



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

TESIS

**“ELABORACION DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
MEJORAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA CADENA
DE SUPERMERCADOS EL SUPER EN LA CIUDAD DE
CHICLAYO - 2021”**

PRESENTADA POR:

SANCHEZ SANTA CRUZ, SHEYLA YOHANA

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR:

MG. EDUARDO YGNACIO ARRAYA CELIS

CHICLAYO

2021

DEDICATORIA

A Dios.

Mi guía, quien supo guiarme por el buen camino y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante y alcanzar mis metas trazadas.

A mis Padres

Que estuvieron hay para darme fuerzas y nunca desmayar, en toda mi educación, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar.

A mis Hermanos

Por estar siempre conmigo y mostrarme su apoyo constante en todo momento.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su amor y bondad que no tienen fin, me permite sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda.

A mi universidad, por haberme permitido formarme en ella, gracias a todas las personas que fueron participes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, ya que fueron los responsables de inculcarme muchos conocimientos que me ayudaran en mi vida profesional.

A mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar día a día y creer en mí. Gracias a mi madre por estar conmigo en todo momento y guiarme a ser mejor cada día; gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaron durante mi vida.

Índice

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT.....	V
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	VIII
INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1 Planteamiento del problema.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.1 En el ámbito internacional.....	¡Error! Marcador no definido.
1.1.2 En el ámbito nacional	¡Error! Marcador no definido.
1.1.3 En el ámbito regional	¡Error! Marcador no definido.
1.1.4 En el ámbito institucional.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2 Formulación del problema.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3 Objetivos de la investigación	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1 Objetivo general	¡Error! Marcador no definido.
1.3.2 Objetivos específicos	¡Error! Marcador no definido.
1.4 Justificación del estudio.....	¡Error! Marcador no definido.
1.5 Limitaciones de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	¡Error! Marcador no definido.
2.1. Antecedentes del estudio	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1. Internacionales	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2. Nacionales	¡Error! Marcador no definido.
2.1.3. Regionales	¡Error! Marcador no definido.
2.2. Bases teóricas	¡Error! Marcador no definido.

2.2.1. Variable independiente: Plan Estrategico.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1.1. Concepto.	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1.2. Dimensiones del marketing.	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2. Variable dependiente: Toma de Decisiones.	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2.1. Concepto.	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2.2. Dimensiones. Indicadores de medición.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3. Definición de términos.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4. Hipótesis	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1.1. Hipótesis general	¡Error! Marcador no definido.
2.5. Variables	¡Error! Marcador no definido.
2.5.1. Definición conceptual de las variables	¡Error! Marcador no definido.
2.5.1.1. Variable independiente: Plan Estrategico.....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.1.2. Variable dependiente: Toma de decisiones....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.2. Definición operacional de las variables	¡Error! Marcador no definido.
2.5.2.1. Plan Estrategico: Variable independiente.....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.2.2. Toma de decisiones: Variable dependiente....	¡Error! Marcador no definido.
2.5.3. Operacionalización de variables.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO III: METODOLOGIA.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1. Tipo y nivel de la investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1.1. Tipo de investigación.....	¡Error! Marcador no definido.

3.1.2. Nivel de investigación.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2. Descripción del ámbito de la investigación.	¡Error! Marcador no definido.
3.3. Población y muestra.	¡Error! Marcador no definido.
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información	¡Error! Marcador no definido.
3.5. Validez y confiabilidad del instrumento	¡Error! Marcador no definido.
3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	39
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES	48
REFERENCIAS.....	49
ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 1. PLAN ESTRATEGICO.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 2. MATRIZ DE CONSISTENCIA	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	¡Error! Marcador no definido.

RESUMEN

El centro comercial supermercado El Súper en la actualidad tiene un local ubicado en la localidad de Chiclayo. La calidad del servicio que brinda está muy comprometida con los clientes y consumidores de la localidad, lo que implica la forma en que estos servicios son ofrecidos a sus clientes, teniendo la necesidad de mejorar de manera sostenida la calidad de la atención a éstos. Por esa razón, el objetivo de esta investigación es elaborar un Plan de Estratégico para mejorar la Toma de decisiones en el centro comercial, El Súper. A través de un análisis documentario y una encuesta a los clientes, se obtuvo como resultado que la Toma de decisiones en el centro comercial El Súper, es determinante para incrementar la probabilidad de éxito; la mayoría de los clientes considera que acceder a un centro comercial con servicios de calidad es difícil, debido a las condiciones de los mercados de artículos de primera necesidad en nuestro país, el cliente considera que la calidad del servicio percibida por el cliente es buena, considerando las exigencias propias del servicio ofrecido y valorando la calidez recibida por parte de sus trabajadores. Finalmente, se concluye que los factores influyentes en la toma de decisiones en el centro comercial El Súper, son las correctas identificaciones de las necesidades, así como la adecuada información que el cliente recibe por parte de los empleados para el acceso y mejor uso de los servicios, y distribución de sus productos, así como los procedimientos administrativos que debe realizar para brindar un servicio de calidad.

Palabras clave: Plan Estratégico, Toma de decisiones.

ABSTRACT

The educational entity Frederick Sanger currently has a place located in the town of Chiclayo. The quality of the educational service it provides is very committed to the students and parents, which implies the way in which these services are offered to its clients, having the need to improve in a sustained way the quality of the attention given to them. For that reason, the objective of this research is to develop a Strategic Plan to improve the competitiveness of educational education Frederick Sanger. Through a documentary analysis and a customer survey, it was obtained that the competitiveness of the Frederick Sanger educational institution is decisive to increase the probability of success; The majority of clients consider that accessing a quality educational service is difficult, due to the conditions of education in our country, the client considers that the quality of the service perceived by the client is good, considering the requirements of the service offered and valuing the warmth received by its workers. Finally, it is concluded that the factors influencing the competitiveness of the Frederick Sanger educational institution, are the orientations that the client receives from the employees for access and better use of the services, as well as the academic and administrative procedures that must be performed to comply with the provisions of the **contract**.

