de la estrategia del incremento línea producto.....	73

29. Descripción de la estrategia de la línea de productos.....	74
30. Colocar centro atención al cliente.....	75
31. Presupuesto de la estrategia del centro de atención al cliente.....	75
32. Descripción de la estrategia de un centro de atención al cliente.....	76
33. Realizar descuentos en los productos	77
34. Presupuesto de la estrategia de descuentos de productos.....	77
35. Descripción de la estrategia de promoción.....	78
36. Aplicar un <i>merchandasing</i> visual.....	79
37. Presupuesto de la estrategia del <i>Merchandasing</i>	79
38. Descripción de la estrategia de <i>merchandasing</i>	80
39. Aplicar un rediseño del logo.....	81
40. Estrategia del rediseño del logo.....	81
41. Descripción de la estrategia de la imagen- identidad corporativa	82
42. Crear sitio <i>web</i> en Facebook.....	83
43. Presupuesto de la estrategia del sitio <i>web</i>	83
44. Descripción de la estrategia del sitio <i>web</i>	84
45. Estrategia de <i>spots</i> publicitario.....	85
46. Presupuesto de la estrategia de <i>spots</i> publicitario.....	85
47. Capacitación del personal	86
48. Presupuesto de la estrategia de la capacitación del personal	86
49. Presupuesto general de las estrategias competitivas	87
50. Plan de acción	88
51. Procesos de datos	89
52. Fiabilidad de datos.....	89
53. Resumen estadísticos	89
54. Fiabilidad estadística	90

Lista de Figuras

1. Proceso administrativo.....	8
2. Importancia de la administración	10
3. Proceso de elaboración del plan estratégico	13
4. Proceso de planificación en la empresa de tamaño medio.....	13
5. Proceso de planificación en la pequeña empresa	14
6. Modelo propuesto de planificación estratégica	14
7. Factores externos	15
8. Modelo de las cinco fuerzas de la competencia	16
9. Estrategias competitivas.....	21
10. Bases de segmentación	24
11. Proceso de posicionamiento	26
12. Tipos de posicionamiento	27
13. Mapa posicionamiento.....	28
14. Preferencia de compra.....	35
15. Preferencia de compra.....	35
16. Preferencia de compra.....	36
17. Frecuencia de compra	36
18. Servicio	37
19. Servicio	37
20. Promociones	38
21. Publicidad.....	38
22. Imagen	39
23. Estructura organizacional de Multisa.....	44
24. Organigrama posicional	44
25. Mapa perceptual.....	63
26. Matriz Boston <i>Consulting Group</i> (B.C.G).....	64
27. Clientes mensuales de Multisa	97

28. Ventas mensuales de Multisa.....97

Capítulo 1

1. Introducción

El modelo actual de la nueva matriz productiva del Ecuador se caracteriza para las PYMES como un elemento significativo en la economía nacional, lo que permite al país liderar nuevos mercados y demostrar la capacidad de brindar productos y servicios a la vanguardia de la tecnología, calidad y resultados estratégicos para el crecimiento del país. La gestión estratégica está dirigida al fortalecimiento, crecimiento y mejoramiento de la posición competitiva en el ámbito local, regional y nacional. Igualmente permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro mediante la formulación, ejecución y evaluación de acciones.

El proceso del modelo estratégico pretende analizar su entorno competitivo para descubrir las amenazas y oportunidades, como el ambiente interno para determinar sus fortalezas y debilidades, es decir sus recursos, capacidades directivas, gestión financiera, la estructura organizativa y así, definir una ventaja competitiva que le permita generar una posición en el mercado. La importancia que persigue el *marketing* como herramienta de posicionamiento en las PYMES es establecer una ventaja diferencial frente a la competencia. El posicionamiento de una empresa depende de la percepción y sentimientos que tiene los compradores en cuanto al producto o servicio que oferta una organización.

El presente trabajo aborda el posicionamiento de la empresa de consumo masivo por ser un tema de interés comercial poco aplicado en las PYMES por el cual, la gerencia no cumple con las metas y objetivos planteados. Esta investigación constituye un tema fundamental el mismo que está estructurado de la siguiente manera:

Presenta un marco teórico que servirá para fundamentar la aplicación de la investigación en el cuál se toma en cuenta las dos variables. Comprende la metodología de la investigación con respecto a los métodos y técnicas e instrumentos utilizados en el proyecto. Además se aplica herramientas estratégicas como: (FODA), (EFE), (EFI) y (MPC). También, se diseñan estrategias competitivas y la

aplicación de un plan de acción, en donde se desarrolla el proceso del modelo estratégico. Y por último presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación desarrollada.

1.1. Presentación del trabajo

El Ministerio de Industria y Productividad, a través de la Dirección de Defensa del Consumidor del Ecuador tiene como misión controlar el suministro de productos y servicios públicos como privados de manera eficiente y eficaz, en concordancia con las normas reguladoras nacionales e internacionales y en beneficio del consumidor.

Según el Banco Central del Ecuador, la actividad económica de mayor importancia en el Ecuador es la rama del comercio con una representación del 44% a nivel nacional. Las PYMES tiene una gran importancia estratégica económica para la transformación del aparato productivo, además estos segmentos empresariales contribuye a reducir la pobreza y generar el empleo e ingresos.

Según el Servicio de Rentas Internas en la publicación de la revista Ekos No.232, entre las principales actividades económicas por nivel de facturación para el período fiscal 2012, corresponde a la Corporación Favorita C.A, lidera en el sector en un 48,02%, Corporación el Rosado cuenta con un 28,69%, Tiendas Industriales Asociadas S. A con un 13,95% y el resto de los supermercados lidera en un 3%. La Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM), se ha propuesto realizar un análisis del sector enfocado principalmente en los supermercados con el objetivo de atender las buenas prácticas comerciales. De igual manera es importante que los supermercados implementen la venta de productos, como la “marca propia”, lo que reduce la interacción entre los proveedores y el supermercado.

En la provincia de Cotopaxi, las PYMES, formales e informales dedicadas al consumo masivo ascienden a un 45% de locales aproximadamente, en cambio de acuerdo a la información recibida por la Cámara de Comercio de Latacunga hay un 25% en total en las PYMES que se dedica al consumo masivo. Mejorar la calidad de vida del consumidor cobra mayor interés en tal sentido el producto o servicio ofrecido por las empresas de consumo masivo juega un papel trascendental. Por tal razón se puede encontrar en la actualidad gran variedad de productos con características distintas. Los medios

de comunicación a su vez han contribuido para que la población obtenga acceso de información de manera rápido, esto permite exigir a las empresas productos y servicios de calidad.

Según César Pérez en la publicación *marketísimo*, manifiesta que el posicionamiento se efectúa en la mente del consumidor y no en el lugar que ocurre. El posicionamiento permite diferenciar al producto y servicio con los atributos deseados por el consumidor. Para lo cual se necesita tener la opinión de los clientes referente a lo que ofrece la empresa. El excelente servicio que brinda a los consumidores así como la gran variedad de productos son algunas de las características que las empresas de consumo masivo se califiquen como un elevado atributo.

Según el artículo de la Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación, señala que la empresa que acude al modelo estratégico es más eficiente en relación con el resto debido que al aplicar el modelo de una forma sistemática la organización obtiene mayores ventas, rentabilidad y productividad.

1.2. Descripción del documento

La investigación presenta la siguiente estructura: el Capítulo 1, realiza un enfoque acerca de la Introducción, la Presentación de trabajo y la Descripción del Documento.

Capítulo 2, presenta el Planteamiento de la Propuesta del Trabajo, Información Técnica Básica, Descripción del Problema, Preguntas Básicas, Formulación de Meta y Objetivos.

Capítulo 3, corresponde al Marco Teórico, el mismo que está compuesto por dos partes, la primera está conformada por las Definiciones y Conceptos y la otra por el Estado de Arte.

Capítulo 4, presenta la Metodología, conformado por dos secciones el Diagnóstico y el Método.

Capítulo 5, está dedicado a los resultados del proyecto de titulación. Finalmente las Conclusiones y Recomendaciones son presentadas en el último capítulo.

Capítulo 2

2. Planteamiento de la propuesta de Trabajo

El presente trabajo de investigación se desarrolla con todos los parámetros, involucra un grupo de beneficiarios y colocándose en una categoría en la línea de gerencia, planificación, organización, dirección y control específicamente en *Marketing*, la estrategia competitiva es un tema abordado como parte del modelo estratégico dentro de las PYMES.

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo estratégico para el posicionamiento de Multisa, empresa de consumo masivo

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, planificación, organización, dirección y control

Secundaria: *Marketing*

2.2. Descripción del problema

De acuerdo con lo expuesto por (Rusell, Lane, & Whitehil, Publicidad, 2005), “el problema del posicionamiento es por lo general, encontrar un atributo importante para un segmento importante y que no pertenezca a un competidor” (p.125). Infortunadamente hay algunas PYMES, que incorpora en los procesos el uso de tecnologías obsoleto, directivo con carencias gerenciales y con un pensamiento estratégico limitado. Sin embargo pese a estas limitaciones el sector comercial se ha convertido en un aliado estratégico competitivo y un instrumento esencial para alcanzar el éxito empresarial.

Según la publicación Ekos, en la economía ecuatoriana las PYMES representan sobre el 90% de las unidades productivas, proporciona un 60% de empleo, participa en un 50% en la producción y genera casi el 100% de los servicios. Las PYMES tienen capacidad de adaptación y redistribución, es decir al

no contar con muchos empleados, las PYMES tiene una estructura organizacional que se adapta a los cambios de la economía, también ayuda a mejorar la redistribución de la riqueza.

Las debilidades del posicionamiento en las PYMES del Ecuador son principalmente por la falta de conocimiento de *marketing*, de capital o liquidez, de insuficiente tecnología para los procesos productivos, administrativos, financieros, humanos y comerciales, y la falta de programas específicos entre otras.

La publicación de la revista "Perspectiva" (2006), hace referencia a la importancia del posicionamiento como estrategia en un mundo de negocios, en donde indudablemente la llave del éxito del comercio es ofrecer productos y servicios diferenciados para satisfacer las necesidades y exigencia del consumidor. Para lograr el posicionamiento adecuado es identificar la esencia del producto y servicio, para lo cual hay que determinar las necesidades y deseos que satisface al cliente.

El problema principal del supermercado es la falta de posicionamiento del mercado, que lleva a una escasa aplicación de estrategias y la insatisfacción del cliente en la adquisición del producto y del servicio. Por lo tanto, en la empresa existe un inadecuado desarrollo de los procesos administrativos por parte del gerente de Multisa, refleja un mal manejo de sus actividades, como consecuencia de ello muestra una ausencia utilización de los recursos de la empresa. Igualmente la incorrecta organización ha direccionado a la empresa a tomar decisiones improvisadas del negocio, las mismas que no ha tenido ninguna planificación en ningún ámbito de la organización. Además, se determinó, la falta de estrategias comerciales como: promociones, servicio y la atención al cliente, origina un conflicto y una muestra una pérdida de posicionamiento del mercado de consumo masivo.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina? debido a una planificación improvisada, a una falta de estrategias comerciales, y un mal manejo de los recursos.

¿Qué lo origina? falta de un modelo estratégico como herramienta para posicionarse estructuralmente en el mercado de consumo masivo dentro de las pequeñas empresas.

2.4. Formulación de meta

Aplicar un modelo estratégico para el posicionamiento de Multisa, empresa de consumo masivo.

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación

¿El modelo estratégico incide en el posicionamiento de Multisa, empresa de consumo masivo?

2.6. Objetivos

Objetivo general

Aplicar un modelo estratégico para el posicionamiento de Multisa, empresa de consumo masivo.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el modelo estratégico y posicionamiento.
- Diagnosticar el posicionamiento de la empresa Multisa
- Aplicar el modelo estratégico que permitirá el posicionamiento de la empresa Multisa en la ciudad de Latacunga.

2.7. Delimitación funcional

- Diseñar estrategias competitivas
- Aplicar un plan de acción que permita controlar las estrategias a seguir

Capítulo 3

3. Marco Teórico

El marco teórico, es la síntesis conceptual que sirve de soporte al objeto de estudio, para el desarrollo se necesita hacer una jerarquización y selección bibliográfica de diferentes autores se establece las causas y el efecto de la investigación.

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Administración

Para los autores, Stephen & Coulter (2010), “la administración como un proceso de diseñar y mantener un entorno en que un grupo de personas trabajen en equipo y alcance con eficiencia y eficacia los objetivos y metas” (p. 6 -7).

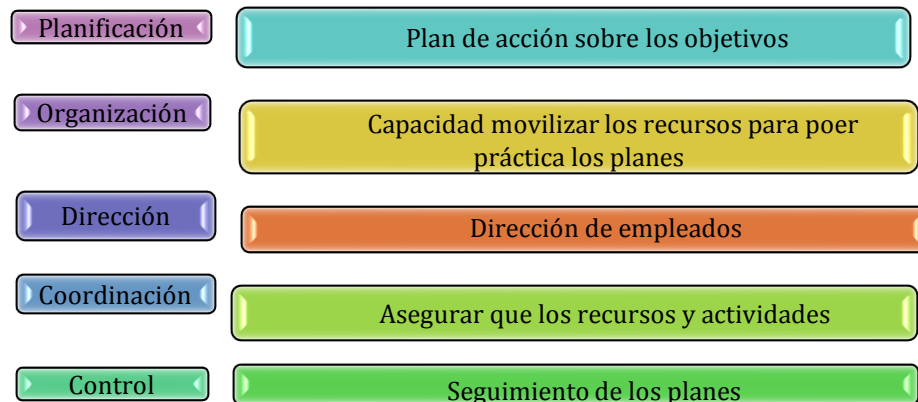
Según Rodríguez (2010), “la administración es un proceso que integra la planificación, organización, dirección y el control de las actividades de la organización, y la utilización de recursos” (p.197).

Para concluir la administración se refiere a obtener mejores resultados a partir de una mínima cantidad de recursos, es decir la gerencia debe “hacer bien las cosas” al utilizar recurso humano, tecnológico y financiero de manera efectiva. Sin embargo, no basta el simple hecho de ser eficiente en la empresa, también involucra la eficacia como “hacer las cosas correctas”, es decir lograr alcanzar las metas de la empresa.

3.1.2. Proceso administrativo

El autor Fernández (2010), “describe a la administración en términos de cinco funciones planificación, organización, dirección, coordinación y control” (p.21).

Figura 1: Proceso administrativo



Fuente: Fernández (2010)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Hurtado (2008), el proceso administrativo es la herramienta que aplica las empresas para lograr los objetivos y satisfacer las necesidades lucrativas y sociales. Por lo tanto si los directivos de la organización realizan las actividades eficiente y eficaz logrará alcanzar las metas por lo cual, el desempeño del gerente se mide de acuerdo con al grado de cumplimiento de los procesos administrativos. De lo citado anterior se deduce que el proceso administrativo se refiere a planear, organizar, coordinar y controlar las actividades de una manera eficiente para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados.

3.1.2.1. Planeación

Para el autor Boland, Stancatti & Banchieri (2007), “la planeación, intenta crear un puente entre la situación actual de la empresa y la situación futura” (p.48). En definitiva la planeación, provee un enfoque racional para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

Al desarrollar la planeación implica la existencia de un proceso de secuencia lógico de respuestas al qué, cómo, cuándo, y dónde del accionar de una empresa.

3.1.2.2. Organización

Reyes (2005), la organización es la estructuración de la relación técnica que debe existir entre las funciones del elemento humano, material y financiero, con el fin de lograr los objetivos empresariales.

3.1.2.3. Dirección

En esta etapa la dirección, comprende la influencia de la administración en la elaboración de planes, presenta una actitud del personal de la empresa mediante los elementos de la comunicación, supervisión y la motivación.

3.1.2.4. Control

El control, es una fase importante del proceso administrativo aunque una organización cuenta con una planificación y una eficiente estructura organizacional, la alta dirección no podrá evaluar la situación de la empresa si no existe un mecanismo de control.

3.1.3. Planeación en el proceso administrativo

Para los autores Stephen & Coulter (2010), “la planeación desarrolla planes para coordinar las actividades de la empresa, la misma que produce diversas acciones futuras e innovación administrativa al establecer la guía” (p.144).

El autor Jaramillo (2002), “la planeación es un proceso intelectual que requiere fundamentos de acción y decisión para minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades del entorno” (p.7).

Se deduce que la planeación, provee orientación al personal de la empresa, es así, que los empleados saben lo que la organización pretende lograr a futuro. Sin embargo la planeación presenta propósitos como: reducir la incertidumbre, minimizar los desperdicios y establecer estándares de control de calidad, lo cual obliga a los directivos de la organización a ver el futuro para poder anticipar el cambio.

3.1.4. Importancia de la planificación

Según Rojas & Medina (2012), la importancia de la planeación se determina desde su comienzo la posición en que ocupa dentro de la función administrativa. La planeación implica generar el uso adecuado de los recursos existentes en la empresa para alcanzar los objetivos deseados. Igualmente radica en dirigirse hacia el futuro en marcar acciones, en cambiar la situación actual de la organización y poseer una expectativa realista.

La planeación logra una predicción sobre los procesos de la empresa, lo cual garantiza el éxito a corto, mediano y largo plazo e implica que los administradores tomen decisiones concretas y oportunas dentro de un marco referencial.

Figura 2: Importancia de la administración



Fuente: Rojas & Medina (2012)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

3.1.5. Tipos de planeación

El autor Lerma & Barcena (2012), las formas para describir los tipos de planes son en términos estratégicos, tácticos y operacionales. Por lo tanto, la planeación se realiza para guiar mantener el control y la disciplina empresariales de esa manera evitar contra tiempos a futuro en los procesos de la organización. El resultado del proceso de planeación se materializa en diferentes tipos de planes para distintos sectores y niveles de la organización, se tiene:

Estratégicos, abarca aspectos amplios que facilita a la organización a posicionarse en el mercado a un futuro. La responsabilidad de conducir estos planes se direcciona a la alta gerencia.

Tácticos, son planes de cada división de trabajo, los planes tácticos son los que dan detalles de forma específica para poder accionar y alcanzar los objetivos generales.

Operacionales, se origina a partir del plan táctico y consiste en vigilar la ejecución de las actividades operacionales de la organización.

3.1.6. Planeación estratégica

Chiavenato (2001), la planeación realizada a nivel organizacional recibe el nombre de planeación estratégica, los dirigentes de las empresas cumplen la tarea principal de enfrentar los riesgos generados por el entorno los mismos que son incontrolables. La alta gerencia al contar con las amenazas y oportunidades que le rodea a la organización desarrolla estrategias para enfrentar los ataques y toma decisiones basados en un juicio.

Rojas & Medina (2012), las conceptualizaciones de la planeación estratégica ha evolucionado a medida del crecimiento de las empresas, se ha identificado en tres evoluciones: en base a la tasa de crecimiento del producto y participación del mercado, aun atractivo en los mercados, al análisis situacional de la empresa. En su definición más acertada, la planificación estratégica es el proceso que consiste en analizar la situación de la organización y su entorno, con el propósito que los dirigentes tomen decisiones oportunas.

