



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA  
“EL SUPER S.A.C.” PARA INCREMENTAR LAS VENTAS, EN EL  
PERIODO 2018-2022**

**PRESENTADA POR  
JESSICA MARCELA MESTANZA AGUILAR**

**ASESOR  
DANTE GODOFREDO SUPO ROJAS**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**CHICLAYO – PERÚ**

**2018**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

La autora permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA  
EMPRESA “EL SUPER S.A.C.” PARA INCREMENTAR LAS  
VENTAS, EN EL PERIODO 2018-2022**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. JESSICA MARCELA MESTANZA AGUILAR**

**ASESOR:**

**Ing. DANTE GODOFREDO SUPO ROJAS**

**Chiclayo – Perú**

**2018**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios por bendecirme en el proceso y conclusión de mi investigación.

En segundo lugar, a mis queridos padres, Carlos Mestanza Bobadilla y Martha Aguilar Salazar, por su apoyo incondicional, inmenso cariño, enseñanzas y por hacer de mí la persona que soy.

Finalmente, a mis hermanos por ser parte de mi vida y llenar mis días de alegría y amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, mi agradecimiento muy especial al asesor de mi línea de investigación, Dante Supo Rojas, por su constante apoyo, crítica constructiva y guía para la presente tesis.

Segundo, a mis profesores de la Universidad de San Martín de Porres por los conocimientos adquiridos y exigencias en todos los trabajos propuestos en cada curso que formaron parte de esta gran trayectoria de mi desarrollo profesional.

Por otro lado, quiero agradecer al señor Wilder Rojas Sánchez, Gerente; al señor Guillermo Ruíz, administrador; así como también a los colaboradores y encuestados de la empresa EL SUPER S.A.C., por su tiempo en brindarme la información necesaria que ha hecho posible el desarrollo de la investigación.

Por último, deseo expresar mi gratitud y aprecio a todos mis seres queridos que me han dado su apoyo, comprensión y consejos para salir adelante en el transcurso de mis cinco años de mi carrera universitaria.

## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
TABLA DE CONTENIDO .....	4
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	6
Índice de tablas.....	6
Índice de figuras .....	7
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
1.1. Planteamiento del problema .....	14
1.2. Formulación del problema .....	17
1.2.1. Problema general .....	17
1.2.2. Problemas específicos .....	17
1.3. Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1. Objetivo general .....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
1.4. Impacto potencial.....	18
1.4.1. Impacto en el conocimiento.....	18
1.4.2. Impacto en la práctica .....	18
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	19
2.1. Antecedentes.....	19
2.1.1. Antecedentes nacionales .....	19
2.1.2. Antecedentes internacionales .....	26
2.2. Bases teóricas .....	32
2.2.1. Plan estratégico.....	32
2.2.1.1. Etapas del plan estratégico .....	33
2.2.2. Proyección de ventas .....	33
2.2.3. Matriz FODA.....	34
2.2.4. Matriz EFE.....	37
2.2.5. Matriz EFI.....	39
2.2.6. Análisis PEST.....	41
2.2.7. Factores claves de éxito.....	42

2.2.8. Matriz de perfil competitivo.....	44
2.2.9. Matriz BCG.....	45
2.2.10. Las cinco fuerzas de Porter.....	47
2.2.11. Matriz PEYEA.....	49
2.2.12. Matriz interna-externa (IE).....	52
2.2.13. Matriz General Electric.....	57
2.2.14. Matriz de Ansoff.....	60
2.2.15. Las tres estrategias de crecimiento según Philip Kotler.....	62
2.2.16. Principios de la guerra de marketing según Al Rais.....	64
2.2.17. Cuadro de mando integral (balanced scorecard).....	67
2.2.18. Beneficio/costo.....	69
2.3. Hipótesis.....	70
2.3.1. Hipótesis general.....	70
2.3.2. Hipótesis específicas.....	70
CAPÍTULO III. MÉTODO.....	71
3.1. Diseño.....	71
3.1.1. Tipo de investigación.....	71
3.1.2. Diseño de investigación.....	71
3.2. Población y muestra.....	72
3.2.1. Población.....	72
3.2.2. Muestra.....	72
3.3. Operacionalización de variables.....	74
3.4. Instrumentación.....	75
3.5. Procedimiento.....	75
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	77
4.1. Resultados de la investigación.....	77
4.2. Discusión de resultados.....	132
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
CONCLUSIONES.....	138
RECOMENDACIONES.....	140
REFERENCIAS.....	141
ANEXOS.....	150

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

### Índice de tablas

Tabla 1: Operacionalización de variables .....	74
Tabla 2: Edades de los clientes del SUPER S.A.C.....	82
Tabla 3: Cantidad de años como clientes en EL SUPER S.A.C. ....	82
Tabla 4: Frecuencia de compra .....	83
Tabla 5: Productos de mayor demanda.....	84
Tabla 6: Razones para comprar en EL SUPER S.A.C. ....	85
Tabla 7: Mayor competencia del SUPER S.A.C. ....	86
Tabla 8: Grado de satisfacción en la empresa EL SUPER S.A.C.....	87
Tabla 9: Promedio de gasto para adquirir determinados productos .....	88
Tabla 10: Lo primero que viene en la mente del cliente cuando escucha EL SUPER S.A.C. ....	89
Tabla 11: Aspectos a mejorar en EL SUPER S.A.C. ....	90
Tabla 12: Personal eficiente y capacitado .....	91
Tabla 13: Establecimiento limpio y ordenado .....	92
Tabla 14: Todo lo necesario para satisfacer las necesidades .....	93
Tabla 15: Variedad de productos disponibles en EL SUPER S.A.C. ....	94
Tabla 16: Página web y mayor publicidad .....	95
Tabla 17: Solución de reclamos satisfactoriamente.....	96
Tabla 18: Promociones que le gustaría recibir a los clientes.....	97
Tabla 19: Cualidades que valoran los clientes para una atención personalizada.....	98
Tabla 20: Percepción del servicio de atención al cliente en EL SUPER S.A.C. ....	99
Tabla 21: Calidad de productos que ofrece EL SUPER S.A.C. ....	100
Tabla 22: Precios del SUPER S.A.C. ....	101
Tabla 23: Confiable y satisface las necesidades .....	102
Tabla 24: Recomendación a otras personas para comprar en EL SUPER S.A.C. ....	103
Tabla 25: Análisis de la visión de la empresa EL SUPER S.A.C.....	105
Tabla 26: Análisis de la misión de la empresa EL SUPER S.A.C.....	106
Tabla 27: Análisis de los valores de la empresa EL SUPER S.A.C.....	107
Tabla 28: Matriz EFE de la empresa EL SUPER S.A.C. ....	110
Tabla 29: Matriz EFI de la empresa EL SUPER S.A.C.....	114
Tabla 30: Matriz FODA de la empresa EL SUPER S.A.C.....	117
Tabla 31: Matriz General Electric de la empresa EL SUPER S.A.C.....	119
Tabla 32: Matriz PEYEA de la empresa EL SUPER S.A.C. ....	122
Tabla 33: Matriz de perfil competitivo de la empresa EL SUPER S.A.C.....	125
Tabla 34: Perspectiva financiera del balanced scorecard de la empresa EL SUPER S.A.C. ....	126
Tabla 35: Perspectiva clientes del balanced scorecard de la empresa EL SUPER S.A.C. ....	128
Tabla 36: Perspectiva procesos internos del balanced scorecard de la empresa EL SUPER S.A.C. ....	129
Tabla 37: Perspectiva aprendizaje y conocimiento del balanced scorecard de la empresa EL SUPER S.A.C.....	130
Tabla 38: Beneficio/costo.....	131

## Índice de figuras

Figura 1: Matriz FODA.....	35
Figura 2: Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc. ....	38
Figura 3: Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para MandalayBay	41
Figura 4: Ejemplo de análisis PEST de la importadora y distribuidora Tello Hnos .....	41
Figura 5: Ejemplo de matriz de perfil competitivo .....	44
Figura 6: Matriz BCG .....	47
Figura 7: El modelo de las cinco fuerzas de competencia.....	47
Figura 8: Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) .....	51
Figura 9: Ejemplo de factores que integran los ejes de la matriz PEYEA.....	52
Figura 10: Matriz interna y externa (IE) .....	54
Figura 11: Ejemplo de una matriz interna y externa (IE).....	54
Figura 12: Matriz de la gran estrategia .....	57
Figura 13: Ejemplo de matriz McKinsey/General Electric .....	58
Figura 14: Ejemplo de cálculo de las dimensiones de la matriz McKinsey/General Electric.....	59
Figura 15: Análisis de las estrategias más recomendable atendiendo a la posición de la unidad estratégica del negocio en la Matriz McKinsey/General Electric.....	59
Figura 16: Matriz Ansoff.....	60
Figura 17: Perspectivas del cuadro de mando integral.....	68
Figura 18: Tendencias de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador.....	77
Figura 19: Plan estratégico de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador .....	78
Figura 20: Competencia de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador .....	78
Figura 21: Servicio ideal de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador .....	79
Figura 22: Incremento de ventas de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador .....	79
Figura 23: Oportunidades de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador .....	80
Figura 24: Amenazas de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador .....	80
Figura 25: Fortalezas de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador.....	81
Figura 26: Debilidades de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador .....	81
Figura 27: Edades de los clientes del SUPER S.A.C. ....	82
Figura 28: Cantidad de años como clientes en EL SUPER S.A.C.....	83
Figura 29: Frecuencia de compra .....	84
Figura 30: Productos de mayor demanda.....	85
Figura 31: Razones para comprar en EL SUPER S.A.C. ....	86
Figura 32: Mayor competencia del SUPER S.A.C. ....	87
Figura 33: Grado de satisfacción en la empresa EL SUPER S.A.C. ....	88
Figura 34: Promedio de gasto para adquirir determinados productos .....	89
Figura 35: Lo primero que viene en la mente del cliente cuando escucha EL SUPER S.A.C. ....	90
Figura 36: Aspectos a mejorar en EL SUPER S.A.C.....	91

Figura 37: Personal eficiente y capacitado .....	92
Figura 38: Establecimiento limpio y ordenado .....	93
Figura 39: Todo lo necesario para satisfacer las necesidades .....	94
Figura 40: Variedad de productos disponibles en EL SUPER S.A.C. ....	95
Figura 41: Página web y mayor publicidad .....	96
Figura 42: Solución de reclamos satisfactoriamente .....	97
Figura 43: Promociones que le gustaría recibir a los clientes.....	98
Figura 44: Cualidades que valoran los clientes para una atención personalizada.....	99
Figura 45: Percepción del servicio de atención al cliente en EL SUPER S.A.C. ....	100
Figura 46: Calidad de productos que ofrece EL SUPER S.A.C. ....	101
Figura 47: Precios del SUPER S.A.C. ....	102
Figura 48: Confiable y satisface las necesidades .....	103
Figura 49: Recomendación a otras personas para comprar en EL SUPER S.A.C. ....	104
Figura 50: Estrategias a desarrollar según el resultado de la matriz General Electric del SUPER S.A.C. ....	120
Figura 51: Estrategia a desarrollar según el resultado del eje “x” y “y” de la matriz PEYEA de la empresa EL SUPER.S.A.C .....	123

## RESUMEN

El presente estudio se desarrolló en la empresa “EL SUPER S.A.C.”, la cual se dedica a la venta al por menor de bienes de consumo de productos perecibles y no perecibles; brindando un sistema de autoservicio para satisfacer las necesidades de los clientes.

Esta investigación tiene como objetivo general “Elaborar la propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C., en el periodo 2018-2022”. Se utilizó un diseño mixto (cuantitativo-cualitativo), de tipo descriptivo y propositivo, se emplearon como instrumentos la entrevista a profundidad y la encuesta, resultando una muestra de 278 clientes siendo un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple por conglomerado.

Se concluye que EL SUPER S.A.C. tiene variedad y calidad en sus productos, precios bajos, no invierte en publicidad y carece de un plan estratégico. Las principales estrategias que la empresa debería implementar son construir apoyándose en los puntos fuertes, reforzar las áreas vulnerables, concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo del producto. Además, el plan de acción que la empresa debe desarrollar está conformado por perspectiva, objetivo, estrategias, tácticas, actividades, el tiempo para realizarlas, el costo, el indicador que permitirá cumplir con lo propuesto y los criterios de aceptación. Finalmente, el beneficio/costo del plan estratégico resulta 1.65; por lo que es viable.

**Palabras Claves:** Plan estratégico, ventas, situación de la empresa, estrategias para el plan estratégico, beneficio/costo.

## **ABSTRACT**

This study was developed in the company "THE SUPER S.A.C.", which is engaged in retail of consumer goods perishable and non - perishable products; providing a self-service system to meet the needs of customers.

This research has as general objective to develop the proposal for a strategic plan to increase sales in the company "THE SUPER S.A.C., in the period 2018-2022". It used a mixed design (quantitative - qualitative), of a descriptive and purposeful type, were used as instruments deep interview and the survey, resulting in a sample of 278 customers being the type of simple random probabilistic sampling by conglomerate.

It is concluded that "THE SUPER S.A.C" has a variety and quality in their products, low prices, does not invest in advertising and lacks a strategic plan. The main strategies that the company should implement are build based on the strengths, strengthen vulnerable areas, concentrate investment in segments with high returns and low risk, market penetration, development of new markets and product development. In addition, the plan of action that the company should develop is made up of perspective, objective, strategies, tactics, activities, the time to complete then, the cost, the indicator that will comply with the proposed and the criteria of acceptance. Finally, the benefit/cost of the strategic plan is 1.65, for what is feasible.

**Key Words:** Strategic plan, sales, business situation, strategies for strategic plan, benefit /cost.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, las medianas empresas buscan tener una ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia y atraer más clientes; sin embargo, muchas de éstas no cuentan con un plan estratégico que les permita tener objetivos claros y estrategias correspondientes que logren alcanzarlos. Por tal motivo, la planeación estratégica juega un rol importante en el mundo empresarial ya que ayuda a la determinación de la situación actual de la entidad, al establecimiento e implementación de estrategias y tácticas direccionadas al cumplimiento de metas y objetivos de la organización; considerando una evaluación a lo planteado con la finalidad de lograr el éxito, el funcionamiento eficiente de las actividades, la sostenibilidad y acción innovadora de dirección y liderazgo.

La presente tesis tiene como propósito “Elaborar la propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa “EL SUPER S.A.C.”, en el periodo 2018-2022”, a partir de “Diagnosticar la situación actual de la empresa a través del análisis de sus componentes internos y externos”, “Identificar las principales estrategias que contribuirán a incrementar las ventas en la empresa “EL SUPER S.A.C.”, “Elaborar el plan de acción que permitirá implementar las estrategias en la empresa “EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas”; y por último “Definir el beneficio/costo del plan estratégico para la empresa EL SUPER S.A.C.”

La metodología empleada en el estudio fue mixto (cuantitativo-cualitativo), de tipo descriptivo y propositivo. Así, para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo se utilizaron los instrumentos entrevista a profundidad y cuestionario estructurado,

respectivamente; complementándolo con información secundaria.

En cuanto al impacto potencial de la investigación, se divide en: Impacto en el conocimiento y en la práctica. Con relación al primero, la importancia de proponer un plan estratégico es para que la empresa “EL SUPER S.A.C.” logre un mejor posicionamiento, optimice su competitividad e incremente sus ventas; y con relación al segundo, dicho estudio será beneficioso para la empresa “EL SUPER S.A.C.” porque todos los que forman parte de ella sabrán cuándo y cómo utilizar las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos y metas, también, este estudio será útil para las organizaciones que deseen implementarlo.

La investigación se ha estructurado por cuatro capítulos para un mejor entendimiento y comprensión del lector, lo cual se detalla a continuación:

Para el primer capítulo, se detalla el planteamiento y formulación del problema, conformado por el problema general y los problemas específicos; además se define el objetivo general y los específicos que se han planteado con el fin de alcanzarlos. Y por otra parte, se muestra el impacto potencial dividido en conocimiento y práctica.

Para el segundo capítulo, se establece la fundamentación teórica, que contiene los antecedentes nacionales e internacionales. Así mismo, las bases teóricas, el planteamiento de la hipótesis general e hipótesis específicas y el marco lógico.

Para el tercer capítulo, se define el diseño utilizado, así como también la población, la muestra, operacionalización de variables, los instrumentos y el procedimiento

respectivo para la obtención de información precisa y detallada de la tesis.

Para el cuarto capítulo, se muestran los resultados del estudio y la discusión de éstos; por el cual se realiza la contrastación con los antecedentes, bases teóricas e hipótesis establecidas en la fundamentación teórica.

Finalmente, la investigación culmina con las conclusiones y recomendaciones procedentes de los objetivos y de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Además, se dan a conocer las referencias utilizadas en el estudio y los anexos respectivos que validan su desarrollo.

## **CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Hoy en día, las medianas empresas como EL SUPER S.A.C. buscan lograr ser competitivos en el mercado; pero, no implementan planes que tengan objetivos estratégicos claros y concisos que se adecuen a la realidad de la empresa y les permita alcanzar sus metas en un horizonte temporal determinado, por tal motivo, la planeación estratégica es una herramienta básica que sirve como mapa de ruta para la dirección eficaz de las empresas con la finalidad de ser sostenibles en el tiempo.

Según (Lira, 2005), menciona que, a nivel mundial en los años noventa ocurrieron cambios significativos en la industria del supermercado, cuyas principales tendencias fueron y aún continúan como son la creciente concentración, entre los que podemos citar los casos de Wal-Mart en los Estados Unidos, el de Tesco en Gran Bretaña y el de D&S en Chile. Así mismo, se detectan patrones comunes como son un fuerte crecimiento de los formatos tipo hipermercados, aumento de la participación de mercado dentro de la industria, política de precios bajos y clara diversificación de formatos, según los nichos del mercado.

En la actualidad han aparecido nuevos paradigmas como son el comercio electrónico, las tarjetas de crédito de consumo de los propios establecimientos y modelos diferentes como supermercados 100% de comercio electrónico a través de internet y modelos innovadores como la aparición del primer supermercado “Start-Up” en Berlín (Alemania) KE.DA.TE., donde a los pequeños productores innovadores se les da la oportunidad de vender sus productos y reciben estudios de mercado en

forma gratuita para su crecimiento, según (Infoetail, 2018)

Según (Perú Retail, 2017), a través de las encuestas realizadas en la región concluyen que, cuando un cliente ingresa a un punto de venta y no encuentra disponible o no localiza el producto que necesita, el 31% lo compra en otro punto de venta, el 26% compra el producto de otra marca, el 19% compra otro producto de la misma marca, el 15% pospone la compra y el 9% decide no comprarlo, dejando así, una mala experiencia de compra. En ese sentido, para solucionar este problema, el ejecutivo de la compañía Plenum Retail, Sr. Romo, resalta que, para lograr la reducción de mercancía faltante en la góndola se han creado diversas plataformas tecnológicas para gestionar y optimizar la disponibilidad de productos generando información en tiempo real para la identificación y solución oportuna de los problemas en el resurtido, inventario y cumplimiento a través de planogramas.

De acuerdo con los autores, (Banda Moreno, Delgado Barrio de Mendoza, Martínez Quispe, & Morales Luna, 2017), en su tesis, "Planeamiento Estratégico para la Industria de Supermercados en el Perú", concluyen que se debe aprovechar las oportunidades de la coyuntura peruana para lograr el crecimiento de la industria y aumente la penetración de mercado con la finalidad de generar acceso a una compra moderna que contribuya a mejorar la calidad de vida de las familias peruanas.

Por otro lado, (Equilibrium, 2015), menciona que de acuerdo con el estudio realizado por Colliers Internacional, el mercado peruano posee aún una baja penetración de comercio moderno, lo cual representa un potencial de crecimiento durante los próximos periodos.

Por otra parte, existe un mercado potencial y prometedor para el uso del comercio electrónico, sin embargo, por un tema cultural es menos probable que la expansión sea rápida. Supermercados Tottus, considera el comercio electrónico como un rubro con fuerte potencial y en plena expansión. En su reporte anual el 2014 señala que seguirán apostando de manera importante por este canal para lograr una mayor fidelización del cliente y una mayor eficiencia de costos.

A manera de ejemplo podemos citar al primer supermercado virtual del Perú “Quikmart” que ofrece un gran mercado virtual que optimiza el proceso de delivery tradicional, conectando al comprador y lo diversos puntos de venta con una gran red de repartidores independientes a los cuales se les denomina Quikers. Ellos deciden donde comprar lo solicitado, pero cuentan con la ayuda de la app que le sugiere las tiendas más cercanas previamente registradas en la plataforma.

La empresa Chiclayana EL SUPER S.A.C., quien es reconocida por su trayectoria y buen servicio a nivel regional, no es ajena a esta realidad, enfrentando problemas como la necesidad por incrementar más las ventas; ya que en el año 2013 y 2014 cerró con S/ 5, 300,00.00, en el 2015 con S/ 5, 519,324.25, en el 2016 con S/ 5, 690,025.00 y en el 2017 un total de S/ 5, 989,500.00. No obstante, como se puede observar, sus ventas han crecido en el orden del 5%, en cambio, su participación de mercado ha decrecido, resultando una pérdida en la posición competitiva; por ello requiere un crecimiento mayor. También, se desconoce el nivel de satisfacción de sus clientes porque no tienen herramientas para su medición. Finalmente, no existen estrategias de publicidad adecuadas y carecen de un programa de capacitación para el personal.

Por tal razón, surge la propuesta de un plan estratégico en la empresa EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas, en el periodo 2018-2022, a efecto de no perder participación de mercado y competitividad.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál será la propuesta de un plan estratégico para la empresa “EL SUPER S.A.C.” que contribuirá a incrementar sus ventas, en el periodo 2018-2022?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual en base al análisis de sus componentes internos y externos de la empresa EL SUPER S.A.C.?
2. ¿Cuáles son las principales estrategias que contribuirán a incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C.?
3. ¿Cuál es el plan de acción que permitirá la implementación de las estrategias en la empresa EL SUPER S.A.C.?
4. ¿Cuál es el beneficio/costo del plan estratégico para la empresa EL SUPER S.A.C.?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Elaborar la propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C., en el periodo 2018-2022.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa EL SUPER S.A.C. a través del análisis de sus componentes internos y externos.
2. Identificar las principales estrategias que contribuirán a incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C.
3. Elaborar el plan de acción que permitirá implementar las estrategias en la empresa EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas.
4. Definir el beneficio/costo del plan estratégico para la empresa EL SUPER S.A.C.

## **1.4. Impacto potencial**

### **1.4.1. Impacto en el conocimiento**

La tesis aportará al estudio científico de la empresa EL SUPER S.A.C., dando a conocer la importancia de proponer un plan estratégico que le garantice a la empresa incrementar sus ventas, de tal forma que este plan sea la base para que la empresa encuentre un mejor posicionamiento y así mismo, genere estrategias para optimizar su competitividad.

### **1.4.2. Impacto en la práctica**

El presente trabajo será beneficioso para la empresa EL SUPER S.A.C., porque todos los miembros de la empresa sabrán cuándo y cómo utilizar las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos y metas. Incluso, dicho estudio será útil para las medianas empresas que deseen implementar estrategias que les permita incrementar sus ventas y tomar decisiones asertivas que conlleven a un crecimiento sostenible.

## **CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedentes nacionales**

Para los autores, (Banda Moreno, Delgado Barrio de Mendoza, Martínez Quispe, & Morales Luna, 2017), en su tesis, “Planeamiento Estratégico para la Industria de Supermercados en el Perú”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú- Escuela de Posgrado; mencionan que la elaboración de un plan estratégico al 2026 tuvo como propósito establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de la coyuntura peruana para lograr el crecimiento de la industria y aumente la penetración de mercado. Dichas estrategias, se encuentran alineadas con la visión y misión propuestas para la industria de supermercados, por lo que, están orientadas a ampliar el acceso a una opción de compra moderna que contribuya a mejorar la calidad de vida de las familias peruanas.

La evaluación externa realizada, ha explorado en el entorno de la industria de supermercados en el Perú, así como la relación con su competencia y los países referentes que han logrado un nivel más destacado en los ámbitos mundial y latinoamericano. Y respecto al análisis de los factores internos en la industria de supermercados en el Perú, destaca la adecuada disponibilidad de productos, la cual resulta una fortaleza importante al competir con el canal tradicional. Finalmente, los autores concluyen que la implementación de las estrategias elegidas para el desarrollo de la industria de supermercados en el Perú requiere lo siguiente: la adaptación de políticas que contribuyan al crecimiento sostenido, el entendimiento y

actualización de las preferencias de compra y la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores. Con dichos requisitos la industria podrá aumentar su competitividad y perfilarse como una de las mejores industrias de América Latina.

Por otro lado, (Fernandez Barreda & Polar Belón, 2017), en sus tesis, “Plan Estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017”, realizada en la Universidad Católica San Pablo; señalan que el presente trabajo tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C., dedicada a la fabricación y comercialización de prendas de textiles. La finalidad de la investigación es establecer el objetivo de la entidad, definir la visión, identificar las estrategias que se van a implementar para cumplir con el objetivo, proponer tácticas, cronograma e indicadores para cada una de las estrategias.

Se desarrolló un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través del análisis interno y externo. Dicho diagnóstico sirvió como base importante para elaborar las matrices: FODA, IE, PEYEA, MPC que ayudaron a definir las estrategias más efectivas, para alcanzar los objetivos a largo plazo de la institución. Por último, se concluye que la alternativa estratégica diseñada para KALITEX está basada en dos estrategias genéricas: desarrollo del mercado y diferenciación en el servicio, apoyadas en la estrategia de integración hacia atrás.

Según el autor, (Arboleda Huamán, 2017), en su tesis, “Factores Claves en el Crecimiento de los Supermercados en el Perú, período 2016-2017”, desarrollada en la Universidad Nacional Agraria, La Molina; nos dice que el objetivo general del estudio es determinar los factores claves en el crecimiento de los supermercados en

el Perú, periodo 2016-2017. El tipo de investigación fue descriptivo y el tamaño de la muestra no probabilístico con un resultado de 400 consumidores para los 10 supermercados a nivel nacional: 07 de Lima y 03 en Provincias.

En conclusión, el autor menciona que los resultados de la encuesta indican que los factores claves en el crecimiento de los supermercados son: alto nivel de ofertas y promociones, baja penetración de mercado, modernidad de las instalaciones, créditos de consumo de empresas financieras y descongestionamiento.

Además, los autores, (Martel Vasquez, Gomez García, Duarte Jácome, & Aquino Muñoz, 2017), en su tesis, “Propuesta de Plan Negocio para una Plataforma Única de Compras Retail Supermercados Quick Shop”, llevada a cabo en la Universidad ESAN; resaltan que hoy en día, para realizar compras en los supermercados se ha convertido en una labor tediosa, debido a la gran cantidad de personas que concurren y tienen que lidiar con largas colas, la búsqueda de estacionamiento, entre otros. En el Perú, el comercio electrónico se encuentra poco desarrollado, lo que implica mucho espacio para crecer, teniendo en cuenta, que el 40% de los hogares peruanos tienen acceso a internet.

El presente plan de negocios consiste en evaluar la factibilidad comercial, económica y operativa que contribuirá con el desarrollo de una aplicación para la prestación de servicios de compra especializada en supermercados. Para alcanzar los objetivos se determinó el público objetivo y la demanda potencial a través de métodos cualitativos y cuantitativos; se identificaron los factores éxitos de los negocios existentes en otros países, se identificaron las estrategias, se diseñó el plan comercial y operativo que

aseguren la efectividad del negocio y se estudió la viabilidad económica y financiera para asegurar la rentabilidad, a través del VAN y TIR. También, se utilizaron como herramientas: Las cinco fuerzas de PORTER y la matriz SEPTA. Para finalizar, los autores concluyen que la propuesta de valor es brindar un servicio de compra personalizado, a través de compradoras expertas, y de acuerdo al estudio de mercado se ha determinado una demanda del 40% del público objetivo, para los niveles socioeconómicos A2 y B1 de la zona 7 Lima Metropolitana.

Conforme con los autores, (Alania Chuquisengo, Kifox Arce, Houghton Soto, Peralta Paico, & Rosselló Alcorta, 2016), en su tesis, “Planeamiento Estratégico de Supermercados Peruanos S.A.”, efectuada en la Pontificia Universidad Católica del Perú- Escuela de Posgrado; mencionan que en el Perú, la penetración de mercado en la industria de retail es aún pequeña, ya que un alto porcentaje de opciones de compra de consumidores están orientadas hacia los mercados tradiciones y bodegas; por lo que, existen espacios grandes para desarrollarse.

Los resultados otorgados por las matrices son beneficiosos para Supermercados Peruanos S.A. porque brinda en la situación actual, el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas. Por consiguiente, las estrategias establecidas se concretan en objetivos de corto y largo plazo. En resumen, los autores llegan a la conclusión, que la industria retail de supermercados en el Perú tiene grandes oportunidades para desarrollarse por el bajo nivel penetración; transformándose en un mercado atractivo y novedoso para cualquier inversionista. Por ello, la estrategia establecida se orienta hacia la expansión para ampliar el mercado, buscando captar opciones de compra al público.

Para el autor, (Juárez Guillén, 2016), en su tesis, “Propuesta de Plan Estratégico de Marketing para el incremento de ventas en la empresa Kuiny Collection S.A.C. Arequipa 2016”, desarrollada en la Universidad Católica de Santa María; señala que el problema de la investigación aplicada en la empresa Kuiny Collection S.A.C., dedicada a la comercialización y fabricación de productos decorativos para el hogar y recordatorios en madera de plata y cobre; ha sido la falta de estrategias para incrementar las ventas, baja promoción para darse a conocer en el mercado, inexistencia de canales para ofrecer a los clientes productos y servicios nuevos.

La planificación estratégica es una actividad fundamental para el éxito organizacional, porque plantea el esquema estratégico futuro, donde se mezclan los enfoques del negocio y acciones a seguir para mantener o incrementar la competitividad. En conclusión, el autor menciona que las ventas generadas gracias a la implementación de un plan estratégico serán mayores ya que se percibirán ingresos incrementales totales en los próximos dos años (2017 y 2018) de S/ 279,343.06. A su vez, una de las estrategias para cumplir con los objetivos a corto y largo plazo son: enfocarse al sector a nivel local y nacional, desarrollar campañas publicitarias para posicionar la marca en la mente del consumidor, incrementar los canales de atención, entre otros.

Por otro lado, los autores (Ramos Puelles, Sequeiros Porras, & Solano Contreras, 2016), en su tesis, “Planeamiento Estratégico para Alesa Business S.A.C.”, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú; nos dicen que se diseñó un plan estratégico de la industria de artículos para fiestas infantiles. Se llevó a cabo, un

análisis preciso de los factores internos y externos donde se identificaron las oportunidades, debilidades, oportunidades y amenazas. También, se definió la misión, visión, valores y objetivos de corto y largo plazo.

Los autores concluyeron que los factores internos y externos permitieron generar 11 estrategias, de las cuales sólo establecieron 08, algunas de éstas son: penetrar el mercado en la clase media de Lima y Callao, desarrollar el mercado en la clase alta de Lima y Callao, desarrollar el mercado para la clase media en norte y sur del Perú, entre otros.

Según los autores, (Castillo Correa, Ishiguro King, Vargas Saldaña, & Zegarra Bernal, 2015), en su tesis, “Plan Estratégico de la Empresa Productos Alimenticios TRESA S.A.”, elaborada en la Pontificia Universidad Católica del Perú; afirman que se realizó un análisis de los factores internos y externos de la empresa TRESA S.A., dedicada a la elaboración de alimentos envasados; los cuales se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ayudaron a definir las estrategias a través de matrices estratégicas.

En definitiva, los autores llegan a la conclusión que el desarrollo de productos alimenticios TRESA S.A.C representa un gran crecimiento para el mercado de salsas y aderezos en el Perú, impulsando un mayor dinamismo comercial, mejorando su participación en el mercado, ofreciendo un servicio que supere las expectativas de los clientes con productos de mayor calidad.

Por otra parte, el autor (Rodriguez Alcantara, 2014), en su tesis, “Estrategias de

crecimiento intensivo para mejorar el nivel de posicionamiento y ventas de la empresa Hotel San Camilo de Trujillo”, realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego; resalta que la presente investigación tiene como propósito principal elaborar una propuesta de estrategias de crecimiento intensivo orientado a mejorar el nivel de ventas y posicionamiento en el Hotel San Camilo. Por consiguiente, el muestro probabilístico fue de 432 clientes a quienes se les aplicó la encuesta; y a los propietarios de la empresa se les aplicó la entrevista a profundidad.

Así mismo, los resultados han permitido demostrar que las estrategias de crecimiento intensivo (penetración de mercado y desarrollo del producto) mejora el posicionamiento y ventas de la empresa. Así pues, el autor concluye que la implementación de las estrategias establecidas mejorará el nivel de ventas debido al otorgamiento de un servicio de calidad con un valor agregado importante que permitirá el incremento del posicionamiento actual.

Por último, para los autores, (Lazo, Jiménez, & Leyva, 2013), en sus tesis, “Plan estratégico para la industria de muebles en Lambayeque”, elaborada en la Pontificia Universidad Católica del Perú; sustentan que, en los últimos años la industria de muebles en Lambayeque se ha visto descuidada debido al incremento de malls y tiendas por departamento a pesar que siempre mantienen su cultura y costumbre por parte de los ebanistas artesanales de la región. De esta manera, ellos proponen un plan estratégico para lograr que, en el 2020 Lambayeque sea reconocido como la segunda región productora y exportadora de muebles de madera del país; caracterizada por la innovación y calidad, el desarrollo tecnológico, logrando así una cadena productiva integradora.