Keywords: Strategic Plan, Competitiveness.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 Planeamiento del problema

La empresa moderna hoy se encuentra frente a un escenario muy turbulento el cual cada vez es más competitivo, por ello, el deja de tener una visión futurista, se convierte en un gran problema y puede verse como un gran obstáculo para alcanzar el éxito. Cualquier organización, sin importar su tamaño o el sector donde se desarrolle, debe tener un plan estratégico que le permita direccionar sus actividades y Tomar buenas decisiones que le permitan cumplir con objetivos propuestos, esta herramienta de planeación, no solo garantiza el éxito futuro de la organización, sino que la vuelve más competitiva. (Restrepo, 2017)

Esta razón, determina la necesidad de un plan estratégico, el cual es visto como una herramienta que apoya las decisiones de los ejecutivos de las empresas que toman las decisiones, por lo cual este plan, debe contener información real de factores internos como externos, para evaluar la situación que atraviesa la entidad y establecer estrategias, objetivos y actividades alineadas a la empresa y uno de los principales resultados de contar con un plan estratégico es la mejora de la competitividad.

1.1.1. En el ámbito internacional.

García (2015) afirma que planificar implica lograr predecir y resolver con anticipación las acciones que en el futuro llevan a la organización al éxito, no solo se trata de predecir el futuro y planificar actividades al azar, sino de tomar decisiones adecuadas para que realmente el futuro se torne a como se está planificando, sin embargo, siempre se debe tener en cuenta que existen factores que no son controlables, por ello el plan estratégico requiere ser revisado y actualizado si los cambios del entorno lo ameritan.

Hussaini y Muhammed (2018) argumentan a la planificación como un concepto amplio que abarca toda la gama de procedimientos, métodos y controles establecidos por una organización para aumentar la probabilidad de alcanzar sus objetivos comerciales. Además, la planificación se puede ver como un grupo de políticas y procedimientos que se incorporan para formar el control de las actividades de la empresa para garantizar que la entidad siguió los objetivos establecidos por la administración y la junta directiva. La planificación se puede definir como el proceso diseñado y afectado por los encargados de la administración, la gobernanza y otro personal para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad sobre la eficiencia y la eficacia de las operaciones.

“Todo plan estratégico debe centrarse en metas y objetivos alcanzables teniendo en cuenta que deben ser a largo y corto plazo, el resultado final de un adecuado plan estratégico será la mejora de la competitividad y el incremento de la cuota de mercado”. (Sarakorpi, 2017 p.2)

En Colombia, la institución educativa La Salle Bello, a pesar de ser reconocida como un colegio de alto rendimiento a nivel nacional, empezó a tener una competencia fuerte, que la obligó desarrollar estrategias que logran recuperar y mantener el mercado, para ello diseñaron un plan estratégico que les permitió lograr un equilibrio entre los procesos analíticos y de intuición generando un escenarios optimo sobre los cuales diseño diversas suposiciones y cambios a las variables influyentes más sensibles, dando como resultado la mejora de la competitividad. (Norbet, 2015)

En resumen, a nivel internacional, según se logró analizar en los casos presentados, existen cambios constantes producto de las mismas condiciones del mercado, lo que exige que toda institución cuente con un plan estratégico que aporte a la definición de los lineamientos a seguir, para ser más competitivas e impulsar su crecimiento en el mercado.

1.1.2. En el ámbito nacional

En el Perú, para que las empresas se mantengan en el mercado es necesario que sean competitivas, porque aquellas que no lo son, se mantienen en un estancamiento empresarial, que les impide ampliar su cuota de mercado y generar mejores beneficios para sus interesados. Lo mismo ocurre con las pequeñas y medianas empresas, que para lograr mantenerse solventes en el mercado peruano realizan arduos esfuerzos para volverse competitivas, sin embargo, algunas cometen un error al creer que la competitividad se logra vendiendo más, porque ese no es el único factor que aporta a su competitividad, sino una serie de factores, empezando por su diferenciación, cadena de valor, costes, uso de tecnología, y sobre todo contar con una adecuada visión a futuro, enmarcada en un documento formal, como lo es un plan estratégico. (Urcía, 2017)

En Lima, la institución educativa Innova Schools, es uno de los colegios más importantes por su experiencia educativa que ha trascendido fronteras y ha logrado reconocimientos a nivel internacional, según afirma su gerente general Jorge Yzusqui, para lograr el éxito actual de la institución fue necesario rediseñar la gestión administrativa y cambiar el aprendizaje tradicional por uno con énfasis en la enseñanza didáctica-participativa, y estos cambios internos se lograron siguiendo lineamientos establecidos en un plan estratégico que fue puesto en práctica desde inicios de la apertura de la institución en el mercado generando un mayor nivel de competitividad y el incremento de su población estudiantil. (Yzusqui, 2018)

Yzusqui (2018). Afirma que: “El Plan Estratégico implica un proceso riguroso de planificación de estrategias, actividades y objetivos a corto y largo plazo, y permite que cualquier tipo de empresa tenga una visión clara de a dónde quiere llegar, favoreciendo la toma de decisiones”.

En Arequipa, durante los últimos años, el nivel de competitividad empresarial ha ido en aumento en los diversos sectores, centrándonos en el sector educación existe una institución que ha incrementado su población estudiantil en un 32% respecto al año anterior, se trata de la institución educativa

Futura Schools, la cual se ha convertido en una de las más competitivas en el departamento y además tiene otras sedes a nivel nacional, según afirma la CEO de la institución este éxito se logró gracias a una la adaptación a los cambios y la visión de largo plazo, para lo cual se siguieron lineamientos estratégicos formales, establecidos en el plan estratégico institucional. (Fuentes, 2018)

En resumen, se observa a nivel nacional, que existen instituciones que en un principio no operaban bajo los lineamientos de un plan estratégico, sin embargo, con el pasar del tiempo y los cambios del mercado, se dieron cuenta que contar con esta herramienta estratégica formal facilita el crecimiento continuo de sus instituciones; a pesar de ello, aún existe una gran tarea por lograr en aquellas organizaciones que todavía operan de manera empírica, con lo cual se logrará mejorar la competitividad y se mantendrán solventes en el mercado.