3.1.6.1. Características de la planeación estratégica

El autor Chiavenato (2001), la planeación estratégica presenta algunas características como: tomar decisiones estratégicas a nivel institucional durante periodos largos, en analizar el presente de la empresa para evitar complicaciones a futuro, diseñar estrategias organizacionales y globales para lograr los objetivos empresariales. La planeación se inicia desde el más alto nivel jerárquico por su alto grado de responsabilidad y por lograr así reducir el riesgo para la organización.

3.1.6.2. Requerimientos para construir la planificación estratégica:

El autor Lerma & Barcena (2012), dentro de los elementos para elaborar la planificación estratégica tenemos:

La información requerida para la planeación comprende el medio ambiente externo y el interior de la empresa, la información interna proviene del desempeño de las diferentes áreas de la empresa, mientras que la información externa se extrae de los factores incontrolables para la organización.

La capacidad de análisis, la empresa se verá en la obligación de interpretar, jerarquizar la información y luego utilizar en su favor y así tener éxitos de sus resultados. La capacidad de síntesis, se refiere a la habilidad de diseñar estrategias, políticas enmarcadas en la eficiencia y eficacia para obtener un mejor futuro. Aptitudes ejecutivas, no es otra cosa que la capacidad que tiene la alta gerencia para ejecutar las decisiones o acciones que fija la empresa. La empresa esta puesta la atención en brindar mejores resultados con una menor inversión, un límite de tiempo y esfuerzo.

3.1.7. Modelo estratégico

Según Lerma & Barcena (2012), "El plan o modelo estratégico es un documento que guía, que indica el camino de una forma integral lo que desea ser y hacer, el plan se realiza desde el más alto nivel jerárquico y en un largo plazo" (p.30).

Pues bien, el modelo estratégico de la empresa se refiere a que los directivos reúnan las decisiones estratégicas, logre su competitividad y la satisfacción a un grupo de interés. Además el plan estratégico se considera como un proceso de planeación integral entre el principal esfuerzo se enfoca en el producto y servicio en el mercado y el propósito de la organización.

3.1.7.1. Utilidad del modelo estratégico

Para el autor Sainz de Vicuña (2012), el plan estratégico, acrecienta la eficiencia y eficacia en el logro del objetivo al utilizar de mejor manera los recursos que posee, además trata de disminuir los riesgos organizacionales al tomar decisiones estratégicas de acuerdo a un marco referencial futuro y responsable con todos los grupos de interés. Así, el plan estratégico conduce a formular estrategias para su posición en el futuro, mediante un despliegue de objetivos que propicia un proyecto en su gestión empresarial.

3.1.7.2. Etapas de la elaboración del modelo estratégico

Según la definición de algunos autores se expone el proceso de elaboración del modelo estratégico. La planeación estratégica cumple tres fases: primero el análisis de la situación interna y externa de la unidad de planificación, las decisiones estratégicas, el mismo que sintetiza la misión, visión, objetivos estratégicos y las decisiones operativas.

Figura 3: Proceso de elaboración del plan estratégico



Fuente: Sainz de Vicuña (2012)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

3.1.7.3. El Proceso de la planificación estratégica

El plan estratégico, recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta “hoy”, en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr que la empresa sea competitiva y permita satisfacer los diferentes grupos de interés. A continuación se expondrá esquemáticamente las etapas a seguir en el proceso de elaboración de un plan estratégico en la PYMES.

Figura 4: Proceso de planificación en la empresa de tamaño medio



Fuente: Sainz de Vicuña (2012)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Figura 5: Proceso de planificación en la pequeña empresa

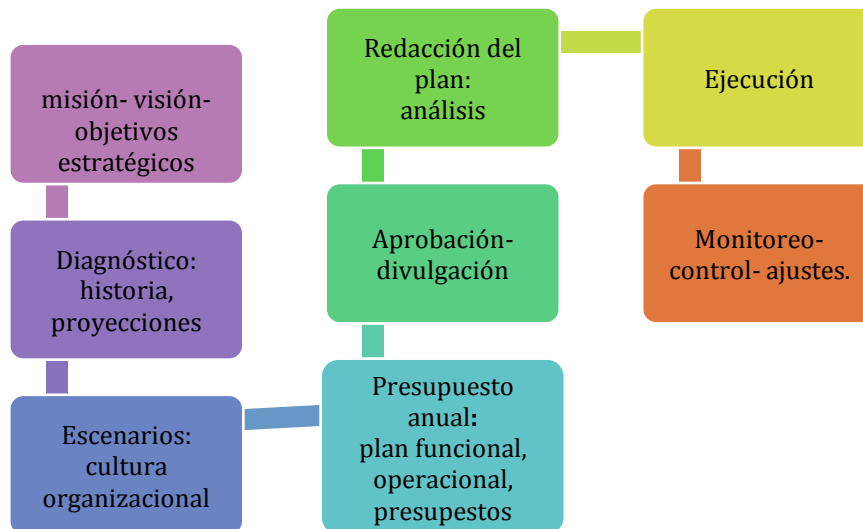


Fuente: Sainz de Vicuña Ancin (2012)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Primera opción: realizar el plan estratégico (cada tres o cinco años) y el plan de gestión (cada año). Segunda opción: sustituir el plan estratégico por el plan de *marketing* estratégico (cada dos y tres años) y complementarlo con el plan de gestión.

3.1.7.4. El modelo propuesto de planificación estratégica

Figura 6: Modelo propuesto de planificación estratégica



Fuente: Delgado (2014)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

En la figura anterior presenta las fases del modelo que pretende expresar el proceso formal de planificación estratégica.

3.1.7.5. Marco en el que se desarrolla el análisis de la situación

El análisis de la situación consiste en realizar un estudio minucioso de las condiciones externas e internas específicas de todos los niveles jerárquicos de la empresa y el entorno. El análisis se fundamenta en un sistema de información en donde que, a través de un informe estimula a los directivos de la organización la manera de reducir la incertidumbre en el futuro.

3.1.7.6. Análisis de la situación externa

La finalidad del análisis de la situación externa es examinar cómo actúa la empresa frente al mercado, mediante este análisis la empresa identifica las oportunidades y amenazas consideradas como factores de éxito o fracaso. El análisis externo contempla lo siguiente:

3.1.7.6.1. Macro ambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa sobre las cuales no ejerce ningún control. Fuerzas de que una u otra forma pueden aprovechar las oportunidades y controlar las amenazas.

Factor demográfico: estudio de la población humana en términos de datos estadísticos

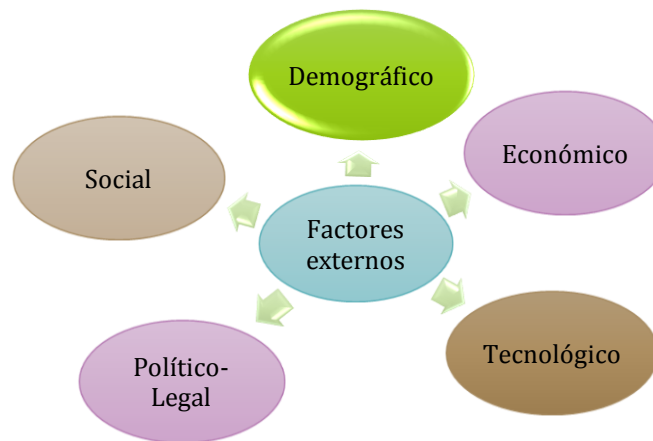
Factor económico: especifica la tasa de interés activa, pasiva, inflación

Factor tecnológico: establece la aparición de nueva tecnología

Factor político- legal: este factor aborda aspectos fiscales, arancelarios

Factor social: identifica los cambios, actitudes del comportamiento de los usuarios, entre otros.

Figura 7: Factores externos



Fuente: Sainz de Vicuña (2012)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

3.1.7.6.2. Microambiente

Son fuerzas que pueden afectar significativamente a la empresa. Dentro del macro ambiente se tienen: la competencia, proveedores y clientes externos.

- Cliente externos: los clientes, son aquellas personas o grupo con ciertas características específicas hacia los cuales la organización coordina esfuerzos comerciales para satisfacer las necesidades
- Proveedores: los proveedores son personas o entidades que ofrecen bienes y servicios, los mismos que son requeridos por la empresa.
- Competencia: la competencia representada por empresas que ofrecen productos y servicios similares al medio.

3.1.7.7. Modelo de las cinco fuerza de Porter

El modelo del análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual utiliza las empresas para diseñar estrategias. La intensidad de la competencia varía de una empresa a otra. Según el modelo la naturaleza está compuesta por cinco fuerzas:

Figura 8: Modelo de las cinco fuerzas de la competencia



Fuente: Delgado (2014)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

3.1.7.7.1. La rivalidad entre las empresas que compiten

La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la más fuerte de Porter. Las estrategias que acoja una organización tendrán éxito sólo cuando ofrezca una ventaja competitiva en comparación con el resto de las empresas competidoras. Cuando una empresa cambia de estrategia se puede direccionar en bajar los precios, mejorar la calidad del servicio, aumentar promociones y publicidad. La rivalidad entre las organizaciones que compiten aumenta de acuerdo a la cantidad de los competidores, es decir conforme los competidores se iguala en tamaño, capacidad, demanda y reducción de precios.

3.1.7.7.2. La entrada potencial entre competidores nuevos

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entre al mercado aumentará la intensidad de la competencia. Entre las barrera de entrada tenemos: lealtad cliente, preferencia por la marca la ubicación, entre otras. A pesar de esta barrera las empresas nuevas ingresan al mercado. Por lo tanto, la competencia vigila las estrategias de las nuevas empresas rivales.

3.1.7.7.3. El desarrollo potencial de productos sustitutos

Las empresas mantienen una competencia grande con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias, las presiones competitiva se mide con base en los avances que logra esos productos en su participación en el mercado.

3.1.7.7.4. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia, especialmente si existe una gran cantidad de proveedores. Sin embargo los proveedores y los productores utilizan precios razonables para el desarrollo del servicio nuevo.

3.1.7.7.5. El poder de negociación de los consumidores

Los clientes compran en gran volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia. Las empresas rivales pueden ofrecer servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es fuerte.

3.1.7.8. El análisis interno

El análisis de la situación interna ayuda a identificar las debilidades y fortalezas de la empresa al realizar una evaluación específica, con el fin de tomar decisiones estratégicas adecuadas y eficientes (Sainz de Vicuña, 2012).

El análisis de la situación interna contempla examinar los resultados obtenidos por implantaciones estratégicas en periodo de tiempo anteriores. Además este análisis debe concentrarse en la investigación de las diversas áreas de la organización que aportan un valor al producto y al servicio. Se trata, de enfocarse en áreas de operación, *marketing*, administración, finanzas, otras. Y de observar la forma de satisfacer las necesidades de los consumidores, de modo que se potencien los cambios y aumente la eficiencia de la empresa (Sainz de Vicuña, 2012).

3.1.7.9. Matrices estratégicas para el diagnóstico

Para establecer el diagnóstico de la situación se emplea la siguiente herramienta:

La matriz de evaluación de factor externo (EFE), permite evaluar los factores determinados como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la organización.

La matriz de evaluación de factor interno (EFI), resume y evalúa las fortalezas y debilidades generadas por la empresa

La matriz debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), que nos permitirá seleccionar estrategias corporativas

La matriz del perfil competitivo, (MPC), identifica los principales competidores de la empresa así como las fuerzas y debilidades en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

3.1.7.10. Sistema de objetivos corporativos

3.1.7.10.1. Misión

Según el autor Botero (2010), “la misión es la declaración del propósito fundamental de la empresa, para lo cual debe generar elementos diferenciadores con relación a sus competidores, también se fundamenta en los valores, creencias y aspectos conceptuales más relevantes de la

organización” (p.75). La misión constituye el objetivo principal hacia donde se dirige el plan. Así, mismo la misión define la identidad corporativa que ayuda a establecer la personalidad de la organización de tal forma que el personal de la empresa respete sus acciones.

3.1.7.10.2. Visión

Para el autor Botero (2010), “La visión precisa lo que la organización desea ser en el futuro. La visión recoge grandes retos que se propone alcanzar la empresa y establecer un horizonte de tiempo para hacer realidad” (p.78). Con la formulación de la visión permite definir el perfil de la organización, esta formulación debe ser retadora y atractiva hacia las personas involucradas que tengan un panorama claro y preciso de lo que la empresa desea alcanzar.

3.1.7.10.3. Valores corporativos

Botero (2010), “Los valores describe el comportamiento empresarial, representa cualidades positivas que posee las actividades humanas y empresariales” (p.73). Los valores son principios colectivos que guían las reflexiones del personal de la empresa. Además son creencias que forman parte de la cultura organizacional, los mismos que son compartidos y aceptados por todos los miembros de la empresa. Se puede afirmar que los valores: orienta el proceso de toma de decisiones empresariales, guía al personal en el desarrollo de los procesos productivos y genera un ámbito de confianza en la empresa.

3.1.7.10.4. Objetivos estratégicos

Los objetivos a nivel estratégico son planteados por una organización a largo plazo en un mercado específico. Está basado en la visión, misión y valores organizacionales. Dentro de los objetivos estratégicos se puede identificar algunas características como: ser claros, medibles y motivadores, la finalidad que ofrece es mejorar los procesos y rendimiento de la organización. Los objetivos estratégicos de una empresa giran alrededor de tres ejes principales: objetivo de consolidación o supervisión de la empresa, objetivo de rentabilidad de la empresa y por último el objetivo de crecimiento de la organización

Los objetivos estratégicos corporativos cuantitativos y cualitativos, condicionara al resto de los objetivos de la organización, por lo tanto la dirección priorizara estos objetivos de rentabilidad y

crecimiento en el modelo estratégico que serán diferentes según la dimensión de misma (Botero 2010).

3.1.7.11. Estrategia

Los autores Ferrell & Hartilene (2012) "La estrategia corporativo, se considera el esquema central o medio para utilizar e integrar los recursos que poseen cada área de la organización para cumplir la misión, lograr las metas y objetivos propuestos" (p.37).

Sainz de Vicuña (2012) "La estrategia es un conjunto coherente de decisiones sobre acciones y recursos a utilizar que permite alcanzar los objetivos finales de la organización que cuenta con las variaciones internas y externas y así obtener resultados productivos" (p.189).

Por tanto, la estrategia consiste en adecuar los factores internos y externos de la organización con el fin de alcanzar resultados competitivos, sin embargo se debe planificar en función de la interpretación y los resultados.

3.1.7.12. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas abarca todas las decisiones ofensivas como defensivas que tiene una organización para atraer clientes, satisfacer sus expectativas y obtener una ventaja competitiva (Sainz de Vicuña, 2012). Las estratégicas genéricas según Porter, son básicamente el liderazgo en coste, diferenciación y la focalización.

3.1.7.12.1. El liderazgo en costo

La opción estratégica se basa en la ventaja competitiva, es decir en reducir los costos más bajos que la competencia. El objetivo estratégico que persigue es ganar cuota en el mercado, a un número significativo de clientes, Para lograr este objetivo estratégico, la empresa debe reducir los costos de producción durante todo el año (Sainz de Vicuña,2012).

3.1.7.12.2. Diferenciación

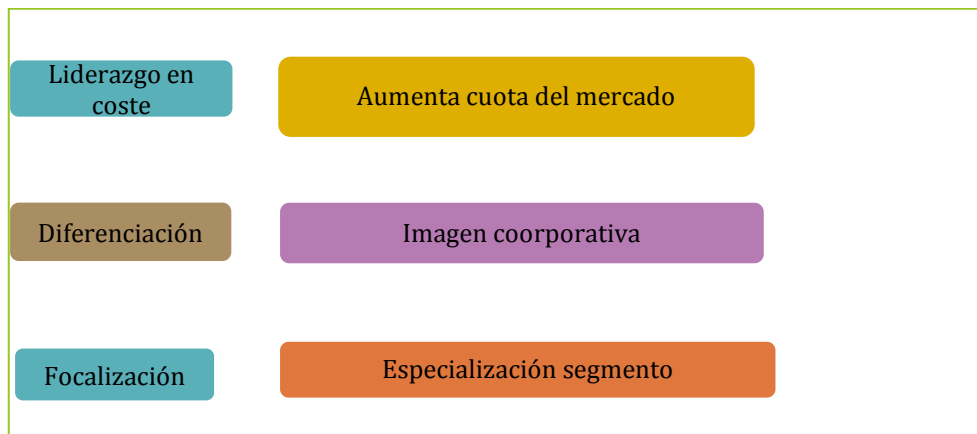
La base de la estrategia de diferenciación es convencer a los clientes que los productos se diferencian del resto de la competencia mediante una ventaja competitiva de esa manera la

organización busca el incremento del mercado con productos únicos. También consiste en incorporar atributos tangibles e intangibles que permite exclusividad en los clientes (Sainz de Vicuña,2012).

3.1.7.12.3. Focalización

El objetivo estratégico es dirigir a un segmento o nicho de mercado, es decir consiste en concentrar las necesidades particulares de un grupo de compradores. (Frances, 2006). Existen dos variantes que son: de focalización de costos y focalización de diferenciación La focalización de costos se orienta a un segmento de mercado indica su poder adquisitivo alto o bajo, mientras que la focalización de diferenciación abarca a un segmento de mercado señala los gustos y preferencias.

Figura 9: Estrategias competitivas



Fuente: Sainz de Vicuña (2012)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

3.1.7.13. Decisión operativa

3.1.7.13.1. Plan de acción

El plan de acción, es la fase mayor dentro del plan estratégico en efecto la estrategia debe enfocar en acciones, responsabilidades que supervise y se ejecute además debe enmarcarse en plazos y en asignación de recursos humanos, materiales, financieros para evaluar los costes y jerarquizar la atención a dichos planes (Sainz de Vicuña,2012).

3.1.7.13.2. Presupuesto

Según autor Hilton & Rivera (2005), “el presupuesto no es más que un plan de utilidades, es una expresión financiera y narrativa de los resultados esperados de las decisiones estratégicas” (p.45).

En el plan estratégico, se prioriza la asignación de recursos financieros necesarios para su ejecución por ello sin la asignación del presupuesto en la planeación estratégica refleja una inutilidad y un sobre esfuerzo.

3.1.8. Marketing

Para el autor Lamb, Hair, & Mc Daniel(2011), el *marketing* es “la actividad, de un conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes” (p.3).

Según Mesa (2012), “el *marketing* es un proceso donde planea y ejecuta acciones para satisfacer las necesidades de las personas, como también genera beneficios económicos de la empresa” (p.3).

En conclusión el *marketing* es un proceso que se concentra en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo, emplea estrategias de comunicación, distribución y precio, el *marketing* proporciona valor y beneficio al cliente.

3.1.8.1. Importancia del marketing

Según Kloter & Armstrong (2003), la importancia de *marketing* radica en todas las acciones sociales, económica, políticas entre otras. La importancia se evidencia en las personas que utilizan leyes de *marketing* en muchos casos sin saber. Este contexto guía todas las acciones estratégicas y operativas de esa manera que las organizaciones serán competitivas.

Igualmente, la importancia del *marketing* radica en contribuir a fijar los objetivos que son indispensables para las organizaciones evalúa los deseos de los clientes actuales y potenciales, determina precios, fija políticas y diseña estrategias de negocios, que ayuda a las empresas a posesionarse en el mercado.