Los autores indicaron como conclusión que las tres estrategias establecidas son: desarrollo de mercados, de productos y estrategias específicas. A través del plan estratégico integral se impulsará el crecimiento de ventas de las empresas dedicadas a la fabricación de muebles en la Ciudad de Lambayeque, logrando exportar a países de Estados Unidos y Unión Europea.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

Según la autora, (Astudillo Villavicencio, 2017), en su tesis, “Plan Estratégico para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., de la Ciudad de Zamora, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, para el período 2017-2021”, llevada a cabo en la Universidad Nacional de Loja- Ecuador, menciona que el supermercado se dedica principalmente a la producción comercial. Para realizar dicha investigación se utilizaron los siguientes métodos: inductivo, deductivo y analítico histórico; así mismo, se emplearon técnicas como entrevista y encuesta. Respecto a los resultados, la matriz EFE resultó 2.80 lo que significa que el supermercado mantiene un considerable predominio de las fortalezas y la matriz EFI resultó 2.60 lo que significa que está respondiendo de manera excelente a la oportunidades.

Se procedió a diseñar la matriz FODA y de Alto Impacto que permitió establecer objetivos estratégicos: diseñar la filosofía empresarial, el manual de funciones, un plan de capacitación al personal, crear fidelidad en los clientes e incrementar la productividad empresarial. También, el presupuesto para poner en marcha cada una de las actividades es de \$ 4 660.00 dólares. La autora concluye que el supermercado mejorará su gestión y posicionamiento en el mercado local, captando y mejorando la

cantidad de sus clientes.

Por otro lado, la autora (Calva Luzón, 2017), en su tesis, “Plan Estratégico para la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cia. Ltda., de la Ciudad Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbios”, efectuada en la Universidad Nacional de Loja-Ecuador, señala que, la presente investigación tiene como finalidad contribuir con el desarrollo organizacional de la distribuidora. Se diseñó la matriz EFE que tuvo como resultado 2.77 lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas y la matriz EFI tuvo como resultado 2.89 que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades.

Además, se elaboró la matriz FODA y en base a esta se elaboró la Matriz de Alto Impacto que permitió generar los siguientes objetivos estratégicos: establecer la misión y visión, realizar programas promocionales y publicitarios, elaborar un plan de capacitación, establecer un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa; cabe mencionar que para implementar dichas actividades tendrá un costo de \$ 16 603.00 dólares. En definitiva, se concluye que el plan estratégico le permitirá posicionarse en la mente de los consumidores y posteriormente alcanzar su fidelidad logrando así incrementar las ventas y utilidades de la empresa.

Conforme con los autores (Gentil Jaime & Pacheco Jácome, 2016), en su tesis, “Plan Estratégico en el área de mercadeo para el almacén Punto Ama de la Ciudad de Ocaña, con el ánimo de mejorar su situación en ventas y finanzas”, realizada en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña- Colombia; nos dicen que, se elaboró una investigación del mercado objetivo estableciéndose las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, se definió la misión, visión y objetivos con la finalidad de direccionar y ordenar el futuro almacén. Las debilidades que presenta el almacén Punto Ama son: insuficiencia de equipos y de un sistema computarizado para el registro y control del inventario y de las ventas diarias, carencia de componentes de información y ausencia de un manual de funciones de los puestos para medir los indicadores de desempeño.

Se propusieron las estrategias de penetración y posicionamiento y la estrategia de desarrollo en el mercado y obsolescencia de los productos. Por último, los autores llegan a la conclusión que la poca adaptación del Almacén Punto Ama a los cambios constantes en el ámbito del mercado le ha generado debilidades que afectan su supervivencia en el mercado local.

Para los autores, (Pallares Bayona & Arévalo Álvarez, 2016), en su tesis, “Diseño de un Plan Estratégico para Ramon’s Sport de la Ciudad de Ocaña, buscando su proyección comercial”, efectuada en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña- Colombia, mencionan que, el propósito de la presente tesis es buscar su proyección comercial; por ende se utilizaron las matrices EFI, EFE, FODA, MPC, IE; se propuso un plan de acción en el cual se incluyen estrategias para su proyección comercial.

Así pues, los autores concluyen que la empresa Ramon’s Sport, dedicada al taller de confecciones, está posicionada en el mercado y tiene bien definido el proceso de producción pero le falta capacitación en temas de marketing que sirven como base para definir la estructura organizacional y puedan tomar decisiones que les permita

acceder en mercados nuevos atractivos.

De acuerdo con la autora, (Mestre Campos, 2015), en su tesis, “Propuesta de un Plan Estratégico para el direccionamiento de la planeación en la empresa Ciudad de Gigantes en la Ciudad de Ibagué”, elaborada en la Universidad de la Sabana-Colombia; señala que el objetivo principal es definir los aspectos metodológicos y técnicos que orienten al direccionamiento estratégico de la empresa, hacia la generación de la propuesta de valor que permita ser más competitivo y rentable. En definitiva, las fases de elaboración comprenden un diagnóstico de la situación actual a través de herramientas y matrices de direccionamiento estratégico; y un plan de acción para su posterior implementación.

La autora resaltó como conclusión que el análisis del sistema de Ciudad de Gigantes permitió mediante la utilización de instrumentos de planificación estratégica, elaborar un panorama que abarca tanto el análisis de las relaciones entre las áreas funcionales de la organización, como la comprensión del entorno que rodea el negocio. De esta manera, a través de la matriz de factores internos y con un resultado de 2.46 la institución presenta debilidades que deben ser corregidas y con un resultado de 2.42 para el análisis de entorno se evidencia que es necesario seguir minimizando las amenazas y concentrarse en las oportunidades.

También, el autor (Guerrero Villafañe, 2015), en su tesis, “Desarrollo de la Planeación Estratégica del Autoservicio Andrade en el período 2016-2019”, desarrollada en la Universidad del Valle- Colombia; afirma que el presente trabajo tiene como finalidad formular estrategias para el logro de los objetivos mediante la

implementación del modelo de administración estratégica de Fred David. Las matrices que se utilizan en el estudio son: análisis del entorno (para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (para conocer el comportamiento estructural y grado de atracción del sector) y cuadro de mando integral (para controlar y monitorear las estrategias logrando así los resultados).

Para finalizar, se concluye que el Supermercado Andrade, debe implementar el plan estratégico ya que permite preparar los esfuerzos humanos, técnicos, administrativos y financieros para afrontar las exigencias del mercado, la competencia y las necesidades y/o expectativas de los clientes.

En cuanto, la autora (Rangel, 2015), en su tesis, “Propuesta para la elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Surtidema Ltda., de la Ciudad de AguaChica, Cesar, con el fin de mejorar su influencia comercial en la zona”, elaborada en la Universidad Francisco de Paula Santander- Colombia; menciona que el plan estratégico le permitirá a la institución ser más eficiente y cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes. La presente investigación contiene un marco histórico internacional, nacional y local, conceptual, teórico, contextual y legal; se utilizaron dos instrumentos: encuesta y entrevista. En consecuencia, se elaboraron diferentes matrices que ayudaron a determinar estrategias que contribuirán a mejorar la calidad del servicio.

La autora llegó a la conclusión que a través de la matriz FODA, se pudo determinar que la empresa Surtidema Ltda., aún no cuenta con principios corporativos bien

definidos, lo cual ha provocado dificultades en la toma de decisiones. Cabe resaltar que la entidad está bien posicionada y es necesario implementar estrategias para fortalecer el capital humano, los precios, la correcta distribución, promoción y publicidad.

Por otra parte, para los autores (Muñoz Rodríguez & Olaya Arrunategui, 2013), en su tesis, “Plan Estratégico para incrementar las ventas en la empresa Distritodo Medical S.A.”, ejecutada en la Universidad Autónoma de Occidente- Colombia; nos dicen que el objetivo principal es incrementar sus ventas en un 10% de la empresa Distritodo Medical S.A., que se dedica a la distribución y comercialización de medicamento, dispositivos médicos, cosméticos de consumo masivo y de higiene personal. Dicha investigación es de tipo cuantitativa o concluyente porque considera que es necesario tomar una muestra grande y representativa. Los autores llegan a la conclusión que es importante que la empresa Distritodo Medical desarrolle nuevas estrategias para aumentar sus ventas y la participación del mercado gracias al diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Para la autora, (Carrion Medina, 2013), en su tesis, “Planeación Estratégica para la empresa comercial “Fervaz” de la ciudad de Loja periodos: 2012-2016”, efectuada en la Universidad de Loja- Ecuador; indica en su objetivo general, realizar una planeación estratégica, con la finalidad de enriquecer y mejorar el servicio a partir del análisis de la situación aplicando la matriz FODA y facilitar la toma de decisiones y ser más competitivos. Se establecieron diferentes actividades estratégicas como capacitar al personal y mantener responsabilidad en las áreas de trabajo.

La autora llegó a conclusión, que la empresa comercial Fervaz debe ejecutar un plan de capacitación en temas de relaciones humanas, plan estratégico, atención al cliente, tributación e informática con la finalidad de aumentar la cobertura del mercado brindando un servicio eficaz a los clientes.

Para concluir, el autor, (Barberi Alicandú, 2013), en su tesis, “Plan Estratégico para impulsar las ventas de productos para limpieza industrial de la organización Inversiones HH 900, CA. en el Municipio San Diego del Estado Caracobo”, llevado a cabo en la Universidad José Antonio Páez- Venezuela; nos dice que, para la empresa Inversiones HH 900, CA., dedicada a la comercialización de productos de limpieza industrial, en su condición de pequeña empresa en crecimiento y expansión le resulta de gran beneficio la implementación del plan estratégico, debido a que en el mismo se desarrollarán una serie de pasos elaborados con fundamentos teóricos de la planificación estratégica con el fin de incrementar sus ventas en el municipio San Diego, permitiéndole obtener recursos económicos para crecer como organización y expandirse a otros lugares de su interés.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Plan estratégico**

Según (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2014), el planeamiento estratégico es el proceso sistemático construido sobre el análisis de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro que genera información para la toma de decisiones en torno al establecimiento de las estrategias y al camino que deben recorrer en el futuro con el fin de lograr los objetivos y metas de la organización.

### **2.2.1.1. Etapas del plan estratégico**

Según (Elg Asesores, 2018), las etapas del plan estratégico se clasifican en:

#### **1. Análisis estratégico**

Análisis Interno: se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa. También incluye establecer la visión, misión y valores.

Análisis Externo: comprende identificar las oportunidades y amenazas de la institución.

#### **2. Formulación de la estrategia**

En esta etapa se debe establecer la estrategia a través de diferentes matrices estratégicas. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuáles deben abandonar la institución, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar a mercados internacionales o si es necesario fusionarse con otra institución.

#### **3. Implantación estratégica**

Esta etapa consiste en la implantación del plan elaborado y control de su realización. En la implantación se debe poner en acción la estrategia establecida y en el proceso del control implica medir los resultados de las acciones emprendidas y diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **2.2.2. Proyección de ventas**

Según (Suttle, 2017), una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera obtener en el futuro procedente de las ventas. También es conocida como previsión de ventas; dicha proyección se representa en términos monetarios o de unidades y pueden calcularse sobre una base mensual, trimestral o anual.

### 2.2.3. Matriz FODA

Según (Espinosa, 2013). La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Según (Evoli, 2009). La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia **FO**: se basa en el uso de las fortalezas internas de las organizaciones con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- La estrategia **FA**: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia **DA**: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo

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

- La estrategia **DO**: tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podrá decidir invertir en recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

<b>MATRIZ FODA</b>		FORTALEZAS (F)		DEBILIDADES (D)	
		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de fortalezas		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de debilidades	
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de oportunidades		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades	
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Hacer lista de amenazas		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. Minimizar las debilidades y evitar amenazas	

**Figura 1:** Matriz FODA

**Fuente:** Información secundaria, brindada por la autora (Socorro, 2012), obtenido el 21 de abril de 2016

Según (David F. R., 2008). La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenaza (FODA) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipo de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los

factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Es por ello que se explica lo siguiente:

- Las estrategias **FO**, utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Todos los gerentes quisieran que sus organizaciones estuvieran en una posición en la cual las fortalezas internas se pudieran utilizar para aprovechar al máximo las tendencias y los acontecimientos externos.
  
- Las estrategias **DO**, tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. A veces ocurre que existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar tales oportunidades.
  
- Las estrategias **FA**, utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.
  
- Las estrategias **DA**, son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Una organización que se enfrenta a numerosas amenazas externas y debilidades internas se encontrará con certeza en una posición precaria. De hecho, tal empresa podría tener que luchar por su supervivencia y quizá tenga que optar por las fusiones, reducciones, declaraciones de quiebra o la liquidación.

#### **2.2.4. Matriz EFE**

Según (David F. R., 2008). Una Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

- 1.** Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- 2.** Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0
- 3.** Fije una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
- 4.** Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se fundamentan en la empresa, mientras que los

valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

5. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
6. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo	.15	1	.15
2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público	.05	3	.15
3. Crecimiento astronómico de la publicidad por Internet	.05	1	.05
4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
<i>Amenazas</i>			
1. Legislación en contra de la industria del tabaco	.10	2	.20
2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5. Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL	1.00		2.10

**Figura 2:** Un ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST, Inc.

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las

oportunidades ni evitan las amenazas externas.

### **2.2.5. Matriz EFI**

Según (David F. R., 2008). Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

- 1.** Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
- 2.** Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que

producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

**3.** Fije una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

**4.** Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

**5.** Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

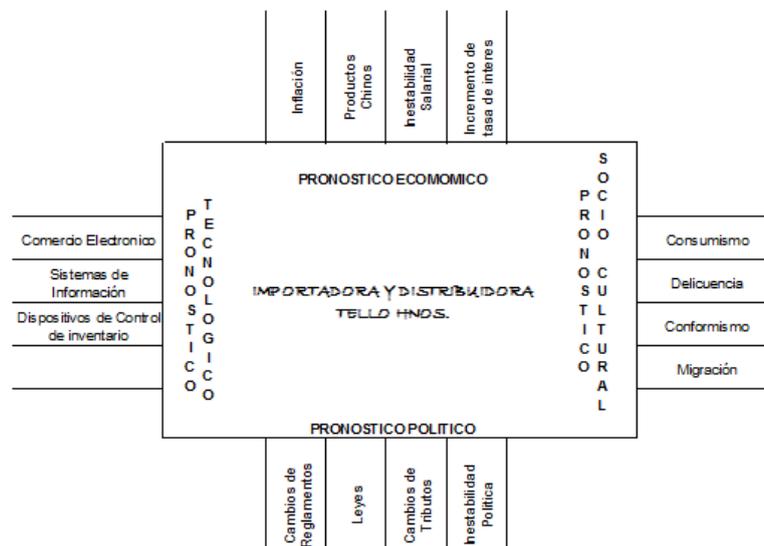
FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Fortalezas internas</i>			
1. El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2. Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en Las Vegas	.10	4	.40
3. Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4. Propietaria de una milla en la franja de Las Vegas	.15	4	.60
5. Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6. Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7. Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8. Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9. Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10. Indicadores financieros	.05	3	.15
<i>Debilidades internas</i>			
1. La mayoría de las propiedades están ubicadas en Las Vegas	.05	1	.05
2. Poca diversificación	.05	2	.10
3. Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4. Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5. Pérdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL	1.00		2.75

**Figura 3:** Una muestra de la matriz de evaluación del factor interno para MandalayBay

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

### 2.2.6. Análisis PEST

Según (Candy Benavides & Evelyn Lluitaxi, 2009). Este es el análisis de oportunidades y amenazas, el cual dará una perspectiva del pronóstico económico, político, socio- cultural y tecnológico de la empresa, los mismos que tienen una probabilidad de ocurrencia.



**Figura 4:** Ejemplo de análisis PEST de la importadora y distribuidora Tello Hnos

**Fuente:** Información secundaria, brindada por las autoras (Candy Benavides & Evelyn Lluitaxi, 2009), obtenido el 21 de abril de 2016

### **2.2.7. Factores claves de éxito**

Para el autor (Carreto , 2008). Se trata en definitiva de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implementación de una estrategia determinada. Deberán considerarse factores internos y externos de la organización, como actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Según (Hernández, 2016). Los Factores Críticos de Éxito son un número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto. Sirve para la consecución de objetivos estratégicos; ayudando de forma determinante al mantenimiento (sostenibilidad, permanencia, pervivencia, crecimiento) de la organización en el Tiempo; y para ir alcanzando cuotas más altas en el camino hacia la Excelencia.

Para el autor (Carrasco, 2013). Los factores críticos de éxito (FCE), son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos propuestos de la empresa.

Una definición desde la perspectiva gerencial nos dice que “Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las Organizaciones.”

### **Las características de los FCE:**

Una aproximación válida para entender los FCE son sus características, que a lo largo de muchas experiencias en múltiples organizaciones se ha determinado que comparten gran cantidad de ellas, de las cuales se pueden extraer las siguientes:

- Son temporales y subjetivos.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren.
- Son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo.
- Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto de las variables claves en un determinado momento.
- Se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de su planificación.
- Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como satisfactorio o exitoso. Lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la entidad o la estrategia evaluada.
- El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.
- Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.

## 2.2.8. Matriz de perfil competitivo

Para el autor (David F. R., 2008). La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Así mismo, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incorporan datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	AVON		LOREAL		PROCTER & GAMBLE		
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Dirección	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80

**Figura 5:** Ejemplo de matriz de perfil competitivo

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

### **2.2.9. Matriz BCG**

Para el autor (David F. R., 2008). La matriz del Boston ConsultingGroup (BCG) y la matriz interna y externa (IE) están diseñadas para mejorar la formulación de estrategias de una empresa con divisiones múltiples. (El BCG es una empresa privada de consultoría en gerencia ubicada en Boston. El BCG emplea a 1 400 consultores en todo el mundo, pero redujo su fuerza laboral en 12% en el 2002.)

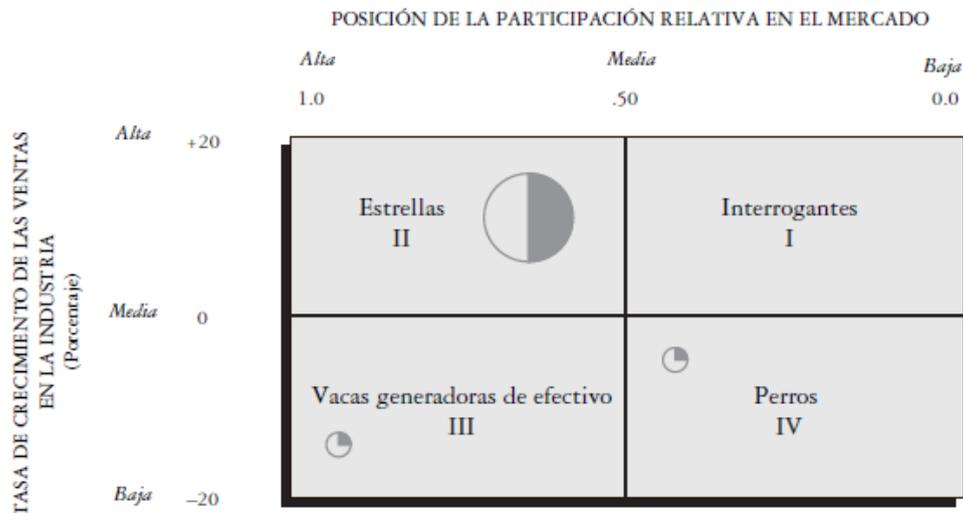
La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división respecto a todas las demás divisiones de la empresa.

La posición de la participación relativa en el mercado se presenta en el eje x de la matriz BCG. El punto medio del eje x se establece por lo general en .50, que corresponde a una división que posee la mitad de la participación en el mercado de la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento industrial en ventas, medida en términos porcentuales. Los porcentajes de la tasa de crecimiento que se ubican en el eje y varían de  $-20$  a  $20\%$ , siendo 0.0 el punto central. Estos rangos numéricos se utilizan con frecuencia para los ejes x y y, pero se podrían establecer otros valores numéricos según se considere apropiado para empresas en particular.

- Interrogantes: las divisiones del cuadrante I tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado, aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Por lo general, las necesidades de efectivo de estas

empresas son altas y su generación de efectivo es baja.

- Estrellas: las divisiones del cuadrante II (denominadas con frecuencia Estrellas) representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad. Las divisiones con una participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta debe recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. La integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas para estas divisiones.
  
- Vacas generadoras de efectivo: las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento. Se denominan Vacas generadoras de efectivo porque producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Muchas de las divisiones vacas actuales fueron Estrellas.
  
- Perros: las divisiones del cuadrante IV de la empresa tienen una posición baja de la participación relativa en el mercado y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo; se les ha denominado Perros, porque son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos.

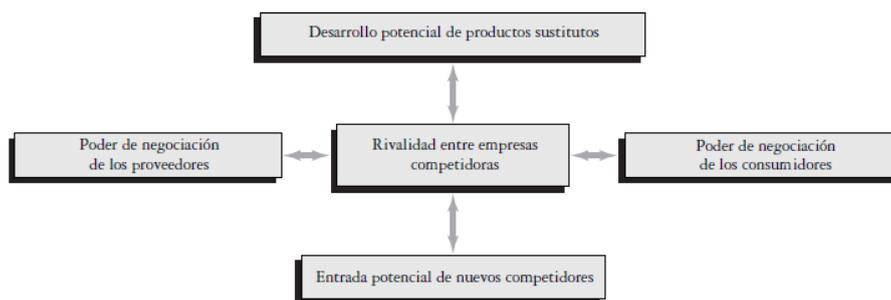


**Figura 6:** Matriz BCG

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

### 2.2.10. Las cinco fuerzas de Porter

Según (David F. R., 2008). El Modelo de las Cinco Fuerzas de Competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:



**Figura 7:** El modelo de las cinco fuerzas de competencia

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

### ➤ **Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

### ➤ **Entrada potencial de nuevos competidores**

Siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, la posesión de patentes, las ubicaciones poco atractivas, los ataques de empresas arraigadas y la saturación potencial del mercado.

### ➤ **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

En muchas industrias, las empresas compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Como ejemplos están los fabricantes de contenedores de plástico que compiten con aquellos que fabrican recipientes de vidrio, cartón y aluminio; así como los productores de acetaminofén que compiten

con otros productores de medicamentos contra el dolor de cabeza y los dolores en general. La presencia de productos sustitutos coloca un tope en el precio que se cobra antes de que los consumidores cambien a un producto sustituto.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

➤ **Poder de negociación de los consumidores**

Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.

### **2.2.11. Matriz PEYEA**

Según (David F. R., 2008). Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una

empresa específica. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos posiciones estratégicas internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos posiciones estratégicas externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]).

Según, (Pontificia Universidad Javeriana, 2003), define lo siguiente:

**Posición estratégica interna.-** Tiene como finalidad elaborar el diagnóstico interno de la institución para determinar su posición estratégica. El mejor reflejo es medir su *fortaleza financiera* ya que éste permitirá sobrevivir ante los cambios del entorno; entre ellos existen indicadores como el ROE, ROA, el endeudamiento y liquidez. Además, se debe considerar lo expuesto por Michael Porter y otros autores, quienes argumentan que si una empresa desea incrementar su *ventaja competitiva* debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto.

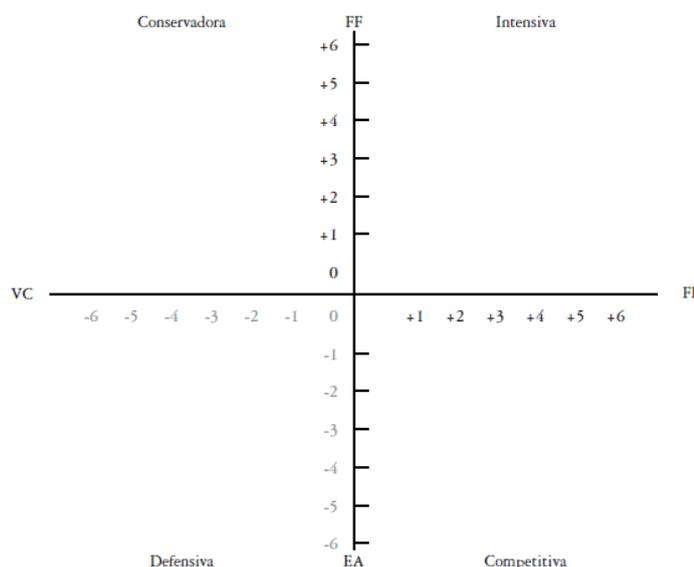
**Posición estratégica externa.-** El poder que tenga el sector sobre los grupos de interés para negociar como gremio entre otras, ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, importación de nuevas tecnologías; determinan el potencial de crecimiento y de generación de utilidades por ello se le conoce como *fortaleza industrial*. Sumado a esto, hay otros factores que influyen como la devaluación, inflación, elasticidad y variabilidad de la demanda, lo cual se le conoce como *estabilidad ambiental*.

Los indicadores de cada grupo son evaluados en una escala de uno (1) a seis (6),

siguiente las siguientes convenciones:

Para fortaleza financiera y fortaleza industrial, +6 es el mejor y +1 es el peor.

Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental, -1 es el mejor y -6 es el peor.



**Figura 8:** Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

Según, (David F. R., 2008), menciona que el vector direccional asociado a cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA, entonces la organización debe aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. En consecuencia, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una combinación de las anteriores son estrategias viables.

Por otra parte, el vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador, lo

que implicaría mantenerse cerca de las competencias básicas de la empresa y evitar riesgos excesivos; las estrategias conservadoras incluyen la penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. Por otro lado, el vector direccional podría situarse en el cuadrante defensivo de la matriz, las estrategias incluyen la reducción, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional podría situarse en el cuadrante competitivo, las estrategias incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variación de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barreras de ingreso al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza industrial (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad del capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad

**Figura 9:** Ejemplo de factores que integran los ejes de la matriz PEYEA  
**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

### 2.2.12. Matriz interna-externa (IE)

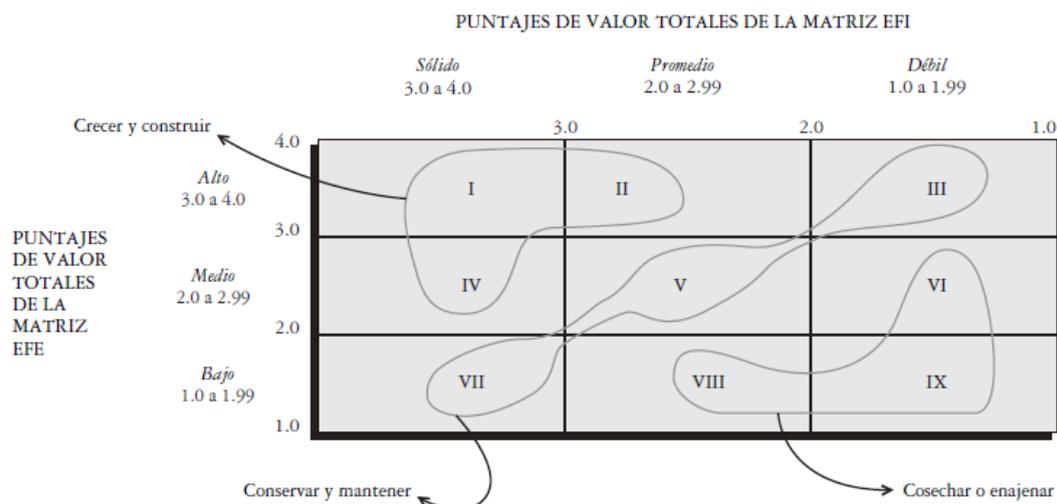
Según (David F. R., 2008). La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE es similar a la matriz BCG, ya que ambas herramientas registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el que ambas se

conocen como matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada división y las rebanadas de la gráfica de pastel revelan el porcentaje de la contribución en las utilidades de cada división, tanto en la matriz BCG como en la matriz IE.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. Recordemos que cada división de una empresa debe construir una matriz EFI y una matriz EFE, de su parte correspondiente en la empresa. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

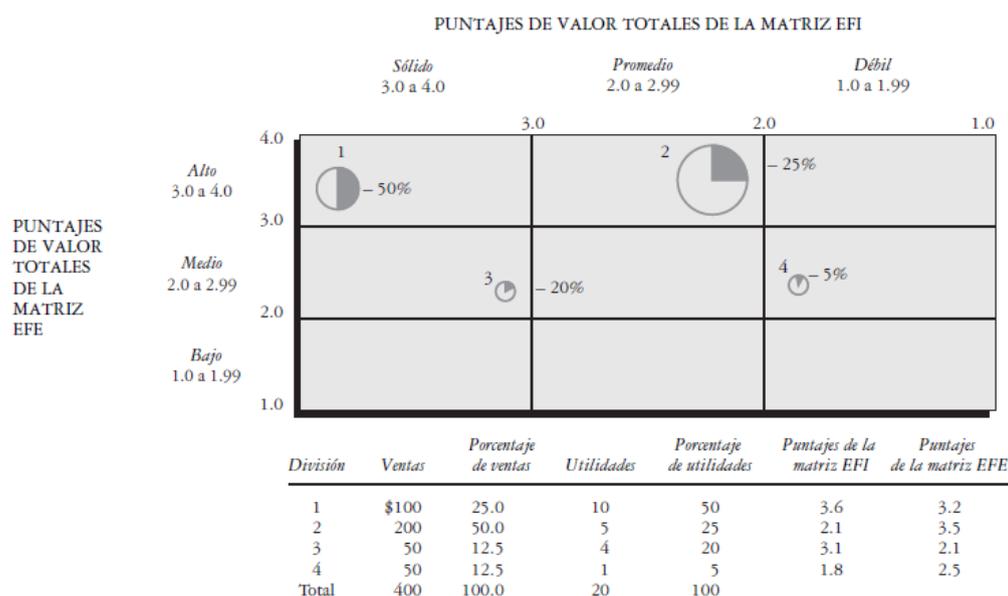
La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. En tercer lugar, una recomendación común

para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o enajenar. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él.



**Figura 10:** Matriz interna y externa (IE)

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016



**Figura 11:** Ejemplo de una matriz interna y externa (IE)

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

Para el autor (David F. R., 2008). Además de la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG y la matriz IE, la matriz de la estrategia principal se ha convertido en una

herramienta popular para formular alternativas de estrategias.

Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia principal; las divisiones se posicionan de igual manera. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

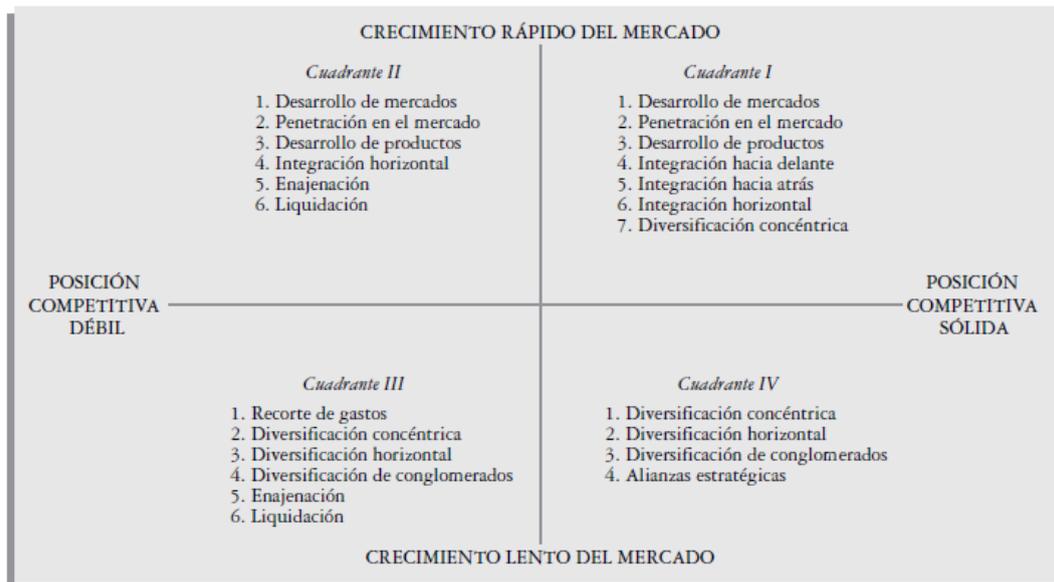
Las empresas ubicadas en el **cuadrante I** de la matriz de la estrategia principal se encuentran en una posición estratégica excelente. Para estas empresas, la concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La integración hacia atrás, hacia delante u horizontal son estrategias eficaces cuando una empresa que se localiza en el cuadrante I cuenta con recursos excesivos. La diversificación concéntrica disminuye los riesgos relacionados con una línea de productos reducida cuando una empresa que se encuentra en el cuadrante I está muy comprometida con un solo producto. Las empresas ubicadas en el cuadrante I tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las empresas que se localizan en el **cuadrante II** necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en

el cuadrante II están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo, si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable. La enajenación o la liquidación deben considerarse como un último recurso. La enajenación proporciona los fondos necesarios para adquirir otras empresas o recuperar acciones.

Las empresas del **cuadrante III** compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación. Una alternativa de estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de las empresas ubicadas en el cuadrante III son la enajenación o la liquidación.

Para concluir, las empresas del **cuadrante IV** cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento. Estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas del cuadrante IV poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas.