1.1.3. En el ámbito regional.

En nuestra región, existe un gran porcentaje de niños y adolescentes en edad escolar que son parte del sector educativo privado, a pesar de ello, son pocos los colegios privados de la región que cuentan con un plan estratégico, la mayoría se conforma con un plan institucional, pero no con un documento formal que guie su gestión como una organización. Esta situación amerita, que se comiencen a tomar acciones correctivas, que ayuden a las instituciones educativas de la región a volverse más competitivas. (Velarde, 2015)

La institución educativa Bruning, es uno de los colegios más reconocidos de la región, por la calidad educativa que ofrece y su metodología de enseñanza, según afirma su gerente y promotor Segundo Acuña, el éxito es atribuible al adecuado cumplimiento del plan estratégico de la institución donde de manera formal quedaron establecidos los objetivos, metas, estrategias y actividades que se desarrollarían con el fin de fomentar la competitividad de la entidad, y efectivamente este fue el resultado, pues desde hace más de 5 años atrás que el colegio se mantiene como uno de los más solventes de la región. (Acuña, 2018)

Huamani (2015) afirma que “el plan estratégico es una herramienta centrada en la primera función de la administración, que es la planificación, esta función es inherente a todo empresario, ya que aporta a la toma de decisiones y define el accionar futuro de la organización”. (p.2)

Según menciona Santacruz (2017), coordinador general del colegio Juan Mejía Baca, existe una alta competitividad en el mercado local, sin embargo, la calidad y reconocimiento de los colegios de Lambayeque aún no tiene un alcance nacional, producto de las deficiencias presentes en diversos aspectos que miden la competitividad, como la diferenciación, uso de tecnología, infraestructura y una propuesta de valor; por esta razón es necesario considerar que el uso de herramientas administrativas como lo es un plan estratégico, debe ser indispensable para cualquier organización.

En resumen un plan estratégico implica programar una serie de pasos para lograr objetivos planificados, para ello es necesario tener en cuenta no solo factores internos, sino también factores externos que influyen en la organización, este deberá implementarse o ponerse en marcha cuando se puede observar que el camino que lleva la institución no es el más esperado y difiere de los grandes y demás objetivos de la misma, además se debe reconocer que planificar no es una tarea sencilla, pues también involucra el control continuo y su actualización si los cambios del mercado lo ameritan.

1.1.4. En el ámbito institucional.

Actualmente las empresas comerciales se desarrollan en un ambiente de continuos cambios, ya sea por las nuevas reformas del sector o por los nuevos paradigmas, por ello que los planes estratégicos son de suma importancia, que permita alinear el plan institucional a la adecuada toma de decisiones. Bajo este contexto, se reconoció la necesidad del diseño de un plan estratégico que aporte a la gestión eficiente y la adecuada toma de decisiones de la empresa comercial súper mercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

El diagnóstico de la empresa comercial súper mercados El Súper, permite describir en primer lugar una descripción general, siendo esta institución

representada legalmente por la empresa Grupo comercial El Súper, lleva funcionando más de diez años en el sector de supermercados en la localidad, sin embargo, la institución presenta dificultades para mejorar su competitividad puesto que se encuentra en un sector muy competitivo donde se encuentran presente una gran cantidad de empresas comerciales que buscan incrementar cada año su demanda. En este caso, la empresa comercial súper mercados El Súper presenta dificultades puesto que no cuenta con actividades estratégicas que resalten sus ventajas comparativas.

El pronóstico es que de continuar la empresa comercial El Súper de seguir con la misma tendencia corre el riesgo de tener una menor preferencia en la población, así como en los padres de familia al no contar con una propuesta de valor que la diferencie de la competencia por la falta de una planificación adecuada que cumpla con la misión institucional y que persiga el cumplimiento de la visión de la Institución, lo que traería como consecuencia el declive de la empresa comercial El Súper y por ende se vuelva insostenible en el mercado.

Lo que indica que la mejora de la competitividad de la empresa comercial Educativa dependerá de que esta implemente un plan estratégico enfocado en el cumplimiento de la misión y visión de la institución, donde se establezca cada uno de los factores competitivos que le permita a la institución diferenciarse de la competencia.

1.2. Formulación del problema de investigación.

1.2.1. Problema principal

¿De qué manera la elaboración de un plan estratégico mejorara la toma de decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo 2021?

1.2.2. Problemas secundarios

1. ¿Cuál es el estado actual de la Toma de decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo?
2. ¿Qué factores influyen en la Toma de decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo?
3. ¿Qué características debe tener un Plan Estratégico para mejorar la Toma de decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un plan estratégico para mejorar la Toma de decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la Toma de decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.
2. Identificar los factores influyentes en la Toma de decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.
3. Diseñar el plan estratégico para la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

1.4. Justificación del estudio.

1.4.1. Científica

Se justifica bajo este criterio se hizo uso del método científico por lo que se elaboró un plan estratégico para la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, el cual fue necesario para mejorar la competitividad de la institución, esto se fundamenta en la teoría D'Alessio (2014) quien afirma que el plan estratégico es el desarrollo secuencial y ordenado de un conjunto de actividades que cualquier organización, sin importar el sector donde se desarrollan ni su tamaño, buscan lograr en un plazo determinado, para ello se requiere establecer una visión.

1.4.2. Institucional

El presente estudio se realizó porque se detalló un marco para la acción, permitiendo que la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo reconozca cuáles son sus fortalezas y debilidades, y con ello pueda aprovechar ciertas condiciones favorables del mercado, así como hacer frente a los riesgos futuros, además se centró el plan en la mejora de su competitividad y el aumento de su cuota de mercado. Por otra parte, se presentó una solución a la problemática que atraviesa la institución desarrollando y aprovechando sus principales factores diferenciadores en el mercado, y lograr en un futuro cercano el incremento de sus utilidades, minimizando los riesgos del mercado y realzando el valor de su marca.

1.4.3. Social

La presente investigación beneficia a los trabajadores y usuarios actuales y potenciales de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, dado que permite que exista un mejor nivel de competitividad ofreciendo mayores beneficios, además en el entorno interno de la organización se logra un mejor ambiente de trabajo dando como resultado una mayor productividad y crecimiento institucional, por lo cual se logra aperturar más puestos de trabajo disponibles en beneficio de la sociedad.

1.5. Limitaciones de la investigación

Una de las principales limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fue la escasa información bibliográfica actualizada, los libros en su mayoría tienen una antigüedad mayor a 5 años, por lo cual se procedió a utilizar fuentes bibliográficas de libros virtuales actualizados, y se recurrió a nuevas ediciones de libros referidos al tema, además de artículos científicos y estudios de reconocimiento internacional.