3.1.8.2. Decisiones del marketing

El *marketing* tiene dos áreas de dimensión estratégica y operativa. Los autores Rivera & López (2012)

En la dimensión estratégica el *marketing* ayuda a identificar las necesidades para inicialmente agruparlas y establecer en diferentes segmentos que forman el mercado. También contribuye a la calificación del segmento y a la calidad que presente, la misma que se encuentra en base al nivel de atractividad y competitividad, igualmente sirve para diagnosticar la organización en función de los recursos que necesita para satisfacer las necesidades de los segmentos y que permita que la empresa diseñe estrategias para alcanzar los objetivos deseados. (p.36)

Los autores Rivera & López (2012),

En la dimensión operativa del marketing permite obtener respuestas a la pregunta ¿Cuáles son las acciones que debe realizar la organización para satisfacer al mercado?, es decir determina los objetivos de venta para la elección del segmento. Estas acciones de tipo táctico, también son conocidas como el *marketing mix* son variables para determinar los objetivos respecto al segmento objetivo. (p. 37)

Después de un previo análisis se deduce, la importancia de la dimensión estratégica que se encuentra basada en el análisis, es decir radica en identificar las necesidades del consumidor y diferenciar en segmentos, también permitirá que las organizaciones puedan diseñar estrategias y alcanzar los objetivos. Mientras que la importancia de la dimensión operativa se enfoca en la gestión de la conquista del mercado, es decir, esta dimensión radica en objetivos a corto plazo y bajo cifras de venta.

3.1.9. Segmento del mercado

La segmentación, es la identificación y el comportamiento de un grupo de consumidores similares ante un producto o servicio considera, que el mercado está conformado por consumidores que presenta diferentes preferencias de compra, localización geográfica, actitudes y que cualquiera de estas variables son utilizadas para caracterizar un segmento del mercado, también es importante notar que segmentar no significa dividir el mercado, es decir, el segmento del mercado se tratan de un proceso multidimensional de análisis que abarca una gran cantidad de variables con el objetivo de establecer estrategias comerciales diferenciadas (Dvoskin ,2004).

3.1.9.1. Beneficios de la segmentación del mercado

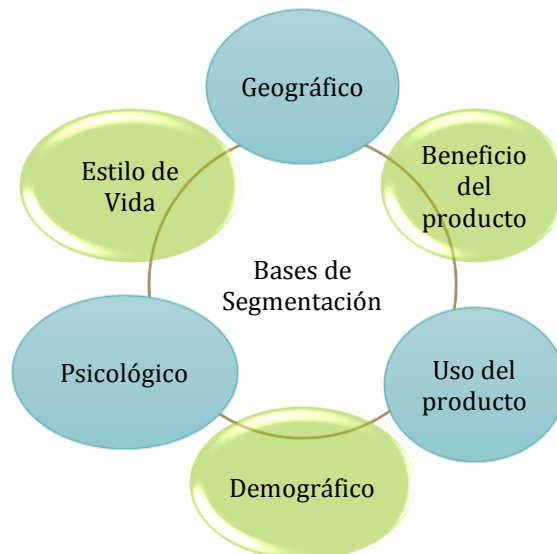
Según Stantón & Walker (2007), “la segmentación está orientado al cliente, por lo tanto es adecuado primero identificar las preferencias de los consumidores dentro del submercado y así, establecer una mezcla de *marketing* para satisfacer los deseos” (p.179). La segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir al mercado y por medio de este, se aplica estrategias para satisfacer las necesidades de un grupo específico.

3.1.9.2. Identificar el segmento

Para identificar el segmento del mercado primero, se define el perfil del consumidor, mediante las variables denominadas bases de segmentación; estas variables funcionan independientemente del producto al momento de describir el comportamiento del consumidor, es decir a través de su estilo, preferencia de compra y hábitos, una vez identificado la base de segmentación, la segunda etapa es establecer criterios de efectividad en relación con el producto establecido, este proceso determinara la utilidad del segmento seleccionado (Dvoskin, 2004).

3.1.9.3. Bases de segmentación

Figura 10: Bases de segmentación



Fuente: Dvoskin (2004)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Las bases de segmentación, son variables sobre cuya combinación trabaja el *marketing* para generar segmentos diferentes a la competencia, a partir de las cinco bases necesarias para la segmentación se define el perfil del consumidor de esta forma tenemos: la base geográfica, demográfica, socioculturales y conductuales entre otro (Dvoskin, 2004).

3.1.9.4. Criterios de efectividad

La efectividad de la segmentación depende del producto ofrecido, es decir, trata de la adaptación de las bases de la segmentación a los atributos y beneficios del producto, para lo cual es necesario el cumplimiento de ciertos criterios para un segmento efectivo como: el tamaño, identificación, mensurabilidad, respuesta, accesibilidad y la estabilidad (Dvoskin, 2004).

3.1.10. Posicionamiento

El posicionamiento es el principio fundamental que muestra la esencia, la filosofía y el enfoque principal del posicionamiento se refiere a lo que hace con la mente de los actuales y posibles clientes, es decir cómo se ubica los productos en la mente del consumidor. La mejor manera de conquistar a los clientes es a través de un mensaje para causar una impresión duradera. El posicionamiento es un sistema organizado que se basa en la conceptualización de la comunicación, de la persona, lugar y tiempo (Colina, 2009).

La metodología del posicionamiento se identifica en los siguientes literales:

- Identificar el atributo del producto
- Conocer la posición de los competidores en relación al atributo
- Definir estrategias en función de una ventaja competitiva
- Comunicar a través de la publicidad

3.1.10.1. Posicionamiento para obtener una ventaja competitiva

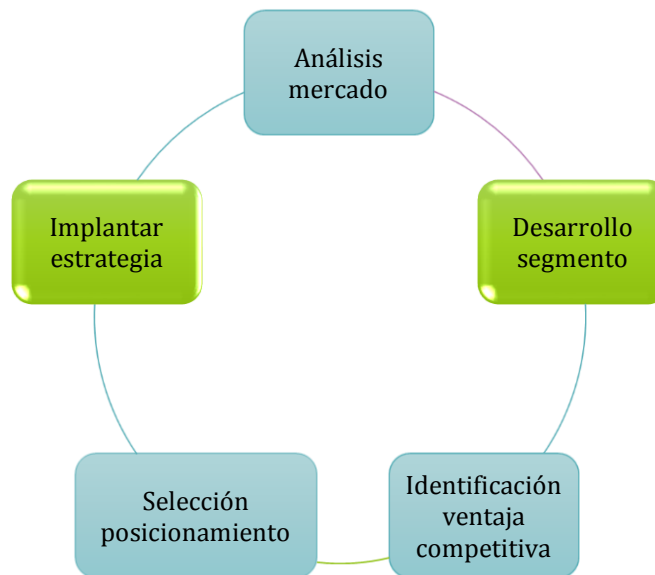
El posicionamiento es la manera que los consumidores definen al producto en base a los atributos, la forma como el producto ocupa en la mente del consumidor y su relación con la competencia. El posicionamiento es el ingrediente esencial para asegurar la posición del liderazgo, Por otra parte la

posición de un producto depende de las percepciones y sentimientos que tiene los consumidores en cuanto a la adquisición del mismo (Limas, 2012).

3.1.10.2. *Proceso de posicionamiento*

Cada organización debe diferenciar su producto frente a la competencia, esto se llevará a través de la ventaja competitiva, el mismo que tiene que ser atractivo para el mercado objetivo. Para posicionar el producto se debe realizar los siguientes procesos: un análisis del mercado, una evaluación y selección de cada segmento, una identificación de la ventaja competitiva (Limas,2012).

Figura 11: Proceso de posicionamiento



Fuente: Limas (2012)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

3.1.10.3. *Ventaja competitiva*

Se entiende por ventaja competitiva a la característica de la organización o marca que se distingue de los competidores. La empresa debe esforzarse por conseguir una ventaja diferencial de esa manera poder aplicar la estrategia adecuada de posicionamiento y lograr atraer a un grupo sustancial de consumidores. La organización puede diferenciar de sus competidores con base en los canales de distribución, producto, imagen y el personal (Limas, 2012).

3.1.10.4. Tipos de posicionamiento

La diferenciación del producto: una organización puede diferenciar el producto en base a su forma, material, diseño, estilo, duración, comodidad y calidad. La mayoría de las empresas para posesionarse en la mente del consumidor aplica atributos al producto en comparación con la competencia.

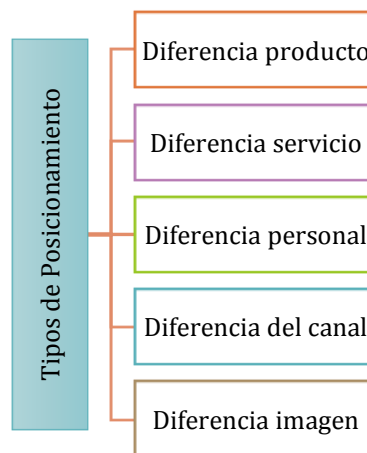
Diferenciación de servicio: en la actualidad las empresas obtiene la diferenciación, con base a la facilidad del pedido, entrega rápida, confiable, capacitación al cliente, servicio de asesoría al comprador.

Diferenciación del personal: la empresa logra una ventaja competitiva al contratar y capacitar al personal para que sea mejor que de la competencia.

Diferenciación del canal: la empresa que aplica estrategias de canal de venta, obtiene una ventaja competitiva en el mercado.

Diferenciación imagen: el logro de la estrategia competitiva es mediante imágenes que reconozca a la empresa o marca que trasmita los beneficios y el posicionamiento del producto frente competencia (Limas, 2012).

Figura 12 : Tipos de posicionamiento

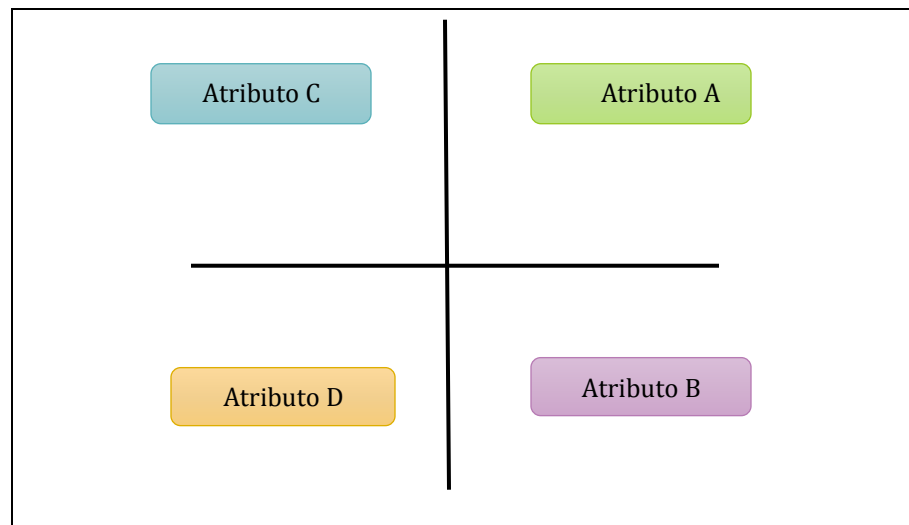


Fuente: Rodríguez (2006)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

3.1.10.5. Mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento, se elabora con una serie de atributos demandados por los clientes como: precio, atención, calidad, infraestructura, publicidad, entre otras, colocando a su vez las marcas o productos de la competencia. El objetivo es conseguir estar lo más cerca posible de la zona de interés de los consumidores y lo más lejos de la competencia.

Figura 13: Mapa posicionamiento



Fuente: Rodríguez (2006)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

3.2. Estado del Arte

El trabajo de Investigación y Desarrollo acerca de modelo estratégico para el posicionamiento de Multisa, se apoya en la etapa de Estado del Arte en trabajos de titulación y artículos indexados, relacionado con la temática en el sector de las PYMES, es así que se encuentra evidencias anteriores como:

Para los autores Lima & Vásquez (2012), realizó el artículo mencionado “Esquema de Acción para la Planificación Estratégica basada en los elementos de la toma de decisiones”, a través de esta investigación logra construir una planificación estratégica adaptada a la realidad de la organización.

En este estudio de carácter documental se realizó un análisis e interpretación de datos de investigación de campo que conlleva a la elaboración de nuevas propuesta estratégicas para las organizaciones del sector público y privado.

El autor Gálvez (2007), realizó el proyecto titulado “Modelo de la Planeación Estratégica Aplicada a una Microempresa Artesanal del Sector Metálico”, mediante este estudio logra mejorar la rentabilidad de la empresa e incrementar una cartera de clientes para el posicionamiento del mercado entre las empresa del sector metálico.

La principal estrategia consistió en desarrollar campañas de publicidad para crear una nueva imagen para el cliente mediante propagandas, además realiza una decoración en las feria, por otro lado desarrollo alianzas estratégicas, promociones en la empresa y diseño una página *web* para a informar al cliente.

Según Alcivar & Medranda (2012), realizó un estudio titulado: “Plan Estratégico para Posicionar a la Empresa Andramed Fast de Limpieza y Mensajería de la Ciudad de Manta del 2010”, para lo cual, Alcívar resalto el éxito que alcanzó la empresa al ofrecer productos de limpieza y servicio de mensajería al incrementar clientes, además de brindar una buena atención y mejorar sus ingresos. Se realizó estrategias de publicidad, promociones, descuentos y capacitación al personal de la empresa.

La autora Pacheco (2013), en la investigación titulada “Plan Estratégico para mejorar el Posicionamiento del Mercado de la Asociación de Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo PROCOHESA”, el resultado que alcanzó el posicionamiento de la asociación productora y comercializadora planteó mejorar la rentabilidad, a través de los ingresos y optimización de los recursos, ampliar el portafolio de los clientes, además incrementar el nivel de producción. Entre las principales estrategia diseñadas, se encontró mejorar la promoción y el mercadeo, realizar promociones para mantener y atraer nuevos clientes, por otro lado capacitar al personal para mejorar su rendimiento, lo cual beneficiará a la empresa y por ende logra satisfacer a los clientes del sector lácteo.

En base a las investigaciones realizadas expuestas con anterioridad se puede analizar la importancia de la aplicación del modelo estratégico para alcanzar el posicionamiento, la misma que se logra a través del desarrollo del diseño y aplicación de estrategias.

Capítulo 4

4. Metodología

4.1. Método(s) aplicado(s)

4.1.1. Enfoque

Para el presente trabajo se aplica un enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación. Según el autor Hernández (2010), “el enfoque cuantitativo, utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con una base numérica y análisis estadístico para poder establecer patrones de comportamiento” (p.4). La recolección de datos del enfoque cuantitativo se fundamenta en medir las variables del proyecto, es decir, se recoge información a través de instrumentos de investigación lo cual genera datos estadísticos que permite ser analizados.

Para el autor Hernández (2010), “el enfoque cualitativo, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para poder afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p.7). El enfoque cualitativo requiere la comprensión de los componentes externos e internos de la organización.

4.1.2. Modalidad básica de la investigación

Para la presente ejecución del proyecto se utilizará la siguiente modalidad.

4.1.2.1. *Bibliográfica - documental*

Según los autores Herrera, Naranjo, & Medina (s.f), “la modalidad bibliográfica- documental, tiene como propósito fijar teorías, conceptualizaciones de los diferentes criterios de los autores sobre un tema determinado” (p.76). Mediante ésta modalidad, permite realizar el marco teórico de la investigación, lo cual constituye una de las primeras etapas para su desarrollo.

4.1.2.2. De campo

Según el autor Herrera, Naranjo, & Medina (s.f), “la modalidad de campo, es el lugar donde se produce los acontecimientos” (p.76). La información de campo, se obtiene de la empresa el problema de esta investigación se apoya de la información que proviene de la observación, entrevista, encuesta y de la situación actual de la empresa.

4.1.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se realiza para la presente investigación es la cualitativa la misma que hace referencia a los gustos y preferencias de los consumidores.

4.1.4. Metodología

El diseño a utilizar en el proyecto es la no experimental, es decir se trata de una investigación donde no se manipula deliberadamente las variables halladas en el contexto del problema, más bien radica este tipo de investigación, en observar los fenómenos tal como se da en el contexto original y así analizarlos.

4.1.5. Métodos generales

Para la siguiente investigación se aplica los siguientes métodos:

4.1.5.1. Método analítico

Según Hernández (2010), la importancia radica que de un todo desagregamos las partes para realizar un estudio. El método analítico hace referencia al análisis (descomposición) de sus partes que conforma el modelo estratégico de este modo llega a realizar un estudio minucioso de la investigación.

4.1.5.2. Método estadístico

Según Hernández (2010), con el fin de describir la información obtenida en la investigación se utiliza la estadística descriptiva la misma que se dedica a recolectar, ordenar, analizar y representar gráficamente la información.

4.1.6. Método específico:

Según Sainz de Vicuña (2012), para el desarrollo del proyecto, se utiliza la metodología de la “Planeación Estratégica”, que indica lo siguiente:

Analizar situacional actual

- Análisis interno
- Análisis externo

Diagnosticar la situación mediante herramientas estratégicas

- Matrices

Decisiones estratégicas

- Visión
- Misión
- Objetivos estratégicos

Diseñar estrategias competitivas para posicionamiento

Aplicar un plan de acción

4.1.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Entre las técnicas que se aplica para la recolección de información se tiene: entrevista, encuesta

4.1.7.1. Entrevista

La entrevista consiste en un conjunto de preguntas dirigidas hacia un individuo o (s) para obtener información sobre un tema en particular. La entrevista para la presente investigación está dirigida a profesionales en el área comercial como: *marketing*, ventas y publicidad.

4.1.7.2. Encuesta

Según Hernández (2010), la encuesta es una técnica de recolección de datos que mediante el cuestionario previamente elaborado se obtendrá información a través de una serie de preguntas y sobre uno tema específico. Se aplicó para recolectar información necesaria sobre el proyecto, se considera al cliente externo de la ciudad de Latacunga, lo cual permite conocer las opiniones y actitudes del consumidor.

4.1.8. Instrumentos de la investigación

4.1.8.1. Cuestionario

Según Hernández (2010), el cuestionario es el instrumento más utilizado para la recolección de datos de la observación de la encuesta y entrevista. La estructura del cuestionario está basada en preguntas de tipo cerrada, opción múltiple que facilita una adecuada tabulación. Con el fin de fortalecer la investigación dicha herramienta se aplica al cliente externo del supermercado. (Ver apéndice A)

4.1.8.2. Ficha de la entrevista

La ficha de entrevista, es un documento que se utiliza para tener accesible los resultados de la entrevista de uno o varios individuos. La estructura de la herramienta está basada en preguntas abiertas donde se especifica la información del proyecto aplicada a los expertos en el área comercial. (Ver apéndice A)

4.1.9. Población y muestra

4.1.9.1. Población

Según Hernández (2010), la población (N) es un conjunto de sujetos o casos que tiene una propiedad en común se encuentra en un espacio y varía en el transcurso del tiempo. La población para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado la población económicamente activa (PEA) de la ciudad de Latacunga con 79.449 personas con capacidad de compra y corresponde a 42.778 personas comprendidas entre la edad de 20 y 49 años que corresponde al objeto de estudio.