**Figura 12:** Matriz de la gran estrategia

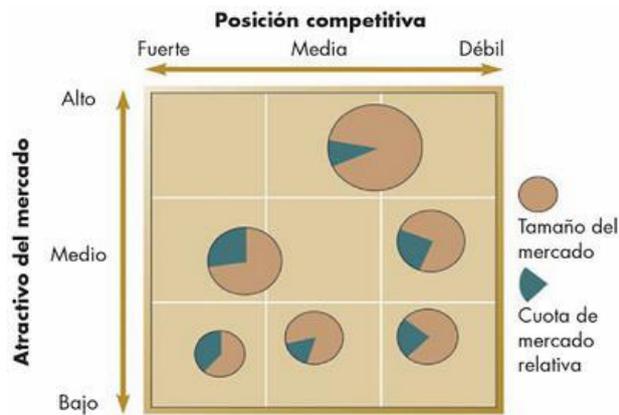
**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (David F. R., 2008), obtenido el 21 de abril de 2016

### 2.2.13. Matriz General Electric

Según, (Martínez Valverde, 2015), la Matriz McKinsey/General Electric fue desarrollado a principios de los años 70 por la consultora estratégica McKinsey para evaluar la cartera de negocios de la empresa General Electric. La aplicación de esta matriz permitió a General Electric identificar en qué unidades de negocio de su cartera de productos debía invertir, en cuáles mantenerse y cuáles de ellas liquidar. Las distintas unidades estratégicas de negocio de la organización se situarán en la matriz en base a dos grandes dimensiones comerciales:

**-Atractivo de mercado:** se establece en el eje vertical, en función de que se considere el atractivo del mismo, alto, medio o bajo.

**-Posición competitiva:** se ubica en el eje horizontal, evaluando la situación de la unidad estratégica de negocio en relación competencia como fuerte, media o débil.



**Figura 13:** Ejemplo de matriz McKinsey/General Electric  
**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (Martínez Valverde, 2015), obtenido el 12 de febrero de 2018

El tamaño del círculo con el que se representará cada unidad estratégica de negocio refleja el tamaño del mercado, no las ventas, mientras que el sector circular inferior mostrará la cuota de mercado relativa de la organización en dicho mercado.

Según, (Martínez Valverde, 2015), los pasos para determinar la Matriz McKinsey son:

1. Especificar los factores para evaluar las dos variables: Posición competitiva y Atractivo de mercado.
2. Se ponderará, en tanto por uno, la importancia relativa que la organización otorga a cada uno de los factores contemplados respecto a la dimensión a la que pertenecen.
3. Dar un puntaje a cada factor según una escala de 1 (muy favorable) a 5 (muy favorable).
4. Multiplicar la importancia relativa por los puntajes de cada factor.
5. Sumar los valores totales.
6. Registrar en la posición del negocio/producto en la matriz.

DIMENSIÓN	FACTOR	IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIÓN (1-5)	VALOR
ATRACTIVO DEL MERCADO	Tamaño del mercado	0,20	5	1,00
	Tasa de crecimiento anual del mercado	0,20	5	1,00
	Margen histórico	0,15	4	0,60
	Intensidad competitiva	0,15	3	0,45
	Requerimientos tecnológicos	0,15	5	0,75
	Vulnerabilidad de la inflación	0,05	3	0,15
	Requerimientos energéticos	0,05	4	0,20
	Impacto medioambiental	0,05	3	0,15
ÍNDICE EN RELACIÓN AL ATRACTIVO DEL MERCADO				4,30
DIMENSIÓN	FACTOR	IMPORTANCIA RELATIVA	PUNTUACIÓN (1-5)	VALOR
POSICIÓN COMPETITIVA	Cuota de mercado	0,10	2	0,20
	Crecimiento de la cuota	0,15	2	0,30
	Calidad del producto	0,10	4	0,40
	Reputación de la marca	0,10	3	0,30
	Canales de distribución	0,05	2	0,10
	Efectividad de las promociones	0,05	3	0,15
	Capacidad productiva	0,05	3	0,15
	Eficiencia productiva	0,05	2	0,10
	Costes unitarios	0,15	2	0,30
	Provisión de materias primas	0,05	2	0,10
	Investigación y desarrollo	0,10	2	0,20
	Personal directivo	0,05	4	0,20
ÍNDICE EN RELACIÓN AL ATRACTIVO DEL MERCADO				2,50

**Figura 14:** Ejemplo de cálculo de las dimensiones de la matriz McKinsey/General Electric

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (Martínez Valverde, 2015), obtenido el 12 de febrero de 2018

<p><b>PROTEGER POSICIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir para crecer sin perder rentabilidad.</li> <li>• Esforzarse en el mantenimiento de los puntos fuertes.</li> </ul>	<p><b>INVERTIR PARA CONSTRUIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de liderazgo.</li> <li>• Construir apoyándose en los puntos fuertes.</li> <li>• Reforzar las áreas vulnerables.</li> </ul>	<p><b>CONSTRUIR SELECTIVAMENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializarse apoyándose en los puntos fuertes.</li> <li>• Buscar caminos de superación de las debilidades.</li> <li>• Renunciar si se percibe que no se mantendrá el crecimiento.</li> </ul>
<p><b>CONSTRUIR SELECTIVAMENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en segmentos atractivos.</li> <li>• Fortalecer posición frente a la competencia.</li> <li>• Buscar rentabilidad mejorando la productividad.</li> </ul>	<p><b>GESTIÓN SELECTIVA BUSCANDO BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger el programa existente.</li> <li>• Concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo.</li> </ul>	<p><b>EXPANSIÓN LIMITADA O COSECHA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar una expansión de bajo riesgo. Si no es posible, minimizar las inversiones y racionalizar las operaciones.</li> </ul>
<p><b>PROTEGER Y REENFOCAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar hacia la búsqueda de beneficios a corto plazo.</li> <li>• Concentrarse en segmentos atractivos.</li> <li>• Defender los puntos fuertes.</li> </ul>	<p><b>GESTIÓN BUSCANDO BENEFICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteger la posición en los segmentos rentables.</li> <li>• Mejorar la línea de productos.</li> <li>• Minimizar las inversiones.</li> </ul>	<p><b>DESINVERTIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender maximizando la generación de fondos.</li> <li>• Disminuir los costes fijos y evitar inversiones.</li> </ul>

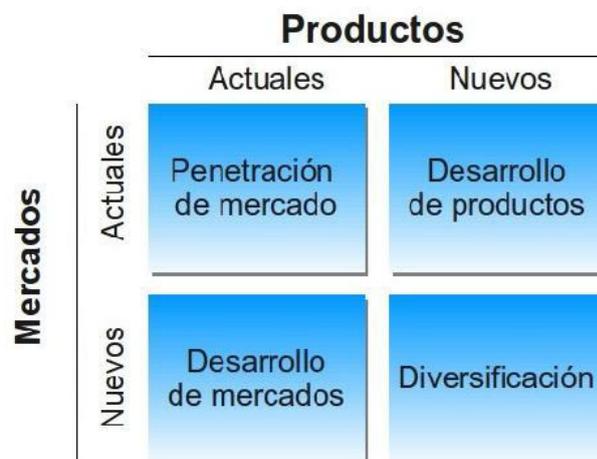
**Figura 15:** Análisis de las estrategias más recomendable atendiendo a la posición de la unidad estratégica del negocio en la Matriz McKinsey/General Electric

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (Martínez Valverde, 2015), obtenido el 12 de febrero de 2018

### 2.2.14. Matriz de Ansoff

Según, (Roldán, 2015), la matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. Tiene como objetivo servir de guía a las empresas que buscan crecer en el mercado en el que actualmente participan y en otros mercados aún no explorados. El primer paso para elaborar la matriz es relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos. Con esta información, se crea la matriz. En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: Penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

En la Figura N° 16 vemos la matriz Ansoff con sus cuatro cuadrantes:



**Figura 16:** Matriz Ansoff

**Fuente:** Información secundaria, brindada por el autor (Roldán, 2015), obtenido el 12 de febrero de 2018

Según, (Roldán, 2015), las estrategias de la Matriz de Ansoff son las siguientes:

- **Penetración de mercado:** corresponde al primer cuadrante que es la combinación de mercados y productos actuales. La estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumenta las ventas con los mismos productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran: Aumentar las actividades publicitarias y promociones, captar las preferencias de clientes de nuestros competidores, aumentar el consumo de los clientes actuales a través de las promociones especiales.
- **Desarrollo de nuevos mercados:** en este cuadrante se combinan los productos actuales con nuevos mercados. La estrategia tiene como objetivo identificar nuevos mercados para que nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados incluyen nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no explorados o incluso mercados internacionales. Las principales actividades que se aplican son: Expansión de nuevos canales de distribución, atraer clientes de otros segmentos del mercado, participar de ferias internacionales, presentar los productos y conseguir clientes en el extranjero.
- **Desarrollo de productos:** se combinan los nuevos productos en mercados actuales. La estrategia tiene como objetivo crear y desarrollar productos creativos y novedosos que puedan ser vendidos en el mercado actual. Las actividades fundamentales que se emplean son: Lanzamiento de nuevos productos, crear nuevas gamas de producto diferenciándolo por calidad, crear más variedades de productos.
- **Diversificación:** es el cuadrante donde se combina nuevos productos en nuevos mercados. La estrategia tiene como objetivo abrir nuevos mercados a través

de la venta de productos nuevos. Es una estrategia riesgosa pero podría ser rentable si se realiza con éxito. Entre las actividades necesarias se debe combinar las actividades de desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

### **2.2.15. Las tres estrategias de crecimiento según Philip Kotler**

Para el autor, (Mazzola, 2015), menciona que existen 03 estrategias de crecimiento según Philip Kotler, las cuales se clasifican en:

1. **Estrategias de crecimiento intensivo**: esta estrategia de crecimiento se basa en mejorar los resultados a partir de nuevas oportunidades en nuestros negocios actuales.

Son aquellas acciones que buscan mejorar aquello que ya estamos haciendo; entre ellas destacan:

**-Estrategia de penetración de mercado:** consiste en obtener un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales. No se modifican las características del producto, se esfuerza a través de la fuerza de ventas y de la publicidad para lograr un incremento en las ventas.

**-Estrategia de desarrollo de mercado:** se basa en la venta de productos actuales en mercados nuevos; es decir, llevar nuestro producto a mercados diferentes.

**-Estrategia de desarrollo de producto:** persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, es decir, crecer en el mismo mercado pero con productos novedosos.

2. **Estrategias de crecimiento por integración**: las empresas deciden adquirir nuevas sociedades que se dediquen o tengan relación directa con nuestros

negocios actuales. Se clasifican en:

**-Estrategia de crecimiento integrado hacia atrás:** se adquieren empresas proveedoras, es decir, la empresa es la que integra en su organización actividades de fabricación.

**-Estrategia de crecimiento integrado hacia adelante:** implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarse con los clientes). Dicha estrategia permite que la empresa tenga sus propios centros de distribución y tiendas al detalle.

**-Estrategia de crecimiento integrado línea u horizontal:** esta estrategia ayuda a controlar o adquirir una empresa por parte de otra del mismo mercado, con el objetivo de mejorar la eficiencia o aumentar el poder del mercado.

**3. Estrategias de crecimiento por diversificación:** se fundamenta en encontrar buenas oportunidades fuera de los productos actuales. Se clasifica en:

**-Estrategia de diversificación concéntrica:** la empresa sale de su sector industrial y/o comercial y añade actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano comercial y/o tecnológico.

**-Estrategia de diversificación horizontal:** consta en crear o incorporar productos nuevos, no relacionados tecnológicamente con el producto principal, destinado a los clientes actuales.

**-Estrategia de diversificación en conglomerado:** se basa en adicionar productos nuevos que no están relacionados con lo tecnológico ni comercial.

## 2.2.16. Principios de la guerra de marketing según Al Rais

Según (Al Rais & Jack Trout, 2016), nos manifestó lo siguiente:

### 1. Principios de marketing de guerra a la defensiva

**-Principio defensivo N° 01: sólo el líder del mercado tiene la opción de jugar a la defensiva.-** Las empresas no crean líderes sino los mismos consumidores. Un general de mercadotecnia eficiente debe tener una visión clara de la situación real, de manera que pueda conducirse correctamente. Se debe engañar al enemigo y nunca a uno mismo.

**-Principio defensivo N° 02: la mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse uno mismo.-** El defensor posee un punto fuerte en la mente del cliente, la mejor manera de reforzar la posición es atacándola constantemente; es decir, uno fortalece su posición al introducir nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes. El ataque a uno mismo quizá signifique sacrificar las ganancias a corto plazo, sin embargo, esto tiene un beneficio fundamental.

**-Principio defensivo N° 03: los movimientos enérgicos de la competencia deberán ser bloqueados siempre.-** Gran parte de las empresas tienen sólo una oportunidad de triunfar; sin embargo, los líderes tienen dos. El líder debe contraatacar rápidamente, antes de que el atacante consiga establecerse. El poder de la mayoría se hace evidente: *“Me parece que estoy en lo correcto, pero mi razón me dice que estoy equivocado, pues dudo que tanto gente se equivoque y yo sea el único que esté en lo cierto”*. El hecho es que muchas personas se dejan influir por la opinión de otro que por la suya.

## **2. Principios de marketing de guerra a la ofensiva**

**-Principio ofensivo N° 01: la principal consideración es conocer la fuerza de la posición del líder.-** La reacción inmediata a un problema de mercadotecnia es estudiarlo hasta sus entrañas, considerar sus fuerzas y debilidades, la calidad del producto, su fuerza de ventas, sus precios y distribución. Lo que una compañía N° 02 y N° 03 debe hacer es orientarse hacia lo que hace el líder, entre ellos: el producto, las fuerzas de ventas, los precios y la distribución del líder.

**-Principio ofensivo N° 02: hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.-** Hay que hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y no en su debilidad. El precio no siempre es algo que el atacante debe evadir ya que puede emplearse en forma muy eficaz.

**-Principio ofensivo N° 03: el ataque deberá lanzarse sobre un frente tan estrecho como sea posible.-** De preferencia se debe atacar con un solo producto. La ducha ofensiva deberá emprenderse con líneas reducidas, con productos individuales tan limitados como sea posible. Las compañías que tienen una extensa línea de productos, seguramente perderá en la larga carrera todo el territorio que obtuvo.

## **3. Principios de marketing de guerra de flanqueo**

**-Principio de flanqueo N° 01: un movimiento adecuado debe efectuarse dentro de un área que no esté en disputa.-** Un movimiento de flanqueo no requiere un producto nuevo, diferente a cualquier cosa existente en el mercado. Sin embargo; debe poseer ciertos elementos novedosos o creativos, para que el cliente en perspectiva lo ubique dentro de una nueva categoría.

**-Principio de flanqueo N° 02: la sorpresa táctica tiene que ser un elemento importante del plan.-** Los movimientos de flanqueo más exitosos son totalmente inesperados. Los grandes movimientos de ataque por los flancos se ven minimizados con acciones en mercados de prueba y con el exceso de investigación, lo que descubre la estrategia de la competencia. Hay que tener mucho cuidado para que la competencia no descubra lo que se está haciendo.

**-Principio de flanqueo N° 03: la persecución es tan importante como el ataque mismo.-** El objetivo en mente debe ser ganar y ganar en grande. Es importante emplear el peso de mercadotecnia que se tenga para hacer despegar un nuevo producto, antes de que el líder pueda cubrirse y uno se quede sorprendido por un desfile de muchos productos iguales. ¿Y si no se tienen los recursos para hacer el seguimiento de un ataque de flanqueo exitoso?; entonces no convendría lanzar un ataque de flanqueo sino utilizar la guerra de guerrillas.

#### **4. Principios de marketing de guerrilla**

**-Principio de guerrilla N° 01: hallar un segmento del mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo.-** Podría ser pequeño geográficamente o en algún otro aspecto difícil de atacar por una empresa mayor. La guerrilla busca reducir el campo de batalla con miras a alcanzar una superioridad de fuerzas; la geografía es la forma tradicional de lograr este objetivo.

**-Principio de guerrilla N° 02: no importa cuánto éxito se logre, nunca hay que actuar como el líder.-** Las guerrillas deben explotar esta debilidad colocando la mayor cantidad posible de su personal en la línea principal de batalla, deben resistir la tentación de integrar organigramas formales, descripciones de puestos o desarrollo de la persona en el puesto. Una guerrilla también puede aprobar el tamaño

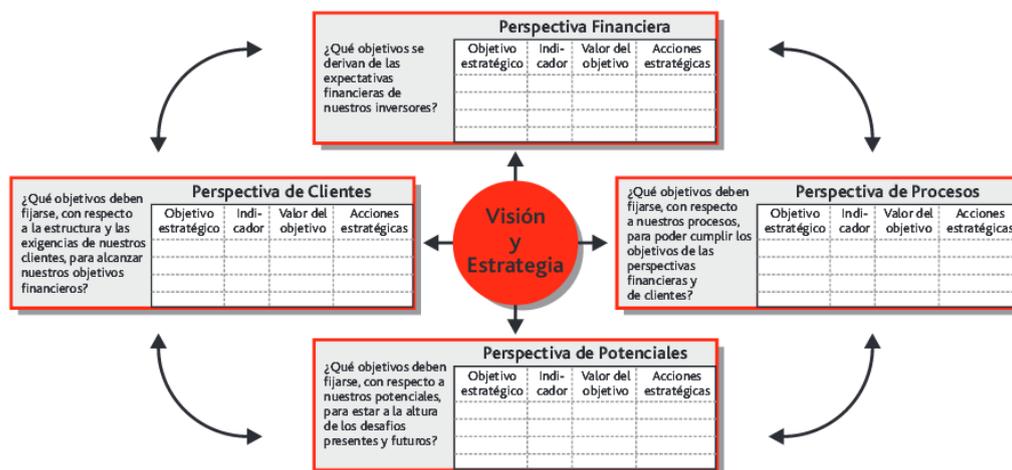
pequeño para tomar decisiones rápidas.

**-Principio de guerrilla N° 03: estar preparado para retirarse apresuradamente ante una noticia de último momento.-** Una compañía que huye sigue viviendo para luchar en otra ocasión. Las guerrillas deberán emplear su flexibilidad para saltar con rapidez a un nuevo mercado en cuanto vean la oportunidad. Algunas veces una guerrilla puede saltar y adueñarse de un territorio que una marca nacional ha abandonado por una y otra razón. La guerrilla puede moverse rápidamente para llenar el hueco, mientras el mercado esté aún allí.

### **2.2.17. Cuadro de mando integral (balanced scorecard)**

Según (David F. , 2008). El Cuadro de mando integral es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. Según (Martín Peña & Reyes Recio, 2008), la Perspectiva Financiera podría considerarse como la clásica e implementada en mayor o menor medida con generalidad en todas las empresas, al intentar responder si se están alcanzando los resultados económicos-financieros que se esperan. De manera tradicional se dispone de una gran variedad de indicadores económicos y financieros relativos a solvencia, rentabilidad, etc. Con la relación a la Perspectiva Cliente, en la actualidad toda empresa considera a los clientes como elemento fundamental en la gestión de la misma; la satisfacción de los clientes es intrínseca a la actuación empresarial y de ella depende los objetivos económicos-financieros. Además, el valor aportado a los clientes integra elementos como: precio, plazo de entrega, atención al cliente y producto y/o servicio propiamente dicho. Con relación a la Perspectiva Procesos

Internos, comprende todas las operaciones de transformación en caso de fabricación y de configuración del servicio en caso de prestación del mismo, así como suministros, almacenamiento, manipulación, transporte y distribución; es por ello que la búsqueda de procesos más eficientes y eficaces lleva a la consideración de procedimientos como la mejora continua. Finalmente con respecto a la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, se refiere a que la satisfacción del cliente, la mejora de los procesos y la consecución de objetivos económicos- financieros no podría lograrse sin elementos fundamentales como son las personas e información. El factor humano en las organizaciones se convierte en un activo clave para el despliegue, ejecución de la estrategia y consecución de los objetivos. Así mismo; los sistemas de información, su almacenamiento, tratamiento y difusión son esenciales para el desarrollo de los objetivos.



**Figura 17:** Perspectivas del cuadro de mando integral  
**Fuente:** Información secundaria, brindada por los autores (Martín Peña & Reyes Recio, 2008), obtenido el 11 de Noviembre de 2016

Según (D'Alessio Ipinza, 2012), la elaboración del cuadro de mando integral empieza con la evaluación del aprendizaje organizacional (aprendizaje y crecimiento de la organización) alrededor de la pregunta ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar su visión?. Luego pasa por la perspectiva procesos internos,

definida con las interrogantes ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes?, ¿En qué procesos se debe ser excelente para conseguirlo? Le sigue la perspectiva del cliente, es decir, ¿Cómo debo mirar a los clientes?- lo que lleva a identificar segmentos de mercado- y ¿Cómo los trato para que compren?. Tenemos que elaborar productos de calidad que ellos estén dispuestos a pagar; si compran, entonces, tenemos ingresos y llegamos a la perspectiva financiera: si tenemos éxito, ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas?. De modo inverso, es lo que se realiza con las estrategias. Se va midiendo y comparando; ajustando la perspectiva financiera (teniendo accionistas satisfechos), luego la perspectiva del cliente (clientes contentos), la perspectiva de los procesos internos (que sean productivos), y el aprendizaje y crecimiento organizacional (empleados motivados y preparados).

#### **2.2.18. Beneficio/costo**

Según, (CEPEP, 2017), la relación beneficio/costo es un indicador de rentabilidad que mide la relación entre los beneficios y costos asociados a un proyecto de inversión con la finalidad de evaluar su rentabilidad. Cuando se refiere por proyecto de inversión no sólo quiere decir a la creación de un nuevo negocio sino también a los negocios que están en marcha ya sea para el desarrollo de un producto nuevo o innovador.

La relación beneficio/costo se obtiene al dividir el Valor Actual de los Ingresos Netos entre el Valor Actual de los Costos de Inversión, se resume en dicha fórmula:  $B/C = VAI/VAC$ . El resultado del indicador se interpreta en tres formas:

- $B/C > 1$  indica que los beneficios superan el costo; por lo tanto, el proyecto es viable.

- $B/C = 1$  no hay ganancias ya que los beneficios son iguales a los costos.

- $B/C < 1$  los costos son mayores que los beneficios; por lo tanto, el proyecto no es viable.

## **2.3.Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis general**

El plan estratégico incrementará las ventas por lo menos un 10% en la empresa EL SUPER S.A.C., en el periodo 2018-2022

### **2.3.2. Hipótesis específicas**

1. El análisis de los componentes internos y externos permitirá el diagnóstico de la situación actual de la empresa EL SUPER S.A.C.
2. La identificación de las principales estrategias contribuirá a incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C. por lo menos un 10%.
3. La elaboración del plan de acción permitirá implementar las estrategias en la empresa EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas por lo menos un 10%.
4. La propuesta de un plan estratégico para EL SUPER S.A.C., es viable con un resultado mayor a 1 en el beneficio/costo.

## **CAPÍTULO III. MÉTODO**

### **3.1. Diseño**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

La presente investigación utiliza los siguientes tipos:

- Descriptivo, porque según (Hernández Sampieri , Zapata Salazar , & Mendoza Torres , 2013), resaltan que este tipo de investigación busca especificar las características y perfiles de clientes, procesos, objetos o cualquier tipo de fenómeno que se someta a un análisis.
- Propositivo, puesto que (Domingo Roget, 2008), menciona que este tipo de investigación parte de un diagnóstico, se establecen metas y se diseñan estrategias para poder alcanzar lo establecido.

#### **3.1.2. Diseño de investigación**

La tesis utiliza un Diseño Mixto:

- Cuantitativo, ya que (Vara Horna , 2012), señala que se usa la estadística y permite recoger datos numéricos a través de los resultados del cuestionario estructurado.
- Cualitativo, dado que (Vara Horna , 2012), nos dice que brindan información más profunda y realista a través las técnicas de observación, registro y entrevista a profundidad.

## 3.2. Población y muestra

### 3.2.1. Población

La población objeto de estudio son todos los clientes que compran en EL SUPER S.A.C.

Según, el gerente del SUPER S.A.C., resalta que la cantidad estimada de clientes por día es de 1 000 personas.

### 3.2.2. Muestra

Se aplicó la siguiente fórmula que permitió determinar la muestra; la población se considera como finita debido a que la cantidad estimada es de 1 000 clientes por día.

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

**n**= tamaño de la muestra.

**z**= nivel de confianza elegido: 95% (1.96)

**p**= probabilidad a favor: 0.5

**q**= probabilidad en contra: 0.5

**N**= tamaño de la población: 1 000

**e**= error máximo permitido: 0.05

Es por ello que se formulará de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 1000}{0.05^2 (1000 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 278$$

El tipo de muestreo es Probabilístico Aleatorio Simple por Conglomerado.

En conclusión, la muestra para la “Encuesta” fue de 278 clientes, que forman parte de los criterios de inclusión, y los de exclusión son: el Área de gerencia, administrativo y contabilidad.

Para el instrumento “Entrevista a profundidad”; la muestra fue de 2 personas que corresponden al gerente y administrador de la empresa EL SUPER S.A.C., que forma parte del criterio de inclusión; y los de exclusión son: el Área de contabilidad y clientes.

### 3.3. Operacionalización de variables

**Tabla 1:** Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Plan estratégico	Análisis estratégico	-EFE -EFI -FODA -Matriz de General Electric -PEYEA -MPC	-Observación -Fuentes secundarias -Entrevista a profundidad -Cuestionario estructurado
	Formulación de la estrategia	-Matriz de Ansoff -Las tres estrategias de crecimiento según Philip Kotler	-Entrevista a profundidad -Fuentes secundarias
	Implantación estratégica	Balanced scorecard	Fuentes internas
Ventas	Beneficio/costo	B/C	-Fuentes internas -Flujo de caja (sólo ingresos)

**Fuente:** Elaboración propia

### **3.4. Instrumentación**

Los instrumentos para el diseño cualitativo que se utilizaron fueron la guía de análisis documental y la entrevista a profundidad; en tanto que, el instrumento para el diseño cuantitativo fue el cuestionario estructurado.

Todos ellos se muestran en los anexos:

Anexo N° 01; se presenta la guía de entrevista a profundidad al gerente y administrador.

Anexo N° 02; se muestra el cuestionario estructurado para los clientes del SUPER S.A.C.

La entrevista a profundidad tuvo como objetivo obtener información preliminar para realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa; y el cuestionario estructurado para obtener información acerca de la percepción y satisfacción de los clientes.

Por último, Según el autor (Vara Horna , 2012). La validez de cada uno de los instrumentos fueron analizados a través del criterio de jueces, de expertos.

### **3.5. Procedimiento**

La presente investigación se realizó con el siguiente procedimiento:

1. Primero, se le otorgó de manera impresa al dueño de la empresa EL SUPER S.A.C. una “Plantilla de Consentimiento Informado” que permitió ser más confiable el desarrollo de la investigación.

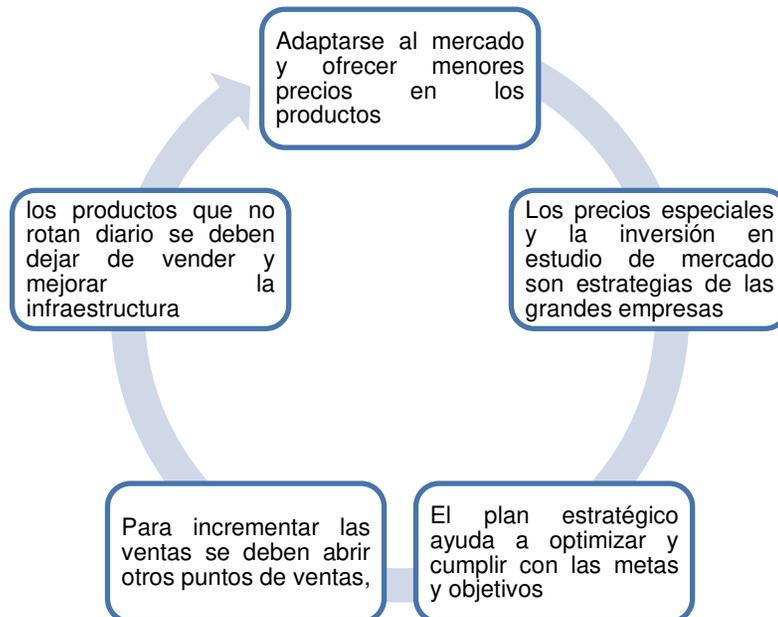
2. Segundo, se elaboró la Guía de Entrevista a Profundidad, que fueron formuladas por diferentes preguntas, para el gerente y administrador de la empresa EL SUPER S.A.C.
3. Tercero, se diseñó el cuestionario estructurado en la que se formularon preguntas abiertas y cerradas dirigida a los clientes.
4. Cuarto, se presentó a los expertos, jueces, los instrumentos para su validación.
5. Quinto, se coordinó con el gerente y el administrador de la empresa EL SUPER S.A.C., para acordar la fecha y hora de la Entrevista a Profundidad a aplicarse, con una duración de 60 minutos.
6. Sexto, se aplicó la Encuesta a los clientes, con una duración de 4 semanas.
7. Séptimo, en el procesamiento de datos se utilizaron las herramientas como Microsoft Excel 2016 y Microsoft Word 2016.
8. Octavo, se revisó la información secundaria que permitió hacer más confiable el procesamiento y análisis de la información; garantizando el control de la calidad del mismo.
9. Noveno, se obtuvieron los resultados del análisis.
10. Décimo, con la información final, procesada y analizada, se diseñaron las diferentes matrices estratégicas.
11. Onceavo, se elaboró la discusión de los resultados donde se confrontó con las hipótesis establecidas.
12. Doceavo, se establecieron las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

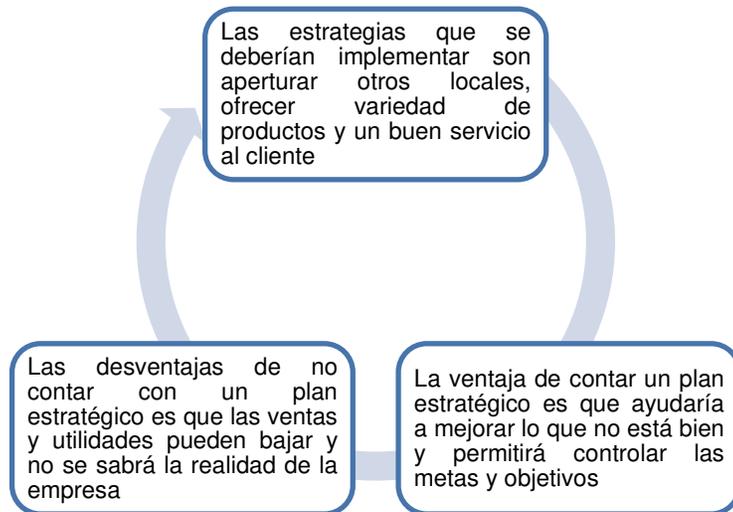
### 4.1. Resultados de la investigación

Para poder cumplir con los objetivos del presente estudio y la elaboración de cada matriz se ha creído conveniente utilizar técnicas de recojo de información como son, entrevista a profundidad y encuesta, las cuales se desarrollaron en el trabajo de campo, y tuvieron como protagonistas al gerente, administrador y clientes de la empresa EL SUPER S.A.C.

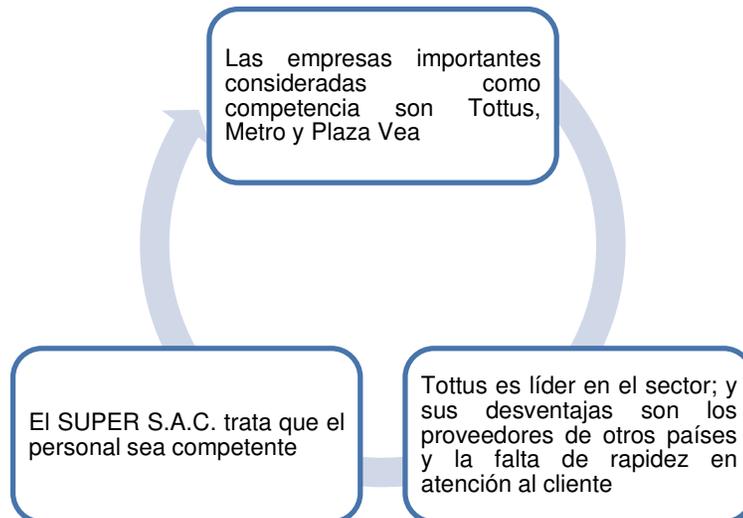
#### 4.1.1. SmartArt de entrevista a profundidad dirigido al gerente y administrador de la empresa EL SUPER S.A.C.