Otra de las limitaciones fue en cuanto al tiempo para la realización del proyecto, sin embargo, se logró organizar y agendar las visitas a la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo en horarios convenientes para el investigador y responsables de la institución, facilitando así la recolección de la información.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel Internacional

Álvarez (2015) en su tesis de pregrado titulada “Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo” plantea que, con el desarrollo del plan estratégico de la empresa, donde se expresaron la visión, misión, análisis FODA, se construyó el Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de obtener el apoyo de todos los involucrados del negocio, y alcanzar las metas planteadas. Desde la concepción teórica de este estudio, a través de un análisis previo, se ha diagnosticado los requerimientos que la empresa necesita para mejorar sus operaciones en el futuro y con ello obtener la base para el modelo del Cuadro de Mando Integral. El tablero de control diseñado, permitirá que el empresario o usuario realice el análisis de los indicadores, lo cuales evaluarán en forma dinámica el progreso que va obtener la empresa. Esta herramienta funciona como un mecanismo de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia a fin de priorizar el logro de resultados, para tomar decisiones oportunas y preventivas para un desempeño eficiente de la empresa.

Castillo (2015), Chile, en su tesis titulada: Plan estratégico para la competitividad de una escuela de verano en Santiago de Chile, el propósito central fue desarrollar el plan con el fin de mejorar la competitividad de la entidad en estudio. Su enfoque fue cuantitativo, de tipo propositivo descriptivo, de diseño no experimental, para la toma de información se utilizó un cuestionario, la muestra fue de 36 trabajadores. Los resultados evidenciaron que la empresa no tiene un planeamiento estratégico lo que les impide mantener una tendencia positiva de crecimiento en el mercado, el 15% de los trabajadores afirmó que, si existen metas y objetivos definidos, sin embargo, un 85% opinó lo contrario, además un 87% de los trabajadores piensa que la empresa no es competitiva. El estudio concluye que es necesario la implementación de un plan estratégico pues interviene de manera efectiva en el incremento de la rentabilidad.

Rivera (2015), Guatemala, en su investigación titulada: *Plan estratégico para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango*, planteó que era necesario mejorar la competitividad de las diversas escuelas del sector, para ello determinó que la mejor propuesta es un plan estratégico. El alcance de la investigación fue descriptivo de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, la muestra estuvo conformada por los trabajadores de la institución los cuales fueron un total de 39 trabajadores quienes fueron objeto de estudio para aplicarles el cuestionario, además se utilizó el análisis documental para conocer la planilla total de trabajadores y las funciones de cada integrante de la organización. Los resultados del estudio muestran que la entidad carece de misión, visión, objetivos y actividades estratégicas que fomenten su crecimiento en el mercado, según el 73% de los trabajadores operan sin funciones específicas, solo siguen las órdenes del jefe de turno del día, pero a diario les cambian las actividades que deben realizar, lo que impide que se especialicen en tareas específicas, además el 58% de los trabajadores manifiesta que la gestión administrativa es deficiente. El estudio concluye que el plan estratégico si influye es la mejor herramienta para la creación de ventajas comparativas sostenibles y su aporte a la competitividad es indiscutible, por lo cual el autor recomienda su implementación en el corto plazo.

2.1.2. A nivel Nacional

Mostacero (2017), Trujillo, en su estudio: *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chepén, 2017-2021*, desarrollo como problemática que en su mayoría las entidades educativas carecen de una planificación formal para su gestión empresarial, porque más allá de su enfoque educativo, son empresas que deben cumplir con obligaciones internas y externas, por ello la mejora de su competitividad aportará a su crecimiento en el mercado. El tipo fue explicativo, de diseño no experimental, la encuesta se usó como técnica y el cuestionario como instrumento, la muestra fueron los 52 empleados del instituto. Los resultados evidenciaron que carece de lineamientos estratégicos a seguir por lo cual ha venido operando de manera empírica, esto ha generado una reducción en su nivel de rentabilidad de 29.8% respecto al periodo anterior, además según

el 83% de los trabajadores desconocen la misión, visión y objetivos de la entidad. El autor concluye que la necesidad de la ejecución del plan estratégico en la empresa es abismal, pues si continúa operando sin un rumbo definido corre el riesgo de un declive y el cierre definitivo de sus operaciones.

Ramírez (2017), Lima, en su investigación titulada: *Propuesta de planeamiento estratégico en la I.E.1286 para mejorar la calidad del servicio*, el objetivo general del estudio fue diseñar un planeamiento estratégico con el fin de mejorar la calidad ofrecida en la institución educativa. Los métodos utilizados, recaen en un tipo propositivo descriptivo, el diseño fue transaccional no experimental, para recolectar datos que sirvan a la investigación se realizó un cuestionario y una entrevista, sobre una muestra de 14 trabajadores y 84 estudiantes. Los resultados del estudio demostraron que la satisfacción de los colaboradores, así como de los estudiantes es baja porque la empresa no utiliza estrategias que logren potenciar su propuesta de valor. El autor concluye que un plan estratégico es una de las mejores herramientas administrativas que la institución puede considerar para mejorar su nivel de competitividad, para lo cual propone seguir la metodología de D'Alessio, quien define las etapas del plan estratégico enfocado en mejorar la competitividad.

Bustamante (2016), Trujillo, en su investigación: *Plan estratégico para el desarrollo institucional sostenible del Colegio de Licenciados en Administración Región II La Libertad*, menciona que el propósito de su investigación fue elaborar el plan estratégico para mejorar el desarrollo institucional. La metodología tuvo un alcance aplicativo, de diseño cuasi experimental, la toma de datos se realizó mediante un cuestionario, además se realizó un análisis documental de los reportes e informes del área administrativa de la entidad. Los resultados del estudio demuestran que la entidad no es competitiva ni sostenible en el mercado, por lo cual su nivel de población estudiantil se ha reducido con el pasar del tiempo, según afirman los trabajadores, la entidad carece de funciones definidas para cada uno de ellos, solo siguen ordenes de sus superiores, pero cada día se les designa nuevas tareas, mas no tienen actividades claras definidas. El autor concluye que un plan estratégico generara una mayor competitividad para la empresa, y permitirá que se mantenga sostenible en el tiempo, incrementando su cuota de mercado.