4.1.9.2. Muestra

Según Hernández (2010), la muestra(n) es un subgrupo de la población suele trabajar solo con una parte. Para los clientes externos se determina una muestra piloto con 30 encuestados en donde se plantea una determinada pregunta ¿Ud. estaría dispuesto a realizar las compras en el supermercado Multisa? Para responder p: q.

4.1.9.3. Tipo de muestreo a emplearse es probabilístico

Según Vara (2012), la muestra probabilística es adecuada para realizar investigaciones cuantitativas, descriptivas y correlacionales. Dentro tipo del muestreo probabilístico se aplica, el muestreo aleatorio simple basándose en la teoría estadística, es decir se requiere el cálculo del tamaño de la muestra.

4.1.9.4. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra

Según Vara(2012), se considera el tamaño de la población finita, si es menor a 100 mil se necesita calcular, emplea la siguiente fórmula (p.6).

$$n = \frac{z^2(p \cdot q \cdot N)}{e^2(N - 1) + z^2(p \cdot q)}$$
$$n = \frac{1,96^2(0,93)(0,07)*42778}{(0,05^2)(42778-1)+(1,96^2)(0,93*0,07)}$$

Valores establecidos:

n=tamaño de la muestra clientes externos

N=universo (42.778) clientes externos

P=probabilidad de éxito (0,93)

Q= probabilidad de fracaso (0,07)

e= error máximo admisible (5%= 0,05)

Z= valor estandarizado bajo la curva normal para un nivel del 95% de confianza = 1,96

4.1.9.5. Tamaño de la muestra

Según Vara (2012), para el cálculo del tamaño de la muestra para el cliente externo se toma en cuenta proporciones (p: q) a través de la prueba piloto. n= 95 personas encuestadas

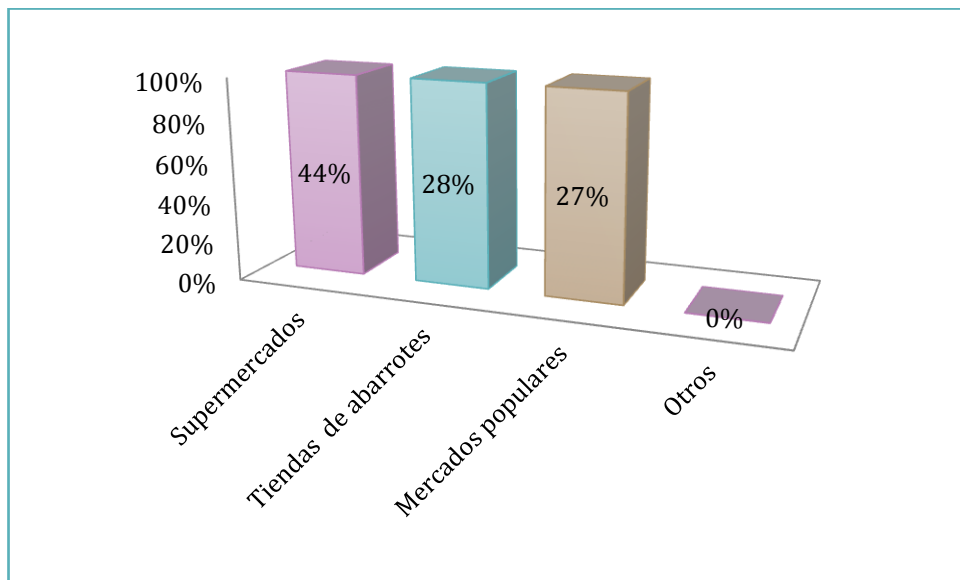
4.1.10. Análisis e interpretación de resultados

La encuesta se aplica a los clientes externos y se obtuvo la siguiente información:

4.1.10.1. Encuesta dirigida al cliente externo

Pregunta 1: ¿Dónde realiza usted las compras de productos de consumo masivo? Elija una opción.

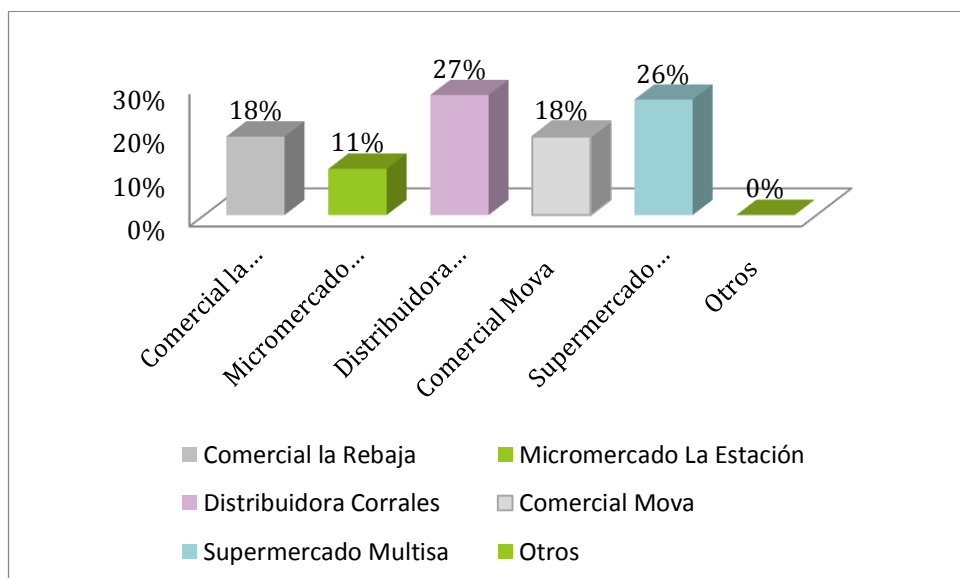
Figura 14: Preferencia de compra



Fuente: Encuesta
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Pregunta 2: ¿Cuál es el supermercado que más frecuenta? Elija una opción.

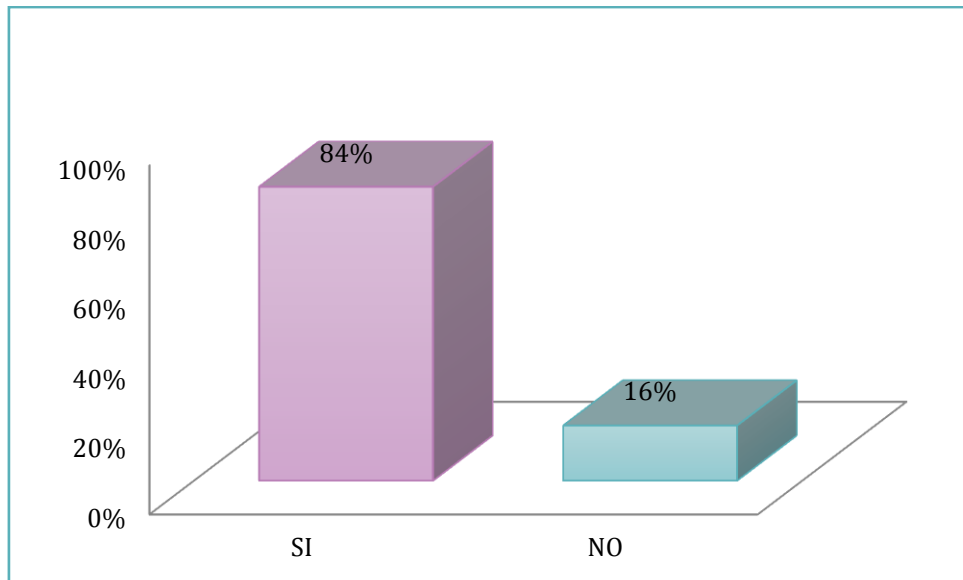
Figura 15: Preferencia de compra



Fuente: Encuesta
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Pregunta 3: ¿Usted estaría dispuesto a realizar las compras en el supermercado Multisa?

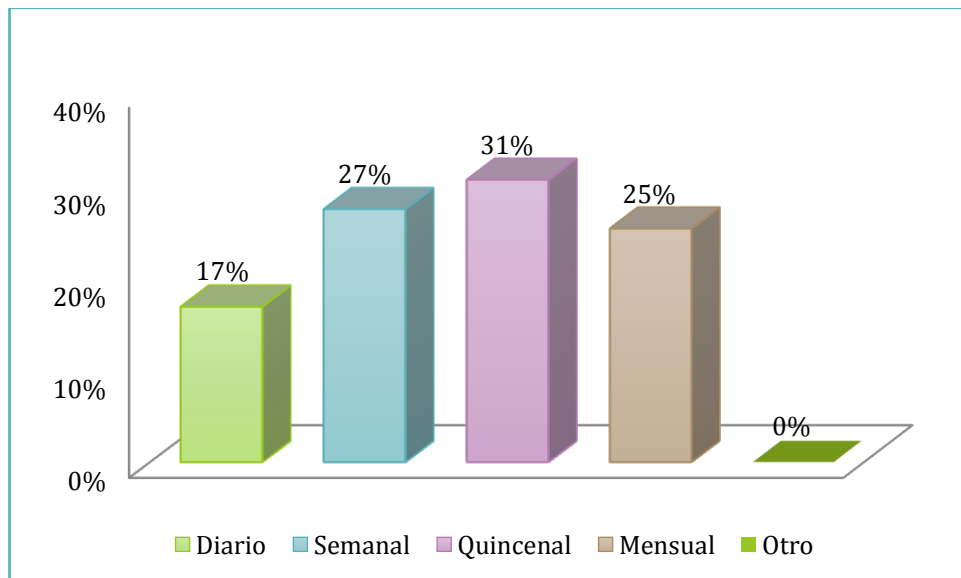
Figura 16: Preferencia de compra



Fuente: Encuesta
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Pregunta 4: ¿Con qué frecuencia realiza las compras en el supermercado? Elija una opción

Figura 17: Frecuencia de compra

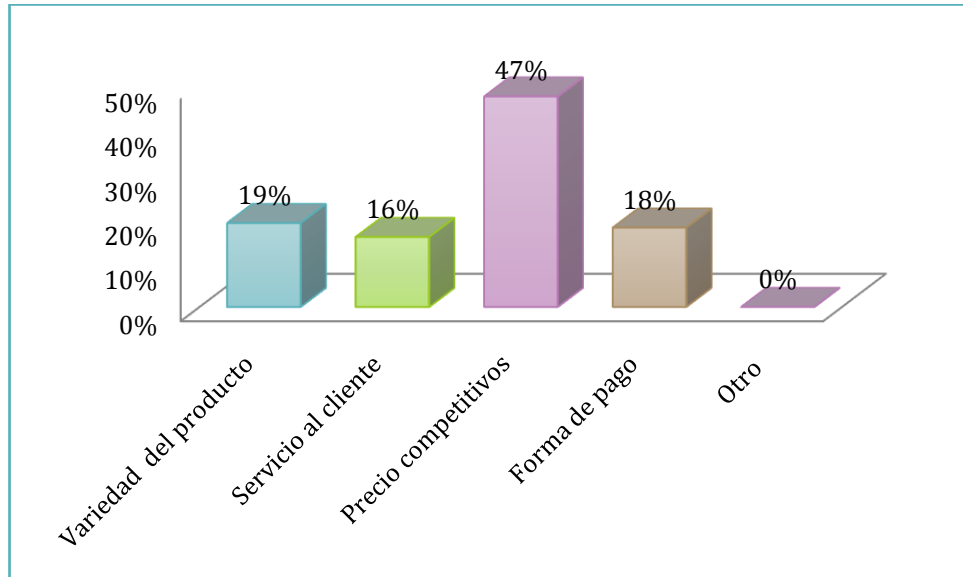


Fuente: Encuesta
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Pregunta 5: ¿Cuál es el factor decisivo al momento de realizar las compras en el supermercado?

Elija una opción.

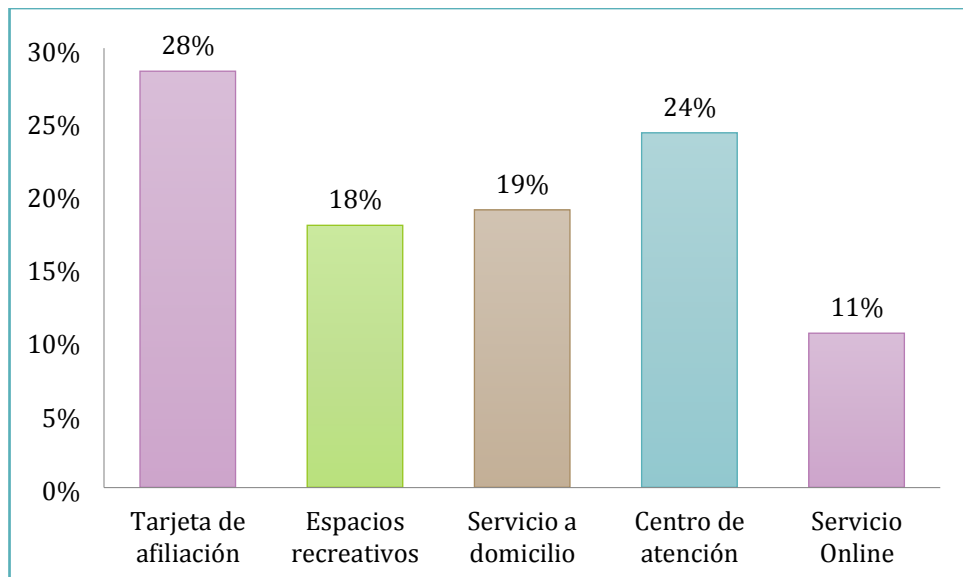
Figura 18: Servicio



Fuente: Encuestas
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Pregunta 6: ¿Qué servicios debería incrementar el supermercado? Elija una opción

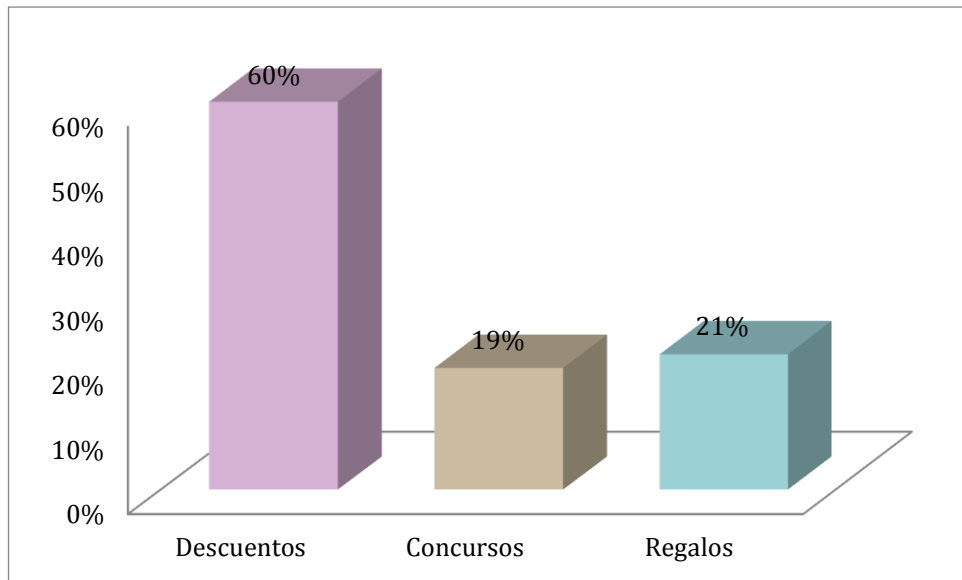
Figura 19: Servicio



Fuente: Encuestas
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Pregunta 7: ¿Qué promociones le gustaría que brinde el supermercado? Elija una opción.

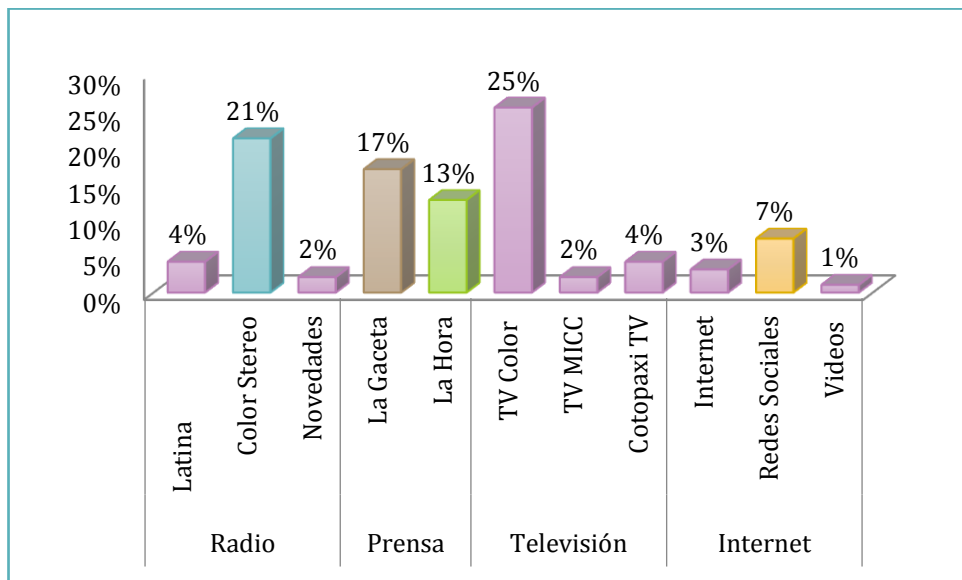
Figura 20: Promociones



Fuente: Encuesta
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Pregunta 8: ¿Cuál es el medio de comunicación más sintonizado? Elija una opción.

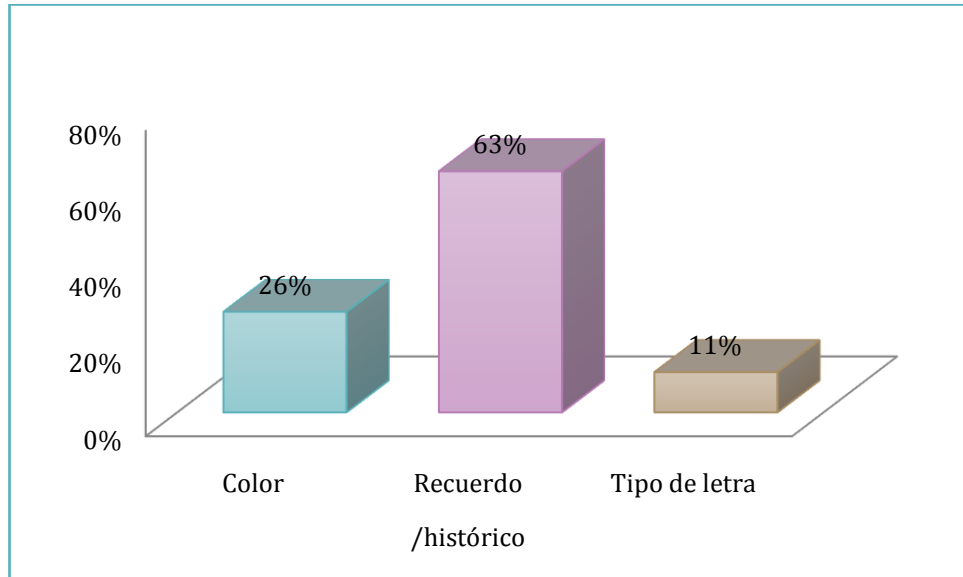
Figura 21: Publicidad



Fuente: Encuestas
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Pregunta 9: ¿Qué elemento considera importante para el diseño del logo (dibujo) del supermercado Multisa? Elija una opción

Figura 22: Imagen



Fuente: Encuestas
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.1.10.2. Entrevista dirigida a los profesionales para validar la encuesta

Se realizó la entrevista a profesionales en el área comercial, publicidad y ventas se consideró el perfil y la experiencia de acuerdo con el tema de estudio. El objetivo primordial es identificar gustos y preferencias del consumidor. La información recopilada ha sido resumida y tomada los puntos importantes.