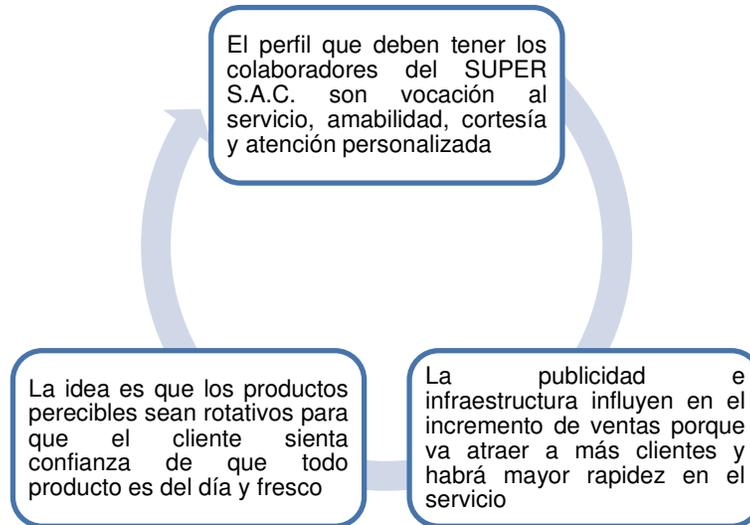
**Figura 18:** Tendencias de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia



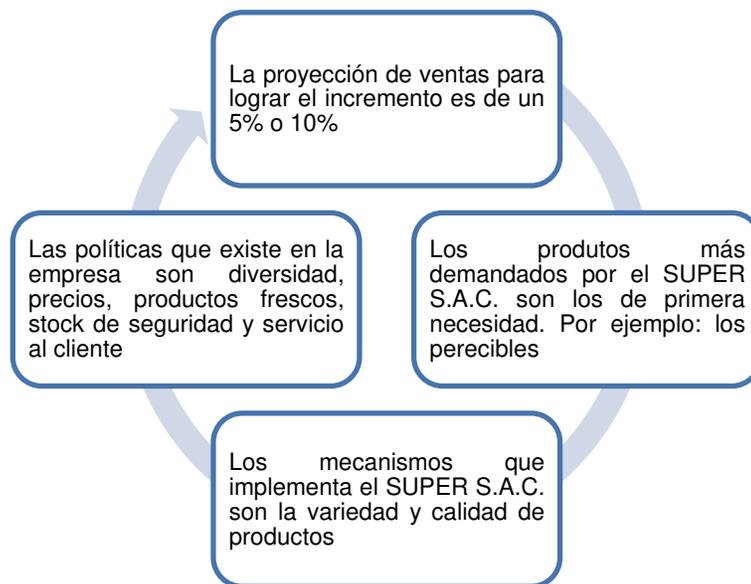
**Figura 19:** Plan estratégico de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia



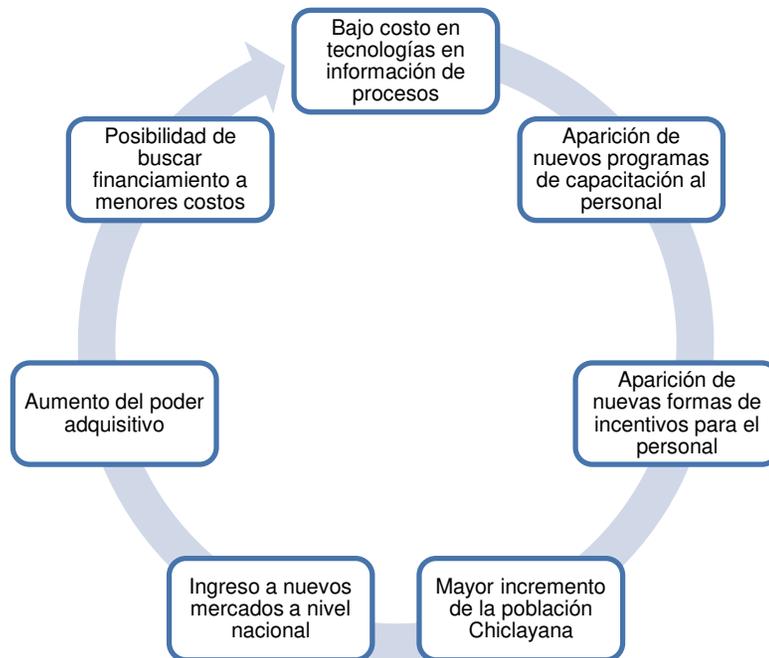
**Figura 20:** Competencia de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia



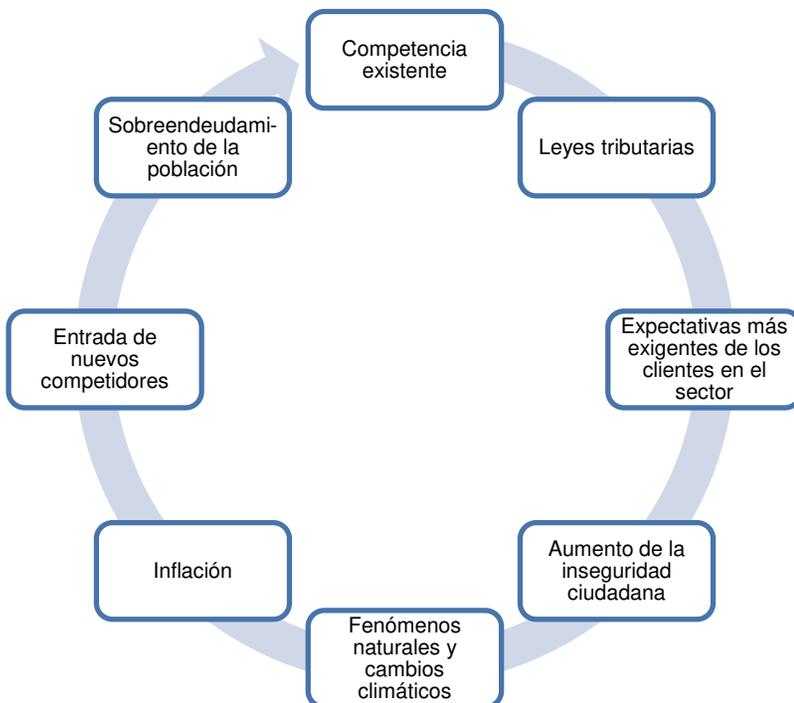
**Figura 21:** Servicio ideal de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia



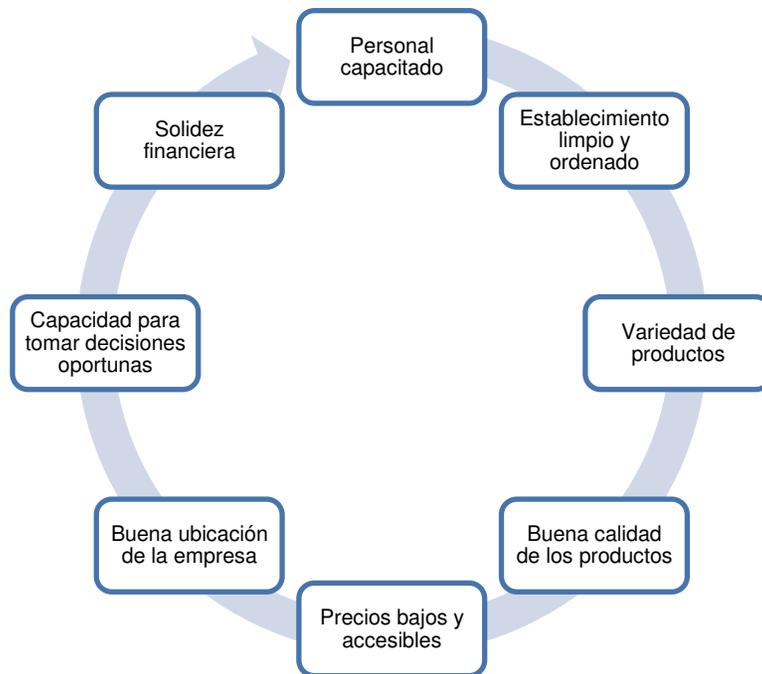
**Figura 22:** Incremento de ventas de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 23:** Oportunidades de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 24:** Amenazas de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 25:** Fortalezas de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia



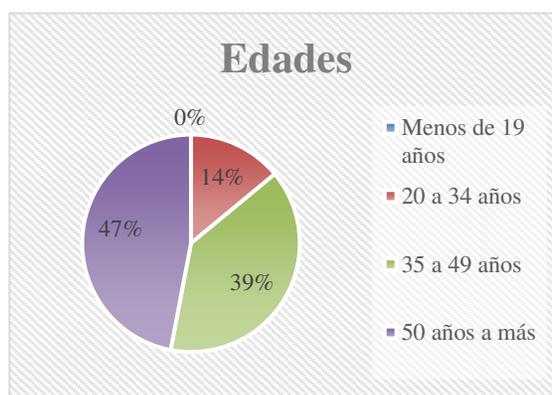
**Figura 26:** Debilidades de la empresa EL SUPER S.A.C., según la entrevista al gerente y administrador  
**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los clientes del SUPER S.A.C.

**Tabla 2:** Edades de los clientes del SUPER S.A.C.

Edades		
Menos de 19 años	<b>0</b>	0%
20 a 34 años	<b>39</b>	14%
35 a 49 años	<b>108</b>	39%
50 años a más	<b>131</b>	47%
<b>TOTAL</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 27:** Edades de los clientes del SUPER S.A.C.

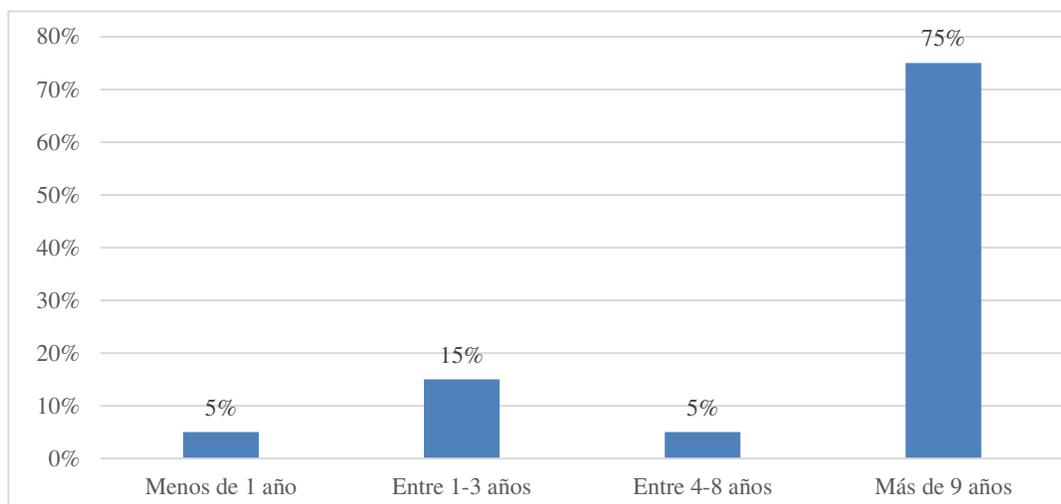
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 86% de los encuestados están en el rango de 35 años a más por lo que se determina que es un segmento adulto.

**Tabla 3:** Cantidad de años como clientes en EL SUPER S.A.C.

¿Desde cuándo Ud. es cliente del SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Menos de 1 año	0	0	5	9	<b>14</b>	5%
Entre 1-3 años	0	14	23	5	<b>42</b>	15%
Entre 4-8 años	0	0	9	5	<b>14</b>	5%
Más de 9 años	0	24	71	113	<b>208</b>	75%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 28:** Cantidad de años como clientes en EL SUPER S.A.C.

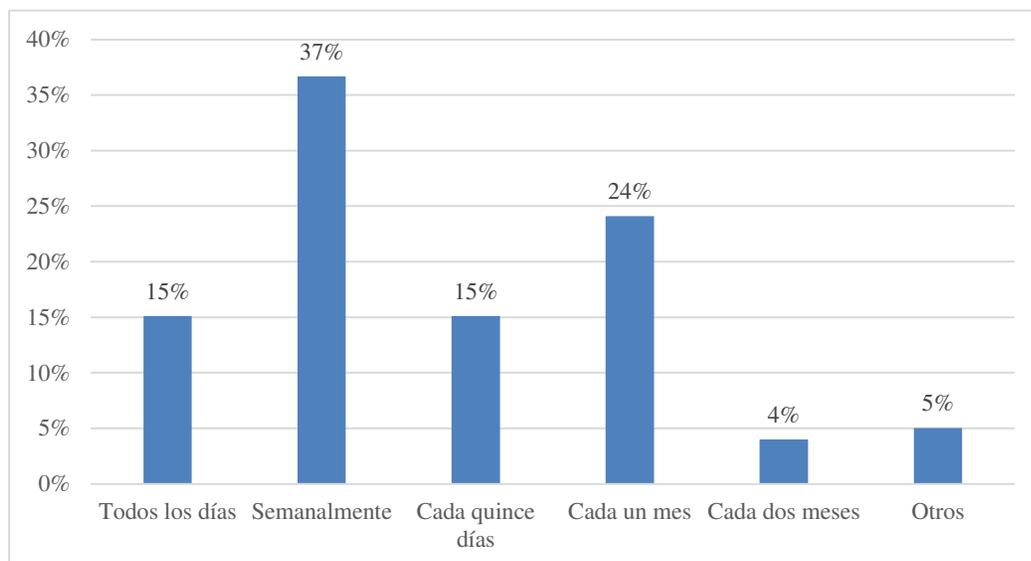
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 75% de los encuestados son clientes del SUPER S.A.C. con un año de antigüedad de más de 9 años.

**Tabla 4:** Frecuencia de compra

¿Con qué frecuencia compra en EL SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Todos los días	0	14	9	19	<b>42</b>	15%
Semanalmente	0	9	37	56	<b>102</b>	37%
Cada quince días	0	0	28	14	<b>42</b>	15%
Cada un mes	0	14	19	34	<b>67</b>	24%
Cada dos meses	0	0	5	6	<b>11</b>	4%
Otros	0	0	9	5	<b>14</b>	5%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>107</b>	<b>134</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 29:** Frecuencia de compra

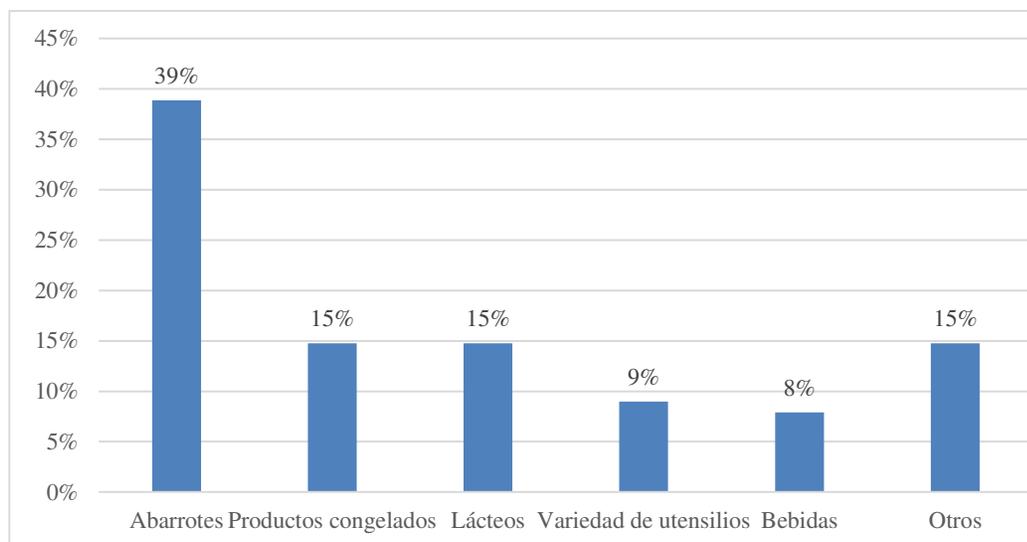
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 37% de los encuestados tienen una frecuencia de compra semanal.

**Tabla 5:** Productos de mayor demanda

¿Cuál es la línea de productos que más compra?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Abarrotes	0	15	41	52	<b>108</b>	39%
Productos congelados	0	6	11	24	<b>41</b>	15%
Lácteos	0	9	17	15	<b>41</b>	15%
Variedad de utensilios	0	5	10	10	<b>25</b>	9%
Bebidas	0	0	11	11	<b>22</b>	8%
Otros	0	2	15	24	<b>41</b>	15%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>105</b>	<b>136</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



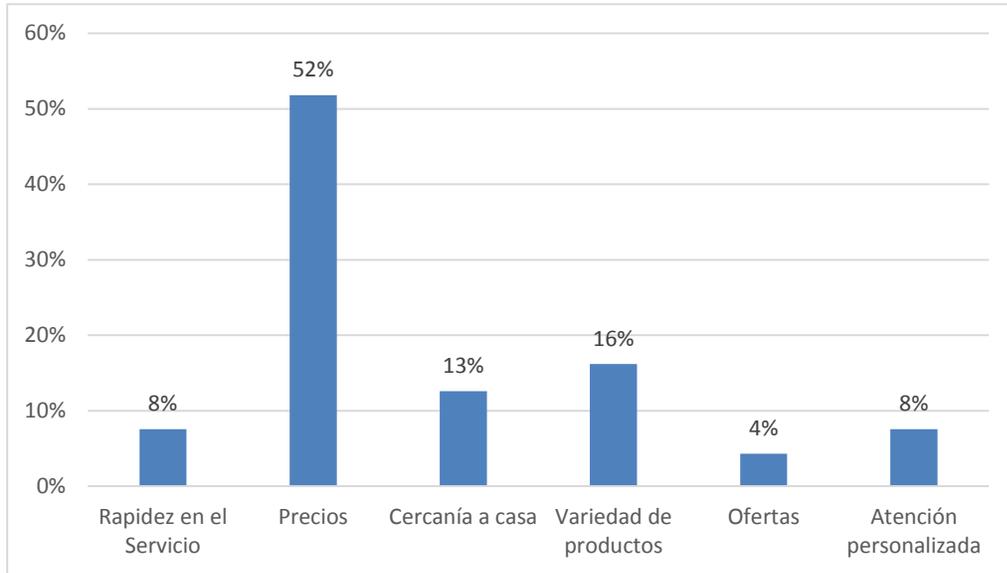
**Figura 30:** Productos de mayor demanda  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 39% de los encuestados manifiestan que la línea de productos que más compran son abarrotes.

**Tabla 6:** Razones para comprar en EL SUPER S.A.C.

¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en EL SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Rapidez en el servicio	0	3	9	9	21	8%
Precios	0	17	56	71	144	52%
Cercanía a casa	0	11	15	9	35	13%
Variedad de productos	0	6	24	15	45	16%
Ofertas	0	0	6	6	12	4%
Atención personalizada	0	0	3	18	21	8%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>113</b>	<b>128</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 31:** Razones para comprar en EL SUPER S.A.C.

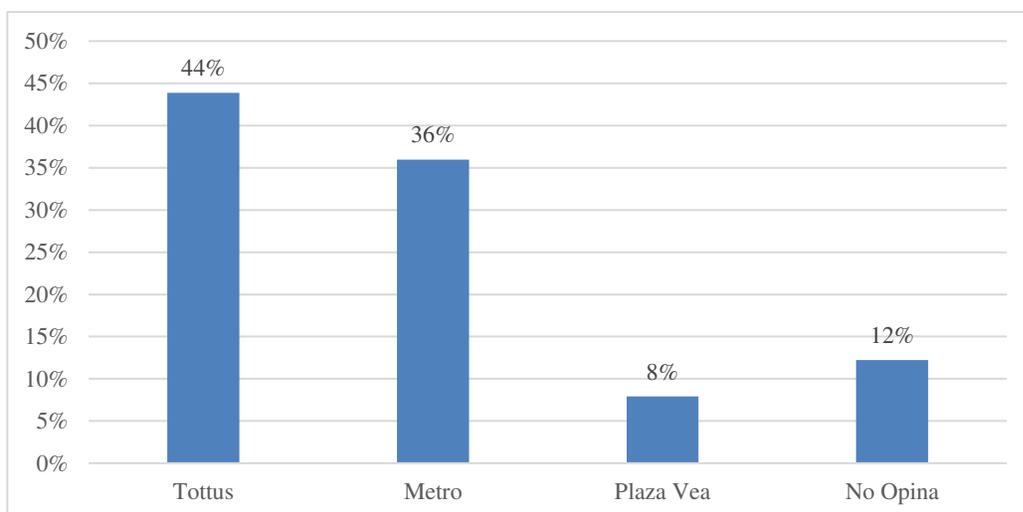
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 52% de los encuestados manifiestan que la principal razón por la que compran en el SUPER S.A.C. son los precios.

**Tabla 7:** Mayor competencia del SUPER S.A.C.

¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia del SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Tottus	0	18	52	52	<b>122</b>	44%
Metro	0	15	33	52	<b>100</b>	36%
Plaza Vea	0	4	14	4	<b>22</b>	8%
No opina	0	0	10	24	<b>34</b>	12%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>109</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 32:** Mayor competencia del SUPER S.A.C.

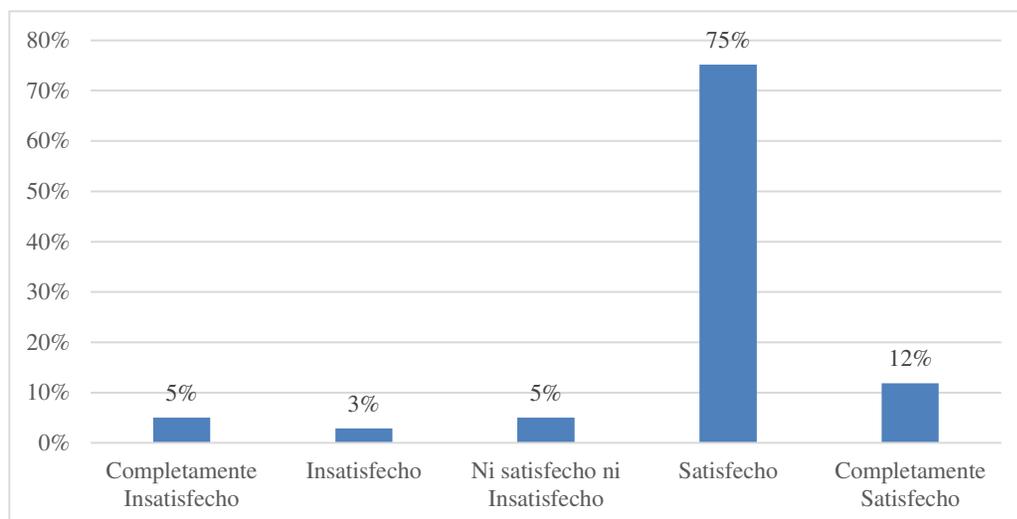
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 44% de los encuestados manifiestan que la mayor competencia del SUPER S.A.C. es Tottus, seguido de Metro con un 36%.

**Tabla 8:** Grado de satisfacción en la empresa EL SUPER S.A.C.

¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa EL SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Completamente insatisfecho	0	4	5	5	<b>14</b>	5%
Insatisfecho	0	4	4	0	<b>8</b>	3%
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	5	4	5	<b>14</b>	5%
Satisfecho	0	19	76	114	<b>209</b>	75%
Completamente satisfecho	0	5	19	9	<b>33</b>	12%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>108</b>	<b>133</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



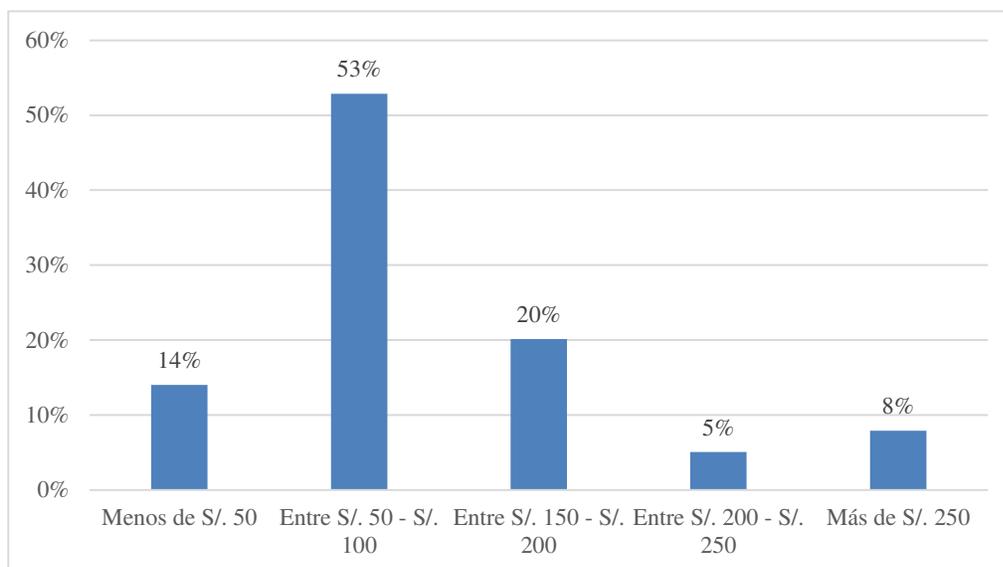
**Figura 33:** Grado de satisfacción en la empresa EL SUPER S.A.C.  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 75% de los encuestados manifiestan que están satisfechos con el servicio brindado.

**Tabla 9:** Promedio de gasto para adquirir determinados productos

¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Menos de S/. 50	0	0	15	24	<b>39</b>	14%
Entre S/. 50 - S/. 100	0	5	62	80	<b>147</b>	53%
Entre S/. 150 - S/. 200	0	14	23	19	<b>56</b>	20%
Entre S/. 200 - S/. 250	0	9	0	5	<b>14</b>	5%
Más de S/. 250	0	9	9	4	<b>22</b>	8%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>109</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 34:** Promedio de gasto para adquirir determinados productos

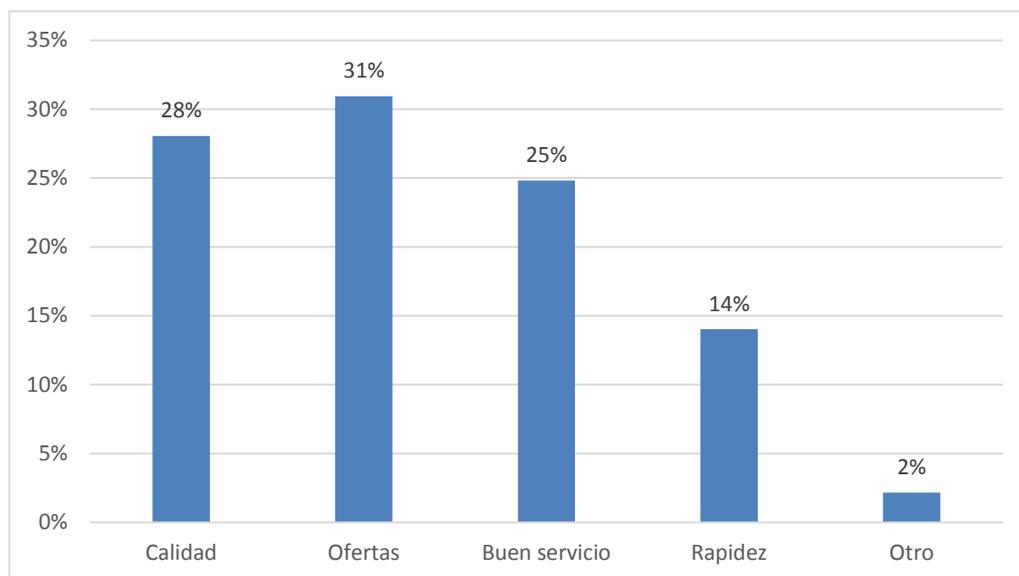
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 53% de los encuestados manifiestan que gastan en promedio de S/ 50.00 a S/ 100.00 por cada compra.

**Tabla 10:** Lo primero que viene en la mente del cliente cuando escucha EL SUPER S.A.C.

¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas EL SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Calidad	0	20	21	37	<b>78</b>	28%
Ofertas	0	7	38	41	<b>86</b>	31%
Buen servicio	0	14	14	41	<b>69</b>	25%
Rapidez	0	8	17	14	<b>39</b>	14%
Otro	0	0	3	3	<b>6</b>	2%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>49</b>	<b>93</b>	<b>136</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 35:** Lo primero que viene en la mente del cliente cuando escucha EL SUPER S.A.C.

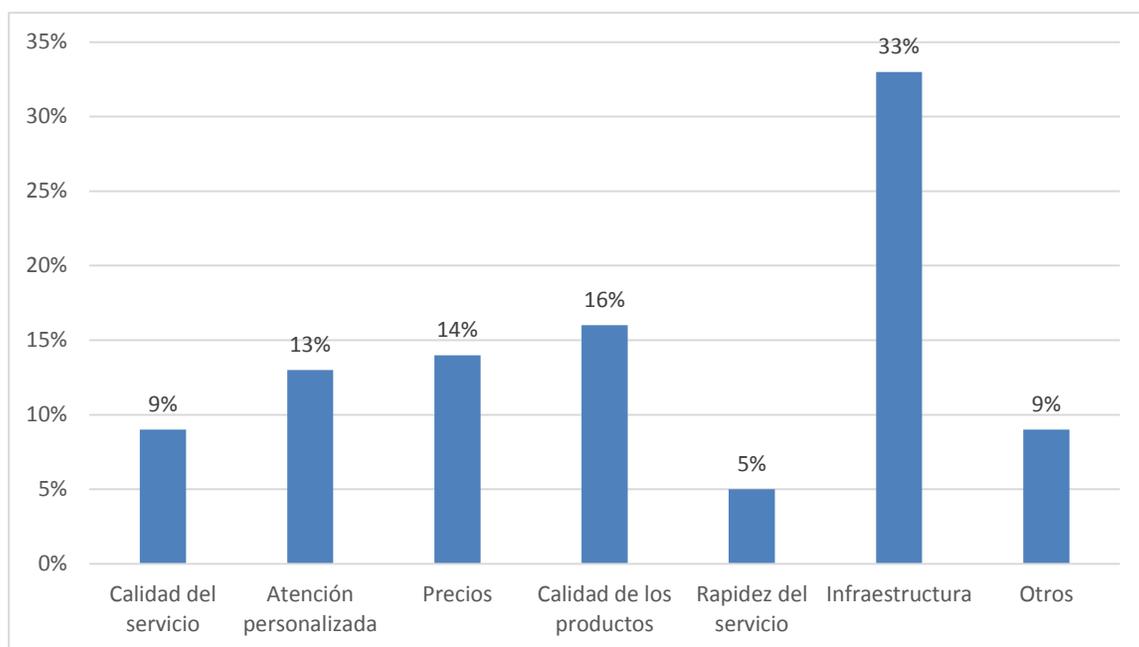
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 84% de los encuestados asocia el autoservicio con ofertas, calidad y buen servicio.

**Tabla 11:** Aspectos a mejorar en EL SUPER S.A.C.

¿Qué aspectos le gustaría que EL SUPER S.A.C. mejorara?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Calidad del servicio	0	0	7	18	25	9%
Atención personalizada	0	0	11	26	37	13%
Precios	0	7	15	18	40	14%
Calidad de los productos	0	11	15	18	44	16%
Rapidez del servicio	0	0	4	11	15	5%
Infraestructura	0	18	33	40	91	33%
Otros	0	0	8	18	26	9%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>36</b>	<b>93</b>	<b>149</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 36:** Aspectos a mejorar en EL SUPER S.A.C.

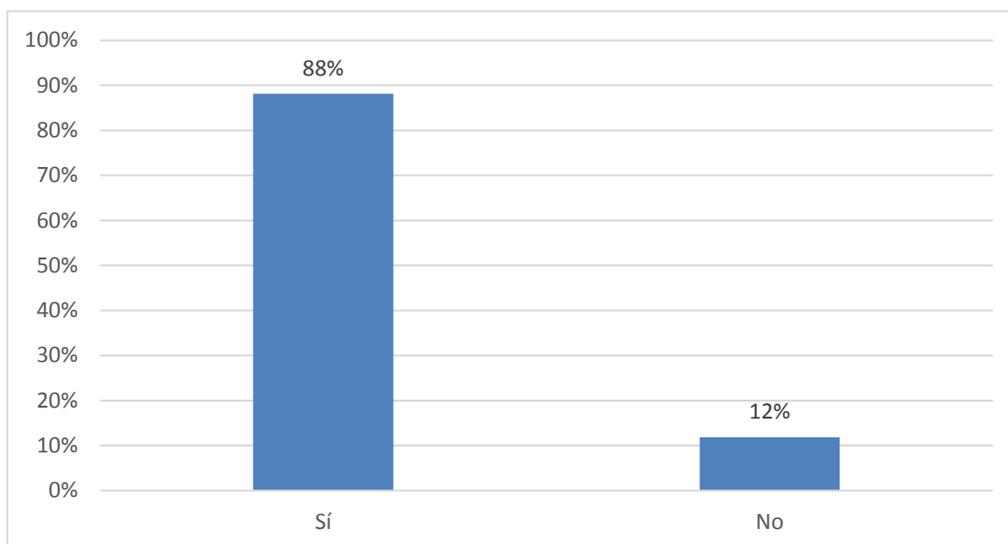
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 33% de los encuestados desean una mejora en su infraestructura.

**Tabla 12:** Personal eficiente y capacitado

¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Sí	0	38	94	113	<b>245</b>	88%
No	0	0	14	19	<b>33</b>	12%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 37:** Personal eficiente y capacitado

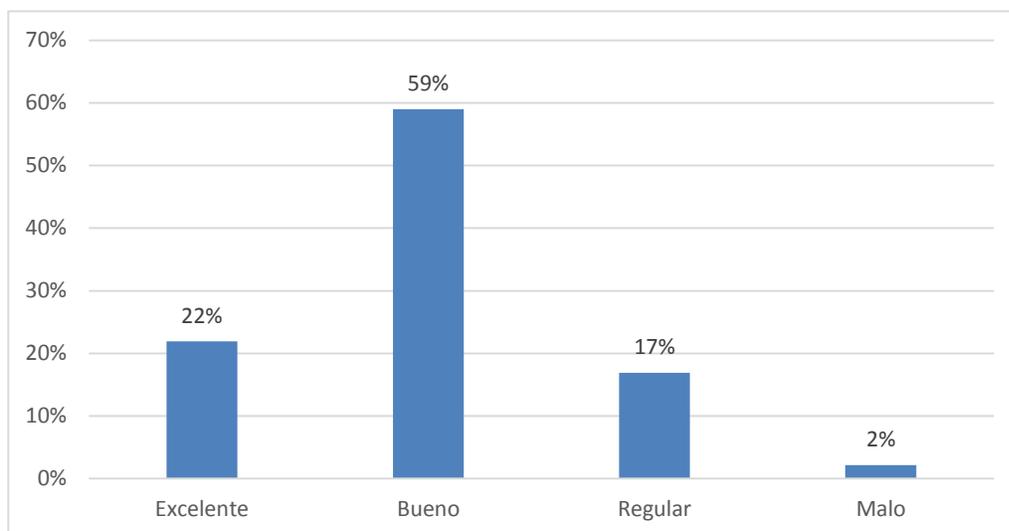
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 88% de los encuestados manifiestan que el personal es eficiente y capacitado.