2.1.3. A nivel Local

Ortiz (2017), en su investigación titulada: *Diseño de un plan estratégico organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa No Escolarizado Manuel Pardo distrito de Olmos*, tuvo como principal interés optimizar la gestión administrativa de la institución, la cual era deficiente, porque no se ejercía un control adecuado, como alternativa de solución propuso un plan estratégico. Para lo cual se basó en un estudio mixto, cuantitativo y cualitativo, de alcance descriptivo simple, el cuestionario sirvió como método de recolección de datos de los encuestados que fueron los 25 docentes de la entidad. Los resultados del estudio demuestran que la institución educativa no cuenta con objetivos ni metas definidas, el 85% de los trabajadores menciona que sus funciones las realizan por la experiencia en el puesto, pero no existe ningún manual de funciones, además el 71% menciona que la empresa no cuenta con estrategias para ser competitiva en el mercado. El autor concluye que es para mejorar la gestión administrativa la implementación en el corto plazo de un plan estratégico.

Huamán y Zambrano (2017), en su tesis titulada: *Formulación del plan estratégico para la Institución Educativa Privada Brüning College*, planteó como objetivo central el diseño de un planeamiento estratégico para la institución educativa Bruning, con el fin de fomentar la competitividad empresarial. El tipo de estudio fue descriptivo, el diseño fue no experimental transversal, para la recolección de datos se realizó se utilizó un cuestionario el cual fue diseñado en función a los indicadores de las variables y se aplicó a los 48 trabajadores de la institución, además se realizó una entrevista al gerente general. Los resultados evidenciaron que opera sin lineamientos estratégicos definidos desde hace más de 5 años, lo que ha generado una deficiente gestión de los recursos que posee la entidad. El autor concluye que el plan estratégico en un escenario positivo generara un incremento de un 26% de la rentabilidad durante su año de implementación, por lo cual recomienda su implementación en el corto plazo.

Cubas y Nuñez (2016), en su investigación titulada: *Plan estratégico para optimizar la gestión educativa de la institución privada Amancio Varona – Tumán*, plantearon como el objetivo general de su estudio la elaboración del plan

estratégico con el fin de optimizar la gestión de la institución. Para ello centraron su investigación en un tipo exploratorio de alcance aplicativo, el diseño fue no experimental y se usó un cuestionario para recoger las opiniones de los 28 trabajadores de la institución. La investigación evidencia que actualmente la entidad no posee misión, visión, objetivos ni estrategias definidas para hacer frente a los riesgos del mercado y para mantenerse competitiva, según los encuestados desconocen en su totalidad que alguna vez la entidad haya contado con un plan estratégico, solo se les informa sobre actividades académicas mas no sobre objetivos organizacionales o estrategias. Los autores concluyen que la carencia de un plan estratégico en la institución ha generado resultados negativos dentro de los últimos dos periodos, reduciendo su nivel de estudiantes, a falta de campañas que realcen sus atributos como una institución educativa de calidad.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Plan Estratégico

2.2.1.1. Definición

El plan estratégico es el camino que toda empresa debe seguir, el cual se expresa en un documento formal que se alinea a la organización, este documento es aprobado por la gerencia general y se puede desarrollar de forma interna o por asesores empresariales, con el fin de definir de forma integral y coordinada cuáles serán las estrategias y objetivos para lograr cumplir en un determinado periodo. (Sainz, 2017)

D'Alessio (2013) indica que un plan estratégico es el desarrollo secuencial y ordenado de un conjunto de actividades que cualquier organización, sin importar el sector donde se desarrollan ni su tamaño, buscan lograr en un plazo determinado, para ello se requiere establecer una visión. Antes del diseño de los objetivos y elección de la estrategia se debe realizar un análisis situacional que permita dar una vista interna y externa a la organización, con el fin de establecer estrategias alineadas a la situación que atraviesa y al mercado donde se desarrolla y lograr la consecución de objetivos.

Un plan estratégico debe ser continuamente revisado y controlado, con el fin de que su desarrollo se realice de forma eficiente, para ello es importante que en el momento de su ejecución se comprometa a todo el personal, deben conocer cada proceso y cada actividad planificada. (Luna, 2016)

En resumen, un plan estratégico, implica la planificación de actividades que desarrollará una empresa con el fin de alcanzar una visión establecida, proyectándose a crecer en el futuro, el proceso estratégico es una de las actividades más importantes de la gestión empresarial, por ello es necesario que toda organización cuente con un planeamiento que favorezca su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. (Aljure, 2015)

2.2.1.2. Objetivo del planeamiento estratégico

D'Alessio (2013) afirma que el objetivo principal de un plan estratégico es lograr que una organización cambie su situación actual que no está favoreciendo a su competitividad en el mercado, con el fin de definir formalmente como puede cumplir con su visión, asegurando su desarrollo futuro deseado, alcanzando un mayores índices de desempeño, además permite que el uso de los diversos recursos que posee sea más eficiente; para su adecuada implementación es necesario el compromiso de todo el personal y además su revisión y actualización si el caso lo amerita de forma anual.

2.2.1.3. La planeación estratégica como primera función administrativa

La planeación representa la conexión principal entre el presente y el futuro, cuando se realiza de forma adecuada aumenta las posibilidades de lograr los resultados deseados. La planeación es la razón por la cual la organización empieza a transformar sus sueños en logros, para ello se debe tener el compromiso de todo el personal que la conforma, no solo del personal del nivel gerencial, sino también a todos los colaboradores, ello facilita la consecución de los objetivos propuestos. (Martinez & Milla, 2015)

2.2.1.4. Factores de un plan estratégico

Luna (2016) menciona que un plan estratégico posee factores que garantizan que su ejecución genere mejoras en la organización, empezando por el incremento del nivel de competitividad empresarial, además permite un seguimiento detallado de las actividades que se realizan y definir las condiciones necesarias para garantizar su operatividad en el largo plazo, por tal, su importancia se describe a continuación:

Aplica el enfoque del sistema. La planeación se puede considerar también como un sistema que está compuesto por otros subsistemas, el cual permite que la alta gerencia visualice la organización como un todo, en vez de analizarla y gestionarla de forma individual, sin relacionar área con área.

Exige el establecimiento de objetivos. Dentro de las etapas de un plan estratégico, uno de los principales elementos es formular los objetivos a largo y corto plazo, los cuales estos deben estar alineados a las estrategias previamente seleccionadas.