Tabla 1: Entrevista a profesionales del área comercial

Entrevistados	Ing. Francisco García	Ing. José Vaca	Ing. Marcela Paredes
Especialidad Experiencia/años	<i>Marketing</i> Docente universitario/ cinco años	Publicidad Libre ejercicio laboral/ diez años	Ventas Libre ejercicio/ ocho años
Preguntas	Respuestas	Respuesta	Respuesta
1. ¿Cómo considera que se encuentra la imagen corporativa del supermercado?	Multisa, muestra una cara con espacio poco inadecuado, actualmente con un área de venta reducida con poca imagen de visibilidad de los productos.	El supermercado ofrece una imagen poco especializada para cada producto, por ejemplo en la sección de frutas se estable también la sección harinas y así el resto de secciones.	El negocio Multisa, muestra una inadecuada reducción de puntos de pago para cada cliente, lo que representa un servicio al cliente deficiente, es decir nada renovador.
2. ¿Qué aspecto considera que influye en la existencia de la imagen corporativa en la decisión de compra en el consumidor?	El supermercado presenta una inadecuada gama de promociones, se considera como una herramienta efectiva para el consumidor como un valor agregado.	El público percibe una inadecuada publicidad de información en los medios masivos Latacungueños, como la televisión, radio, redes sociales, conduce la falta de posicionamiento.	El supermercado presenta un escenario inadecuado en el momento de realizar descuentos y rebajas en los productos, es decir debe modificar su precio básico para incrementar el volumen de ventas.
3. ¿Cuál es el desafío de implementar estrategias competitivas en una empresa?	Las PYMES para competir en un mercado globalizado requiere implementar estrategias como mecanismo de apoyo para identificar nuevas oportunidades del mercado.	Las empresas innovadoras con fuerte peso en <i>marketing</i> , podrán triunfar, es así la importancia de aplicar muy adecuadamente las estrategias, lo cual generará lealtad del consumidor.	Implantar estrategias en las empresas representa un reto en la estructura comercial, lo que significa una nueva tendencia en el mercado competitivo.
4. ¿Qué importante es la ubicación de los productos para la estimulación y decisión de compra?	Tiene una adecuada importancia, de hecho un gran porcentaje de compras realizados por el consumidor ocurre en la ubicación de los productos en ciertos lugares privilegiados en las pechas de los negocios.	Aplicar marcas líderes de productos en las estanterías y que están justamente a la altura de los ojos del consumidor, es de vital importancia para una decisión de compra.	Con esta práctica, logrará que los consumistas incrementen la compra en el supermercado. La altura de las estanterías y la ubicación de los productos los carteles de información agiliza el proceso de compra de los productos.
5. ¿Considera usted que el <i>branding</i> identifica a la empresa para que sean reconocidas a nivel nacional?	Sí, el <i>branding</i> es una estrategia que identifica las empresas frente al entorno competitivo, por lo tanto debe utilizarse de forma adecuada.	Hoy en día la marca es una estrategia, que ayuda a obtener una personalidad propia identificada por los clientes.	El <i>Branding</i> a más de identificar a la empresa permite posicionarse en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Partes del análisis situacional

El desarrollo del análisis situacional comprende los siguientes escenarios:

- a) Análisis Interno o empresa
- b) Análisis Externo
 - Macro ambiente
 - Mico ambiente

4.2.2. Análisis interno de Multisa

El análisis interno comprende las fortalezas y debilidades internas, que son actividades que mantiene un control en las organizaciones.

4.2.2.1. Descripción de la empresa

4.2.2.1.1. Nombre de la empresa

La empresa donde se desarrolla el proyecto de investigación es Multisa

4.2.2.1.2. Reseña histórica

La empresa inicia sus actividades comerciales desde 1985, con productos perecibles como: frutas, legumbres y hortalizas, los mismos que fueron ofrecidos en la región costa. Después de 13 años, los propietarios toman de la decisión de ampliar su negocio y radicarse en la ciudad de Latacunga, y así cubrir las necesidades de la sociedad Latacungueña, productos tales como: cárnicos, frutas y verduras, lácteos, bebidas, artículos de limpieza entre otras.

4.2.2.1.3. Filosofía empresarial

4.2.2.1.3.1. Misión

La misión es ofrecer productos de consumo masivo para satisfacer las necesidades del cliente con honestidad y responsabilidad.

4.2.2.1.3.2. Visión

Ser la mejor empresa de la región central del país en la comercialización de productos de consumo masivo con calidad, puntualidad y motivar al cliente para su beneficio.

4.2.2.1.4. Valores corporativos

Honestidad: el trabajo se enmarca en la verdad, coherencia con las actividades de la empresa

Puntualidad: el personal de la empresa desempeñara las actividades de forma puntual (8:00 a 20:00 de lunes a domingo)

Cordialidad: es la esencia de mantener buenas relaciones de satisfacción con el cliente

Lealtad: La empresa asumirá con firmeza los acuerdos establecidos con el cliente

4.2.2.1.5. Objetivo

Comercializar los productos de consumo masivo a un precio justo y peso exacto para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.2.2.1.6. Derechos trabajadores

A percibir el sueldo convenido

Afiliación al Instituto de Seguridad Social IESS

A vacaciones en días festivos

4.2.2.1.7. Ubicación de la empresa

El supermercado Multisa, se encuentra ubicado en el barrio la estación, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

4.2.2.1.8. Actividad

La empresa se encuentra destinada a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo

4.2.2.1.9. Constitución

La empresa se encuentra inscrita en el Registro Mercantil bajo el nombre de Multisa, se constituyó legalmente el 25 de febrero del 2009 con un capital social de diez mil dólares.

Con el objeto de realizar el análisis del supermercado Multisa, se ha procedido a identificar cuatro funciones básicas que conforma su estructura interna como:

La función administrativa

La función de talento humano

La función de contabilidad

La función de comercialización

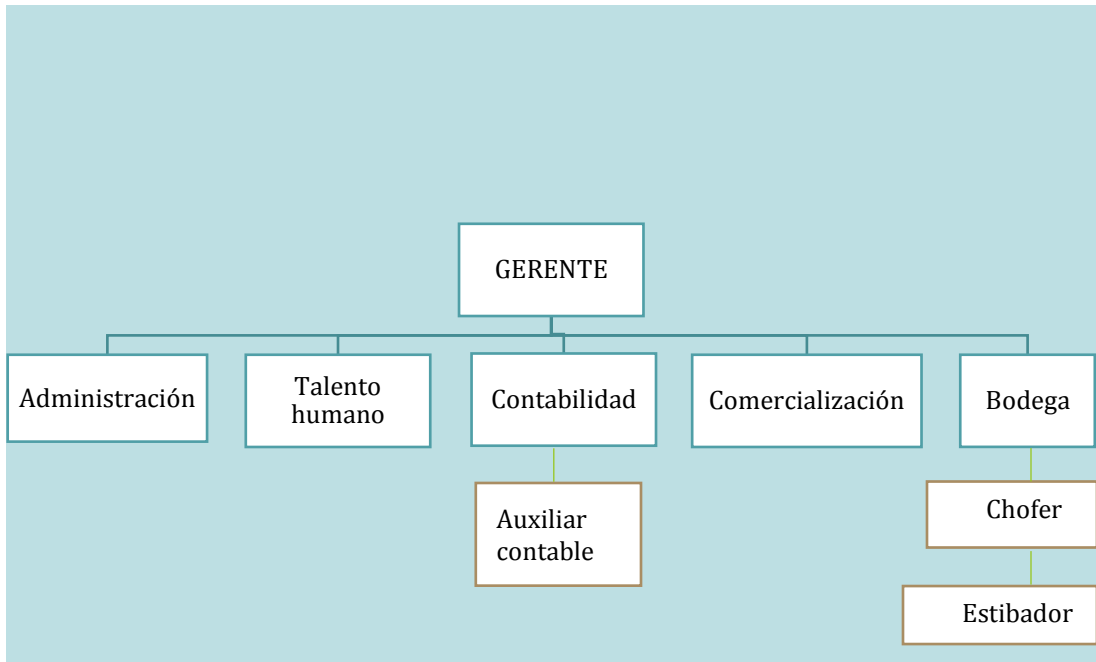
4.2.2.1.10. Función administrativa

La jefatura administrativa se encarga de controlar todos los trabajos relacionados con las diversas actividades de la empresa. Es importante mencionar que el área administrativa del supermercado Multisa, está atendida por el Ing. Cristian Salazar, quien además cumple la función de gerente. Además la filosofía corporativa no se encuentra formalmente escrita por lo tanto no es informada adecuadamente a todo el personal de la empresa, provoca que Multisa no pueda proyectarse al futuro y por ende desconozca su posicionamiento.

4.2.2.1.10.1. Estructura organizacional

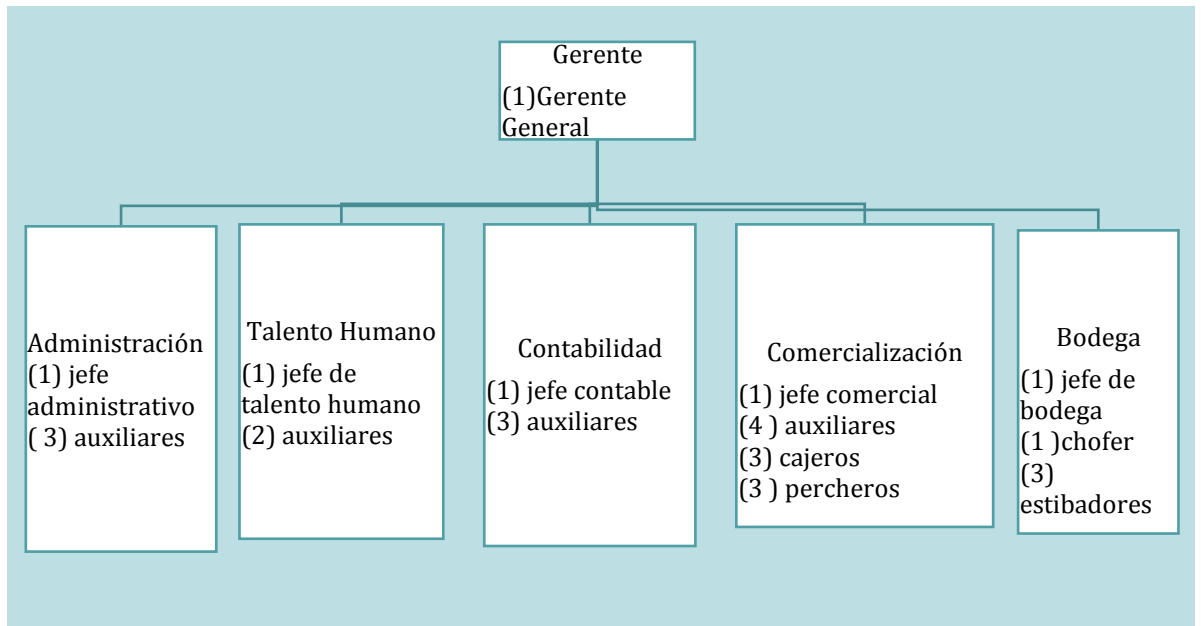
En lo referente a la estructura organizativa se tiene que Multisa, maneja un tipo de estructura autocrática debido a que es una empresa familiar y con una de línea vertical. Así tenemos:

Figura 23: Estructura organizacional de Multisa



Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Figura 24: Organigrama Posicional



Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

La estructura organizativa es un medio de comunicación para que Multisa pueda alcanzar las políticas y objetivos de los diferentes departamentos. Lamentablemente no presenta una adecuada

estructura organizativa y por ende el flujo de información es inadecuado, lo que dificulta que los subalternos de los departamentos manifiesten preocupaciones en brindar sugerencias y opiniones.

4.2.2.1.10.2. Gerencia

La responsabilidad de la gerencia es tomar decisiones que atañe a toda la empresa. Es necesario enfatizar que el gerente de Multisa mantiene pocas habilidades gerenciales involucra un manejo inadecuado en las herramientas administrativas en el área específico donde ocupa, también la escasa interacción principalmente con los empleados a su cargo, los clientes y proveedores.

4.2.2.1.10.3. Liderazgo

El liderazgo en las empresas es de gran importancia busca adecuar el cambio del entorno. Es así que para la empresa Multisa, conserva un liderazgo autocrático quien el gerente del supermercado asume toda la responsabilidad en tomar decisiones, acciones y el control de los subalternos, es decir carece de toda planeación y control

4.2.2.1.11. Función del talento humano

Mencionar de talento humano es hacer referencia a todo el grupo de colaboradores que representa el supermercado para el desarrollo de sus funciones. Es necesario mencionar que quien toma las decisiones con respecto al personal es el Ing. Alberto Robles, quién es el encargado de considerar los perfiles y las funciones que desempeña el personal contratado, cabe resaltar que no existe ningún documento que sustenta el proceso de selección y reclutamiento. Sin embargo la empresa actualmente cuenta con dos auxiliares que conforma esta área. Dentro de esta sección analizaremos:

Clima laboral

El clima laboral de la empresa está determinado por la actitud de la gerencia hacia los colaboradores de la empresa, por lo tanto en el interior de la empresa existe un desagradable ambiente de trabajo entre los compañeros, esto significa que el personal se encuentra poco a gusto por las actividades que desarrolla.

Rotación de actividades

La rotación de actividades en la actualidad es de vital importancia para la empresa al momento de asignar tareas cambiantes al personal y de esta manera romper la monotonía es así que, en el supermercado Multisa, el personal operativo sufre de periódicas rotaciones en sus puestos de trabajo de acuerdo a los diversos horarios designados por la empresa.

Capacitación

La capacitación trata de proporcionar a los empleados ciertas habilidades, actitudes y conocimientos necesarios para desempeñar productivamente el trabajo. Con respecto a la capacitación del capital humano de la empresa Multisa, éste no ha existido, más bien se ha realizado charlas que ha sido encaminado fundamentalmente al personal operativo.

Mientras que el personal administrativo no cuenta con ningún plan de capacitación para el desarrollo eficiente de las actividades, por tal razón el aspecto de capacitación se lo considera débil por ende causa un limitante en la calidad del servicio.

Motivación

La motivación se considera como un estímulo que otorga a los empleados de la organización es decir, es la manera de expresar con palabras de aliento para cumplir los roles de forma beneficiosa. Se puede resaltar que el personal del supermercado Multisa, se encuentra desmotivado debido a una mala remuneración, falta de reconocimiento e incentivos en sus actividades, lo que ha generado una disminución en la calidad de trabajo.

4.2.2.1.12. Función de contabilidad

Esta jefatura se encarga de administrar el uso y la aplicación de los recursos financieros. El tipo de contabilidad que aplica el supermercado Multisa, es de índole comercial (programa fénix), señala una clara conceptualización de los ingresos y los egresos, este programa brinda una excelente información sobre las operaciones ejecutadas en la empresa, por ende el uso del software fortalece a la empresa.

4.2.2.1.13. Función de comercialización

La jefatura de comercialización no se encuentra establecida formalmente, aunque en la práctica existen procesos que estipula la demanda en materia de producto, atención al cliente, precio, plaza y promoción. Actualmente el área de comercialización no desarrolla estrategias y planes de comercialización para los consumidores, lo cual representa una debilidad para el supermercado

4.2.2.1.13.1. Mezcla de *marketing*

La sección de comercialización de la empresa Multisa, se analiza mediante cuatro variables fundamentales.

Producto

Los productos son bienes que satisface a los consumidores para lo cual, las empresas de consumo masivo deben necesariamente adoptar en sus productos responsabilidad legal, higiénica y de calidad, de esa manera cubrirá las necesidades del cliente.

El supermercado Multisa ofrece un limitante en la variedad de productos de primera necesidad, artículos de limpieza, bebidas, cárnicos, embutidos, enlatados, alimentos entre otros, igualmente los productos no se encuentran adecuadamente ubicados, causa un malestar en los compradores y una debilidad para la organización.

Servicio al cliente

El servicio al cliente provee un valor agregado e importante para la empresa. En el supermercado Multisa el cliente recibe una mala atención al no mantener informado sobre los productos, promociones o descuentos que puedan interesarle. Igualmente el personal de la empresa presta una actitud negativa hacia el cliente, es decir carece de cortesía y amabilidad por lo tanto, los clientes quedan insatisfechos por la atención que recibe al no resolver sus inquietudes.

Precio

El precio es un factor de éxito y fracaso para la organización para lo cual, determina la situación del mercado. El precio de los productos de consumo masivo del supermercado Multisa son

competitivos, es decir son precios al alcance del bolsillo del consumidor lo que representa una fortaleza para la empresa y así lograr satisfacer las necesidades de los clientes

Plaza (canales de distribución)

La distribución interviene en la transferencia del producto, es decir a medida que pase del fabricante al consumidor final .Las empresas selecciona rutas para identificar las necesidades del cliente. Así, el supermercado Multisa para la venta de productos de consumo masivo añade los siguientes tipos de canales de distribución se considera una fortaleza.

Canal directo: los clientes del supermercado Multisa adquieren los productos de forma personal, es decir realiza sin intermediarios y lo hacen para satisfacer sus propias necesidades.

Canal indirecto: supermercados Multisa añade la distribución indirecta, abastece a un mercado amplio dentro de la localidad.

Promoción y publicidad

En supermercados Multisa, la promoción que ofrece se ha encontrado muy restringida para los consumidores, lo cual desmotiva la compra.

La publicidad cobra un alto beneficio a los clientes a tomar decisiones de compra. Los principales medios de publicidad que utiliza el supermercado es la televisión (canal Tv. color), radio (color estéreo), quienes facilitan a conocer el producto con muy poca frecuencia. Mientras que en el internet (sitio *web*), presenta una publicidad poco llamativo y desactualizada la información, se considera una debilidad en la aplicación de las campañas publicitarias.

4.2.2.1.14. Bodega

Para el supermercado el área de bodega representa un punto débil para Multisa, debido a que no tiene una debida planificación en la distribución de la mercadería para los clientes, en revisar y controlar el stock de bodega, gestionar el mantenimiento del vehículo, fijar rutas en la entrega del producto y controlar el peso y la cantidad de la mercadería.

4.2.3. Análisis Externo

El análisis del entorno es de vital importancia para cualquier organización consiste en determinar cómo influye los aspectos externos en el desempeño de las actividades y como se estima en su entorno comercial.