**Tabla 13:** Establecimiento limpio y ordenado

¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Excelente	0	9	14	38	<b>61</b>	22%
Bueno	0	19	65	80	<b>164</b>	59%
Regular	0	10	23	14	<b>47</b>	17%
Malo	0	0	6	0	<b>6</b>	2%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



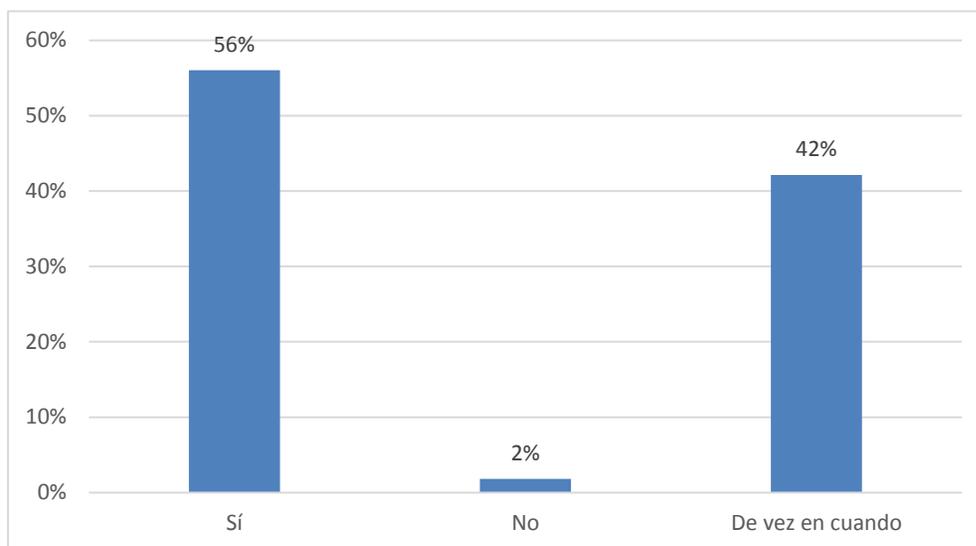
**Figura 38:** Establecimiento limpio y ordenado  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 59% de los encuestados manifiestan que el establecimiento es bueno en cuanto a la limpieza y el orden.

**Tabla 14:** Todo lo necesario para satisfacer las necesidades

¿En EL SUPER S.A.C. Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Sí	0	24	52	80	<b>156</b>	56%
No	0	0	5	0	<b>5</b>	2%
De vez en cuando	0	13	52	52	<b>117</b>	42%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>109</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



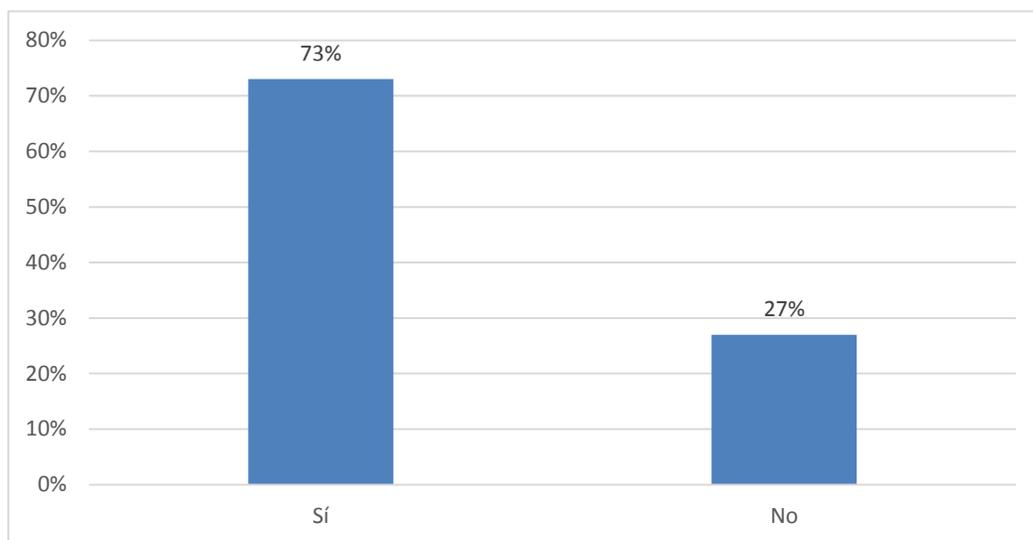
**Figura 39:** Todo lo necesario para satisfacer las necesidades  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 56% de los encuestados manifiestan que sí encuentran todo lo necesario para satisfacer sus necesidades.

**Tabla 15:** Variedad de productos disponibles en EL SUPER S.A.C.

¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Sí	0	19	80	104	<b>203</b>	73%
No	0	19	28	28	<b>75</b>	27%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



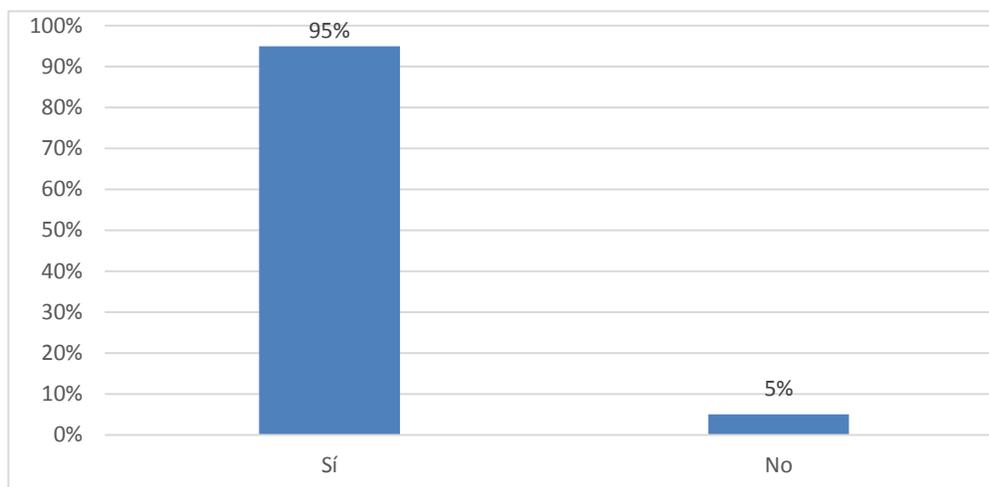
**Figura 40:** Variedad de productos disponibles en EL SUPER S.A.C.  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 73% de los encuestados manifiestan que sí les parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER S.A.C.

**Tabla 16:** Página web y mayor publicidad

¿Le gustaría que EL SUPER S.A.C. tenga una página web y mayor publicidad?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Sí	0	33	99	132	<b>264</b>	95%
No	0	5	9	0	<b>14</b>	5%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



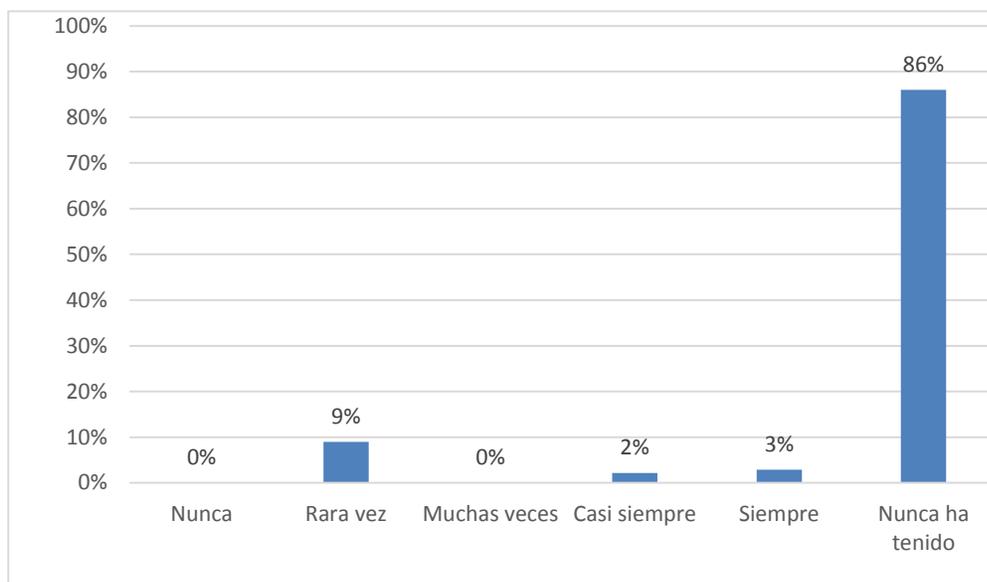
**Figura 41:** Página web y mayor publicidad  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 95% de los encuestados manifiestan que les gustaría que EL SUPER S.A.C. tenga una página web y mayor publicidad.

**Tabla 17:** Solución de reclamos satisfactoriamente

¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Nunca	0	0	0	0	<b>0</b>	0%
Rara vez	0	0	0	25	<b>25</b>	9%
Muchas veces	0	0	0	0	<b>0</b>	0%
Casi siempre	0	0	0	6	<b>6</b>	2%
Siempre	0	4	4	0	<b>8</b>	3%
Nunca ha tenido	0	33	103	103	<b>239</b>	86%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>107</b>	<b>134</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 42:** Solución de reclamos satisfactoriamente

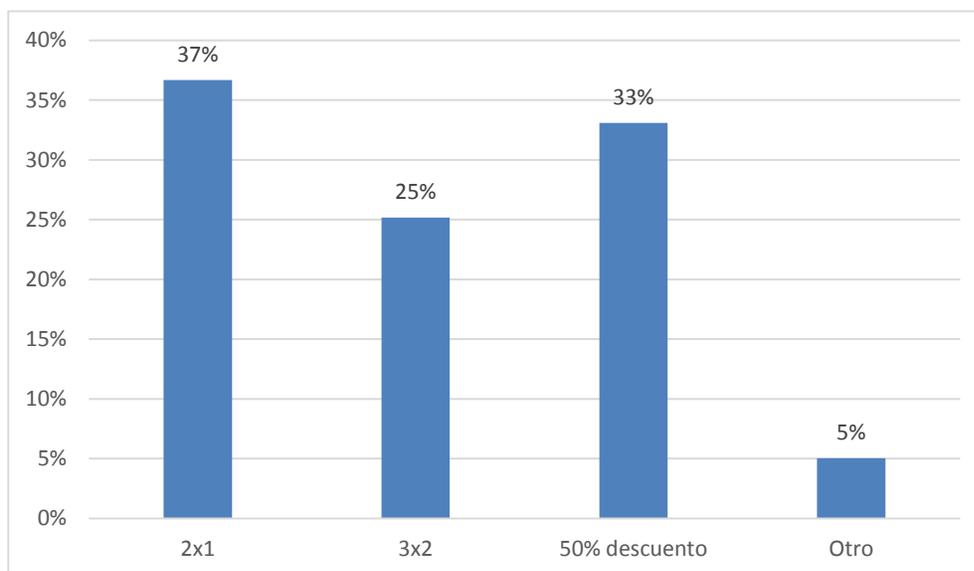
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 86% de los encuestados manifiestan que nunca han tenido reclamos con la empresa.

**Tabla 18:** Promociones que le gustaría recibir a los clientes

¿Qué promociones le gustaría recibir?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
2x1	0	10	46	46	<b>102</b>	37%
3x2	0	7	28	35	<b>70</b>	25%
50% descuento	0	21	39	32	<b>92</b>	33%
Otro	0	0	7	7	<b>14</b>	5%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 43:** Promociones que le gustaría recibir a los clientes

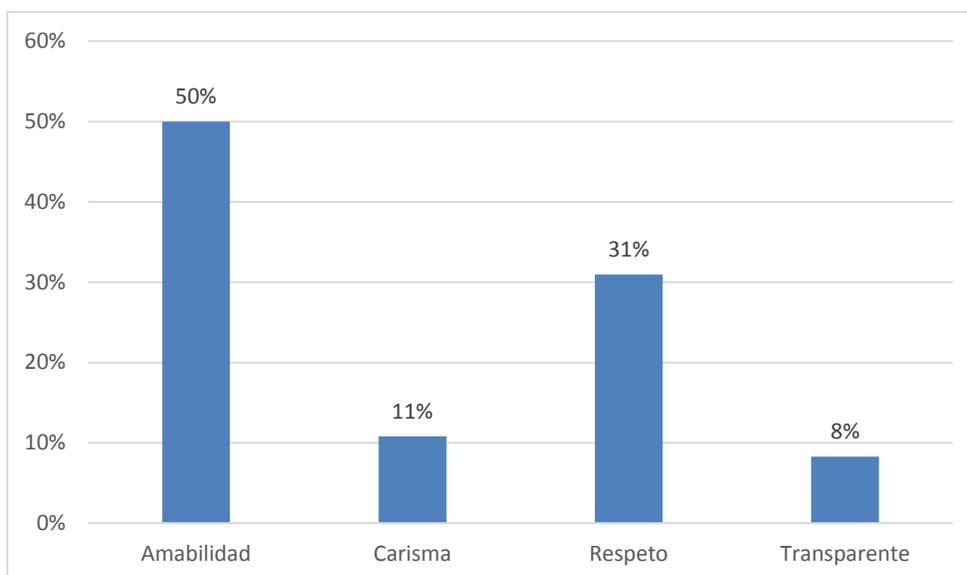
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 37% de los encuestados afirman que les gustaría recibir promociones de 2x1.

**Tabla 19:** Cualidades que valoran los clientes para una atención personalizada

¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Amabilidad	0	20	56	63	<b>139</b>	50%
Carisma	0	7	13	10	<b>30</b>	11%
Respeto	0	14	26	46	<b>86</b>	31%
Transparente	0	3	17	3	<b>23</b>	8%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>112</b>	<b>122</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



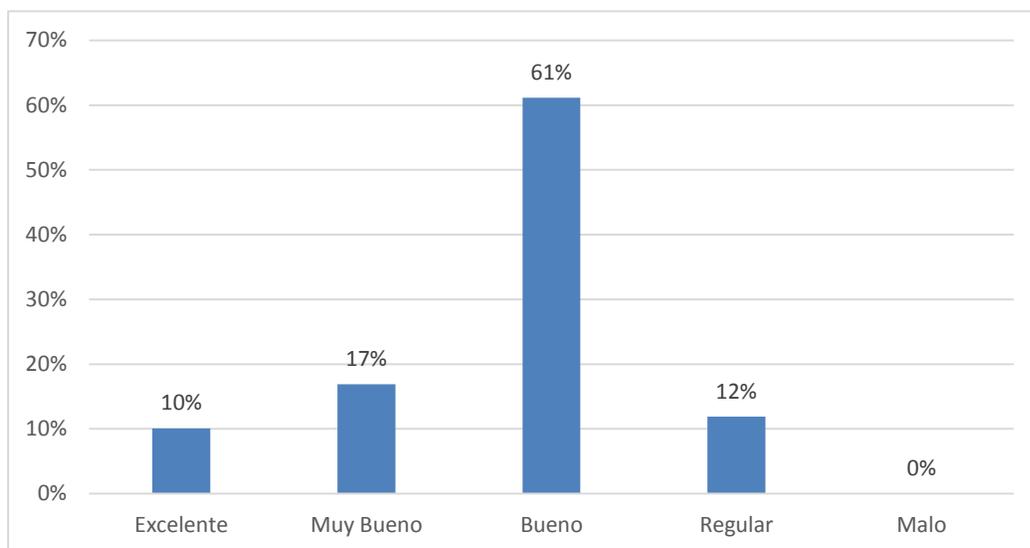
**Figura 44:** Cualidades que valoran los clientes para una atención personalizada  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 50% de los encuestados manifiestan que la cualidad que valoran más en los colaboradores para una atención personalizada es la amabilidad, seguido del respeto con un 31%.

**Tabla 20:** Percepción del servicio de atención al cliente en EL SUPER S.A.C.

¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en EL SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Excelente	0	0	14	14	<b>28</b>	10%
Muy bueno	0	19	4	24	<b>47</b>	17%
Bueno	0	18	76	76	<b>170</b>	61%
Regular	0	0	14	19	<b>33</b>	12%
Malo	0	0	0	0	<b>0</b>	0%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>108</b>	<b>133</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



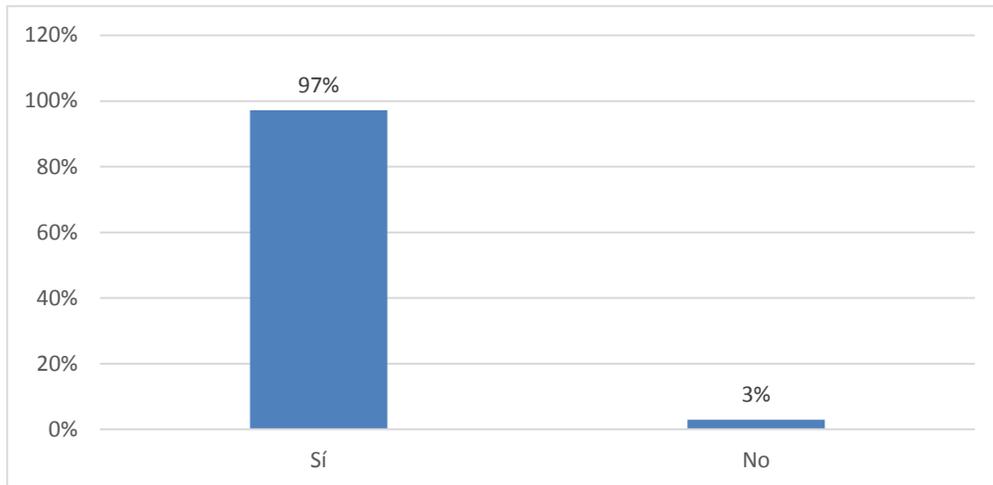
**Figura 45:** Percepción del servicio de atención al cliente en EL SUPER S.A.C.  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 61% de los encuestados manifiestan que es bueno el servicio que perciben en cuanto a la atención.

**Tabla 21:** Calidad de productos que ofrece EL SUPER S.A.C.

¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Sí	0	38	109	123	<b>270</b>	97%
No	0	0	0	8	<b>8</b>	3%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>109</b>	<b>131</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



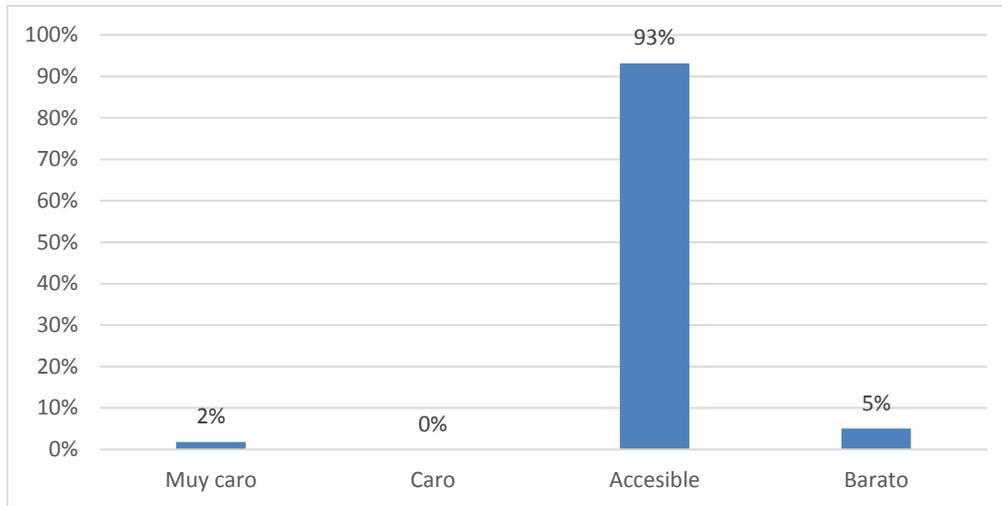
**Figura 46:** Calidad de productos que ofrece EL SUPER S.A.C.  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 97% de los encuestados afirman que están conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER S.A.C.

**Tabla 22:** Precios del SUPER S.A.C.

20.- ¿Cómo considera los precios del SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Muy caro	0	0	5	0	5	2%
Caro	0	0	0	0	0	0%
Accesible	0	37	104	118	259	93%
Barato	0	0	0	14	14	5%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>109</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



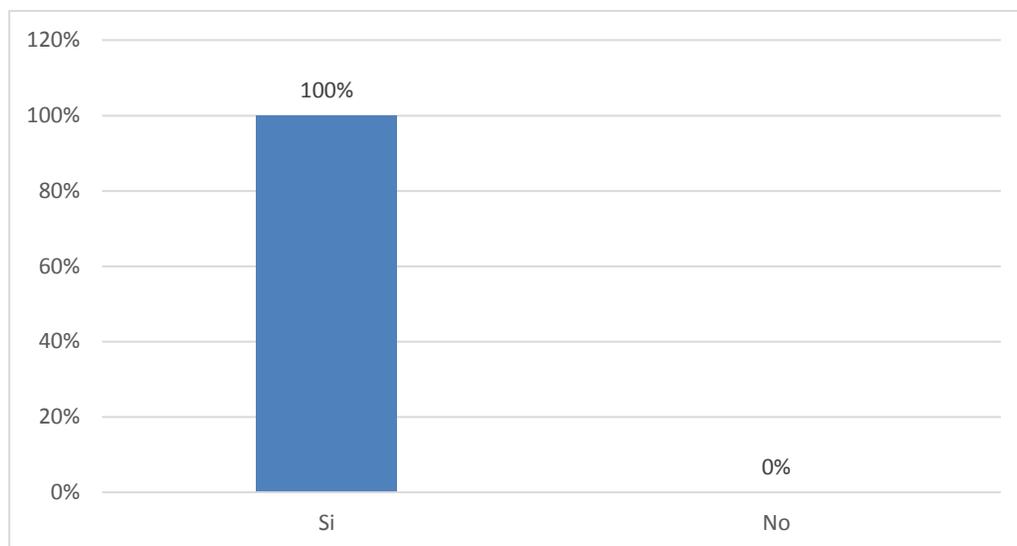
**Figura 47:** Precios del SUPER S.A.C.  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 93% de los encuestados consideran que los precios son accesibles en EL SUPER S.A.C.

**Tabla 23:** Confiable y satisface las necesidades

¿Cree Ud. que EL SUPER S.A.C. es confiable y satisface sus necesidades?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Si	0	38	108	132	<b>278</b>	100%
No	0	0	0	0	<b>0</b>	0%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>108</b>	<b>132</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



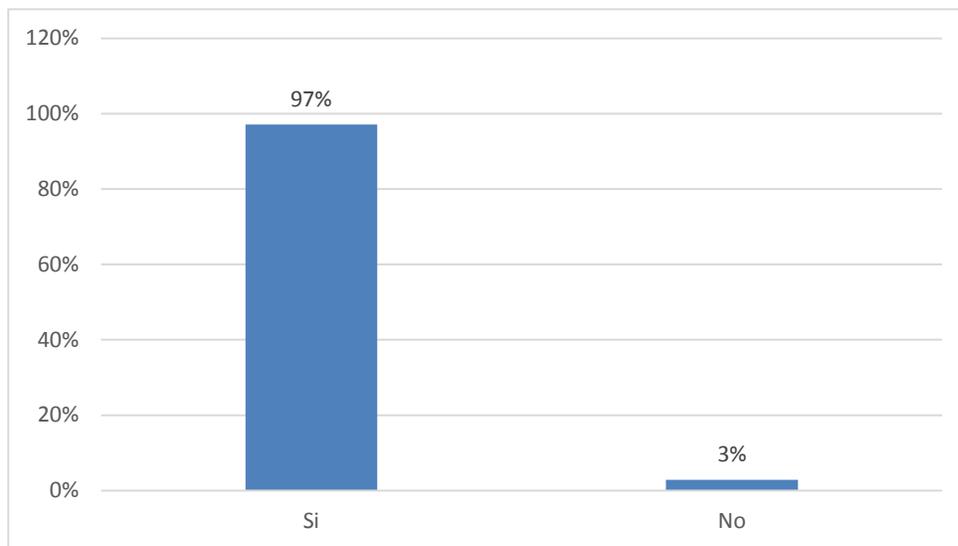
**Figura 48:** Confiable y satisface las necesidades  
**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 100% de los encuestados afirman que EL SUPER S.A.C. es confiable y satisface sus necesidades.

**Tabla 24:** Recomendación a otras personas para comprar en EL SUPER S.A.C.

¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en EL SUPER S.A.C.?	Menos de 19 años	20 a 34 años	35 a 49 años	50 años a más	TOTAL	%
Si	0	37	104	129	<b>270</b>	97%
No	0	0	4	4	<b>8</b>	3%
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	<b>108</b>	<b>133</b>	<b>278</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 49:** Recomendación a otras personas para comprar en EL SUPER S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:** El 97% de los encuestados manifiestan que sí han recomendado a otras personas que compren en EL SUPER S.A.C.

### 4.1.3. Diagnóstico de la situación actual de la empresa EL SUPER S.A.C.

#### 4.1.3.1. Visión

**Visión actual:** “Organización líder en el servicio al cliente, consolidada en el mercado, con personal que tiene vocación de servicio y comparte la mística de trabajo en la empresa, logrando así la satisfacción de sus clientes”.

**Tabla 25:** Análisis de la visión de la empresa EL SUPER S.A.C

CONTENIDO BÁSICO	DICE	ANÁLISIS	DEBE DECIR
¿Qué y cómo queremos ser?	Organización líder en el servicio al cliente	Incorrecto	Ser una organización líder de supermercados
¿Hacia dónde queremos ir?	-----	No presenta autoconcepto	Liderazgo en el departamento de Lambayeque
¿Qué deseamos lograr?	Consolidada en el mercado	Incorrecto	Superar las expectativas de los clientes
¿Cuáles son nuestros valores?		No presenta autoconcepto	Excelencia en el servicio.
¿Qué valor nos distingue?			
¿Para qué lo hacemos?	Satisfacción de sus clientes.	No presenta autoconcepto	Para lograr el bienestar de las familias
¿Cómo queremos que nos describan?	Como líderes		Como líderes

**Fuente:** Elaboración propia. Basada de la información brindada por el gerente y administrador de la empresa EL SUPER S.A.C.

**Visión corregida:** “Ser una organización líder de supermercados en el departamento de Lambayeque, superando las expectativas de los clientes, a través de la excelencia en el servicio para lograr el bienestar de las familias”.

#### 4.1.3.2. Misión

**Misión actual:** “Somos una empresa de servicios ágil y moderna que comercializa productos de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con un trato personalizado, buscamos el desarrollo personal y laboral de nuestros colaboradores con quienes hacemos uso racional de nuestros recursos para tener una rentabilidad que nos permita seguir creciendo, en el mercado de la normatividad vigente”.

**Tabla 26:** Análisis de la misión de la empresa EL SUPER S.A.C

CONTENIDO BÁSICO	DICE	ANÁLISIS	DEBE DECIR
¿Quiénes somos?	Somos una empresa de servicios ágil y moderna	Incorrecto	Somos una empresa de supermercados
¿Qué hacemos?	Comercializa productos de calidad	Correcto	Comercializa productos de calidad
¿A través de que lo hacemos?	Trato personalizado	No enfatiza sus principales estrategias	A través de un trato personalizado, brindando precios bajos en los diferentes productos
¿Para quién lo hacemos?	Clientes	No presenta una definición correcta	Público en general
¿Por qué lo hacemos?	Para tener una rentabilidad que nos permita seguir creciendo, en el mercado de la normatividad vigente.	Incorrecto	Asegurar una relación constante y valiosa con toda la cadena de valor

**Fuente:** Elaboración propia. Basada de la información brindada por el gerente y administrador de la empresa EL SUPER S.A.C.

**Misión corregida:** “Somos una empresa de supermercados que comercializa productos de calidad a través de un trato personalizado, brindando precios bajos en los diferentes productos para el público en general, con el fin de asegurar una relación constante y valiosa con toda la cadena de valor”.

### 4.1.3.3. Valores

**Tabla 27:** Análisis de los valores de la empresa EL SUPER S.A.C.

<b>VALORES CONSIGNADOS EN LA EMPRESA</b>	<b>ANÁLISIS</b>	<b>VALORES QUE DEBERÍA CONSIGNAR</b>
1. Respeto	“EL SUPER SAC comprende la libertad de pensamiento de los trabajadores y clientes”. CORRECTO	-----
2. Excelencia	“La empresa logra que los clientes tengan una percepción superior a sus expectativas”. CORRECTO	-----
3. Eficiencia	“EL SUPER S.A.C. optimiza sus recursos para alcanzar sus objetivos”. CORRECTO	-----
4. Responsabilidad	“La empresa cumple con las funciones establecidas, comprometiéndose con el servicio de calidad”. CORRECTO	-----
5. Compromiso	“EL SUPER S.A.C. está comprometido con el bienestar de los colaboradores y clientes para lograr un desarrollo en la empresa”. CORRECTO	-----
6. Trabajo en equipo	“La empresa une sus esfuerzos y comparte un propósito común conocido por todos a través de la aportación de diferentes”. CORRECTO	-----
	“EL SUPER S.A.C debería promover el liderazgo para aquellos colaboradores que tienen la capacidad de liderar con la finalidad de que éstos influyan en la manera de pensar o de actuar en su grupo de trabajo”.	7. Liderazgo

**Fuente:** Elaboración propia. Basada de la información brindada por el gerente y administrador de la empresa EL SUPER S.A.C.

**Descripción de los valores asumidos:** Todos los valores están correctos y bien sustentados. Pero es importante también añadir el liderazgo.

Por otra parte, según las entrevistas realizadas al gerente y administrador de la empresa EL SUPER S.A.C., quienes son los máximos responsables del manejo de la información, evaluación de los procesos y toma de decisiones; y además junto con las encuestas realizadas a los clientes se lograron identificar los factores externos e internos incurridos en la empresa, como son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

#### **4.1.3.4. Matriz EFE**

Para la realización de la Matriz EFE, de acuerdo con las entrevistas realizadas al gerente y administrador que se muestran en la Figura N° 23, concuerdan que las oportunidades más importantes que la empresa EL SUPER S.A.C. puede aprovechar son la de bajo costo en tecnologías en la información de procesos, puesto que hoy en día vivimos en un mundo globalizado donde al haber mayor competencia en tecnologías los costos son bajos y hay mayor accesibilidad, así también los entrevistados mencionaron la posibilidad de la existencia de nuevos programas de capacitación al personal permitiendo que los colaboradores sean más competentes y eficientes, además hablaron sobre el crecimiento considerable de la población Chiclayana como oportunidad a incrementar sus ventas en los próximos años, finalmente recalcaron que mientras las personas tengan mayor capacidad adquisitiva podrán seguir demandando más de lo suelen comprar y esto es una buena oportunidad que EL SUPER S.A.C., no debe dejar de analizar para lograr incrementar sus ventas.

Para identificar las amenazas en la empresa se realizaron encuestas a los clientes del SUPER S.A.C. en la cual se obtuvo que la mayor competencia de la empresa es: Tottus que resultó con un 44%, seguido de Metro y Plaza Vea con un 36% y 8% respectivamente. Y, un 12% de los clientes No opinan sobre su competencia; según se muestra en la Tabla N° 8.

Por otra parte, de acuerdo con las entrevistas realizadas al gerente y al administrador que se muestran en la Figura N° 24, concuerdan que las amenazas más importantes que la empresa EL SUPER S.A.C. debe afrontar son los competidores directos, siendo actualmente TOTTUS, el de mayor relevancia y líder del sector, por otra parte los clientes se están volviendo más exigentes y cambiando sus expectativas lo cual resulta un reto para la empresa poder llegar a satisfacer sus nuevas necesidades. En definitiva, los entrevistados concordaron que la entrada de nuevos competidores lograría reducir la participación del mercado en EL SUPER SA.C., si es que no se toman decisiones oportunas creando estrategias para fidelizar y retener a sus clientes.