La estructura para la toma de decisiones. Se considera un plan estratégico efectivo cuando proporciona a la organización una guía formal, para todos los responsables y aporta información importante de las diversas áreas que lo conforman para la toma de decisiones.

Mide el desempeño. Dentro del plan estratégico existe una etapa de control, medir el desempeño de la puesta en marcha de todas las actividades diseñadas para lograr los objetivos mediante indicadores cuantitativos, permite conocer los resultados obtenidos del plan, sin embargo, es igual de importante reconocer las características no cuantitativas, por ejemplo, el compromiso del personal, la motivación, la innovación y los conocimientos.

Señala asuntos estratégicos. De esta forma, la gerencia puede centrar sus esfuerzos en cuestiones claves, dejando de preocuparse por aquellos elementos secundarios. En resumen, la planeación es uno de los procesos administrativos más ventajosos para la organización, por ello su formalización mediante un plan estratégico es fundamental.

2.2.1.5. Características de un plan estratégico

Sainz (2017) menciona que las características de un plan estratégico se centran en lo siguiente:

- a) Desde un punto de vista cuantitativo, todo plan debe contener las estimaciones o proyecciones con cifras y cantidades, además de proyecciones de ventas y cuota de mercado.
- b) Desde una perspectiva cronológica, es necesario detallar cual será el margen temporal en el que la organización planificará la consecución de todos los objetivos.
- c) Teniendo en cuenta un enfoque interno, el plan deberá aclarar cuál será la asignación de recursos para los objetivos y actividades programadas, con el fin de estimular la consecución de dichos objetivos.
- d) Brinda un cuadro de referencia para lograr que lo planificado este estipulado de forma detallada y las decisiones tomadas sean efectivas.

Por ende, un plan estratégico es una actividad de alto nivel, por ello no solo recae su responsabilidad de ejecución en la gerencia, sino en todo el potencial humano de la organización, representa la ruta y los lineamientos estratégicos para lograr la visión. Otra de las características de sus características es que no solo presenta objetivos de largo plazo, sino también están desglosados en objetivos de corto plazo, que se desarrollan mediante actividades, cabe resaltar, que si el plan estratégico es diseñado por asesores externos a la organización las actividades deben ser propuestas, su forma de ejecución dependerá de los responsables de la entidad. (Sainz, 2017)

2.2.1.6. Esquema del plan

D'Alessio (2013) afirma que es necesario que un plan estratégico este centrado en una metodología que permita identificar e incluir todos los factores críticos que apoyaran al éxito de la organización, por ello esta metodología que propone menciona que debe ser un proceso realista y se debe considerar los puntos más convenientes según el tipo de organización.

a) Formulación

Esta primera etapa consiste en la formulación estratégica, y será exitosa solo si el gerente posee las cualidades de liderazgo necesarias para dar un monitoreo permanente de todos los cambios que suscitan en el entorno, especialmente centrándose en la competencia y en los clientes, para ello el establecimiento de una misión y visión es fundamental. (D'Alessio, 2013)

Visión: La visión representa las aspiraciones y metas que la organización quiere alcanzar, para ello es necesario que todos los que son parte de ella reconozcan cual es la visión y se comprometan a lograr los objetivos planificados para conseguirlo, aportando de forma esmerada su esfuerzo y máximo desempeño. (D'Alessio, 2013)

Misión: Al trazar la misión se debe considerar que esta refleja el accionar de la organización, su motivo de creación, para ello es importante reconocer que la misión es parte del proceso del planeamiento, y toda empresa que se conforme siempre tendrá una identidad, la misión involucra el campo de acción de la empresa, su compromiso con su mercado meta y sobre todo describiendo cuál es su propósito en el mercado. (D'Alessio, 2013)

Valores: En la organización los valores muestran cual es la forma en particular que se debe seguir para lograr la visión trazada, proporcionando a todos los colaboradores de la organización el criterio adecuado para tomar decisiones, evitando ir por un camino equivocado que viola ciertos criterios morales que deben regir en toda empresa. Los valores se pueden definir como los juicios éticos que tenemos, que nos permite hacer lo correcto sin perjudicar a nadie, aportan a la valoración del personal en la empresa. (D'Alessio, 2013)

Código de ética: Representa una serie de acciones que toda institución planifica para que sus acciones se alineen a una conducta y desarrollo apropiado, para ello sintetizan todas estas acciones en un condigo, el cual debe ser puesto en práctica por todos los actores que involucra. (D'Alessio, 2013).

b) Evaluación externa y análisis competitivo

Esta etapa comprende los diversos factores del entorno que involucra elementos como políticos, económicos, sociales, etc., que influyen de forma positiva o negativa en la operatividad de la organización, así mismo, el entorno competitivo involucra reconocer en el mercado quienes son nuestra competencia directa y con quienes podemos medirnos en cuanto a la oferta de nuestros servicios o productos, teniendo en cuenta que estas organizaciones amenazan el éxito de nuestra empresa. (D'Alessio, 2013)

Análisis PESTEL: Este instrumento detalla los factores del entorno que influyen en el accionar de la organización, se considera los factores políticos, económicos, legales, tecnológicos; su estudio favorece la toma de decisiones y permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado. (D'Alessio, 2013)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE): Cuando se decide diseñar un plan estratégico, es necesario reconocer cuales son los elementos o factores del entorno que más afectan a la organización y definir estrategias que permitan hacerles frente de forma eficiente, para ello esta matriz es una herramienta de diagnóstico que permite valorar las oportunidades y amenazas del entorno de forma cuantitativa, con ello se obtendrá un ponderado final que será de ayuda para la elección de estrategias. (D'Alessio, 2013)

Matriz del perfil competitivo: Esta herramienta permite realizar una comparación de la organización con sus principales rivales, es necesario identificar quienes son los principales competidores, no se puede medir a la empresa con otras que no son de su sector, ni con aquellas que su oferta mantiene un enfoque diferente, sobre todo con aquellas que ya de por sí son competitivas, es necesario reconocer quienes son parte de la competencia directa de la empresa, y quienes pueden reaccionar ante las estrategias que se logren planificar; para este análisis se hace un listado de los principales factores de éxito que son valorados en el sector. (D'Alessio, 2013).