4.2.3.1. Macro ambiente

El entorno externo se compone de algunos aspectos que puedan ser el éxito o el fracaso de la misma, está condicionado en un alto grado de aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas. Se explora factores como: indicador demográfico, indicador económico, indicador tecnológico, indicador político legal y por último el indicador sociocultural

4.2.3.1.1. Indicador demográfico

Desarrolla el estudio estadístico de la población humana en función de las variables demográficas como: la edad, género, registro de matrimonio y divorcio, flujo migratorio, tasa natalidad, tasa de fecundidad y nutrición.

Tabla 2. Población económicamente activa (PEA) 2010

Cantón Latacunga			
Ciudad	Número de Habitantes		Total
	Hombres	Mujeres	
Latacunga	37.601	41.848	79.449

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Según la información anterior proporcionada por el INEC, en el cantón Latacunga la población económicamente activa, es de 79.449 habitantes comprendido entre hombres y mujeres lo que significa una oportunidad comercial para el supermercado Multisa por el número considerable de habitantes, se concluye que al existir un mayor incremento de la población económicamente activa exista una mayor demanda de productos de consumo masivo, por lo tanto aumenta las necesidades de la población.

4.2.3.1.2. Indicadores económicos

4.2.3.1.2.1. La inflación

En la actualidad la economía ha tenido una constante variación es así, que para el presente año 2015 la inflación muestra un 4,32%, según el último aporte del índice de precios al consumidor, mientras en el año 2014 la inflación anual se estableció en un 3,23%, las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas fueron lo que más aportaron al incremento del índice de precio de consumidor (IPC), es así que en el mes de abril del presente año obtuvo una variación de 1,63%. Esto muestra que para la empresa Multisa la inflación representa una amenaza, en donde los precios varían y por ende las necesidades de los consumidores no son cubiertas en su totalidad y la venta de los productos del supermercado se ve afectada en sus ingresos económicos.

Tabla 3: Índice de precio al consumidor (IPC)

Actividad	Porcentaje
Transporte	1,70
Alimentos	1,63
Educación	1,34
Recreación y cultura	0,58
Muebles, artículos para el hogar	0,46
Bienes y servicios diversos	0,35
Bebidas	0,32

Fuente: Banco Central Ecuador
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 4: Inflación mensual 2015

Año/mes	Porcentaje
2013 / abril	3,03%
2014/ febrero	3,23%
2015/febrero	4,32%

Fuente: Banco Central Ecuador
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.2.3.1.2.2. Canasta básica

El valor de la canasta básica familiar en el mes de abril del 2015, se sitúa en 660.85 USD, contiene en la canasta 75 y 73 productos básicos y vitales, para una familia constituida por cuatro miembros, mientras que el ingreso familiar mensual en el mes de abril aborda en 660.80 dólares, con un déficit de 0.05 dólar según los datos obtenidos del Instituto de Estadística y Censos (INEC). La canasta básica

es un factor que afecta a las ventas del supermercado debido que al incrementar el valor de la canasta básica y al no aumentar sus ingresos, las familias no podrían acceder a comprar los productos y por lo tanto este factor se considera una amenaza para Multisa.

Tabla 5: Canasta familiar básica del Ecuador 2015

Mes/ Año	Canasta Básica	Variación Mensual	Ingreso mensual Familiar	Restricción en el consumo
Abril/ 2014	633,61	0,22%	634,67	-1,06
Abril/2015	660,85	0,48%	660,80	0,05

Fuente: Banco Central Ecuador
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.2.3.1.2.3. Producto interno bruto

El PIB expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicio.

Tabla 6: Producto Interno Bruto (PIB) 2010- 2015

Año	Valor (en millones)
2009	62.520
2010	69.555
2011	79.780
2012	87.495
2013	93.746
2014	98.015

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

El PIB ha aumentado desde el año 2009 con (62.520 millones de dólares) al 2014 con un (98.015 millones de dólares), es importante mencionar que este indicador económico para el año 2015 tiene un crecimiento del 3.8% según datos del Cepal. El PIB representa una oportunidad para todos los sectores productivos del país.

4.2.3.1.3. Factor tecnológico

Los avances tecnológicos alteran el panorama de la empresa, tiene rápida incidencia en la información y en la comunicación del mercado. La capacidad tecnológica es una herramienta que genera gran utilidad para el supermercado Multisa, hay que considerar que todo avance tecnológico aplicado en la empresa representa una oportunidad, ya que ofrece una ventaja competitiva frente a herramientas diseñadas para dar una respuesta rápida a las necesidades del entorno.

Tabla 7: Tecnología

Descripción	
Software contable	Fénix
Redes Sociales	Facebook
Sistemas de seguridad	

Fuente: Propia
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.2.3.1.4. Factor político legal

El factor político está formado por leyes, agentes gubernamentales y grupos de presión que hace referencia a normas que las empresas de consumo masivo deben cumplir para iniciar sus actividades. Así la superintendencia de control del poder de mercado, ampara en lo dispuesto de los Art.37 y 44 numeral 6 de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado emite un documento comercial para el sector de los supermercados, en donde establece una serie de mecanismo operativo para prevenir la mala práctica comercial, lo cual constituye una oportunidad para Multisa.

4.2.3.1.5. Factor sociocultural

Son factores que está relacionado con el ámbito de la sociedad, el factor hace referencia a la conducta que tiene los consumidores al momento de adquirir el producto y servicio, para lo cual es fundamental que los productos que ofrezca la empresa de consumo masivo cumpla con los requisitos, de esta manera el usuario pueda satisfacer los gustos y necesidades, y la empresa pueda alcanzar los objetivos.

En la tabla que presenta a continuación, se destaca los productos de consumo masivo más adquiridos por parte del usuario:

Tabla 8: Cartera de productos

Descripción
Productos lácteos
Productos procesados
Productos frescos
Productos de limpieza
Productos de aseo personal
Productos primera necesidad entre otros.

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tasa de desempleo

El desempleo en el Ecuador es una realidad palpable de una nación. Los altos índices de desempleo generan altos índices de migración, por lo cual, limita el crecimiento económico del país.

Tabla 9: Tasa desempleo 2012- 2015

Fecha	Valor
Marzo-31- 2012	4.91%
Marzo-31- 2013	4.61%
Marzo-31- 2014	5.58%
Marzo- 31- 2015	4.94%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

De acuerdo a los datos de la tabla anterior, la tasa de desempleo ha tenido una variación año tras año, es así que el índice de desempleo en marzo del 2014 alcanzó en 5.58%, mientras que en el mes de marzo del 2015 obtuvo 4.94%, lo que significa que ha disminuido en un leve porcentaje 0.64. La tasa de desempleo genera problemas sociales y económicos y por ende disminuye el poder adquisitivo de los usuarios limita al consumo de productos ocasionado la falta de efectivo circulante.

Para la empresa significa una amenaza en cuanto al incremento del desempleo que da lugar a la falta de ingresos económicos y un estilo de vida.

4.2.3.2. Microambiente

El microambiente son fuerzas cercanas a la empresa que influye en la capacidad para satisfacer a los consumidores y actuar en el entorno. Los mismos que son: clientes, competencia y proveedores

4.2.3.2.1. Clientes

Los clientes constituyen parte fundamental del supermercado. De una u otra forma el supermercado, satisface las necesidades a los consumidores proporciona productos de consumo masivo. A pesar que la empresa no cuenta con una extensa lista de clientes, los que tiene actualmente han demostrado su fidelidad, resalta en los precios competitivos.

4.2.3.2.2. Competencia

En la actualidad las empresas vigila constantemente todos los aspectos de los competidores, además, es importante notar que para el supermercado la competencia constituye todas aquellas despensas que comercializa productos de consumo masivo, considera una amenaza para la misma. Entre los principales competidores para Multisa se encuentra:

Tabla 10: Principales competidores del supermercado

Pequeñas empresa	Grandes empresas
Comercial el Rebaja Mini mercado La estación Comercial Mova Distribuidora Corrales	Supermaxi Santa María AKÍ TÍA

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.2.3.2.2.1. Análisis de la competencia en base a las cinco fuerzas de Porter

En el sector empresarial, ser competitivo supone incrementar la presencia de las empresas en el mercado nacional e internacional y sus actores principales (productores y compradores).

4.2.3.2.2.1.1. La rivalidad entre las empresas que compiten

El grado de rivalidad entre las empresas dedicadas a consumo masivo es alto, debido a que en el Ecuador se encuentra un 59% empresas dedicadas a esta actividad comercial y que son sus competidores directos. De este total, 3% pertenece a la provincia de Cotopaxi, sitio donde se encuentra ubicado el supermercado Multisa. El éxito empresarial requiere de empresas que sean capaces de crear competencias en el ámbito comercial en el producto y servicio. A continuación se detalla la lista de los principales competidores del supermercado a nivel nacional y su porcentaje de participación en el mercado.

Tabla 11: Principales competidores a nivel nacional

No.	Competencia	% Participación del mercado
1	Corporación Favorita	48.02%
2	Corporación el Rosado	28.69%
3	Tiendas Industriales Asociadas S.A	13.95%
4	Resto supermercados	3%

Fuente: Publicación revista Ekos
Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.2.3.2.2.1.2. La entrada potencial de competidores nuevos

El desempeño económico, tecnológico y comercial de los actores locales también depende de la dinámica de las empresas en las que operan. La demanda, las tendencias de crecimiento son factores determinantes para la competitividad. Así en el sector comercial de productos de consumo masivo, no existen barreras para la entrada potencial de competidores nuevos. La principal traba que presenta este negocio es la falta de acceso a los productos importados que representan elevados costos para las empresas dedicadas en esta actividad.

4.2.3.2.2.1.3. El desarrollo potencial de productos sustitutos

En la actualidad el sector comercial ha logrado posicionarse de manera notable, incrementa su participación en el mercado ya que la diversidad de productos masivos ha tenido gran aceptación por el público general.

4.2.3.2.2.1.4. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son personas o entidades encargadas en abastecer los productos en la empresa y así poder comercializar. A continuación se presenta la lista de los proveedores: familia sancela, molinos poulter, distribuidora canel, corporación favorita, tesalia *springs company*, universal, fabril, familensa s.a. Los proveedores representan una oportunidad para la empresa, debido a que son entes que suministran productos necesarios para su actividad comercial, para lo cual es importante señalar el cumplimiento de los plazos y las condiciones de entrega de los productos para así evitar conflictos con la entidad.

4.2.3.2.2.1.5. El poder de negociación de los consumidores

Los clientes en este sector tienen un poder de negociación alto debido a que los productos que adquieren prestan mayores diferencias entre uno y otro, lo que representa una fuerza importante en el mercado. El mercado potencial para los productos de consumo masivo representa atractivo y aprovechar depende de la combinación de las políticas públicas y privadas

4.2.3.3. Matrices para el Diagnostico

Para la evaluación de los factores interno y externo se utilizó las siguientes matrices

4.2.3.3.1. Matriz FODA

Tabla 12: Matriz fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA)

Debilidades	Amenazas
<p>D.1 Filosofía empresarial poco entendible</p> <p>D.2 Inadecuada estructura organizativa</p> <p>D.3 Deficiencia en los procesos administrativos</p> <p>D.4 Inapropiada comunicación de la gerencia</p> <p>D.5 Falta de liderazgo</p> <p>D.6 Inadecuados procesos de perfiles y funciones del personal</p> <p>D.7 Inapropiado clima laboral</p> <p>D.8 Falta programas de capacitación</p> <p>D.9 Personal desmotivado</p> <p>D.10 Falta incentivos personal</p> <p>D.11 Falta de estrategias comerciales</p> <p>D.12 Poca variedad de producto</p> <p>D.13 Mala ubicación de los productos</p> <p>D.14 Insatisfacción en la atención al servicio al cliente</p> <p>D.15 Falta promociones</p> <p>D.16 Insuficientes campañas publicitarias</p> <p>D.17 Inadecuado sitio <i>web</i></p>	<p>A.1 Incremento de la inflación</p> <p>A.2 Incremento de la canasta básica</p> <p>A.3 Incremento del desempleo</p> <p>A.4 Incremento de la competencia</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>F.1 Existencia de rotación de puestos operativo</p> <p>F.2 Manejo favorable del software contable</p> <p>F.3 Precios competitivos</p> <p>F.4 Adecuados canales de distribución</p>	<p>O.1 Incremento de la población</p> <p>O.2 Incremento del PIB</p> <p>O.3 Incremento en los cambios tecnológicos</p> <p>O.4 Ley Orgánica de regulación y poder de control de mercado</p> <p>O.5 Cultura por la compra</p> <p>O.6 Comportamiento del cliente</p> <p>O.7 Buena relación con los Proveedores</p> <p>O.8 Abastecimiento de productos</p>

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Esta matriz FODA, es ideal para afrontar los factores internos y externos de la organización y con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la empresa tiene el propósito de formular estrategias más convenientes e implica un proceso reflexivo con un alto grado de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

4.2.3.3.2. Matriz de evaluación del factor interno

La matriz de factor interno evalúa las principales fortalezas y debilidades de las diferentes dependencias del supermercado. El total ponderado para el supermercado Multisa es de 2.50, lo que significa que se encuentra levemente por encima de la media, indica que el supermercado posee una posición comercial interna al promedio que utiliza las fortalezas que enmarca en el supermercado frente a las debilidades que presenta, genera una posición fuerte.

En la matriz se observa que la fortaleza más importante que se presenta en el supermercado Multisa, son los precios competitivos con un peso de 0.88%. El factor de estrategias comerciales con un peso de 0.05, lo representa una debilidad para el supermercado.

Tabla 13. Matriz de evaluación interna (EFI)

Factores determinantes de éxito	Ponderación	Sin importancia 0,0		
		Muy Importante 1,0		
		Debilidad Importante 1	Fortaleza Menor 3	
		Debilidad Menor 2	Fortaleza Importante 4	
Impacto				
Peso	Impacto	Peso Ponderado		
Debilidades	50%			
D.1	Filosofía empresarial poco entendible	0,02	1	0,02
D.2	Inadecuada estructura organizativa	0,01	2	0,02
D.3	Deficiencia en los procesos administrativos	0,02	2	0,04
D.4	Inapropiada comunicación de la gerencia	0,01	2	0,02
D.5	Falta de liderazgo	0,02	1	0,02
D.6	Inadecuados procesos de perfiles y funciones	0,02	2	0,04
D.7	Inapropiado clima laboral	0,01	2	0,02
D.8	Falta programas de capacitación	0,01	2	0,02
D.9	Personal desmotivado	0,02	2	0,04
D.10	Falta incentivos personal	0,01	2	0,02
D.11	Falta de estrategias comerciales	0,05	1	0,05
D.12	Poca variedad de productos	0,05	1	0,05
D.13	Mala ubicación de los productos	0,05	1	0,05
D.14	Insatisfacción servicio cliente	0,05	1	0,05
D.15	Falta promociones	0,05	1	0,05
D.16	Insuficientes spots publicitarios	0,05	1	0,05
D.17	Inadecuado sitio <i>web</i>	0,05	1	0,05
Fortalezas	50%			
F.1	Existencia de rotación de puestos operativo	0,06	3	0,18
F.2	Manejo favorable del software contable	0,05	3	0,15
F.3	Precios competitivos	0,22	4	0,88
F.4	Adecuados canales de distribución	0,17	4	0,68
Totales	100%			2.50

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.2.3.3.3. Matriz de evaluación del factor externo

Para la elaboración de la matriz se ha procedido a suministrar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis del entorno externo. El resultado total del peso ponderado para el supermercado Multisa es de 2.52, lo cual señala que se encuentra por encima del promedio ponderado, esto representa que Multisa, se encuentra esforzándose por aprovechar las oportunidades al máximo y trata de minimizar las amenazas, es decir los peligros latentes para la empresa.

En la matriz de evaluación externa, la oportunidad más significativa que se presenta en el supermercado Multisa, es el incremento de la población con un peso de 0.44%. El supermercado trata de beneficiarse de las oportunidades que brinda el mercado.

Mientras que el factor de la competencia con un peso de 0.20%, representa una amenaza para el supermercado Multisa, debido al incremento de negocios que desarrolla en la ciudad de Latacunga.

Tabla 14. Matriz de evaluación externa (EFE)

Factores determinantes de éxito		Ponderación	Sin importancia 0,0	
			Muy Importante 1,0	
			Amenaza Importante 1	Oportunidad Menor 3
		Impacto	Amenaza Menor 2	Oportunidad Importante 4
Amenazas		Peso	Impacto	Peso Ponderado
		50%		
A.1	Incremento de la inflación	0,1	1	0,1
A.2	Incremento de la canasta básica	0,1	1	0,1
A.3	Incremento del desempleo	0,1	2	0,2
A.4	Incremento de la competencia	0,2	1	0,2
Oportunidades		50%		
0.1	Incremento de la población	0,11	4	0,44
0.2	Incremento del PIB	0,04	3	0,12
0.3	Incremento en los cambios tecnológicos	0,07	4	0,28
0.4	Ley orgánica de regulación y poder de control del mercado	0,06	4	0,24
0.5	Cultura por la compra de productos masivo	0,07	4	0,28
0.6	Comportamiento del cliente	0,06	4	0,24
0.7	Buena relación con los proveedores	0,04	3	0,12
0.8	Abastecimiento de productos oportunos	0,05	4	0,20
Totales		100%		2,52

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

4.2.3.3.4. Matriz del perfil competitivo

Para realizar la MPC dentro de las PYMES se considera los principales competidores de Multisa, la distribuidora Corrales y la Rebaja. A continuación se presenta los factores claves del éxito más representativo utilizados en la matriz (EFI).

Tabla 15: Factores claves de éxito

Factores claves de éxito
Variedad del producto
Competitividad (precio)
Personal capacitado
Canal distribución
Servicio cliente
Posición contable

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Al analizar la MPC se descubrió que el factor crítico de mayor importancia para Multisa, es el precio competitivo y los canales de distribución con un peso de 1, también presenta una debilidad importante en la falta de atención al servicio como variedad de producto con peso de 0.15. Como señala la matriz, la distribuidora Corrales es la empresa más fuerte en el sector comercial, como un total ponderado de 2.95. Mientras que Multisa se encuentra en un promedio de 2.65, la misma que sirve para medir la fuerza relativa que puede tener la empresa.