Por consiguiente en la Tabla N° 29, la Matriz EFE para la empresa EL SUPER S.A.C. se desarrolla de la siguiente manera:

**Tabla 28:** Matriz EFE de la empresa EL SUPER S.A.C.

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Bajo costo en tecnologías en información de procesos	0.06	2	0.12
Aparición de nuevos programas de capacitación al personal	0.10	2	0.20
Aparición de Nuevas formas de incentivos para el personal	0.05	1	0.05
Mayor incremento de la población Chiclayana	0.10	4	0.40
Ingreso a nuevos mercados a nivel nacional	0.05	3	0.15
Aumento del poder adquisitivo	0.10	4	0.40
Posibilidad de Buscar financiamiento a menores costos.	0.04	2	0.08
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia existente	0.10	3	0.30
Leyes tributarias	0.03	3	0.09
Expectativas más exigentes de los clientes en el sector.	0.10	2	0.20
Aumento de la inseguridad ciudadana	0.03	2	0.06
Fenómenos Naturales y cambios climáticos	0.06	2	0.12
Inflación	0.03	2	0.06
Entrada de nuevos competidores.	0.10	3	0.30
Sobreendeudamiento de la población	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.63</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Según (David F. , 2008), en su libro “Conceptos de Administración estratégica”, indica que el valor ponderado más alto posible en la Matriz EFE para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Por lo que significa que la empresa EL SUPER S.A.C. al tener una puntuación

ponderada de **2.63** responde de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Con el desarrollo de la Matriz EFE, y según los entrevistados se concluye que: las oportunidades con pesos más altos son la aparición de nuevos programas de capacitación al personal, puesto que, les ayudará a que los trabajadores tengan un mayor conocimiento y capacidad de resolver los problemas que puedan presentar los clientes garantizando su máxima satisfacción; así mismo, otra oportunidad es el mayor incremento de la población Chiclayana, ya que al incrementar la población habrá mayor demanda de los productos de primera necesidad. Por último, está el aumento del poder adquisitivo porque con el incremento de los ingresos económicos que pueda percibir la población contribuirá a que las personas compren mayor cantidad de productos básicos para el hogar.

Por otra parte, las amenazas que se han considerado con pesos más altos son la competencia existente ya que actualmente en la Ciudad de Chiclayo existen dos competidores directos como lo son: TOTTUS y METRO siendo TOTTUS quién representa la mayor amenaza para EL SUPER S.A.C. debido a sus precios bajos y variedad de productos. También, otra amenaza son las expectativas más exigentes de los clientes en el sector porque estos cada vez evalúan rigurosamente la calidad de servicio, el precio y variedad de los productos. Y, la entrada de nuevos competidores porque al ingresar al mercado nuevas empresas del mismo sector tiende a que haya una menor participación de mercado para EL SUPER S.A.C.

#### **4.1.3.5. Matriz EFI**

Para la realización de la Matriz EFI, se identificó primero las fortalezas en la cual se realizaron encuestas a los clientes, así como se muestra en la Tabla N° 13, donde se obtuvo que el 88% respondió que el personal sí es eficiente y capacitado.

Con respecto a la Tabla N° 14 se obtuvo que el 59% respondió que le parece bueno el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden; y el 22% contestó excelente.

De acuerdo con la Tabla N° 16, el 73% de los clientes contestaron que les parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER S.A.C.

Así mismo, como se observa en la Tabla N° 22, el 97% manifestó que está conforme con la calidad de productos que ofrece EL SUPER S.A.C.

Además, como se observa en la Tabla N° 23, el 93% de los encuestados consideran los precios accesibles.

También, como se muestra en la Tabla N° 6, el 39% de los encuestados demanda abarrotes.

Finalmente, de acuerdo con las entrevistas realizadas al gerente y al administrador que se muestran en la Figura N° 25, concuerdan que las fortalezas más importantes son la variedad de productos por la gran cantidad de artículos perecibles y no perecibles, teniendo como mayor demanda las frutas, verduras, congelados y

abarrotes. Del mismo modo, EL SUPER S.A.C. se identifica y se diferencia del mercado con los precios bajos y accesibles. Sumado a esto, hacen hincapié en la calidad del producto, el personal capacitado, la solidez financiera y la buena ubicación.

Para identificar las debilidades se realizaron encuestas a los clientes del SUPER S.A.C. en la cual se obtuvo que el 95% respondió que le gustaría que la empresa tenga una página web y una mayor publicidad, se muestra en la Tabla N° 17.

Por otro lado, como se muestra en la Tabla N° 12 se obtuvo que el 33% de los encuestados respondieron que les gustaría que la empresa mejore en su infraestructura.

Por último, de acuerdo con las entrevistas realizadas al Gerente y al administrador que se muestran en la Figura N° 26, concuerdan que las debilidades más importantes son la poca publicidad debido a que no se cuenta con un presupuesto destinado para la creación de una página web, gigantografías, catálogos y propagandas televisivas. De igual manera, otra de las debilidades resaltantes en esta entrevista son la falta de una infraestructura que les permita tener amplios espacios donde los clientes puedan sentirse cómodos al momento de realizar sus compras; y la falta de un planeamiento estratégico porque no cuentan con los instrumentos ni los conocimientos gerenciales suficientes que les permita formular e implementar estrategias y tácticas que garanticen el cumplimiento de su visión.

En definitiva, como se muestra en la Tabla N° 30, la Matriz EFI para la empresa EL SUPER S.A.C. se desarrolla de la siguiente manera:

**Tabla 29:** Matriz EFI de la empresa EL SUPER S.A.C.

<b>FACTORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Personal capacitado	0.07	4	0.28
Establecimiento limpio y ordenado	0.03	3	0.09
Variedad de productos	0.10	4	0.40
Buena calidad de los productos	0.07	4	0.28
Precios bajos y accesibles.	0.15	4	0.60
Buena ubicación de la empresa.	0.06	3	0.18
Capacidad para tomar decisiones oportunas	0.05	3	0.15
Solidez financiera	0.06	4	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			
Poca publicidad	0.10	1	0.10
Carencia de infraestructura adecuada	0.10	1	0.10
No cuenta con tarjeta única del negocio	0.02	2	0.04
Falta de organización documentaria	0.03	2	0.06
Sucursales sólo en la región Lambayeque	0.02	2	0.04
Falta de un área de recursos humanos y atención al cliente	0.02	2	0.04
Falta de un planeamiento estratégico	0.10	1	0.10
Falta de un Lector de Código de Barra para el cliente	0.02	2	0.04
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.74</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Según (David F. , 2008), en su libro “Conceptos de Administración estratégica”, indica que el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los

puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Por lo que significa que la empresa EL SUPER S.A.C al tener una puntuación ponderada de **2.74** responde a una posición interna sólida.

Con el desarrollo de la Matriz EFI, y según los entrevistados se concluye que las fortalezas que se han considerado con pesos más altos son la variedad de productos debido a que EL SUPER S.A.C. cuenta con una diversidad de productos que le permiten al cliente encontrar todo lo que el necesita; así mismo, los precios bajos y accesibles hacen que EL SUPER S.A.C. marque la diferencia entre sus competidores más cercanos es por ello que cuando se le pregunta al cliente que es lo primero que se le viene en mente cuando escucha “EL SUPER S.A.C” ellos responden: “Ofertas”. Por último, la buena calidad de productos, el personal capacitado, la solidez financiera y la buena ubicación también son considerados con pesos altos.

Por otra parte, las debilidades que se han considerado con pesos más altos son la poca publicidad ya que la empresa sólo oferta sus productos a través de la red social: Facebook. Además, otra debilidad encontrada en EL SUPER S.A.C. es la carencia de infraestructura adecuada la cual no les permite a sus clientes tener un espacio adecuado en el momento que realizan sus compras. Para concluir, está la falta de planeamiento estratégico debido a que la empresa necesita de estrategias para ser más competitiva en el mercado, les garantice un crecimiento sostenible y puedan alcanzar su visión.

#### **4.1.4. Principales estrategias para la empresa EL SUPER S.A.C.**

Después de haber desarrollado las matrices EFE y EFI, para plantear las principales estrategias se utilizaron las matrices:

#### 4.1.4.1. Matriz FODA

**Tabla 30:** Matriz FODA de la empresa EL SUPER S.A.C.

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Variedad de productos.</p> <p><b>F2:</b> Precios bajos y accesibles.</p> <p><b>F3:</b> Buena ubicación de la empresa.</p> <p><b>F4:</b> Personal capacitado.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Poca publicidad.</p> <p><b>D2:</b> Carencia de infraestructura adecuada.</p> <p><b>D3:</b> Falta de un planeamiento estratégico.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Aparición de nuevos programas de capacitación al personal.</p> <p><b>O2:</b> Mayor incremento de la población Chiclayana.</p> <p><b>O3:</b> Aumento del poder adquisitivo.</p> <p><b>O4:</b> Posibilidad de buscar financiamiento a menores costos.</p>	<p><b>FO (OFENSIVA)</b></p> <p><b>F4-O1:</b> Planificar e implementar capacitaciones, priorizando al personal de las áreas más urgentes lo cual permita fortalecer su aprendizaje, conocimientos y habilidades.</p> <p><b>F2-O3:</b> Ofrecer a los clientes diferentes formas de descuentos en todos los productos para aprovechar el aumento del poder adquisitivo y aumentar sus ventas.</p> <p><b>F3-O3:</b> Aprovechar el incremento de la población Chiclayana como posibles clientes potenciales a través de la buena ubicación de la empresa.</p>	<p><b>DO (ADAPTATIVA)</b></p> <p><b>D1-O4:</b> Invertir en publicidad buscando un financiamiento a menores costos.</p> <p><b>D2-O4:</b> Aprovechar la posibilidad de un financiamiento a menor costo para invertir en infraestructura.</p> <p><b>D3-O4:</b> Invertir en la implementación de un plan estratégico aprovechando un financiamiento a menor costo.</p>

<b>AMENAZAS</b>	<b>FA (DEFENSIVA)</b>	<b>DA (SUPERVIVENCIA)</b>
<p><b>A1:</b> Competencia existente.</p> <p><b>A2:</b> Expectativas más exigentes de los clientes en el sector.</p> <p><b>A3:</b> Entrada de nuevos competidores.</p>	<p><b>F2-A1:</b> Reestructurar las políticas de precios bajos en los productos perecibles extendiéndolos también a los productos no perecibles para captar y retener a los clientes de la competencia.</p> <p><b>F1-A2:</b> Aumentar la variedad de productos para satisfacer las expectativas más exigentes de los clientes en el sector.</p> <p><b>F2-A3:</b> Ofrecer precios bajos y accesibles con el fin de fidelizar a los clientes actuales y potenciales evitando el decrecimiento en la cuota de mercado por la entrada de nuevos competidores.</p>	<p><b>D3-A2:</b> Implementar un plan estratégico para neutralizar las expectativas más exigentes de los clientes en el sector.</p> <p><b>D3-A1:</b> Implementar un plan estratégico para neutralizar la competencia existente.</p> <p><b>D1-A2:</b> Invertir en publicidad para posicionarse en la mente de los consumidores neutralizando la entrada de nuevos competidores.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

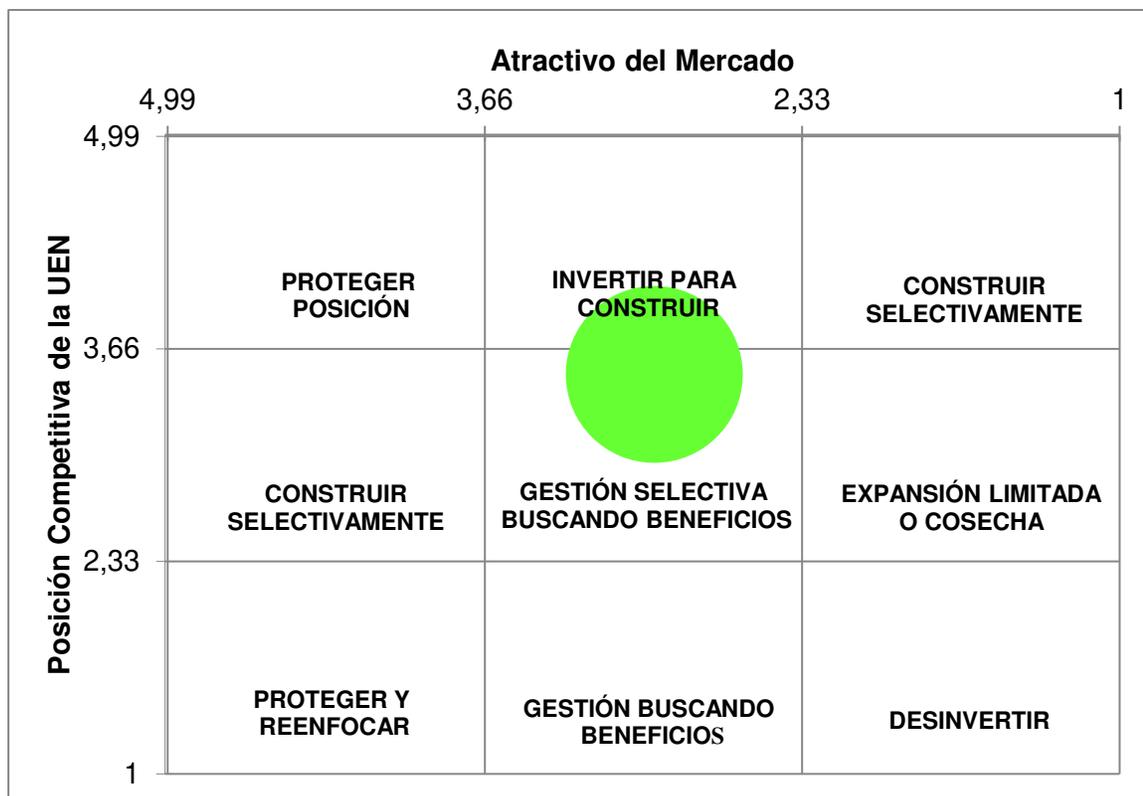
#### 4.1.4.2. Matriz General Electric

**Tabla 31:** Matriz General Electric de la empresa EL SUPER S.A.C.

Atributo	De una nota de 1 a 5	Asigna un porcentaje (%)	Factor
Cuota de mercado	1.00	0.15	<b>0.15</b>
Crecimiento de la cuota	1.00	0.10	<b>0.1</b>
Calidad del producto	4.00	0.15	<b>0.6</b>
Reputación de la marca	3.00	0.10	<b>0.3</b>
Canales de distribución	4.00	0.10	<b>0.4</b>
Efectividad de las promociones	3.00	0.05	<b>0.15</b>
Variedad de productos	3.00	0.15	<b>0.45</b>
Precios bajos	4.00	0.20	<b>0.8</b>
		1.00	<b>2.95</b>
		<b>Posición competitiva de la UEN</b>	<b>2.95</b>

Atributo	De una nota de 1 a 5	Asigna un porcentaje (%)	Factor
Tamaño del mercado	4.00	0.25	<b>1</b>
Tasa de crecimiento anual del mercado	2.00	0.15	<b>0.3</b>
Margen histórico	3.00	0.15	<b>0.45</b>
Intensidad competitiva	3.00	0.25	<b>0.75</b>
Requerimiento tecnológicos	5.00	0.20	<b>1</b>
		1	<b>3.5</b>
		<b>Atractivo del mercado</b>	<b>3.5</b>

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 50:** Estrategias a desarrollar según el resultado de la matriz General Electric del SUPER S.A.C.

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en la Figura N° 50, el resultado de la Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocio es de 2.95 y de Atractivo del Mercado es de 3.5; ubicándose estos resultados en los cuadrantes “Invertir para construir” y “Gestión selectiva buscando beneficios”. Respecto al cuadrante “Invertir para construir”, EL SUPER S.A.C. debe implementar estrategias como construir apoyándose en los puntos fuertes y reforzar las áreas vulnerables. Y en cuanto al otro cuadrante “Gestión selectiva buscando beneficios”, EL SUPER S.A.C. debe implementar estrategias como concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo; así como lo señala (Martínez Valverde, 2015).

Por otro lado, para establecer las actividades de las estrategias que resultaron del

cuadrante “Invertir para construir” se debe de tener en cuenta la Tabla N° 30 ya que se da a conocer las fortalezas más resaltantes del SUPER S.A.C., tales como personal capacitado, variedad de productos, buena calidad de los productos, precios bajos y accesibles y solidez financiera. Y las debilidades, tales como poca publicidad, carencia de una infraestructura adecuada, falta de una tarjeta única del negocio, sucursales sólo en la región Lambayeque, falta de un planeamiento estratégico y de un lector de código de barras para el cliente.

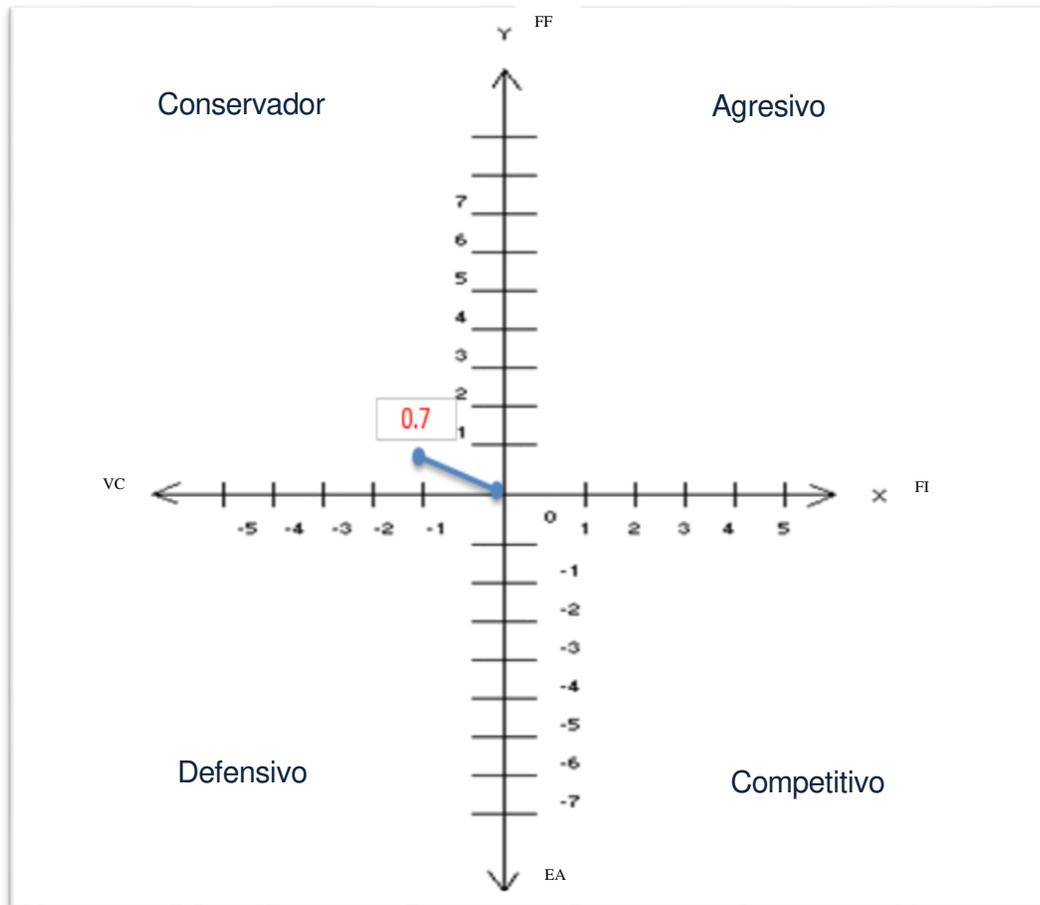
Por último, para determinar las actividades de las estrategias que resultaron del cuadrante “Gestión selectiva buscando beneficios” se debe tener en cuenta cuales son los productos que a la empresa EL SUPER S.A.C. le proporcionará una mejora en la rentabilidad y menor riesgo, enfocar la venta en los productos de mayor rotación y con mejor margen, explorar puntos de consumo: alimentos y bebidas, mantenimiento del hogar, higiene personal, otras líneas y tendencias.

#### 4.1.4.3. Matriz PEYEA

**Tabla 32:** Matriz PEYEA de la empresa EL SUPER S.A.C.

<b>MATRIZ PEYEA</b>			
<b>VARIABLES A EVALUAR</b>			
<b>FUERZAS FINANCIERAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>SUMATORIA</b>	<b>SUMATORIA</b>
Solvencia	3	<b>EJE X</b>	<b>EJE Y</b>
Apalancamiento	3	-1.27	0.7
Liquidez	4		
Capital de trabajo	4		
Riesgos implícitos del negocio	2		
Flujos de efectivo	4		
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.3</b>		
<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA</b>	<b>VALOR</b>		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	3		
Potencial de crecimiento	2		
Conocimientos tecnológicos	2		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2		
Demanda	3		
Regulaciones del sector	2		
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.33</b>		
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>VALOR</b>		
Participación en el mercado	-5		
Calidad del producto	-2		
Lealtad de los clientes	-2		
Control sobre proveedores y distribuidores	-4		
Utilización de la capacidad competitiva	-5		
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.6</b>		
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	<b>VALOR</b>		
Cambios tecnológicos	-2		
Tasa de Inflación	-1		
Variabilidad de la demanda	-3		
Presión competitiva	-5		
Estabilidad política y social	-2		
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2.6</b>		

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 51:** Estrategia a desarrollar según el resultado del eje “x” y “y” de la matriz PEYEA de la empresa EL SUPER.S.A.C  
**Fuente:** Elaboración propia

En la Figura N° 51 se observa que el resultado de la eje “x” (-1.27) y la eje “y” (0.7) se encuentran interseccionados, lo cual el vector revela que el tipo de estrategia que debe implementar EL SUPER S.A.C., es conservador. Esta estrategia tal como lo menciona (David F. R., 2008) incluye la penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y el desarrollo del producto. Por otra parte, la empresa EL SUPER S.A.C. debe implementar las siguientes actividades relacionadas con las tres estrategias, tal como lo define (Roldán, 2015) en la Matriz Ansoff:

De acuerdo con la penetración de mercado, EL SUPER S.A.C. debe considerar actividades, tales como aumentar las actividades publicitarias y promociones, captar

las preferencias de clientes de los competidores y aumentar el consumo de los clientes actuales a través de las promociones especiales.

En cuanto al desarrollo de nuevos mercados, EL SUPER S.A.C. debe tener en cuenta actividades, tales como expansión de nuevos canales de distribución y atraer clientes de otros segmentos del mercado.

Y con relación al desarrollo del producto, EL SUPER S.A.C. debe considerar actividades como lanzamiento de nuevos productos y crear nuevas gamas de productos diferenciándolo por calidad y crear más variedades de productos.

Cabe resaltar que las estrategias de crecimiento intensivo según Philip Kotler, también están relacionadas con la Matriz Ansoff; por ello EL SUPER S.A.C. debe tener en cuenta tres puntos importantes:

En la Estrategia de Penetración de Mercado, la empresa debe esforzarse en las fuerzas de ventas y de la publicidad para lograr un mayor incremento en las ventas.

En la Estrategia de Desarrollo de Mercados, la empresa debe llevar su producto a mercados diferentes. Por último, en la Estrategia de Desarrollo de Productos, EL SUPER S.A.C. debe crecer en el mismo mercado pero con productos novedosos y/o innovadores.

#### 4.1.4.4. Matriz de perfil competitivo

**Tabla 33:** Matriz de perfil competitivo de la empresa EL SUPER S.A.C.

FACTORES IMPORTANTE PARA EL ÉXITO	EL SUPER S.A.C.			TOTTUS		METRO	
	VALOR	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Tamaño del mercado	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Tasa de crecimiento anual del mercado	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Margen histórico	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Intensidad competitiva	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
Requerimientos tecnológicos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
Precios bajos	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Variedad de productos	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Calidad del producto	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.19</b>		<b>3.71</b>		<b>3.39</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla N° 34 se observa que TOTTUS tiene un mejor Perfil Competitivo con un resultado de 3.71 destacándose en tamaño del mercado, intensidad competitiva, precios bajos, variedad y calidad de productos; METRO obtuvo un resultado de 3.39 lo cual se caracteriza por su tamaño de mercado, variedad y calidad de productos; y EL SUPER S.A.C. resultó 3.19 destacándose en tamaño del mercado, precios bajos y calidad del producto.

#### 4.1.5. Implementación de las estrategias en la empresa EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas

De los resultados obtenidos a través de la entrevista a profundidad al gerente y administrador (Anexo N° 1) y el cuestionario estructurado aplicado a los clientes del SUPER S.A.C. (Anexo N° 2) y del análisis de los resultados de la Matriz EFE, EFI, FODA, General Electric, PEYEA, Ansoff y MPC se ha diseñado el Balanced scorecard que ha permitido relacionar los objetivos con las estrategias y evaluar su desempeño a través de cuatro perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

##### 4.1.5.1. Balanced scorecard

**Tabla 34:** Perspectiva financiera del balanced scorecard de la empresa EL SUPER S.A.C.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TIEMPO	COSTOS					INDICADOR	RESPONSABLE	CRITERIO DE ACEPTACION
				2018	2019	2020	2021	2022			
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad un 5%	Introducir nuevos productos	Anual	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	ROI= [Ingresos-Gastos/Gastos] * 100	Contador	-
		Reducir los precios de compra		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00			
		Reducir el stock		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00			
		Aperturar nuevos locales		*	*	*	*	*			

**Fuente:** Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla N° 35, se estableció el objetivo, las estrategias correspondientes, el tiempo para ejecutarlo, los costos resultan S/ 0.00 porque ya está costado en la Perspectiva Cliente y al cumplirlo se podrá incrementar la rentabilidad un 5%. Además, se determinó el indicador para medir si se está cumpliendo o no el objetivo. Por último, se dio a conocer el responsable que se hará cargo de controlar lo establecido.

Cabe mencionar que el asterisco (\*) indica que no se ha costado la estrategia porque la finalidad de la investigación es incrementar las ventas del local actual de la empresa. En un tiempo de corto plazo, EL SUPER S.A.C. puede tomar la decisión de invertir en la apertura de nuevos locales.

**Tabla 35:** Perspectiva clientes del balanced scorecard de la empresa EL SUPER S.A.C.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	COSTOS					INDICADOR	RESPONSABLE	CRITERIOS DE ACEPTACION
						2018	2019	2020	2021	2022			
CLIENTES	Incrementar las ventas por lo menos un 10%	Construir apoyándose en los puntos fuertes	Capacitar al personal	Talleres de atención al cliente	Anual	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	Evaluación del Desempeño	Administrador	Escala Nominal del 1 al 5
			Incrementar la variedad de productos (Línea y Gama)	En alimentos y bebidas	Anual	S/. 190,000.00	S/. 199,500.00	S/. 209,475.00	S/. 219,948.75	S/. 230,946.19	Volumen de Ventas: [(Ventas logrados/Ventas pronosticadas)-1]*100	Administrador	-
			Seleccionar productos de calidad	Seleccionar Proveedores	Anual	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	Encuesta de Satisfacción del Cliente respecto a la calidad de sus productos	Asistente Administrativo	Escala Nominal del 1 al 5
			Continuar con los precios bajos	Liderazgo en costos	Anual	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	Encuesta de Satisfacción del Cliente respecto a los precios	Administrador	Escala Nominal del 1 al 5
		Reforzar las áreas vulnerables	Diseñar un plan de medios publicitarios	Comunicación no tradicional	Anual	S/. 150,000.00	S/. 160,000.00	S/. 170,000.00	S/. 180,000.00	S/. 190,000.00	Costo por mil/ Margen de contribución de medios	Asistente Administrativo	Escala Nominal del 1 al 5
			Incrementar sucursales en la Región de Lambayeque	Lambayeque	Anual	*	*	*	*	*	Cuota por Establecimiento	*	*
			Mejorar la Infraestructura	Generar un concepto	Anual	S/. 20,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	S/. 12,000.00	Cumplimiento del Presupuesto de Obra	Administrador	Escala Nominal del 1 al 5
			Incorporar Tecnología	Lectora de barra para cotizar	Anual	S/. 6,000.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00	Sistema de Control de la compra	Asistente Administrativo	-
		Concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo	Implementar un sistema de información para identificar los productos de mayor rentabilidad y alta rotación	Medir la rentabilidad por productos, líneas y Rotación	Anual	S/. 4,000.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	S/. 500.00	Reportes por Productos, Línea y Rotación	Asistente Administrativo	-
		Penetración de mercados	Incrementar las ventas en bases a clientes actuales	Programa de Fidelización y promoción	Anual	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	S/. 18,000.00	Volumen de Ventas	Asistente Administrativo	-
			Atraer a los clientes de la competencias	Publicidad	Anual	S/. 96,000.00	S/. 100,800.00	S/. 105,840.00	S/. 111,132.00	S/. 116,688.60	Costo por mil/ Margen de contribución de medios	Asistente Administrativo	-
			Atraer a los no usuarios	Comunicación / RR.PP.	Anual	S/. 24,000.00	S/. 25,200.00	S/. 26,460.00	S/. 27,783.00	S/. 29,172.15	Costo por mil/ Margen de contribución de medios	Asistente Administrativo	-
		Desarrollo de nuevos mercados	Expansión geográfica	Nueva Sucursal	Anual	*	*	*	*	*	Volumen de Ventas	*	*
			Nuevos canales de distribución	Ventas por internet y aplicación móvil	Anual	S/. 36,000.00	S/. 37,200.00	S/. 38,400.00	S/. 39,600.00	S/. 40,800.00	[(Volumen de Ventas por Internet/Ventas Totales)-1]*100	Asistente Administrativo	Escala Nominal del 1 al 5
			Nuevos segmentos de mercados: regionales, dietéticos	Tradicionales	Anual	S/. 200,000.00	S/. 210,000.00	S/. 220,500.00	S/. 231,525.00	S/. 243,101.25	[(Volumen de Ventas por Productos Regionales/Ventas Totales)-1]*100	Asistente Administrativo	Escala Nominal del 1 al 5
Desarrollo del producto	Ampliar líneas de productos: Nuevos o con alto contenido de innovación	Líneas Propias	Anual	S/. 155,200.00	S/. 162,960.00	S/. 171,108.00	S/. 179,663.40	S/. 188,646.57	[(Volumen de Ventas de Productos Propios/Ventas Totales)-1]*100	Administrador	Escala Nominal del 1 al 5		
		Línea de terceros con exclusividad	Anual	S/. 50,000.00	S/. 52,500.00	S/. 55,125.00	S/. 57,881.25	S/. 60,775.31	[(Volumen de Ventas de Productos de Terceros/Ventas Totales)-1]*100	Administrador	Escala Nominal del 1 al 5		

**Fuente:** Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla N° 36, se estableció el objetivo, las estrategias, tácticas y actividades correspondientes, el tiempo para ejecutarlo y los costos. Del mismo modo, se determinó el indicador para medir si se está cumpliendo o no el objetivo.

Para finalizar, se dio a conocer el responsable que se hará cargo de controlar lo establecido y los criterios de aceptación que es una forma de medir las estrategias de manera cualitativa.

**Tabla 36:** Perspectiva procesos internos del balanced scorecard de la empresa EL SUPER S.A.C.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO	COSTOS					INDICADOR	RESPONSABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
					2018	2019	2020	2021	2022			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos internos	Diseñar sistemas de información para la toma de decisiones	Cumplimiento de cuotas	Anual	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	$[(Ventas\ logradas/Ventas\ proyectadas)-1]*100$	Administrador	-
			Rentabilidad		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	$ROI= [Ingresos-Gastos/Gastos] * 100$		
			Rotación de productos		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	Consumo de inventario/Inventario promedio		
		Mejorar la logística de entrada y salida	Merchandising en puntos ventas (Salida)		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	$Margen*Indice\ de\ rotación*100/Precio\ de\ Compra$		
			Reducir los costos de almacenamiento (Entrada)		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	$[(Costo\ de\ Inventario\ del\ año\ actual/Costo\ de\ Inventario\ del\ año\ anterior) - 1]*100$		
		Incorporación de temas tecnológicos	Implementar lectores de barra para cotizar precios		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	Sistema de control de la compra		

**Fuente:** Elaboración propia

Como se observa en la Tabla N° 37, se estableció el objetivo, las estrategias y tácticas correspondientes, el tiempo para ejecutarlo y los costos resultan S/ 0.00 porque ya está costado en la Perspectiva Cliente. Así mismo, se determinó el indicador para medir si se está cumpliendo o no el objetivo. Por último, se dio a conocer el responsable que se hará cargo de controlar lo establecido.

**Tabla 37:** Perspectiva aprendizaje y conocimiento del balanced scorecard de la empresa EL SUPER S.A.C.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	TIEMPO	COSTOS					INDICADOR	RESPONSABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN
					2018	2019	2020	2021	2022			
CONOCIMIENTOS Y APRENDIZAJE	Mejorar las competencias del personal	Implementar programas de capacitación	Actitudinales: Talleres de ética y deontología	Anual	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00	S/2,400.00	Pruebas de entradas y pruebas de salida	Administrador	-
			Cognitivas: Charlas y Conferencias sobre atención al cliente, técnica de ventas y conocimiento de los productos y del mercado		S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00	S/3,000.00			
			Habilidades: Talleres de Liderazgo y Trabajo en equipo		S/2,600.00	S/2,600.00	S/2,600.00	S/2,600.00	S/2,600.00			

**Fuente:** Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla N° 38, se estableció el objetivo, las estrategias y tácticas correspondientes, el tiempo para ejecutarlo y los costos. De la misma manera, se determinó el indicador para medir si se está cumpliendo o no el objetivo. Para finalizar, se dio a conocer el responsable que se hará cargo de controlar lo establecido.

#### 4.1.5.2. Definición del beneficio/costo del plan estratégico para la empresa EL SUPER S.A.C.

**Tabla 38:** Beneficio/costo

	1	2	3	4	5	TOTAL BENEFICIOS Y COSTOS
	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>TOTAL BENEFICIO</b>	S/6,588,450.00	S/7,247,295.00	S/7,972,024.50	S/8,769,226.95	S/9,646,149.65	S/. 40,223,146.10
<b>TOTAL COSTOS</b>	S/5,797,836.00	S/. 6,305,146.65	S/. 6,855,941.07	S/. 7,453,842.91	S/. 8,102,765.70	S/. 34,515,532.33

**Fuente:** Elaboración propia

$$\text{Beneficio /Costo} = \frac{\frac{40,223,146.10}{(1+0.12)^5}}{\frac{34,515,532.33}{(1+0.20)^5}}$$

$$\text{Beneficio/ Costo} = 1.65$$

Para obtener dichos resultados en los beneficios, primero se utilizó una tasa de crecimiento en las ventas de un 10% para cada uno de los años proyectados (ya que es una tasa que va en relación al incremento anual de sus ventas proyectadas según la empresa y de acuerdo a lo hablado por el gerente y administrador del SUPER S.A.C. para estos años). Asimismo; se empleó un COK (Costo de oportunidad del capital) de 12% puesto que, según lo dicho por el gerente, este es el máximo costo que la empresa puede asumir como Costo de oportunidad por haber invertido en el proyecto; además se utilizó una TEA del 20%.