c) Evaluación interna

En esta etapa, es necesario comenzar con un análisis detallado de las principales áreas funcionales de una organización, es importante recalcar que algunas organizaciones no cuentan con todas las áreas funcionales como marketing, finanzas, logística, etc.; sin embargo, eso no quiere decir que no se deba evaluar cuáles son las acciones que la empresa realiza según estas áreas, que no cuente con un área de marketing no significa que nunca ha hecho actividades de marketing; por ello se debe realizar para todo tipo de empresa un análisis previo, posteriormente se procede a identificar las fortalezas y debilidades. (D'Alessio, 2013)

Análisis AMOFHIT: Es el primer paso para la adecuada identificación de las fortalezas y debilidades, implica reconocer el manejo de los recursos que tiene una organización según ciertas áreas funcionales, considerando que existen ciertas organizaciones que por su estructura no presentan áreas como marketing, finanzas, tecnología y desarrollo, pero ello no significa que no practiquen ninguna acción para controlar estos procesos, en este caso, también se debe realizar el análisis AMOFHIT, pero adaptándolo a los procesos y operaciones de organización. (D'Alessio, 2013)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI): Anteriormente se realizó la matriz que incluía a los factores externos, en este caso esta matriz se enfoca en aspectos internos de la empresa, como sus fortalezas y debilidades, para ello del análisis previo AMOFHIT ya se logró reconocer cuales son dichos elementos que representan un valor o una deficiencia en la organización, de igual forma se les otorga un valor cuantitativo a los factores evaluados para obtener un ponderado total, si supera el promedio de 2.5 se podría decir que la empresa es internamente estable. (D'Alessio, 2013)

d) Objetivos de largo plazo y estrategias en acción:

Uno de los pasos principales dentro de un plan estratégico es definir los objetivos a cumplir en el largo plazo, para ello se debe considerar los análisis internos y externos anteriormente, con el fin que los objetivos planificados se ajusten a la realidad interna de la empresa y a las condiciones externas del

mercado. Los objetivos son el fin o meta que se propone a un nivel estratégico, estos deben alinearse también a la misión, visión y al código de ética de la organización. (D'Alessio, 2013)

Matriz de intereses de la organización: Implica el análisis de los principales intereses de la empresa, incluyendo la descripción de aquellos factores que afectan estos intereses, sirve para determinar en que deben basarse ciertos de los objetivos a planificar considerando la influencia del entorno. (D'Alessio, 2013)

Objetivos de largo plazo: Estos objetivos, parten de un análisis previo que ya se realizó en la etapa anterior, por ello se debe alinear a la situación de la empresa con el fin de alcanzarlos en los periodos determinados, representan la posición que una empresa ocupará en el largo plazo, estos objetivos a largo plazo deben ser proyectados a más de un año, posteriormente en otra de las etapas del plan estratégico ya se definirán los objetivos de corto plazo y cuáles serán las acciones propuestas para alcanzarlos. (D'Alessio, 2013).

e) Decisión y elección de estrategias:

Matriz FODA: Usualmente utilizada en la mayoría de documentos de planificación formal, ya que posee cualidades intuitivas que logra exigir a los analistas. Es una herramienta de soporte analístico del panorama actual. Requiere un pensamiento detallado para lograr generar una gama de estrategias, para ello se realice un cruce en función a factores internos con externos y se plantean las estrategias principales elegidas. (D'Alessio, 2013)

Matriz PEYEA: Las siglas significan matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, su diseño facilita la puesta en marcha de la estrategia, porque logra mostrar a través de un marco de cuatro cuadrantes determinar si las estrategias para ser implementadas en una organización serán agresivas, conservadoras o de tipo defensivas o competitivas, para ello se analizan

dimensiones internas y externas, con los resultados finales se diseña el perfil de la estrategia. (D'Alessio, 2013)

Matriz Interna y Externa: En la etapa de evaluación interna y externa, se diseña las matrices de factores, de los cuales se obtiene un ponderado final, en esta matriz se trabaja con los resultados obtenidos, para poder graficar y ubicar el punto estratégico en uno de los 9 cuadrantes de la matriz, lo que permite definir el enfoque de las estrategias a evaluar. (D'Alessio, 2013)

Matriz de gran estrategia: Utilizada por la mayoría de analistas y asesores empresariales a la hora de realiza un plan estratégico ya que aporta a la adecuada definición de estrategias, su diseño es sencillo, usualmente se trabaja con una figura y se ubica en el cuadrante respectivo el tipo de estrategias que deben ser utilizadas, considerando dos dimensiones para ser evaluadas, la posición competitiva y el desarrollo en el mercado. (D'Alessio, 2013)

Matriz de decisión: Esta matriz es una de las ultimas que se diseñan para la elección de las estrategias, todo proceso de decisión estratégica en un plan debe contar con una matriz de decisión, su diseño se centra en comparar cuantas veces se ha elegido las estrategias en cada matriz propuesta, dando como resultado estrategias que se implementara y aquellas que serán descartadas y/o retenidas. (D'Alessio, 2013)

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico: Considerada un instrumento de evaluación de las estrategias seleccionadas en función a factores internos y externos que se han identificado en las matrices anteriores propuestas en el plan, permite medir que tan efectiva son las estrategias respondiendo a factores críticos y favorables. (D'Alessio, 2013)

Matriz de Rumelt: Abarca todas las estrategias que quedaron luego de los análisis previos para la elección de dichas estrategias, con el fin de verificar que cumplan con ciertos criterios, al final se incluye si se acepta o no, dependiendo si la estrategia cumple con todos estos criterios. (D'Alessio, 2013)

Matriz de Ética: Facilita reconocer si las estrategias seleccionadas están o no en contra de ciertos aspectos, como: derechos, responsabilidad social, dignidad humana y justicia, se le asigna a cada aspecto un criterio, considerando si viola, promueve o es neutral en cuanto a su relación con la estrategia elegida. (D'Alessio, 2013)

Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo: Permite verificar si existe congruencia entre las estrategias seleccionadas y los objetivos planteados a largo plazo. Si existe alguna estrategia que no cumple con ninguno de los objetivos esta puede ser descartada. (D'Alessio, 2013)