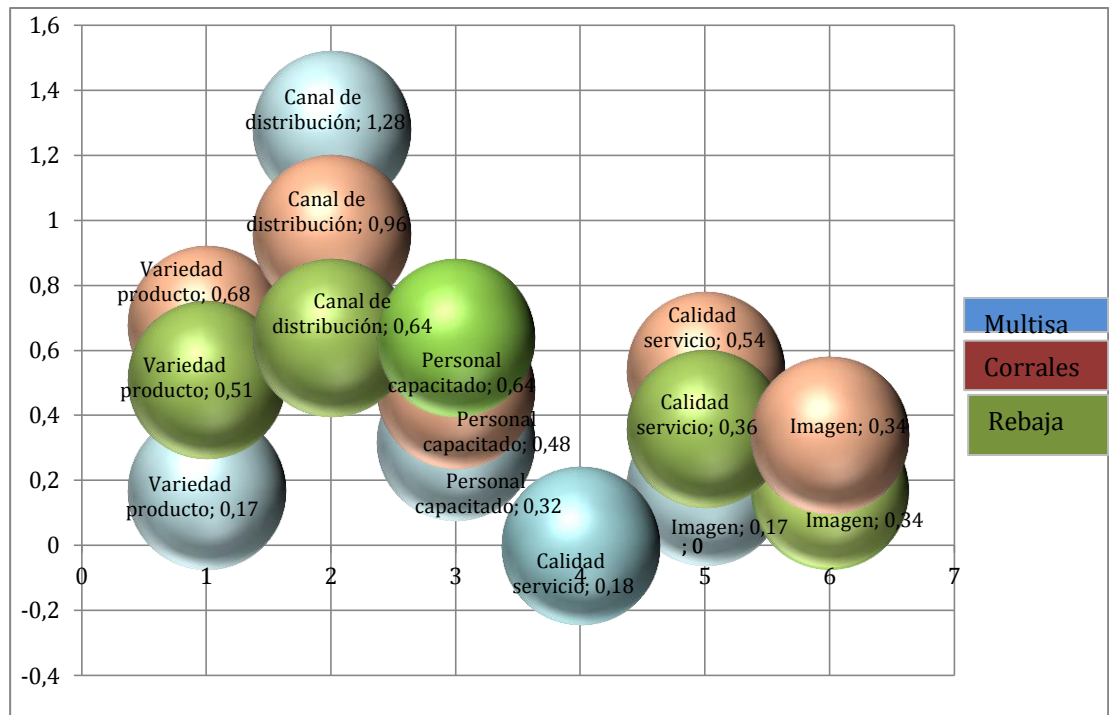
Tabla 16 : Matriz perfil competitivo

		Base para la calificación	
		Sin importancia 0,0	
Área de trabajo	Peso	Muy importancia 1,0	
Prioritaria	Impacto	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
		Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

Actor		Multisa		Corrales		La Rebaja	
Factores claves de éxito	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Impacto	Peso ponderado	Impacto	Peso ponderado
F.1 Variedad producto	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
F.2 Competitividad (precio)	0,25	4	1	4	1	3	0,75
F.3 Personal capacitado	0,15	2	0,30	2	0,3	2	0,3
F.4 Canales distribución	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
F.5 Servicio al cliente	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6
F.6 Posición contable	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Total	100%		2.65		2.95		2.7

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Figura 25: Mapa perceptual



Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

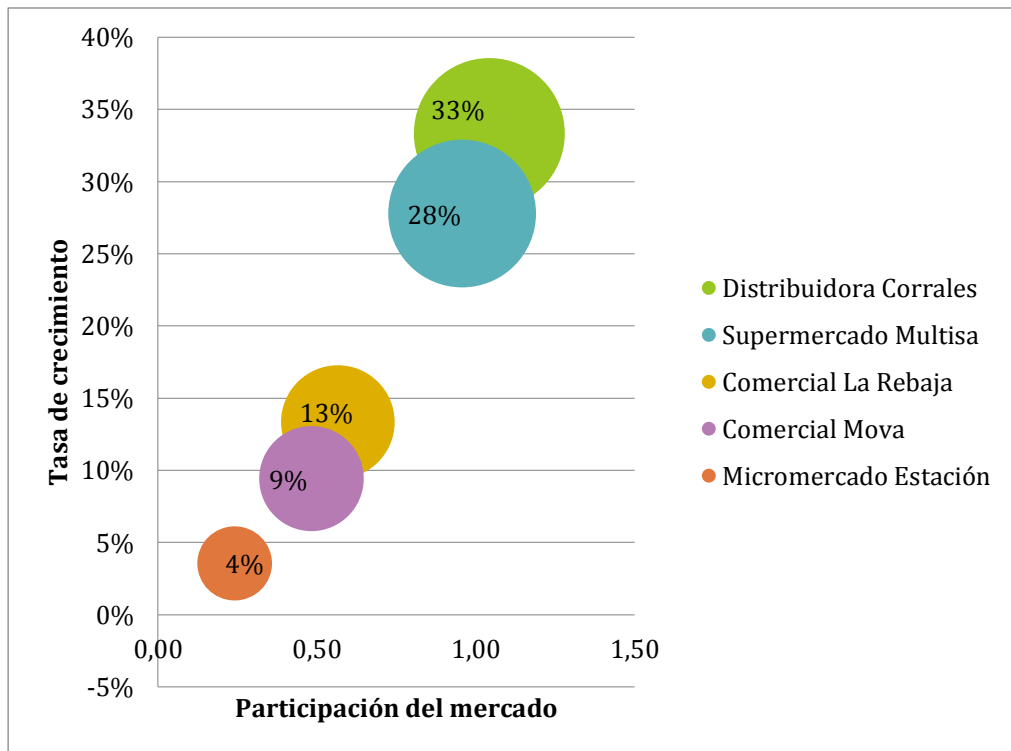
El mapa perceptual permite conocer los beneficios diferenciales que ofrece cada empresa. Igualmente sirve para saber en qué posición se encuentra Multisa, en la mente del consumidor para realizar posteriormente estrategias de marketing.

Tabla 17: Tasa de crecimiento y participación del mercado

No.	Empresa	Participación mercado / Ventas	Tasa crecimiento
1	Distribuidora Corrales	1,04	33%
2	Supermercado Multisa	0,96	28%
3	Comercial la Rebaja	0,57	13%
4	Comercial Mova	0,48	9%
5	Micromercado la Estación	0,24	4%
Total			21%

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Figura 26: Matriz Boston Consulting Group (B.C.G)



Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

La matriz se construye en base a dos factores: la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la participación del mercado de la empresa en relación con el competidor. Para determinar la participación relativa del mercado, se consideró que la distribuidora Corrales es líder en la provincia de Cotopaxi con una captación de 33% del mercado y en caso de supermercado Multisa se observó en un 28%, Multisa se caracteriza por tener una adecuada participación de mercado, pero con altas tasas de crecimiento en el sector comercial. La estrategia adecuada para el supermercado es ante todo crear un impacto en el mercado al buscar una gran ventaja diferencial, obteniendo así el apoyo de los clientes.

Tabla 18: Matriz cruzado fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas (FODA)

	Fortaleza	Debilidad
FODA	F.1 Existencia de rotación de puestos operativos F.2 Manejo favorable del software contable F.3 Precios competitivos F.4 Adecuados canales de distribución	D.1 Filosofía empresarial poco entendible D.2 Falta de liderazgo D.3 Falta de estrategias comerciales D.4 Poca variedad de productos D.5 Mala ubicación de los productos D.6 Insatisfacción en la atención al servicio D.7 Falta promociones D.8 Insuficientes spot publicitarios D.9 Inadecuado sitio <i>web</i>
Oportunidades	Estrategia - FO	Estrategia- DO
0.1 Incremento de la población 0.2 Incremento del PIB 0.3 Incremento en los cambios tecnológicos 0.4 Ley Orgánica de regulación y poder de control de mercado 0.5 Cultura por la compra de productos masivos 0.6 Comportamiento del cliente 0.7 Buena relación con los proveedores 0.8. Abastecimiento de productos oportunos	1) Ofrecer el servicio a domicilio a los clientes del supermercado, utiliza precios competitivos, adecuados canales de distribución y aprovecha el crecimiento de las personas (F3,F4,01)	2) Diseñar tarjetas de afiliación para superar la insatisfacción en la atención y servicio al cliente, aprovecha la ley orgánica de regulación y poder del control de mercados (D6,04) 3) Diseñar un sitio <i>web</i> que permita visualizar el servicio que ofrece el supermercado, aprovecha los cambios tecnológicos (D6,03) 4) Realizar spot publicitarias para superar la ausencia de estrategias comerciales y aprovechar el incremento de la población y el nivel tecnológico (D8,01, 03) 5) Ampliar la línea de productos para reducir la poca variedad existe, aprovecha la relación con los proveedores (D4, 07) 6) Realizar descuentos en los productos para superar la falta de promociones y aprovechar el

		<p>incremento de la población, comportamiento de compra y abastecimiento oportuno de compra (D7,01,06, 08)</p> <p>7)Aplicar <i>merchandising</i> para superar la mala ubicación de productos y aprovechar el abastecimiento oportuno (D5,08)</p> <p>8)Realizar capacitación al personal para superar la falta de liderazgo y aprovechar el comportamiento del cliente (D2,06)</p>
Amenazas	Estrategia - FA	Estrategia -DA
<p>A.1 Incremento de la inflación</p> <p>A.2 Incremento de la canasta básica</p> <p>A.3 Incremento del desempleo</p> <p>A.4 Incremento de la competencia</p>	<p>9) Colocar un centro de atención al cliente utiliza la existencia de puestos rotativos en el área operativo para evitar el incremento de la competencia, desempleo (F1, A.1, A,2,A3)</p>	<p>10) Mejorar el diseño del logo del supermercado para comprender la filosofía empresarial y evitar el incremento de la competencia(D1,A4)</p>

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Capítulo 5

5. Resultados

Se presenta los resultados correspondientes al desarrollo de la investigación, los mismos que han sido validados a través de una recolección de datos y mediante el uso de métodos y herramientas para que llegue ser reflejados.

5.1. Producto final del proyecto de titulación

5.1.1. Decisiones estratégicas

La decisión estratégica se expresa en la obtención de un aspecto común de la empresa que permite unificar criterios, a su vez permite aprovechar las oportunidades futuras.

5.1.1.1. Establecimiento de la misión

La misión se fundamenta en el propósito de la organización lo que desea lograr en el medio externo. Actúa como guía para el personal de la empresa.

Tabla 19: Formulación de la misión

Literal	Preguntas	Respuestas
a)	¿Quiénes somos)? (Identidad)	Somos un supermercado
b)	¿Qué buscamos? (propósito)	Aprovisionar productos de consumo masivo
c)	¿Por qué lo hacemos? (valores, principios)	Procura un ambiente de confianza, lealtad y familiaridad
d)	¿Para quién trabajamos? (cliente)	Mejorar la calidad de vida del consumidor
Misión		Somos un supermercado que busca aprovisionar productos de consumo masivo procura un ambiente de confianza, lealtad y familiaridad para mejorar la calidad de vida del consumidor.

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.1.1.2. Establecimiento de la visión

La visión representa como debería actuar la empresa en el futuro basada en los valores y convicciones del personal. La gerencia elabora la visión acorde a sus necesidades de la empresa.

Tabla 20: Formulación de la visión

	Preguntas	Respuesta
a)	¿Cómo seremos en el futuro?	Para el 2016 el supermercado Multisa
b)	¿Qué haremos en el futuro?	Logrará el posicionamiento y el crecimiento en el mercado
c)	¿Qué actividades se desarrollará en el futuro?	Trabajo equipo
	Visión	Para el 2016 el supermercado Multisa logrará el posicionamiento y el crecimiento en el mercado, mediante un efectivo trabajo en equipo.

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.1.1.3. Valores propuesta

Todo el personal de Multisa, trabaja en todo momento y lleva a la práctica diaria sus valores:

Responsabilidad: el personal de la empresa Multisa, trabaja en equipo, con compromiso en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Ética: el personal que se desempeña en la empresa trabajará consciente y correctamente.

Respeto: con todos y cada uno de los miembros de la empresa y cliente externo.

Honestidad: elaborar todas y cada una de las actividades dentro de la empresa, justo e imparcial en cada decisión que se presente.

5.1.2. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas parte de los resultados obtenidos, considera mejorar la ventaja diferencial de una empresa a través: liderazgo en costes, diferenciación y focalización

5.1.2.1. Estrategias del producto/ servicio

Tabla 21: Diseñar tarjeta de afiliación

Descripción	Acción
Elaborar tarjeta de afiliación ofrece descuentos al titular al momento de adquirir los productos en el supermercado.	Contratar un diseñador gráfico Desarrollar el diseño de la tarjeta de afiliación.
Objetivo	Recursos
Fidelizar a los clientes aplica descuentos en los precios de los productos para incrementar las ventas.	Recursos económicos Recursos humanos
Política	Responsable
La Ley de Regulación y control del poder del mercado. Adquisición de la tarjeta sin costo alguno. Presentación de la cédula de identidad. Vigencia de la tarjeta indefinida El porcentaje de descuento para los usuarios afiliados será el 3%, del precio de la compra.	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 22: Presupuesto de la estrategia de la tarjeta de afiliación

Descripción	Cantidad	Dimensión	Valor unitario	Valor total
Tarjetas de afiliación	200	8.5 cm x 5.5 cm	\$5,00	\$1.000,00
Valor total				\$1.000,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 23: Descripción de la estrategia de la tarjeta de afiliación

	<p>Diseño de la tarjeta de afiliación</p>
	

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 24: Servicio a domicilio

Descripción	Acción
Entregar a domicilio a los clientes para ahorrar tiempo, distancia y combustible, entre otros.	Elaboración un registro de viajes. Contratar un diseñador gráfico Distribuir afiches
Objetivo	Recursos
Optimizar la atención al cliente, a través de un servicio a domicilio.	Recursos económicos Recursos humanos
Política	Responsable
Informar al cliente de la hora de entrega de la mercadería. El valor mínimo del pedido de compra será a partir de 300 dólares. Tiempo de entrega de productos será a partir de las cinco de la tarde y fines de semana. Movilización propia de la empresa	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 25: Presupuesto de la estrategia de servicio a domicilio

Descripción	Cantidad	Dimensión	Valor unitario	Valor total
Afiches	2	40cm x 50 cm	\$10,00	\$20,00
Valor total				\$20,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 26: Descripción de la estrategia servicio a domicilio

	Servicio a Domicilio				
					
 Registro de visitas a domicilio					
No.	Nombre del empleado	Hora de visita	Lugar de visita	Rúbrica de la persona de visita	Observación
1					
2					
3					
4					

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 27: Incrementar nueva línea de productos

Descripción	Acción
Adquirir artículos (bazar) para satisfacer los gustos de los clientes actuales y potenciales.	Colocar un Banner para anunciar la línea de productos
Objetivo	Recursos
Posicionar a los clientes, mediante la implementación de una nueva línea de productos.	Recursos económicos Recursos humanos
Política	Responsable
Adquisición de productos Cotización con los proveedores	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 28: Presupuesto de la estrategia del incremento línea producto

Descripción	Cantidad	Dimensión	Valor total	Valor total
Banner	1	80cm x 2mts	\$80,00	\$80,00
Valor total				\$80,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 29: Descripción de la estrategia de la línea de productos

	<p>Línea de Productos</p>
	
	

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.1.2.2. Estrategia de plaza

Tabla 30: Colocar centro atención al cliente

Descripción	Acción
Colocar un centro de atención para el cliente de Multisa, para resolver cualquier duda sobre el producto y el servicio.	Realizar una distribución física del supermercado Rotulación de información Desarrollar un formulario de control
Objetivo	Recursos
Mejorar la satisfacción al cliente potenciales y actuales	Recursos económicos Recursos humanos
Política	Responsable
Cumplir con la ley orgánica de defensa del consumidor. Atención por el personal de la empresa Recibir una atención personalizada Horario de atención 10 am a 11 am 5pm a 6pm fines de semana.	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 31: Presupuesto de la estrategia del centro de atención al cliente

Descripción	Cantidad	Dimensión	Valor total	Valor total
Rotulación	1	50cm x 2cm	\$35,00	\$35,00
Valor total				\$35,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 32: Descripción de la estrategia de un centro de atención al cliente



Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.1.2.3. Estrategia de promoción

Tabla 33: Realizar descuentos en los productos

Descripción	Acción
Realizar un descuento en determinados productos, aprovecha el comportamiento de compra.	Realizar afiches para informar sobre los descuentos del producto
Objetivo	Recursos
Incrementar las ventas, mediante el descuento de productos.	Recursos económicos Recursos humanos
Política	Responsable
Se efectuará en fechas determinadas Lista 10 producto Producto de la semana	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 34: Presupuesto de la estrategia de descuentos de productos

Descripción	Cantidad	Dimensión	Valor unitario	Valor total
Afiches	1000	40cm x 55cm	\$0,60	\$600,00
Valor total				\$600,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 35: Descripción de la estrategia de promoción

	Estrategia de descuento de producto	
 <p>DESCUENTOS DORADOS</p> <p>LA LISTA DEL AHORRO</p> <ul style="list-style-type: none"> Atún en aceite girasol140 g. Gelatina de cereza gelatoni200 cc. Galletas salticas 210 g. Detergen en polvo surf 360 g. Espanja súper brillo estrella..... X ...1 Mostaza maggi 240 g. Chocolate en polvo nesquik..... 200 ml. Jabón antibacterial jolly 3x100 g. Sopa criolla oriental 200 g. Gaseosa de frutilla tropical2 L. <p>13.03 P.V.C</p> <p>9.93 PRECIO MULTISA</p> <p>SIGUENOS EN: </p> <p>Más llevás, más ahorrás</p> <p>Compra toda la lista y AHORRA..! 3.10</p>	 <p>Producto de la SEMANA</p> <p>- 20 %</p> <p></p>	

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 36: Aplicar un *merchandasing* visual

Descripción	Acción
Aplicar <i>merchandising</i> en el supermercado, sitúa los productos en lugar en donde aumente la posibilidad de ser adquirido por el consumidor de Multisa.	Rótulos anunciadores de los productos en las perchas del supermercado
Objetivo	Recursos
Generar un ambiente agradable, a través de la exhibición de los productos y así, estimular a los clientes a realizar las compras	Recursos económicos Recursos humanos Recursos materiales
Política	Responsable
Normas de consumo del mercado Cada seis meses Colocación de producto diariamente	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 37: Presupuesto de la estrategia del *Merchandasing*

Descripción	Cantidad	Dimensión	Valor unitario	Valor total
Rotulación	10	2mt x 70cm	\$ 70,00	\$700,00
Valor total				\$700,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 38: Descripción de la estrategia de *merchandasing*

	<p>Estrategia de <i>merchandasing</i></p>
	
	
	
	

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 39: Aplicar un rediseño del logo

Descripción	Acción
Aplicar del logo para identificar al supermercado Multisa y generar una decisión de compra hacia el consumidor	Contratar un diseñador gráfico Desarrollar un bosquejo del diseño del logo.
Objetivo	Recursos
Posicionar en la mente del cliente el nuevo logo de la empresa para mejorar las ventas	Recursos económicos Recursos humanos
Política	Responsable
Colocar en toda la documentación del logo de Multisa, para validar la información	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 40: Estrategia del rediseño del logo

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Logo	1	\$120,00	\$ 120,00
Valor total			\$120,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 41: Descripción de la estrategia de la imagen- identidad corporativa

	Estrategia de un logo
	
	

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.1.2.4. Estrategia de Publicidad

Tabla 42: Crear sitio *web* en Facebook

Descripción	Acción
Aplicar un sitio <i>web</i> en Facebook, en donde se difunda la información de la empresa.	Contratar un diseñador grafico Desarrollar el diseño de un sitio <i>web</i> y el bosquejo de información.
Objetivo	Recursos
Aumentar el nivel de interacción de los clientes, a través del sitio <i>web</i> .	Recursos tecnológicos Recursos económicos
Política	Responsable
Mantenimiento técnico del sitio <i>web</i> cada trimestre	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 43: Presupuesto de la estrategia del sitio *web*

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Sitio <i>web</i>	1	\$10,00	\$10,00
Valor total			\$10,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 44: Descripción de la estrategia del sitio web