## **4.2. Discusión de resultados**

En este acápite analizaremos la calidad de los resultados de la manera más objetiva y precisa, para lo cual utilizaremos los siguientes criterios:

### **4.2.1. Validez interna**

En la presente investigación se propuso un plan estratégico que contribuirá a incrementar las ventas en EL SUPER S.A.C., debido a que la empresa requiere de herramientas estratégicas para el logro de sus objetivos y posteriormente de su visión.

Se emplearon diferentes antecedentes nacionales e internacionales vigentes que permitieron comprender el tema a profundidad y diagnosticar la originalidad del mismo. Por otra parte, se emplearon bases teóricas pertinentes para analizar sistemáticamente las principales teorías, explicar el tema de investigación y sea posible entender la realidad. Esas bases teóricas fueron de mucha importancia para la fase del análisis de la situación y la formulación estratégica.

El tipo de investigación fue descriptivo y propositivo con un diseño cuantitativo y cualitativo; se presenta información de acuerdo a los instrumentos aplicados como la entrevista a profundidad y encuesta; los cuales fueron validados por tres expertos especialistas. Por ello, en primer lugar se elaboró y aplicó la entrevista a profundidad al gerente y administrador de la empresa, con la finalidad de obtener la situación actual de la empresa, información secundaria y analizar sus opiniones. Por otro lado, se aplicó la encuesta a los clientes de la empresa para conocer su percepción y satisfacción.

Una vez procesados se obtuvieron los resultados los cuales están debidamente

alineados con los objetos de la investigación.

Las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de la investigación estuvieron relacionadas con la investigación de los antecedentes nacionales e internacionales y el tiempo para realizar la entrevista a profundidad ya que el gerente y administrador no contaban con el tiempo suficiente.

#### **4.2.2. Validez externa**

Cabe mencionar que la presente investigación está aplicada a una empresa dedicada a la venta al por menor de bienes de consumo de productos perecibles y no perecibles; en un sistema de autoservicio; considerando que servirá como base o antecedente para otras investigaciones. Por otro lado, no es certero afirmar que estos resultados puedan ser aplicados a cualquier empresa de comercio minorista dada la realidad de este sector en la Ciudad de Chiclayo. Sin embargo, puede ser utilizada su metodología en forma parcial o generalizada según el criterio del investigador.

#### **4.2.3. Integración**

Dentro de los resultados obtenidos, es importante recalcar que la mayoría de los antecedentes nacionales e internacionales presentados en la fundamentación teórica son semejantes. A continuación, se detalla los antecedentes que tienen más similitud a la investigación presentada, lo cual validaría los resultados:

Para los autores, (Banda Moreno, Delgado Barrio de Mendoza, Martínez Quispe, & Morales Luna, 2017), en su tesis, “Planeamiento Estratégico para la Industria de

Supermercados en el Perú”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú- Escuela de Posgrado; mencionan que la elaboración de un plan estratégico al 2026 tuvo como propósito establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de la coyuntura peruana para lograr el crecimiento de la industria y aumente la penetración de mercado. Dichas estrategias establecidas, se encuentran alineadas con la visión y misión propuestas para la industria de supermercados por lo que están orientadas a ampliar el acceso a una opción de compra moderna que contribuya a mejorar la calidad de vida de las familias peruanas.

Los autores concluyen que la implementación de las estrategias elegidas para el desarrollo de la industria de supermercados en el Perú requiere lo siguiente: la adaptación de políticas que contribuyan al crecimiento sostenido en la industria, el entendimiento y actualización de las preferencias de compra y la adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores. Con dichos requisitos la industria podrá aumentar su competitividad y perfilarse como una de las mejores industrias de América Latina.

Así mismo, los autores (Alania Chuquisengo, Kifox Arce, Houghton Soto, Peralta Paico, & Rosselló Alcorta, 2016), en su tesis, “Planeamiento Estratégico de Supermercados Peruanos S.A.”, desarrollada en la Pontificia Universidad Católica del Perú- Escuela de Posgrado; mencionan que los resultados otorgados por las matrices resultan beneficioso para Supermercados Peruanos S.A. porque brinda la situación actual, el reconocimiento de sus fortalezas y debilidades así como también de las oportunidades y amenazas. Así mismo, las estrategias establecidas

se concretan en objetivos de corto y largo plazo. Por último, los autores llegan a la conclusión que la industria retail de supermercados en el Perú tiene grandes oportunidades para desarrollarse por el bajo nivel penetración; transformándose en un mercado atractivo y novedoso para cualquier inversionista. Por tal razón, la estrategia establecida se orienta hacia la expansión para ampliar el mercado, buscando captar opciones de compra al público.

De acuerdo con la autora, (Astudillo Villavicencio, 2017), en su tesis, “Plan Estratégico para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., de la Ciudad de Zamora, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, para el período 2017-2021”, llevada a cabo en la Universidad Nacional de Loja- Ecuador, menciona que el supermercado se dedica principalmente a la producción comercial. Para realizar dicha investigación se utilizaron los siguientes métodos: inductivo, deductivo y analítico histórico; así mismo se utilizaron técnicas como entrevista y encuesta. Conforme con los resultados, la matriz EFE resultó 2.80 lo que significa que el supermercado mantiene un considerable predominio de las fortalezas y la matriz EFI resultó 2.60 lo que significa que está respondiendo de manera excelente a las oportunidades.

Se procedió a diseñar la matriz FODA y de Alto Impacto; permitiendo establecer objetivos estratégicos: diseñar la filosofía empresarial, diseñar el manual de funciones, diseñar un plan de capacitación al personal, crear fidelidad en los clientes e incrementar la productividad empresarial. También, el presupuesto para poner en marcha cada una de las actividades es de \$ 4 660.00 dólares. Para finalizar, se concluye que el supermercado mejorará su gestión y posicionamiento

en el mercado local, captando y mejorando la cantidad de sus clientes.

Por último, para los autores (Muñoz Rodríguez & Olaya Arrunategui, 2013), en su tesis, “Plan Estratégico para incrementar las ventas en la empresa Distritodo Medical S.A.”, desarrollada en la Universidad Autónoma de Occidente- Colombia; señalan que el objetivo principal es incrementar sus ventas en un 10% de la empresa Distritodo Medical S.A., la cual se dedica a la distribución y comercialización de medicamento, dispositivos médicos, cosméticos de consumo masivo y de higiene personal. Dicha investigación es de tipo cuantitativa o concluyente porque considera que es necesario tomar una muestra grande y representativa. Los autores llegan a la conclusión que es importante que la empresa Distritodo Medical desarrolle nuevas estrategias para aumentar sus ventas y la participación del mercado gracias al diagnóstico de la situación actual de la empresa.

#### **4.2.4. Contrastación**

Respecto a la hipótesis general: “El plan estratégico incrementará las ventas por lo menos un 10% en la empresa EL SUPER S.A.C.”, se valida afirmativamente por cuanto los lineamientos de la propuesta del plan estratégico cumple con casos similares y la metodología utilizada para estos temas.

Conforme con la primera hipótesis específica: “El análisis de los componentes internos y externos permitirá el diagnóstico de la situación actual de la empresa EL SUPER S.A.C.”, se valida afirmativamente puesto que las matrices EFE, EFI, FODA, General Electric, PEYEA, Ansoff y MPC permitieron diagnosticar la situación

actual.

Acorde con la segunda hipótesis específica: “La identificación de las principales estrategias contribuirá a incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C. por lo menos un 10%”, se valida afirmativamente puesto que se ha identificado que del diagnóstico las matrices General Electric, PEYEA, Ansoff y MPC dieron como resultado las siguientes estrategias: construir apoyándose en los puntos fuertes, reforzar las áreas vulnerables, concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y desarrollo del producto.

De acuerdo con la tercera hipótesis específica: “La elaboración del plan de acción permitirá implementar las estrategias en la empresa EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas por los menos un 10%”, se valida afirmativamente ya que la aplicación del Balanced scorecard permitió relacionar los objetivos, estrategias, tácticas e indicadores de control para su respectivo cumplimiento.

Por otro lado, la cuarta hipótesis específica: “La propuesta de un plan estratégico para EL SUPER S.A.C., es viable con un resultado mayor a 1 en el beneficio/costo”, se valida afirmativamente debido que al aplicar el indicador financiero “Beneficio/costo”, resulta mayor a 1 lo cual es viable la ejecución de la propuesta.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

1. Se ha identificado que EL SUPER S.A.C. cuenta con ventajas en los aspectos internos de carácter comercial las cuales son variedad de productos, precios bajos y accesibles y buena calidad de sus productos ofrecidos. También, se dieron a conocer debilidades como la poca inversión en publicidad y la carencia de un plan estratégico que oriente a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Otros tipos de fortalezas son que cuenta con un personal capacitado y solidez financiera. Respecto al diagnóstico de los aspectos externos se concluye que el incremento de la población y el poder adquisitivo favorecen a la expansión de este tipo de negocio. La actual competencia existente, la entrada de nuevos competidores y las expectativas más exigentes de los clientes son aspectos a considerar por el alto impacto negativo que podrían ocasionar en caso no se adopten nuevas estrategias. En conclusión, la empresa responde a una posición interna sólida y de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.
2. Las principales estrategias que resultaron de aplicar las matrices EFE, EFI, FODA, General Electric, PEYEA, Ansoff y MPC para contribuir con el incremento de la ventas son construir apoyándose en los puntos fuertes, reforzar las áreas vulnerables, concentrar la inversión en segmentos con alta rentabilidad y bajo riesgo, penetración de mercado, desarrollo de nuevos

mercados y desarrollo del producto.

- 3.** Para implementar las estrategias anteriores se debe capacitar al personal a través de talleres, conferencias y/o charlas; incrementar la variedad de productos (línea y gama), seleccionar productos de calidad, continuar con los precios bajos, diseñar un plan de medios publicitarios, mejorar la infraestructura, incorporar mayor tecnología, implementar un sistema de información para identificar los productos de mayor rentabilidad y alta rotación, incrementar las ventas de los clientes actuales a través de programas de fidelización, atraer a los clientes de la competencia por medio de la publicidad, atraer a los no usuarios a través de la comunicación, realizar nuevos canales de distribución y de segmentos de mercados; y ampliar la línea de productos ya sea en línea propia y de terceros con exclusividad.
  
- 4.** La propuesta de un plan estratégico para la empresa EL SUPER S.A.C. resulta un beneficio/ costo de 1.65, lo cual hace viable y provechoso para la empresa si se implementa.

## RECOMENDACIONES

1. EL SUPER S.A.C. debería implementar el plan estratégico propuesto, que considera la subsanación de las debilidades que son la poca publicidad y la falta de planeamiento; por otro lado, el fortalecimiento de sus ventajas de precios bajos, variedad y calidad de productos. Por consiguiente, debe aprovechar las oportunidades presentes en el mercado, como es el incremento de la población y el aumento del poder adquisitivo. También, la empresa debe prepararse para enfrentar la competencia existente, los nuevos competidores y las expectativas exigentes de los clientes.
2. El SUPER S.A.C. debería aplicar las estrategias identificadas en el presente plan estratégico porque contribuirán a incrementar la rentabilidad y las ventas, mejorar los procesos internos y las competencias del personal.
3. EL SUPER S.A.C. debería ejecutar el Balanced scorecard presentado, el cual se basó en cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-conocimiento; ya que no sólo mejorará la gestión de sus actividades sino que le permitirá un mejor control para el cumplimiento de las mismas, a través de los indicadores.
4. La propuesta del plan estratégico para EL SUPER S.A.C. debe ejecutarse porque la relación beneficio/costo es de 1.65 ya que es viable y provechoso al ser mayor a 1.

## REFERENCIAS

1. Al Rais, & Jack Trout. (2016). *Marketing de Guerra*. Obtenido de Serie McGraw-Hill de Management: <http://biblioteca.soymercadorologo.com/wp-content/uploads/2016/06/La-guerra-de-la-mercadotecnia.pdf>
2. Alania Chuquisengo, L. M., Kifox Arce, C. C., Houghton Soto, M., Peralta Paico, M., & Rosselló Alcorta, L. (2016). *Planeamiento Estratégico de Supermercados Peruanos S.A.* Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7773>
3. Arboleda Huamán, J. F. (2017). *Factores Claves en el Crecimiento de los Supermercados en el Perú, período 2016-2017*. Obtenido de Universidad Nacional Agraria La Molina: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2894/E20-A736-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Astudillo Villavicencio, N. C. (2017). *Plan Estratégico para el Supermercado Dicavi Cía. Ltda., de la Ciudad de Zamora, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, para el período 2017-2021*. Obtenido de Universidad Nacional de Loja: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/19258/1/Natalia%20Carolina%20Astudillo%20Villavicencio.pdf>
5. Banda Moreno, C. C., Delgado Barrio de Mendoza, C. M., Martínez Quispe, A. F., & Morales Luna, M. T. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria de Supermercados en el Perú*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8763/BANDA\\_DELGADO\\_PLANEAMIENTO\\_SUPERMERCADOS.pdf?sequence=4&i](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/8763/BANDA_DELGADO_PLANEAMIENTO_SUPERMERCADOS.pdf?sequence=4&i)

sAllowed=y

6. Barberi Alicandú, C. (2013). *Plan Estratégico para impulsar las ventas de productos para limpieza industrial de la organización Inversiones HH 9000, CA. en el Municipio San Diego del Estado Caracobo*. Obtenido de Universidad José Antonio Páez:  
<https://bibliovirtualujap.files.wordpress.com/2013/05/tesis-final36.pdf>
7. Calva Luzón, D. (2017). *Plan Estratégico para la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cia. Ltda., de la Ciudad Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbios*. Obtenido de Universidad Nacional de Loja:  
<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18505/1/Tesis%20Lista%20Diana.pdf>
8. Candy Benavides, & Evelyn Llumitaxi. (2009). *Diseño de un plan estratégico, basado en la metodología del Balanced Scorecard e Implementación de un sistema para los principales indicadores del área de ventas de una Importadora y Distribuidora de calzado de la Ciudad de Guayaquil*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de Escuela Superior Politécnica del Litoral:  
<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/19210/5/TESIS%20EVELYN%20LLUMITAXI-CANDY%20BENAVIDES.pdf>
9. Carrasco, J. R. (2013). *Factores críticos de éxito y competencia profesionales necesarias para la implantación de una estrategia de gestión por procesos*. . Recuperado el 21 de Abril de 2016, de Universitat Oberta de Catalunya:  
<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/18839/7/jruizcarTF C0113memoria.pdf>

10. Carreto, J. (2008). *Factores Críticos de Éxito*. Recuperado el 21 de abril de 2016, de Planeación Estratégica: <http://planeacion-estrategica.blogspot.pe/2008/07/factores-criticos-de-xito.html>
11. Carrion Medina, M. d. (Junio de 2013). *Planeación Estratégica para la Empresa Comercial "Fervaz" de la ciudad de Loja Periodos: 2012-2016*. Recuperado el 14 de abril de 2016 de abril de 2016, de UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA : <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2248/1/TESIS%20MARITZA%20CARRION%20imprimir.pdf>
12. Castillo Correa, J., Ishiguro King, M., Vargas Saldaña, A., & Zegarra Bernal, A. (2015). *Plan Estratégico de la Empresa Productos Alimenticios TRESA S.A.* Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/8245>
13. Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2014). *Importancia del Planeamiento Estratégico*. Obtenido de CEPLAN: <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/pnapes/actividades/comision/importancia.pdf>
14. CEPEP. (2017). *Indicadores de Rentabilidad*. Obtenido de Centro de Estudios para la Preparación y Evaluación Socioeconómica de Proyectos: [http://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/boletines/indicadores\\_rentabilidad.pdf](http://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/boletines/indicadores_rentabilidad.pdf)
15. D'Alessio Ipinza, F. A. (2012). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Lima: Pearson.
16. David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

17. David, F. R. (2008). *Conceptos de la Administración Estratégica*. México: Pearson Educacion.
18. Domingo Roget, A. (2008). *La Práctica Reflexiva en la formación inicial de maestros/as. Evaluación de un modelo*. Obtenido de Universitat Internacional de Catalunya: [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9346/Tesis\\_Angels\\_Domingo.pdf](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9346/Tesis_Angels_Domingo.pdf)
19. Elg Asesores. (2018). *Planeamiento Estratégico*. Obtenido de ELG ASESORES: <http://www.elg-asesores.com/index.php/servicios/asesoria-empresarial/planeamiento-estrategico>
20. Equilibrium. (2015). *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailmar15.pdf>
21. Espinosa, R. (2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de Roberto Espinosa: <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
22. Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de El Cid Editor: <http://site.ebrary.com/lib/bibliotecafmhsp/reader.action?docID=10316642>
23. Fernandez Barreda, A. D., & Polar Belón, J. C. (2017). *Plan Estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017*. Obtenido de Universidad Católica San Pablo: [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15389/1/FERN%C3%81NDEZ\\_BARREDA\\_ALE\\_KAL.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15389/1/FERN%C3%81NDEZ_BARREDA_ALE_KAL.pdf)
24. Gentil Jaime, M., & Pacheco Jácome, L. J. (2016). *Plan Estratégico en el*

- área de mercadeo para el almacén Punto Ama de la Ciudad de Ocaña, con el ánimo de mejorar su situación en ventas y finanzas* . Obtenido de Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña: <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1445/1/29646.pdf>
- 25.** Guerrero Villafañe, J. F. (2015). *Desarrollo de la Planeación Estratégica del Autoservicio Andrade en el período 2016-2019*. Obtenido de Universidad del Valle: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10042/1/CB-0542476.pdf>
- 26.** Hernández Sampieri , R., Zapata Salazar , N. E., & Mendoza Torres , C. P. (2013). *Metodología de la investigación para bachillerato*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- 27.** Hernández, F. (18 de Abril de 2016). *Factores Críticos de éxito*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de Sinergium: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:jruD627FrEIJ:sugestion.quned.es/ajax/ops.php%3Ffuncion%3Dpdf%26op%3Daccion%26clase%3DConocimientoFichas%26where%3D%28estado%253D3%29%2BANDB%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28estado%253D3%29%2BAND%2B%28esta>
- 28.** Inforetail. (2018). *Nace la primera start-up de supermercados del mundo*. Obtenido de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/nace-la-primera-start-up-de-supermercados-del-mundo/b26771e5aeddbe27fdbfdde9f80c94e6>
- 29.** Juárez Guillén, A. K. (2016). *Propuesta de Plan Estratégico de Marketing para el incremento de ventas en la empresa Kuiny Collection S.A.C.*

- Arequipa 2016*. Obtenido de Universidad Católica de Santa María:  
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5642/44.0476.l.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 30.** Lazo, Z. A., Jiménez, A. G., & Leyva, O. V. (Enero de 2013). *Plan estratégico para la industria de muebles en Lambayeque*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de Pontificia Universidad Católica del Perú:  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR\\_GARCIA\\_VASQUEZ\\_INDUSTRIA\\_MUEBLES.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4608/AGUILAR_GARCIA_VASQUEZ_INDUSTRIA_MUEBLES.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 31.** Lira, L. (2005). *Cambios en la industria de los supermercados. Concentración, hipermercados, relaciones con proveedores y marcas propias*. Obtenido de Estudios Públicos:  
[https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304093525/r97\\_lira\\_supermercados.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160304/asocfile/20160304093525/r97_lira_supermercados.pdf)
- 32.** Martel Vasquez, A., Gomez García, A., Duarte Jácome, F. L., & Aquino Muñoz, G. (2017). *Propuesta de Plan de Negocio para una Plataforma Unica de Compras Retail Supermercados Quick Shop*. Obtenido de Universidad ESAN:  
[http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/963/2017\\_MATP\\_15-1\\_13\\_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/963/2017_MATP_15-1_13_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- 33.** Martín Peña, M. L., & Reyes Recio, L. E. (2008). *El Cuadro de Mando Integral. Una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de Cátedra Madrid Excelente:  
<http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>
- 34.** Martínez Valverde, J. F. (2015). *Marketing en la Actividad Comercial*.

- Obtenido de Ediciones Paraninfo S.A.:  
<https://books.google.com.pe/books?id=stASCgAAQBAJ&pg=PA127&dq=matriz+general+electric+importancia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ4aqdhJrZAhWhwFkKHebTDL0Q6AEILzAC#v=onepage&q=matriz%20general%20electric%20importancia&f=false>
- 35.** Mazzola, G. A. (2015). *Estrategias de Crecimiento para empresas*. Obtenido de Gabriel Agustín Mazzola:  
<https://gabrielmazzola.wordpress.com/2015/02/22/estrategias-de-crecimiento/>
- 36.** Mestre Campos, C. L. (2015). *Propuesta de un Plan Estratégico para el direccionamiento de la planeación en la empresa Ciudad de Gigantes en la Ciudad de Ibagué*. Obtenido de Universidad de la Sabana:  
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/22413/Claudia%20Liliana%20Mestre%20Campos%20%20%28tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- 37.** Muñoz Rodríguez, C. F., & Olaya Arrunategui, J. M. (2013). *Plan Estratégico para incrementar las ventas en la empresa Distritodo Medical S.A.* Obtenido de Universidad Autónoma de Occidente:  
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/5247/1/TMD01628.pdf>
- 38.** Pallares Bayona, E. X., & Arévalo Álvarez, A. K. (2016). *Diseño de un Plan Estratégico para Ramon's Sport de la Ciudad de Ocaña, buscando su proyección comercial*. Obtenido de Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña:  
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1449/1/29650.pdf>

39. Perú Retail. (2017). *¿Cómo incrementar las ventas en cadenas de supermercados?* Obtenido de <https://www.peru-retail.com/ventas-cadenas-supermercados/>
40. Pontificia Universidad Javeriana. (2003). *Administración de Empresas* . Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjz2rvfjd3ZAhWJuFMKHf-tAqsQFgheMAo&url=http%3A%2F%2Fwww.javeriana.edu.co%2FFacultades%2FC\\_Econom\\_y\\_Admon%2FGerencia%2Fpolsim%2Fmatriz%2520peya.doc&usg=AOvVaw1kR3h9N](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=11&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjz2rvfjd3ZAhWJuFMKHf-tAqsQFgheMAo&url=http%3A%2F%2Fwww.javeriana.edu.co%2FFacultades%2FC_Econom_y_Admon%2FGerencia%2Fpolsim%2Fmatriz%2520peya.doc&usg=AOvVaw1kR3h9N)
41. Ramos Puelles, L. F., Sequeiros Porras, D. R., & Solano Contreras, R. (2016). *Planeamiento Estratégico para Alessa Business S.A.C.* Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9627>
42. Rangel, L. M. (2015). *Propuesta para la Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa Surtidema Ltda., de la Ciudad de Aguachica, Cesar, con el fin de mejorar su influencia comercial en la zona.* Obtenido de Universidad Francisco de Paula Santander: <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/971/1/27821.pdf>
43. Rodríguez Alcantara, F. J. (2014). *Estrategias de Crecimiento Intensivo para Mejorar el Nivel de Posicionamiento y Ventas de la Empresa Hotel San Camilo de Trujillo.* Obtenido de Universidad Privada Antenor Orrego: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/715/1/RODRIGUEZ\\_FERNANDO\\_MEJORAR\\_NIVEL\\_POSICIONAMIENTO.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/715/1/RODRIGUEZ_FERNANDO_MEJORAR_NIVEL_POSICIONAMIENTO.pdf)

- 44.** Roldán, P. N. (2015). *Matriz de Ansoff*. Obtenido de Economipedia:  
<http://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- 45.** Socorro, A. (2012). *Matriz FODA*. Recuperado el 21 de Abril de 2016, de Proyecto Comunitario:  
<https://investigacionubv.wordpress.com/2012/03/17/matriz-foda/>
- 46.** Suttle, R. (2017). *Definición de Proyección de Ventas*. Obtenido de La Voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>
- 47.** Vara Horna , A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Lima.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: MARCO LÓGICO (MATRIZ DE COHERENCIA)

	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Medios de Verificación
<b>General</b>	¿Cuál será la propuesta de un plan estratégico para la empresa EL SUPER S.A.C. que contribuirá a incrementar sus ventas, en el periodo 2018-2022?	Elaborar la propuesta de un plan estratégico para incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C., en el periodo 2018-2022	El plan estratégico incrementará las ventas por lo menos un 10% en la empresa EL SUPER SAC., en el periodo 2018-2022	-Plan estratégico -Ventas		-Visión -Misión -Valores -Análisis estratégico -Formulación de la estrategia -Implantación estratégica -Beneficio/costo	
	¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual en base al análisis de sus componentes internos y externos de la empresa EL SUPER S.A.C.?	Diagnosticar la situación actual de la empresa EL SUPER S.A.C. a través del análisis de sus componentes internos y externos.	El análisis de los componentes internos y externos permitirá el diagnóstico de la situación actual de la empresa EL SUPER S.A.C.	Plan estratégico	Análisis estratégico	-EFE -EFI -FODA -Matriz General Electric -PEYEA -MPC	-Observación -Fuentes secundarias -Entrevista a profundidad -Cuestionario estructurado

<b>Específicos</b>	¿Cuáles son las principales estrategias que contribuirán a incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C.?	Identificar las principales estrategias que contribuirán a incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C.	La identificación de las principales estrategias contribuirá a incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C. por lo menos un 10%.	Plan estratégico	Formulación de la estrategia	-Matriz de Ansoff -Las tres estrategias de crecimiento según Philip Kotler	-Entrevista a profundidad -Fuentes secundarias
	¿Cuál es el plan de acción que permitirá la implementación de las estrategias en la empresa EL SUPER S.A.C.?	Elaborar el plan de acción que permitirá implementar las estrategias en la empresa EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas.	La elaboración del plan de acción permitirá implementar las estrategias en la empresa EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas por lo menos un 10%.	Plan estratégico	Implantación estratégica	Balanced scorecard	Fuentes internas
	¿Cuál es el beneficio/costo del plan estratégico para la empresa EL SUPER SAC?	Definir el beneficio/costo o del plan estratégico para la empresa EL SUPER SAC.	La propuesta de un plan estratégico para EL SUPER SAC., es viable con un resultado mayor a 1 en el beneficio/costo.	Ventas	Beneficio/costo	B/C	-Fuentes internas -Flujo de caja (sólo ingresos).

## **ANEXO N° 2: GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD**

### **GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDO AL GERENTE Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA “EL SUPER S.A.C.”**

**Objetivo:** Obtener información primaria para un plan estratégico con la finalidad de incrementar las ventas en la empresa EL SUPER S.A.C. en los periodos 2018-2022

#### **1.- Saludo y Presentación**

##### **I. TENDENCIAS**

**I.1.** Específicamente en Chiclayo y en el Norte Peruano, ¿Cómo creed Ud. que se desarrollarán las Empresas de Supermercados?

**I.2.** ¿Qué considera importante y necesario para que las Empresas de Supermercados sean más competitivas e incrementen sus ventas? ¿Por qué?

**I.3.** ¿Qué opina sobre las estrategias que utilizan las grandes empresas para incrementar sus ventas y ser sostenibles? ¿Por qué?

**I.4.** ¿Considera usted importante contar con un plan estratégico en EL SUPER S.A.C.? ¿Por qué?

**I.5.** ¿Cómo visualiza el incremento de sus ventas en los próximos cinco años en el SUPER S.A.C.?

##### **II. PLAN ESTRATÉGICO**

**II.1.** ¿Cuáles son las estrategias principales que debería implementar EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas? ¿Por qué?

**II.2.** ¿Cuáles son las ventajas que Ud. considera si la empresa EL SUPER S.A.C. contara con un plan estratégico? ¿Por qué?

**II.3.** ¿Cuáles son las desventajas de la empresa EL SUPER S.A.C. por no contar con un plan estratégico? ¿Por qué?

##### **III. COMPETENCIA**

**III.1.** ¿Cuáles son las empresas más importantes de Supermercados que Ud. considera su competencia? ¿Por qué?

**III.2.** Para Ud., ¿Cuál es la empresa líder del sector? ¿Por qué y cuáles son sus desventajas que usted conoce?

**III.3.** ¿Cree Ud. que cuenta con un personal apropiado para ser una empresa competente? ¿Por qué?

**III.4.** ¿Cuáles son los principales segmentos y sus necesidades que atiende EL SUPER S.A.C.? Explique

##### **IV. SERVICIO IDEAL**

**IV.1.** ¿Cuál es el perfil que deben tener los colaboradores en la empresa EL SUPER S.A.C. para la satisfacción de los clientes?

**IV.2.** ¿Ud. cree que la publicidad y la infraestructura influyen en el incremento de

las ventas para EL SUPER S.A.C.? ¿Por qué?

**IV.3.** ¿Qué fortalezas y debilidades presentan los colaboradores acerca de la atención al cliente en la empresa EL SUPER S.A.C.?

**IV.4.** ¿Cuáles son los temas de capacitación que realiza EL SUPER S.A.C. para sus colaboradores? ¿Cuál cree usted que serían los temas principales para su capacitación?

## **V. INCREMENTO DE VENTAS**

**V.1.** ¿Ud. cuenta con un manejo de proyección de ventas para su correspondiente incremento?

**V.2.** ¿Cuáles son los productos más demandados por EL SUPER S.A.C.?

**V.3.** ¿Qué mecanismos conoce Ud. que implementan en la empresa EL SUPER S.A.C. para obtener un incremento en sus ventas?

**V.4.** ¿Cuáles son las políticas que existe en la empresa EL SUPER S.A.C. con relación al incremento de sus ventas?

## **VI. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

**VI.1.** ¿Cuáles son las oportunidades del sector para EL SUPER S.A.C.?

**VI.2.** ¿Cuáles son las amenazas que podría enfrentar EL SUPER S.A.C. frente a este mercado?

### ANEXO N° 3: CUESTIONARIO ESTRUCTURADO

#### CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “EL SUPER S.A.C.”

Estimado cliente del SUPER S.A.C. con la finalidad de proponer un plan estratégico en la empresa para incrementar las ventas en los periodos 2018-2022, estamos realizando una encuesta de manera anónima, el cual le agradeceríamos que conteste con la mayor sinceridad posible.  
Marque con un aspa la respuesta que considere correcta.

**Edad:**

Menos de 19	20 a 34	35 a 49	50 a más
-------------	---------	---------	----------

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
1	¿Desde cuándo Ud. es cliente del SUPER S.A.C.?	Menos de un año: _____ Entre 1-3 años <input type="checkbox"/> Entre 4-8 años <input type="checkbox"/> Más de 9 años <input type="checkbox"/>
2	¿Con qué frecuencia compra en El SUPER S.A.C.?	Todos los días <input type="checkbox"/> Semanalmente <input type="checkbox"/> Cada quince días <input type="checkbox"/> Cada un mes <input type="checkbox"/> Cada dos meses <input type="checkbox"/> Otros: _____
3	¿Cuál es la línea de productos que más compra?	Abarrotes <input type="checkbox"/> Productos congelados <input type="checkbox"/> Lácteos <input type="checkbox"/> Variedad de utensilios <input type="checkbox"/> Bebidas <input type="checkbox"/> Otros: _____
4	¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en EL SUPER S.A.C.?	Rapidez en el servicio <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Cercanía a casa <input type="checkbox"/> Variedad de productos <input type="checkbox"/> Ofertas <input type="checkbox"/> Atención personalizada <input type="checkbox"/>
5	¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia del SUPER S.A.C.?	Tottus <input type="checkbox"/> Metro <input type="checkbox"/> Plaza Veá <input type="checkbox"/> No opina <input type="checkbox"/>
6	¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa EL SUPER S.A.C.?	Completamente insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Completamente satisfecho <input type="checkbox"/>

<b>7</b>	¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	Menos de S/. 50: _____ Entre S/. 50 – S/. 100 <input type="checkbox"/> Entre S/. 150 – S/. 200 <input type="checkbox"/> Entre S/. 200 – S/. 250 <input type="checkbox"/> Más de S/. 250 <input type="checkbox"/>
<b>8</b>	¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas EL SUPER S.A.C.?	Calidad <input type="checkbox"/> Ofertas <input type="checkbox"/> Buen servicio <input type="checkbox"/> Rapidez <input type="checkbox"/> Otro: _____
<b>9</b>	¿Qué aspectos le gustaría que EL SUPER S.A.C. mejorara?	Calidad del servicio <input type="checkbox"/> Atención personalizada <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Calidad de los productos <input type="checkbox"/> Rapidez del servicio <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>
<b>10</b>	¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>11</b>	¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
<b>12</b>	¿En EL SUPER S.A.C. Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/>
<b>13</b>	¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER S.A.C.?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>14</b>	¿Le gustaría que EL SUPER S.A.C. tenga una página web y mayor publicidad?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>15</b>	¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	Nunca <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Muchas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> Nunca ha tenido <input type="checkbox"/>
<b>16</b>	¿Qué promociones le gustaría recibir?	2x1 <input type="checkbox"/> 3x2 <input type="checkbox"/> 50% descuento <input type="checkbox"/> Otro: _____

<b>17</b>	¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?	Amabilidad <input type="checkbox"/> Carisma <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Transparente <input type="checkbox"/>
<b>18</b>	¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en EL SUPER S.A.C.?	Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
<b>19</b>	¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER S.A.C.?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
<b>20</b>	¿Cómo considera los precios del SUPER S.A.C.?	Muy caro <input type="checkbox"/> Caro <input type="checkbox"/> Accesible <input type="checkbox"/> Barato <input type="checkbox"/>
<b>21</b>	¿Cree Ud. que EL SUPER S.A.C. es confiable y satisface sus necesidades?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____
<b>22</b>	¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en EL SUPER S.A.C.?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

**¡Muchas Gracias!**

#### ANEXO N° 4: APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS (TABLA RESUMEN)

<b>Nombre</b>	Wilder Rojas Sánchez	Guillermo Ruiz
<b>Empresa</b>	EL SUPER S.A.C.	EL SUPER S.A.C.
<b>Cargo</b>	Gerente	Administrador
<b>I. Tendencias</b>		
<b>I.1.</b> Específicamente en Chiclayo y en el Norte Peruano, ¿Cómo creed Ud. que se desarrollarán las Empresas de Supermercados?	-Estamos viendo que hay una mayor tendencia en las Empresas de Supermercados que se brinda al público consumidor, hace 15 o 20 años se inició y cada vez va incrementando. -En el Perú este tipo de empresas de servicios han demorado en entrar al mercado, a comparación de Chile, Argentina, Brasil y Ecuador que han sido más desarrolladas.	-Considero que las Empresas de Supermercados se desarrollarán tratando de mejorar la infraestructura civil y de equipos para que les ayude a tener una imagen adecuada dirigida a todos los clientes. -También con la variedad o gama de productos y en distintas sucursales.
<b>I.2.</b> ¿Qué considera importante y necesario para que las Empresas de Supermercados sean más competitivas e incrementen sus ventas? ¿Por qué?	-Considero que los que dirigen este tipo de negocios conozcan el mercado, los Supermercados se ubiquen en espacios adecuados y se adapten al lugar donde se van a desarrollar.	-Con tres aspectos importantes: Gama de productos relacionado con el precio, la calidad y la economía. Mayormente, aquí en Chiclayo lo que buscan las personas son productos con un menor precio.
<b>I.3.</b> ¿Qué opina sobre las estrategias que utilizan las grandes empresas para incrementar sus	-Las estrategias tienen que ver con las ofertas de algunos productos con precios	-Las grandes empresas tienen una excelente logística y un equipo necesario

<p>ventas y ser sostenibles? ¿Por qué?</p>	<p>especiales ya que lo hacen en función con el compromiso que tienen con los distribuidores o fabricantes que son estrategias para atraer clientes.</p>	<p>que les permite mantenerse en el tiempo. Tienen información a la mano en el corto y largo plazo. Además invierten en estudio de mercados y se arriesgan mucho pero después de un tiempo obtienen alta rentabilidad.</p>
<p><b>I.4.</b> ¿Considera usted importante contar con un plan estratégico en EL SUPER S.A.C.? ¿Por qué?</p>	<p>-Es importante contar con un plan estratégico para cumplir estrategias que ayuden a optimizar, mejorar, conocer nuestras fortalezas y/o debilidades, ayude a mejorar el servicio y como consecuencia de ello incrementar las ventas e crecimiento de la empresa.</p>	<p>-Sí, porque nos va a permitir cumplir con las metas y objetivos y éstos deben ser medibles. Muchas veces las empresas “exageran” en sus objetivos y cuando ven sus resultados se dan con la sorpresa que no alcanzaron lo planteado. Por ejemplo si queremos abrir más sucursales (1 o 2 tiendas) no podemos trazarnos para un 1 año sino a más.</p>
<p><b>I.5.</b> ¿Cómo visualiza el incremento de sus ventas en los próximos cinco años en el SUPER S.A.C.?</p>	<p>-En este local que tenemos se incrementará proporcionadamente porque el local es mediano. En cambio las ventas se pueden incrementar abriendo otros puntos de venta.</p>	<p>-Para incrementar las ventas, se tienen que utilizar mucho la capacidad instalada. La rotación de productos es un aspecto fundamental que ayudará al incremento de las ventas, es por eso que los productos</p>

		que no rotan diario se deben dejar de vender porque no nos genera tantas ganancias.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------

<b>II. Plan Estratégico</b>		
<b>II.1.</b> ¿Cuáles son las estrategias principales que debería implementar EL SUPER S.A.C. para incrementar sus ventas? ¿Por qué?	-Las estrategias que están relacionadas con mejorar el servicio, al mismo tiempo aperturando otros locales que puedan dar más acceso a los clientes en sus compras.	-Mejorar las fortalezas en precios, cultura regionalista, variedad de productos y servicio al cliente.
<b>II.2.</b> ¿Cuáles son las ventajas que Ud. considera si la empresa EL SUPER S.A.C. contará con un plan estratégico? ¿Por qué?	-La ventaja es que se hará un análisis en base al plan estratégico para saber cuáles son nuestras fortalezas y/o debilidades, mejorar lo que no está bien y así plantear otras estrategias para incrementar las ventas.	- La ventaja es que se sabría lo planificado en el corto y largo plazo; es decir, como vamos desarrollando las metas y objetivos.
<b>II.3.</b> ¿Cuáles son las desventajas de la empresa EL SUPER S.A.C. por no contar con un Plan Estratégico? ¿Por qué?	- Nuestras ventas y utilidades pueden bajar. No podremos crecer porque al final lo que se busca es tener una buena rentabilidad.	-La desventaja es que no vas a saber la realidad de la empresa ni podrá crecer ni mantenerse en el tiempo.

<b>III. Competencia</b>		
<b>III.1.</b> ¿Cuáles son las empresas más importantes de Supermercados que Ud.	-Son las cadenas que se han establecido en nuestra localidad.	-Las empresas más importantes que

considera su competencia? ¿Por qué?	Son empresas que tienen mayor capacidad de negociación con sus proveedores, mejor infraestructura y un apoyo financiero. Las empresas que son nuestra competencia son: Tottus, Metro.	consideramos nuestra competencia son: Tottus, Metro y Plaza Vea. Estas empresas son competencias directas.
<b>III.2.</b> Para Ud., ¿Cuál es la empresa líder del sector? ¿Por qué y cuáles son sus desventajas que usted conoce?	-La empresa líder del sector es Tottus. En realidad nuestra ventaja se diferencia en que siempre tenemos el producto, mejores ofertas para los clientes y nosotros no dependemos que proveedores vengan de otros países o de otras ciudades.	-La empresa líder del sector es Tottus. La desventaja es la falta de rapidez en la atención al cliente.
<b>III.3.</b> ¿Cree Ud. que cuenta con un personal apropiado para ser una empresa competente? ¿Por qué?	-Creo que nos falta capacitación para eliminar sus debilidades.	-Tratamos que nuestro personal sea competente porque aún faltan varios aspectos que ayuden a que tengan mejores habilidades y capacidades.
<b>III.4.</b> ¿Cuáles son los principales segmentos y sus necesidades que atiende EL SUPER S.A.C.? Explique	-Los segmentos están más enfocados al: B y C	-Los principales segmentos que atiende EL SUPER S.A.C. son: B y C.

<b>IV. Servicio Ideal</b>		
<b>IV.1.</b> ¿Cuál es el perfil que deben tener los colaboradores en la empresa EL SUPER	-Personas que tengan vocación al servicio para que el cliente salga	-El perfil que deben tener los colaboradores del SUPER S.A.C.

<p>S.A.C. para la satisfacción de los clientes?</p>	<p>satisfecho.</p>	<p>son: Amabilidad, cortesía y una atención personalizada.</p>
<p><b>IV.2.</b> ¿Ud. cree que la publicidad y la infraestructura influyen en el incremento de las ventas para EL SUPER S.A.C.? ¿Por qué?</p>	<p>-Sí influyen porque si hay mayor infraestructura entonces habrá mayor rapidez en el servicio. Por ejemplo en infraestructura de frío se pueden tener los productos 1 o 2 semanas pero ese tiempo puede hacer que el producto pierda su calidad; nosotros tratamos que los productos perecibles sean rotativos para que el cliente tenga esa confianza. En el caso del pollo es fresco y del día.</p>	<p>-Sí porque al haber publicidad va atraer más clientes que compren en EL SUPER y estén más informados de los productos y ofertas. Con respecto a la infraestructura, es importante también en el incremento de las ventas porque captan la atención de los clientes, permite que haya más espacio para los productos y los clientes se sientan a gusto.</p>
<p><b>IV.3.</b> ¿Qué fortalezas y debilidades presentan los colaboradores acerca de la atención al cliente en la empresa EL SUPER S.A.C.?</p>	<p>-Sí influyen porque si hay mayor infraestructura entonces habrá mayor rapidez en el servicio. Por ejemplo en infraestructura de frío se pueden tener los productos 1 o 2 semanas pero ese tiempo puede hacer que el producto pierda su calidad; nosotros tratamos que los productos perecibles sean rotativos para que el cliente tenga esa confianza en el caso del pollo es</p>	<p>-La fortaleza que presentan es Funcional; es decir, que tengan conocimiento de la empresa, sepan sus funciones y cómo realizarlas. Y en debilidad, nos falta más capacitación.</p>

	fresco y del día.	
<b>IV.4.</b> ¿Cuáles son los temas de capacitación que realiza EL SUPER S.A.C. para sus colaboradores? ¿Cuál cree usted que serían los temas principales para su capacitación?	-Siempre estamos pendientes de instruirlos y si queremos mejorar entonces hay que hacerlo. Los temas principales para capacitarlos serían: Atención al Cliente, información del servicio en sí, a mejorar de todo lo que uno ve del día a día y eso también depende de los encargados de tienda, estar pendiente del cliente o algunos información que requiera.	-Los temas de capacitación que realiza EL SUPER son atención al cliente y las buenas prácticas de compañerismo.

<b>V. Incremento de Ventas</b>		
<b>V.1.</b> ¿Ud. cuenta con un manejo de proyección de ventas para su correspondiente incremento?	-Las ventas en este local crecen un 5% o 10%; por lo que considero relativamente pequeño. Y si comparo las ventas con los metros cuadrados quizás nos pueden superar.	-Sí, pero no lo ideal porque no explotamos bien la información que hay en el mercado.
<b>V.2.</b> ¿Cuáles son los productos más demandados por EL SUPER S.A.C.?	-Los productos más demandados son los perecibles como: Pollo, carne, leches, huevos, fruta, arroz y todos los productos comestibles.	-Los productos de primera necesidad como son los perecibles.

<p><b>V.3.</b> ¿Qué mecanismos conoce Ud. que implementan en la empresa EL SUPER S.A.C. para obtener un incremento en sus ventas?</p>	<p>-Implementamos la maquinaria y equipo de conservación. Dejar algunas líneas de menajería porque no tienen tanta rotación como los perecibles.</p>	<p>-La variedad y calidad de productos.</p>
<p><b>V.4.</b> ¿Cuáles son las políticas que existe en la empresa EL SUPER S.A.C. con relación al incremento de sus ventas?</p>	<p>- Las políticas son: Surtido y diversidad, precios, productos frescos, stock de seguridad, atención y el servicio al cliente. Además otro punto es el horario porque nosotros cerramos la empresa media o una hora más que la competencia. Por ejemplo hay personas que salen del trabajo y como saben que EL SUPER está abierto vienen a comprar.</p>	<p>-Las políticas que existen simplemente son los Precios que están relacionados con las Ofertas, ya que nosotros nos caracterizamos por ello.</p>

<p><b>VI. Oportunidades y Amenazas</b></p>		
<p><b>VI.1.</b> ¿Cuáles son las oportunidades del sector para EL SUPER S.A.C.?</p>	<p>-Bajo costo en tecnologías en información de procesos. -Aparición de nuevos programas de capacitación. -Aparición de nuevas formas de incentivos para el personal. -Mayor incremento de la población chiclayana.</p>	<p>-Ingreso a nuevos mercados a nivel nacional. -Aumento del poder adquisitivo. -Posibilidad de buscar financiamiento a menores costos.</p>
<p><b>VI.2.</b> ¿Cuáles son las amenazas que podría enfrentar EL SUPER S.A.C. frente a este mercado?</p>	<p>-Competencia existente. -Leyes tributarias. -Expectativas más exigentes de los clientes en el sector. -Aumento de la inseguridad ciudadana.</p>	<p>-Fenómenos naturales y cambios climáticos. -Inflación. -Entrada de nuevos competidores. - Sobreendeudamiento</p>

		de la población.
--	--	------------------

**CONCLUSIÓN:**

Se concluye que el gerente y el administrador de la empresa “EL SUPER S.A.C.” tuvieron respuestas similares en las preguntas formuladas. También en algunas preguntas el gerente responde detalladamente con algunos ejemplos y el administrador no; además el administrador en algunas preguntas responde con palabras técnicas relacionados al mundo empresarial.

**ANEXO N° 05: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO DE LA EMPRESA EL SUPER S.A.C.**

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>VENTAS</b>	S/ 5,989,500.00	S/6,588,450.00	S/7,247,295.00	S/7,972,024.50	S/8,769,226.95	S/9,646,149.65
<b>COSTOS DE VENTA</b>	S/3,593,700.00	S/3,953,070.00	S/4,348,377.00	S/4,783,214.70	S/5,261,536.17	S/5,787,689.79
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	S/2,395,800.00	S/2,635,380.00	S/2,898,918.00	S/3,188,809.80	S/3,507,690.78	S/3,858,459.86
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	S/958,320.00	S/988,267.50	S/1,014,621.30	S/1,036,363.19	S/1,052,307.23	S/1,061,076.46
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	S/539,055.00	S/592,960.50	S/652,256.55	S/717,482.21	S/789,230.43	S/868,153.47
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	S/299,475.00	S/263,538.00	S/289,891.80	S/318,880.98	S/350,769.08	S/385,845.99
<b>TOTAL GASTOS</b>	S/1,796,850.00	S/1,844,766.00	S/1,956,769.65	S/2,072,726.37	S/2,192,306.74	S/2,315,075.91
<b>UTILIDAD NETA</b>	S/598,950.00	S/790,614.00	S/942,148.35	S/1,116,083.43	S/1,315,384.04	S/1,543,383.94
<b>RENTABILIDAD SOBRE VENTAS</b>	10%	12%	13%	14%	15%	16%

**ANEXO N° 6: FOTOS**



## ANEXO N° 7: CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



### CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que la empresa EL SUPER SAC, autoriza a la alumna JESSICA MARCELA MESTANZA AGUILAR, con código de matrícula No. 2012510638, de la Escuela Profesional de Administración, de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su tesis de grado, la cual lleva por título: **PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA "EL SUPER SAC" PARA INCREMENTAR SUS VENTAS, EN EL PERIODO 2017-2021.**

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su Investigación con fines netamente pedagógicos.

Se expide la presente **CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Pradera, 07 de Junio de 2016

  
ALUMNA

EL SUPER S.A.C.  
  
GERENTE GENERAL  
EL SUPER SAC

## **ANEXO N° 8: FORMATO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENCUESTA**

### **VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “EL SUPER SAC”**

**Estimado Profesor Luis Arbulú Rivera**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo a Usted como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de uno de los instrumentos que emplearé en mi investigación; la Guía de Encuesta, que me permitirá obtener información acerca de la percepción y satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC, con el fin de implementar un Plan Estratégico para incrementar sus ventas y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC.

A continuación le presento una lista de preguntas. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada pregunta, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

No se le pide que responda las preguntas, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con la percepción y satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente Guía de Encuesta.

**De antemano agradecemos su cooperación.**

**INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

<b>Sexo</b>	Varón ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Mujer (    )
<b>Edad</b>	<u>33</u> años
<b>Profesión o especialidad</b>	<u>ADMINISTRACIÓN</u>
<b>Años de experiencia laboral</b>	<u>25</u>

**GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "EL SUPER SAC"**

PREGUNTAS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1.- ¿Desde cuándo Ud. es cliente del SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.- ¿Con qué frecuencia compra en El SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3.- ¿Cuál es la línea de productos que más compra?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4.- ¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en EL SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.- ¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia del SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa EL SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7.- ¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8.- ¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas EL SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
9.- ¿Qué aspectos le gustaría que EL SUPER SAC mejorara?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

10.- ¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	X			X	X	
11.- ¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	X			X	X	
12.- ¿En EL SUPER SAC Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	X			X	X	
13.- ¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER SAC?	X			X	X	
14.- ¿Le gustaría que EL SUPER SAC tenga una página web y mayor publicidad?	X			X	X	
15.- ¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	X			X	X	
16.- ¿Qué promociones le gustaría recibir?	X			X	X	
17.- ¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?	X			X	X	
18.- ¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en EL SUPER SAC?	X			X	X	
19.- ¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER SAC?	X			X	X	
20.- ¿Cómo considera los precios del SUPER SAC?	X			X	X	
21.- ¿Cree Ud. que EL SUPER SAC es confiable y satisface sus necesidades?	X			X	X	
22.- ¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en EL SUPER SAC?	X			X	X	

**GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “EL SUPER SAC”**

Estimado cliente del SUPER SAC. con la finalidad de diseñar un plan estratégico en la empresa para incrementar las ventas en los periodos 2017-2021., estamos realizando una encuesta de manera anónima, el cual le agradeceríamos que conteste con la mayor sinceridad posible.

Marque con un aspa la respuesta que considere correcta.

**Edad:**

Menos de 19	20 a 34	35 a 49	50 a más
-------------	---------	---------	----------

N°	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
1	¿Desde cuándo Ud. es cliente del SUPER SAC?	Menos de un año: _____ Entre 1-3 años <input type="checkbox"/> Entre 4-8 años <input type="checkbox"/> Más de 9 años <input type="checkbox"/>
2	¿Con qué frecuencia compra en El SUPER SAC?	Todos los días <input type="checkbox"/> Cada cuatro días <input type="checkbox"/> Cada quince días <input type="checkbox"/> Cada un mes <input type="checkbox"/> Cada dos meses <input type="checkbox"/> Otros: _____
3	¿Cuál es la línea de productos que más compra?	Abarrotes <input type="checkbox"/> Productos congelados <input type="checkbox"/> Lácteos <input type="checkbox"/> Variedad de utensilios <input type="checkbox"/> Bebidas <input type="checkbox"/> Otros: _____
4	¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en EL SUPER SAC?	Rapidez en el Servicio <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Cercanía a casa <input type="checkbox"/> Variedad de productos <input type="checkbox"/> Ofertas <input type="checkbox"/> Atención personalizada <input type="checkbox"/>
5	¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia del SUPER SAC?	Tottus <input type="checkbox"/> Metro <input type="checkbox"/> Plaza Vea <input type="checkbox"/> Makro <input type="checkbox"/>
6	¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa EL SUPER SAC?	Completamente insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>

		Satisfecho <input type="checkbox"/>
		Completamente satisfecho <input type="checkbox"/>
7	¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	Menos de S/. 50: <input type="checkbox"/> Entre S/. 50 – S/. 100 <input type="checkbox"/> Entre S/. 150 – S/. 200 <input type="checkbox"/> Entre S/. 200 – S/. 250 <input type="checkbox"/> Más de S/. 250 <input type="checkbox"/>
8	¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas EL SUPER SAC?	Calidad <input type="checkbox"/> Ofertas <input type="checkbox"/> Buen servicio <input type="checkbox"/> Rapidez <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>
9	¿Qué aspectos le gustaría que EL SUPER SAC mejorara?	Calidad del Servicio <input type="checkbox"/> Atención Personalizada <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Calidad de los Productos <input type="checkbox"/> Rapidez del servicio <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/>
10	¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
11	¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
12	¿En EL SUPER SAC Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/>
13	¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER SAC?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
14	¿Le gustaría que EL SUPER SAC tenga una página web y mayor publicidad?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
15	¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	Nunca <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Muchas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/>
16	¿Qué promociones le gustaría recibir?	2x1 <input type="checkbox"/> 3x2 <input type="checkbox"/> 50% descuento <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>
17	¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?	Amabilidad <input type="checkbox"/> Carisma <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Transparente <input type="checkbox"/>

18	¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en EL SUPER SAC?	Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19	¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER SAC?	Si No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20	¿Cómo considera los precios del SUPER SAC?	Muy caro Caro Accesible Barato	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21	¿Cree Ud. que EL SUPER SAC es confiable y satisface sus necesidades?	Si No ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22	¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en EL SUPER SAC?	Si No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



\_\_\_\_\_  
**Firma del Experto**

## **ANEXO N° 9: FORMATO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENCUESTA**

### **VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “EL SUPER SAC”**

**Estimada Profesora Cristina Celis Sirlopú**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo a Usted como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de uno de los instrumentos que emplearé en mi investigación; la Guía de Encuesta, que me permitirá obtener información acerca de la percepción y satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC, con el fin de implementar un Plan Estratégico para incrementar sus ventas y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC.

A continuación le presento una lista de preguntas. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada pregunta, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

No se le pide que responda las preguntas, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con la percepción y satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente Guía de Encuesta.

**De antemano agradecemos su cooperación.**

**INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Sexo	Varón ( ) Mujer ( <input checked="" type="checkbox"/> )
Edad	32 años
Profesión o especialidad	Docente - Consultor Marketing
Años de experiencia laboral	12 años USMP - USAT - Vision Gerencial SA C

**GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "EL SUPER SAC"**

PREGUNTAS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1.- ¿Desde cuándo Ud. es cliente del SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
2.- ¿Con qué frecuencia compra en El SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
3.- ¿Cuál es la línea de productos que más compra?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
4.- ¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en EL SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.- ¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia del SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
6.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa EL SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
7.- ¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
8.- ¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas EL SUPER SAC?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
9.- ¿Qué aspectos le gustaría que EL SUPER SAC mejorara?	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

10.- ¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	✓			✓	✓	
11.- ¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	✓			✓	✓	
12.- ¿En EL SUPER SAC Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	✓			✓	✓	
13.- ¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER SAC?	✓			✓	✓	
14.- ¿Le gustaría que EL SUPER SAC tenga una página web y mayor publicidad?	✓			✓	✓	
15.- ¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	✓			✓	✓	
16.- ¿Qué promociones le gustaría recibir?	✓			✓	✓	
17.- ¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?	✓			✓	✓	
18.- ¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en EL SUPER SAC?	✓			✓	✓	
19.- ¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER SAC?	✓			✓	✓	
20.- ¿Cómo considera los precios del SUPER SAC?	✓			✓	✓	
21.- ¿Cree Ud. que EL SUPER SAC es confiable y satisface sus necesidades?	✓			✓	✓	
22.- ¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en EL SUPER SAC?	✓			✓	✓	

**GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “EL SUPER SAC”**

Estimado cliente del SUPER SAC. con la finalidad de diseñar un plan estratégico en la empresa para incrementar las ventas en los periodos 2017-2021., estamos realizando una encuesta de manera anónima, el cual le agradeceríamos que conteste con la mayor sinceridad posible.

Marque con un aspa la respuesta que considere correcta.

**Edad:**

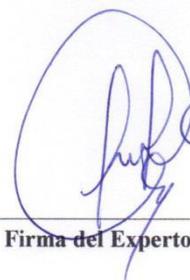
Menos de 19	20 a 34	35 a 49	50 a más
-------------	---------	---------	----------

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
1	¿Desde cuándo Ud. es cliente del SUPER SAC?	Menos de un año: _____ Entre 1-3 años <input type="checkbox"/> Entre 4-8 años <input type="checkbox"/> Más de 9 años <input type="checkbox"/>
2	¿Con qué frecuencia compra en El SUPER SAC?	Todos los días <input type="checkbox"/> Cada cuatro días <input type="checkbox"/> Cada quince días <input type="checkbox"/> Cada un mes <input type="checkbox"/> Cada dos meses <input type="checkbox"/> Otros: _____
3	¿Cuál es la línea de productos que más compra?	Abarrotes <input type="checkbox"/> Productos congelados <input type="checkbox"/> Lácteos <input type="checkbox"/> Variedad de utensilios <input type="checkbox"/> Bebidas <input type="checkbox"/> Otros: _____
4	¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en EL SUPER SAC?	Rapidez en el Servicio <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Cercanía a casa <input type="checkbox"/> Variedad de productos <input type="checkbox"/> Ofertas <input type="checkbox"/> Atención personalizada <input type="checkbox"/>
5	¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia del SUPER SAC?	Tottus <input type="checkbox"/> Metro <input type="checkbox"/> Plaza Veá <input type="checkbox"/> Makro <input type="checkbox"/>
6	¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa EL SUPER SAC?	Completamente insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>

		Satisfecho <input type="checkbox"/>
		Completamente satisfecho <input type="checkbox"/>
7	¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	Menos de S/. 50: <input type="checkbox"/> Entre S/. 50 – S/. 100 <input type="checkbox"/> Entre S/. 150 – S/. 200 <input type="checkbox"/> Entre S/. 200 – S/. 250 <input type="checkbox"/> Más de S/. 250 <input type="checkbox"/>
8	¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas EL SUPER SAC?	Calidad <input type="checkbox"/> Ofertas <input type="checkbox"/> Buen servicio <input type="checkbox"/> Rapidez <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>
9	¿Qué aspectos le gustaría que EL SUPER SAC mejorara?	Calidad del Servicio <input type="checkbox"/> Atención Personalizada <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Calidad de los Productos <input type="checkbox"/> Rapidez del servicio <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/>
10	¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
11	¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
12	¿En EL SUPER SAC Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/>
13	¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER SAC?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
14	¿Le gustaría que EL SUPER SAC tenga una página web y mayor publicidad?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
15	¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	Nunca <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Muchas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/>
16	¿Qué promociones le gustaría recibir?	2x1 <input type="checkbox"/> 3x2 <input type="checkbox"/> 50% descuento <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>
17	¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?	Amabilidad <input type="checkbox"/> Carisma <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Transparente <input type="checkbox"/>

18	¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en EL SUPER SAC?	Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19	¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER SAC?	Si No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20	¿Cómo considera los precios del SUPER SAC?	Muy caro Caro Accesible Barato	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21	¿Cree Ud. que EL SUPER SAC es confiable y satisface sus necesidades?	Si No ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22	¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en EL SUPER SAC?	Si No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

¡Muchas gracias por su colaboración!

 Estelita Sirolo  
41964053

Firma del Experto

## **ANEXO N° 10: FORMATO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENCUESTA**

### **VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "EL SUPER SAC"**

**Estimado Profesor Fernando Suarez Santa Cruz**

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, me he tomado la libertad de elegirlo a Usted como **JUEZ EXPERTO** para revisar el contenido de uno de los instrumentos que emplearé en mi investigación; la Guía de Encuesta, que me permitirá obtener información acerca de la percepción y satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC, con el fin de implementar un Plan Estratégico para incrementar sus ventas y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC.

A continuación le presento una lista de preguntas. Lo que se le solicita es marcar con un aspa (X) el grado de pertinencia de cada pregunta, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional.

No se le pide que responda las preguntas, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con la percepción y satisfacción de los clientes en la empresa EL SUPER SAC.

Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido de la presente Guía de Encuesta.

**De antemano agradecemos su cooperación.**

**INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA**

Sexo	Varón ( <input checked="" type="checkbox"/> ) Mujer ( <input type="checkbox"/> )
Edad	<u>44</u> años
Profesión o especialidad	<u>Psicólogo</u>
Años de experiencia laboral	<u>22</u>

**GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "EL SUPER SAC"**

PREGUNTAS	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es de conformidad para el proyecto?	
	Si	No	Si	No	Si	No
1.- ¿Desde cuándo Ud. es cliente del SUPER SAC?			<input checked="" type="checkbox"/>			
2.- ¿Con qué frecuencia compra en El SUPER SAC?			<input checked="" type="checkbox"/>			
3.- ¿Cuál es la línea de productos que más compra?			<input checked="" type="checkbox"/>			
4.- ¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en EL SUPER SAC?			<input checked="" type="checkbox"/>			
5.- ¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia del SUPER SAC?			<input checked="" type="checkbox"/>			
6.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa EL SUPER SAC?			<input checked="" type="checkbox"/>			
7.- ¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?			<input checked="" type="checkbox"/>			
8.- ¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas EL SUPER SAC?			<input checked="" type="checkbox"/>			
9.- ¿Qué aspectos le gustaría que EL SUPER SAC mejorara?			<input checked="" type="checkbox"/>			

10.- ¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?			/			
11.- ¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?			/			
12.- ¿En EL SUPER SAC Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?			/			
13.- ¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER SAC?			/			
14.- ¿Le gustaría que EL SUPER SAC tenga una página web y mayor publicidad?			/			
15.- ¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?			/			
16.- ¿Qué promociones le gustaría recibir?			/			
17.- ¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?			/			
18.- ¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en EL SUPER SAC?			/			
19.- ¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER SAC?			/			
20.- ¿Cómo considera los precios del SUPER SAC?			/			
21.- ¿Cree Ud. que EL SUPER SAC es confiable y satisface sus necesidades?			/			
22.- ¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en EL SUPER SAC?			/			

**GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “EL SUPER SAC”**

Estimado cliente del SUPER SAC. con la finalidad de diseñar un plan estratégico en la empresa para incrementar las ventas en los periodos 2017-2021., estamos realizando una encuesta de manera anónima, el cual le agradeceríamos que conteste con la mayor sinceridad posible.

Marque con un aspa la respuesta que considere correcta.

**Edad:**

Menos de 19	20 a 34	35 a 49	50 a más
-------------	---------	---------	----------

Nº	PREGUNTAS	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA
1	¿Desde cuándo Ud. es cliente del SUPER SAC?	Menos de un año: _____ Entre 1-3 años <input type="checkbox"/> Entre 4-8 años <input type="checkbox"/> Más de 9 años <input type="checkbox"/>
2	¿Con qué frecuencia compra en El SUPER SAC?	Todos los días <input type="checkbox"/> Cada cuatro días <input type="checkbox"/> Cada quince días <input type="checkbox"/> Cada un mes <input type="checkbox"/> Cada dos meses <input type="checkbox"/> Otros: _____
3	¿Cuál es la línea de productos que más compra?	Abarrotes <input type="checkbox"/> Productos congelados <input type="checkbox"/> Lácteos <input type="checkbox"/> Variedad de utensilios <input type="checkbox"/> Bebidas <input type="checkbox"/> Otros: _____
4	¿Cuáles son las razones por las que Ud. compra en EL SUPER SAC?	Rapidez en el Servicio <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Cercanía a casa <input type="checkbox"/> Variedad de productos <input type="checkbox"/> Ofertas <input type="checkbox"/> Atención personalizada <input type="checkbox"/>
5	¿Cuál cree Ud. que es la mayor competencia del SUPER SAC?	Tottus <input type="checkbox"/> Metro <input type="checkbox"/> Plaza Veá <input type="checkbox"/> Makro <input type="checkbox"/>
6	¿Cuál es su grado de satisfacción en la empresa EL SUPER SAC?	Completamente insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>

		Satisfecho <input type="checkbox"/>
		Completamente satisfecho <input type="checkbox"/>
7	¿Cuánto gasta en promedio por adquirir determinados productos?	Menos de S/. 50: <input type="checkbox"/> Entre S/. 50 – S/. 100 <input type="checkbox"/> Entre S/. 150 – S/. 200 <input type="checkbox"/> Entre S/. 200 – S/. 250 <input type="checkbox"/> Más de S/. 250 <input type="checkbox"/>
8	¿Qué es lo primero que se te viene en mente cuando escuchas EL SUPER SAC?	Calidad <input type="checkbox"/> Ofertas <input type="checkbox"/> Buen servicio <input type="checkbox"/> Rapidez <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>
9	¿Qué aspectos le gustaría que EL SUPER SAC mejorara?	Calidad del Servicio <input type="checkbox"/> Atención Personalizada <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/> Calidad de los Productos <input type="checkbox"/> Rapidez del servicio <input type="checkbox"/> Infraestructura <input type="checkbox"/>
10	¿Cree Ud. que el personal es eficiente y capacitado?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
11	¿Qué le parece el establecimiento en cuanto a la limpieza y el orden?	Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>
12	¿En EL SUPER SAC Ud. encuentra todo lo necesario para satisfacer sus necesidades?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> De vez en cuando <input type="checkbox"/>
13	¿Le parece suficiente la variedad de productos disponibles en EL SUPER SAC?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
14	¿Le gustaría que EL SUPER SAC tenga una página web y mayor publicidad?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
15	¿Considera que los reclamos son resueltos satisfactoriamente?	Nunca <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Muchas veces <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/>
16	¿Qué promociones le gustaría recibir?	2x1 <input type="checkbox"/> 3x2 <input type="checkbox"/> 50% descuento <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/>
17	¿Qué cualidades Ud. valora más en los colaboradores para una atención personalizada?	Amabilidad <input type="checkbox"/> Carisma <input type="checkbox"/> Respeto <input type="checkbox"/> Transparente <input type="checkbox"/>

18	¿Cómo Ud. percibe el servicio de atención al cliente en EL SUPER SAC?	Excelente Muy Bueno Bueno Regular Malo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
19	¿Está conforme con la calidad de los productos que ofrece EL SUPER SAC?	Si No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
20	¿Cómo considera los precios del SUPER SAC?	Muy caro Caro Accesible Barato	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
21	¿Cree Ud. que EL SUPER SAC es confiable y satisface sus necesidades?	Si No ¿Por qué? _____	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
22	¿Le ha recomendado Ud. a otras personas que compren en EL SUPER SAC?	Si No	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

¡Muchas gracias por su colaboración!



Firma del Experto

*Adjuntar Matriz de Consistencia.*