	<h2>Estrategia del sitio web</h2>
	

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 45: Estrategia de spots publicitario

Descripción	Acción
Aplicar spots publicitarios para transmitir un mensaje a los usuarios del producto y el servicio que oferta el supermercado.	Spot televisivo(Tv. Color) Cuña en radio (Color estéreo)
Objetivo	Recursos
Captar clientes, mediante medios masivos para informar del producto y servicio.	Recursos económicos Recursos humanos Recursos tecnológicos
Política	Responsable
Regirse a la ley de comunicación para evitar una distorsión en la información	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 46: Presupuesto de la estrategia de spots publicitario

Descripción	Tiempo (meses)	Valor unitario	Valor total
Tv color	4	\$500,00	\$2,000,00
Radio (color estéreo)	3	\$200,00	\$600,00
Valor total			\$2.600,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.1.2.5. Estrategia de personas

Tabla 47: Capacitación del personal

Descripción	Acción
Capacitar al personal de Multisa para incrementar su desempeño laboral	Elaborar un plan de capacitación para el personal de la empresa Contratar a la empresa capacitadora Fundel
Objetivo	Recursos
Mejorar el servicio al cliente para fortalecer el desempeño laboral.	Recursos económicos Recursos humanos
Política	Responsable
Horario de capacitación será una hora antes de culminar el día laboral, durante una semana. Personal interno de la empresa.	Área comercial

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Tabla 48: Presupuesto de la estrategia de la capacitación del personal

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Capacitación	20	\$80,00	\$1.600,00
Valor total			\$1.600,00

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)




Tabla 49: Presupuesto general de las estrategias competitivas

	ESTRATEGIAS	VALOR TOTAL	% INCIDENCIA
1	Estrategia del servicio	\$ 1.100,00	16%
	Estrategia de servicio de entrega a domicilio	\$ 20,00	
	Estrategia de diseño de una tarjeta de afiliación	\$ 1.000,00	
	Estrategia del línea de producto	\$ 80,00	
2	Estrategia de plaza	\$ 35,00	1%
	Estrategia de un centro de atención al cliente	\$ 35,00	
3	Estrategia de promoción	\$ 1.300,00	19%
	Estrategia de descuentos en los productos	\$ 600,00	
	Estrategia de un <i>merchandising</i> en el supermercado	\$ 700,00	
4	Estrategia de publicidad	\$ 2.610,00	39%
	Spot publicitario	\$ 2.600,00	
	Estrategia de sitio <i>web</i>	\$ 10,00	
5	Estrategia de personas	\$ 1.600,00	24%
	Estrategia de capacitación para el personal de la empresa	\$ 1.600,00	
6	Estrategia de evidencia física	\$ 120,00	2%
	Estrategia de un diseño del logo	\$ 120,00	
	TOTAL	\$ 6.765,00	100%

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.1.3. Plan de acción

Tabla 50. Plan de acción

No.	Estrategia	Cronograma									Responsable del área	Parámetro Control	Medio verificación			
		Mes														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9				Cumplimiento	Proceso	Incumplimiento
1	Servicio a domicilio										Comercial	Optimizar la atención al cliente en un 20%	Reporte de visitas domicilio			
2	Tarjeta de afiliación											Incrementar la fidelización en 20%	Informe de movimiento de ventas			
3	Línea de productos											Posicionar en 15%	Reporte de ventas			
4	Centro de atención al cliente										Comercial	Mejorar la satisfacción del cliente en un 40%	Informe del grado de satisfacción (encuestas)			
5	Descuentos de productos											Maximizar las ventas en 30%	Reporte de movimiento de ventas			
6	<i>Merchandasing</i>											Generar un ambiente agradable en un 20%	Reporte de facturas visita			
7	Sitio <i>web</i>										Comercial	Aumentar el nivel de interacción del usuario en un 30%	Reporte de visita online			
8	Spot publicitario											Captar clientes en un 20%	Reporte de ventas			
9	Logo											Posicionar dentro de las cinco mejores de la localidad	Informe ejecutivo de investigación de mercados para determinar posicionamiento.			
10	Capacitación del personal										Personal	Mejorar el servicio al cliente en 30%	Reporte de buzón de sugerencias.			

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.2. Evaluación preliminar

Para validar la información proporcionada por el modelo estratégico con enfoque al posicionamiento, se procedió a realizar la fiabilidad del cuestionario aplicado a 95 personas objeto de estudio de la presente investigación. Se aplicó el alfa de Cronbach.

Tabla 51: Procesos de datos

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	95	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	95	100,0

Tabla 52: Fiabilidad de datos

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,966	,975	9

Tabla 53: Resumen estadísticos

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Varianzas de los elementos	,958	,134	1,912	1,778	14,230	,359	9

Igualmente para validar el *focus* grupo en escala de *Likert*. Se consideró coeficiente de Alfa de *Cronbach*. En base a:

Escala de la imagen corporativa,

Escala de la decisión y estímulo de compra

Escala de estrategia competitiva

Escala de importancia *branding*

Tabla 54: Fiabilidad estadística

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,70	,70	3

Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

5.3. Análisis de resultados

De acuerdo a la investigación realizada y los datos obtenidos en el desarrollo de la encuesta dirigido al cliente externo, como también en la entrevista colectiva hacia los expertos en el área comercial, permite validar como actúa el modelo estratégico en el posicionamiento del mercado, ya que las estrategias están ligadas al comportamiento de compra del consumidor.

En el programa estadístico *SPSS* se procedió a validar la encuesta y el *focus group*. Para lo cual, se aplicó el coeficiente alfa de *cronbach*, el mismo que permite ver la fiabilidad de los datos del instrumento, por consiguiente permite ver la concentración de las respuestas en función de la varianza de cada una de las preguntas su valor fluctúa entre 0-1, en donde mayor 0.70 permite realizar el análisis en forma corriente, en el estudio correspondiente al cuestionario el coeficiente de alfa corresponde a 0.96, y respecto al *focus group* corresponde 0,70, por consiguiente los instrumentos aplicados a los actores involucrados tiene fiabilidad en sus respuestas.

Capítulo 6

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se realizó un diagnóstico situacional del supermercado Multisa, previo a un análisis de los factores externos e internos, el mismo que permite determinar las dificultades que presenta la empresa como son un inadecuado uso de herramientas administrativas y una escasa aplicación de estrategias empresariales entre otros.

Se aplicó estrategias competitivas con el propósito de obtener una ventaja competitiva en las PYMES de consumo masivo, las mismas que aportan con ideas innovadoras causa la atención al cliente actual y potencial, direcciona al posicionamiento del mercado.

Se aplicó un plan de acción, lo cual permite priorizar las actividades más importantes para cumplir con el objetivo y meta establecido por el supermercado Multisa. Además representa como parámetro de control, y de verificación sobre las acciones a considerarse.

6.2. Recomendaciones

Para lograr la competitividad, Multisa debe realizar un diagnóstico situacional adecuado, de tal manera que los insumos sean fortalecidos de una manera eficaz y así llegar al posicionamiento del mercado, el mismo que generará resultados positivos.

La aplicación del modelo estratégico debe ser planteada bajo parámetros éticos y sin manipular los procesos administrativos y cumplir la responsabilidad social, por lo tanto es preciso implementar el modelo para lograr los objetivos establecidos.

Se recomienda a la empresa Multisa, la aplicación del modelo estratégico el mismo que permitirá definir una filosofía adecuada, que conduce a mejorar los procesos administrativos de la organización.

Apéndice A

Instrumentos de Investigación

A1. Encuesta

Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato
Maestría de Administración de Empresas Mención Planeación

Objetivo: Determinar las preferencias de los clientes externos en relación con el producto y el servicio que brinda el supermercado.

Pregunta 1: ¿Dónde realiza usted las compras de productos de consumo masivo? Elija una opción.

A: INDICADOR SOBRE PREFERENCIA

1.1	Supermercados	
1.2	Tiendas de abarrotes	
1.3	Mercados populares	
	Otros Dónde:	

Pregunta 2: ¿Cuál es el supermercado que más frecuenta? Elija una opción.

2.1	Comercial Mova	
2.2	Micro mercado la estación	
2.3	Distribuidora Corrales	
2.4	Comercial la Rebaja	
2.5	Supermercado Multisa	
	Otros Cuál:	

Pregunta 3: ¿Usted estaría dispuesto a realizar las compras en el supermercado Multisa?

3.1	Si	
3.2	No	

Por qué_

Pregunta 4: ¿Con que frecuencia realiza las compras en el supermercado? Elija una opción

B: INDICADOR FRECUENCIA DE COMPRA

4.1	Diario	
4.2	Semanal	
4.3	Quincenal	
4.4	Mensual	
4.5	Otro	

Pregunta 5: ¿Cuál es el factor decisivo al momento de realizar las compras en el supermercado? Elija una opción.

C: INDICADOR SOBRE SERVICIO

5.1	Variedad del producto	
5.2	Servicio al cliente	
5.3	Precio competitivos	
5.4	Forma de pago	
	Otro cuál:	

Pregunta 6: ¿Qué servicios debería incrementar el supermercado? Elija una opción

6.1	Tarjeta de afiliación	
6.2	Espacios recreativos	
6.3	Servicio a domicilio	
6.4	Centro de atención	
6.5	Otros: Cuál	

Pregunta 7: ¿Qué promociones le gustaría que brinde el supermercado? Elija una opción.

E: INDICADOR PROMOCIONES

7.1	Descuentos	
7.2	Concurso	
7.3	Regalos	
7.4	Otro: Cuál	

Pregunta 8: ¿Cuál es el medio de comunicación más sintonizado para su información? Elija una opción.

F: INDICADOR SOBRE PUBLICIDAD

8.1	Radio	Latina <input type="checkbox"/> Color Estéreo <input type="checkbox"/> Novedades <input type="checkbox"/> Otros Cuál:
8.2	Prensa escrita	La Gaceta <input type="checkbox"/> La Hora <input type="checkbox"/> Otro Cuál:
8.3	Televisión	TV Color <input type="checkbox"/> TV MICC <input type="checkbox"/> Cotopaxi Tv <input type="checkbox"/> Otro Cuál:
8.4	Internet	Internet <input type="checkbox"/> Redes Sociales <input type="checkbox"/> Videos <input type="checkbox"/>

Pregunta 9: ¿Qué elemento considera importante para el diseño del logo (dibujo) del supermercado Multisa? Elija una opción

9.1	Color	
9.2	Recuerdo - histórico	
9.3	Tipo de letra	

Gracias por colaborar.

A.2. Entrevista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Maestría de Administración de Empresas Mención Planeación

Fecha:.....

Objetivo: Destacar elementos importantes del área comercial que interviene en el posicionamiento del mercado

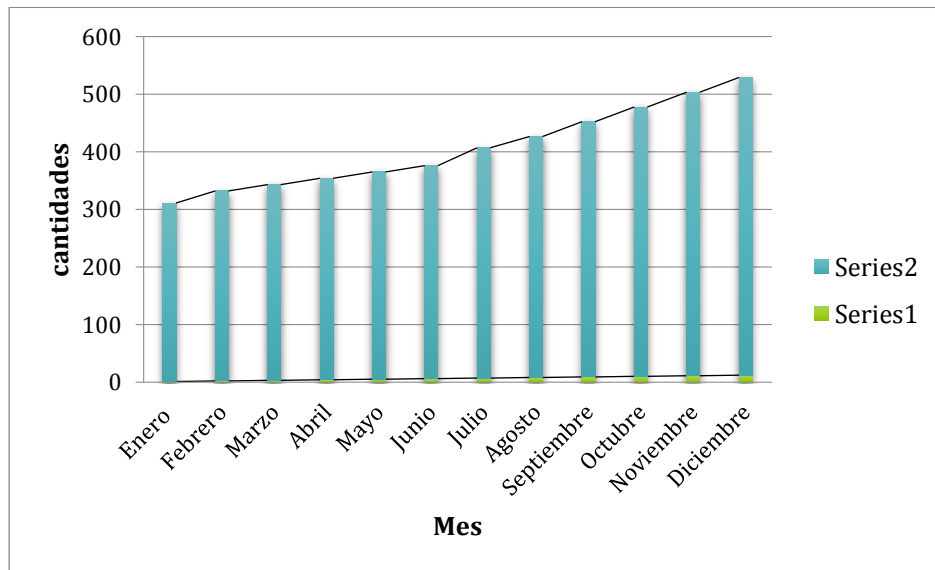
Entrevista dirigida a profesionales del Área Comercial

1. ¿Cómo considera que se encuentra la imagen corporativa del supermercado?
2. ¿Qué aspectos considera que influye la existencia de la imagen e identidad corporativa en la decisión de compra en el consumidor?
3. ¿Cuál es el desafío de implementar estrategias competitivas en una empresa?
4. ¿Qué importante es la ubicación de los productos para la estimulación y decisión de compra?
5. ¿Considera usted que el *branding* identifica a la empresa para que sean reconocidas a nivel nacional?

Apéndice B.

B.1 Proyección clientes

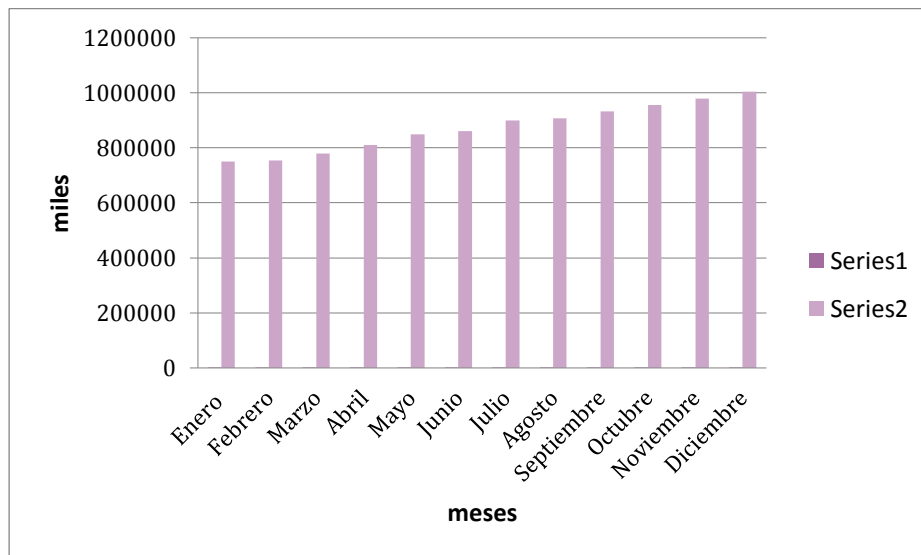
Figura 27: Clientes mensuales de Multisa



Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

B.2. Proyección ventas

Figura 28: Ventas mensuales de Multisa



Elaborado por: SALAZAR, Marlene (2015)

Referencias

- Alcivar Bravo & Medranda Mendoza. (2012). Obtenido de <http://repositorio.uleam.edu.ec/bitstream/26000/912/1/T-ULEAM-02-0071.pdf>
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración: Teoría Práctica* (1 ed.). Argentina: REUN, Universidad Nacional del Sur.
- Botero tobón, R. D. (2010). *Dirección Estratégica*. Colombia: EIA, ser, saber y servir.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración* (3 ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Colina, J. M. (2009). *Posicionamiento: resumen del libro de Al Ries y Jack Trout*. Argentina: El cid.
- Delgado, J. (2014). Planificando Estratégicamente. En I. Windmills International Editions (Ed.). California -USA.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. Argentina: Granica S.A.
- Ferrell, O., & Hartilene, M. D. (2012). *Estrategias de Marketing* (5 ed.). Mexico: Cengage Learning.
- Fernández, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar* (1 ed.). Madrid: Paraninfo.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral* (1 ed.). México: Pearson Educación.
- Gálvez Maldonado, D. M. (2007). Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec>: <http://bibdigital.epn.edu.ec>
- Hernández, R. &. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw- Hill/Interamericana.
- Herrera, L., Naranjo, G., & Medina, A. (s.f). *Guía de proyectos de investigación social e Educativa*. Ambato: Educadores Universitarios Asociados.
- Hilton, W., & Rivera, G. (2005). *Presupuesto Planificación y Control* (6 ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de la Administración*. Colombia, ITM.
- Jaramillo, J. C. (2002). *Dirección estratégica* (2 ed.). México, D.F: Graw-Hill de Management.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6 ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., & Mc daniel, C. (2011). *Marketing*. Mexico: Cengage learning, Inc.
- Lerma, A., & Barcena Juarez, K. S. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales Guía práctica* (1 ed.). México, D.F.: Alfaomega.

- Lima, L., & Vásquez, C. (julio de 2012). Obtenido de ile:///C:/Users/COMPU/Downloads/165-413-1-PB.pdf
- Limas Suárez, S. J. (2012). *Marketing Empresarial: Dirección como estrategia competitiva* (1 ed.). Colombia: Ediciones de la U.
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos de marketing* (1 ed.). Colombia: Ecoe.
- Pacheco Moya, A. M. (Octubre de 2013). Obtenido de <http://pucesa.edu.ec/>
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de empresas Teoría y Práctica* (2 ed.). México: Limusa.
- Rivera, J., & López, M. (2012). *Dirección de Marketing Fundamentos y Aplicación* (3 ed.). España: ESIC.
- Rodríguez Ardura, I. (2006). *Principios y estrategia de marketing*. UOC.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México. D.F: Cengage Learning, Inc.
- Rojas López, M. D., & Medina Marin, L. J. (2012). *Planeación estratégica* (1 ed.). Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- Rusell, T., Lane, R., & Whitehil, K. (2005). *Publicidad* (Decimo sexta ed.). México: Perason Educación.
- Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2012). *El plan estrategico en la práctica* (2 ed.). México, D.F.: Alfaomega.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). México: MxGraw-Hill.
- Stephen P, R., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10 ed.). México, D.F: Pearson Educacion.
- Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa* (Reciente ed.). Perú: Universidad San Martín de Porras.

Resumen Final

Modelo estratégico para el posicionamiento de Multisa, empresa de consumo masivo

Angelita Marlene Salazar Corrales

Página: 116

Proyecto dirigido por: Zandra Elizabeth Altamirano León, Mg.

El presente trabajo investigativo se sustenta principalmente a la aplicación de las herramientas propias del modelo estratégico, como base para la implementación de estrategias direccionadas a las pequeñas y mediana empresas (PYMES) del sector comercial y por ende a los consumidores de productos de consumo masivo, lo cual constituye un referente importante para la Matriz Productiva. Presenta la fundamentación teórica la misma, que abarca temas relacionados con el objeto de estudio. De igual manera se elabora un diagnostico situacional del supermercado Multisa en donde, permite identificar los puntos fuertes y débiles. También se obtiene resultados de la aplicación de la encuesta dirigida al cliente externo y la validación de la entrevista encaminada a los profesionales del área comercial. Esto permite el desarrollo de las estrategias competitivas que ha sido canalizado, a través de: la imagen e identidad corporativa; las promociones aplicadas a los productos, mediante los descuentos; de la atención al cliente, como un factor decisivo de compra del resto de la competencia. Además se involucra un plan de acción dónde se cristaliza el proyecto de investigación. Lo que conducirá a la empresa Multisa se poseione en la mente del cliente y logre una participación del mercado local y nacional.