Matriz de posibilidades de los competidores: Esta matriz presenta primero una columna donde figuran las estrategias elegidas, luego se presentan en columnas adicionales los principales competidores, que fueron considerados también en la matriz MPC, permitiendo determinar la mejor forma de implementarlas antes de descartarlas, aquellas estrategias que se considera que la competencia ya aplica se catalogan como una reacción indiferente, así como también a aquellas estrategias que se cree no copiará la competencia. (D'Alessio, 2013)

f) Implementación estratégica

En esta etapa, los objetivos que se plantearon a largo plazo, deben desarrollarse mediante objetivos a corto plazo y a la vez debe establecerse las actividades que la organización debe desarrollar para lograr la consecución de los objetivos. (D'Alessio, 2013)

Objetivos a corto plazo y definición de las actividades: Se presentan con un mínimo de dos objetivos de corto plazo, tienen la finalidad de alcanzar los de largo plazo con metas cortas, por otra parte, la definición de actividades se debe centrar en lograr que los objetivos se cumplan y además deben estar alineadas a las estrategias seleccionadas y a las posibilidades de la organización. (D'Alessio, 2013)

Asignación de recursos: Según afirma D'Alessio (2013) los recursos que deben asignarse a cada actividad, se clasifican, estos recursos pueden ser tangibles o intangibles, y su asignación debe ser la adecuada, así mismo en este apartado se incluye una matriz de asignación de recursos, o también llamada plan de acción donde se relaciona las actividades con los objetivos y con las estrategias, y se les asigna un costo.

Planificación de ejecución: En este apartado, se detalla la planificación de la ejecución de las actividades según los años establecidos, considerando que en cada año se van aplicar cierto número de actividades, y sus costos se deben asignar a los costos de ventas u otros, considerando el año de ejecución. (D'Alessio, 2013)

g) Control y evaluación

Perspectivas de control: Todo plan estratégico, debe poseer actividades de control, mediante indicadores que permitan evaluar cuál es el resultado de la puesta en marcha de las diversas acciones propuestas, para ello se concentran en las siguientes perspectivas: de clientes, de procesos, de aprendizaje y la financiera. (D'Alessio, 2013)

2.2.1.7. Beneficios del plan estratégico

D'Alessio (2013) afirma que todo plan estratégico genera ciertos beneficios en su implementación los cuales son:

Muestra un panorama general de la empresa, demostrando claridad en la visión estratégica.

Permite que la organización reconozca los cambios del entorno y se adapte a dichos cambios.

Facilita la comprensión del verdadero enfoque de la empresa, mediante objetivos alcanzables en el largo plazo.

Es una herramienta formal administrativa que muestra los lineamientos necesarios para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas.

2.2.2. Toma de Decisiones.

2.2.2.1. Definición.

En la teoría de decisiones nos indica que existen cuatro clases de toma de decisiones con las que nos podremos encontrar al momento de decidir ante el problema en que nos encontremos, el tipo de toma de decisiones dependerá de la capacidad del tomador de decisiones si es que conoce o desconoce las consecuencias o el efecto de cada uno de ellas (Amaya, 2010, pp.15-19).

Toma de decisiones bajo certidumbre:

En esta categoría, nos encontramos en la toma de decisión bajo certidumbre cuando se puede predecir y conocer con facilidad y certeza el efecto o las consecuencias que tendrá tras su aplicación en el tiempo cada alternativa de estas decisiones (Amaya, 2010, pag.15).

Toma de decisiones bajo riesgo:

Las consecuencias de las alternativas de acción en este caso no dependen de una predicción, los efectos de estas en cambio dependen de un evento probabilístico (Amaya, 2010, pag.16).

Toma de decisiones bajo incertidumbre:

Es parecido al bajo riesgo, sin embargo, se habla de toma de decisiones bajo incertidumbre cuando se desconoce totalmente las probabilidades de las consecuencias de cada alternativa de acción potencial y no se tiene ni idea de cuan posibles sean estos, ya que se enfrenta bajo incertidumbre (Amaya, 2010, pag.17).

Toma de decisiones bajo conflicto:

Esta última categoría guarda cierto parecido con la toma de decisiones bajo incertidumbre pues se desconocen igualmente las probabilidades de los eventos

futuros, pero a diferencia de la anterior existe un oponente que influye en las consecuencias de estas decisiones. (Amaya, 2010, pag.19).

Proceso de toma de decisiones:

La toma de decisiones consta de un proceso constituido por 8 pasos que todo tomador de decisiones debe realizar al momento de elegir una decisión, para cualquier problema que se presente durante sus actividades cotidianas o incluso cuando estos aparezcan en la empresa, permitirá analizar a fondo el problema y su entorno desde identificarlo, proponer alternativas de solución, analizarlas, implementarlas y al final verificar si se logró solucionar el problema o no; por mencionarlo básicamente; esto permitirá estudiar los medios en los que se desarrolla tanto el problema como cual es lo que influye en la elección de la decisión (Robbins y Coulter, 2005,pp.134-138).

También existe un proceso de toma de decisiones determinado propuestos por Robbins y Coulter, de este modelo hablamos a continuación:

Identificar un problema

La primera etapa del proceso de toma de decisiones comprende en analizar el entorno, conocer las condiciones en las que se encuentra para poder identificar cual es el problema o conflicto, estos surgen a través de la diferencia de la situación actual o realista con la situación proyectada o deseada.

En toda organización existen problemas que se puedan presentar a diario, estas principalmente pueden ser de dos tipos, el primer tipo de problema es el que se puede resolver con facilidad con la información que se tenga al alcance de la mano, no se le necesita asignar mayor tiempo en su solución ya que las consecuencias de estas son mínimas, y el segundo tipo el que a diferencia del otro necesita tiempo para identificarlo y para ser analizado, normalmente este tipos de problemas requiere de la aplicación del proceso de toma de decisiones para obtener la mejor decisión para su rápida y efectiva solución.

Identificar los criterios de decisión

En esta etapa el gerente, quien es el que se encarga de resolver los principales problemas de la empresa, establece criterios en que se basaría la futura decisión para resolver el problema, esto según las prioridades existentes que ameriten la situación, el gerente es el más indicado para hacer este proceso ya que cuenta con las habilidades necesarias para lograrlo eficientemente.

En toda empresa se presentan constantemente problemas de las cuales los problemas más difíciles o que sean considerablemente importantes se les hace del conocimiento del gerente ya que cuenta con las habilidades necesarias para afrontarlos y resolverlos de manera efectiva, principalmente luego de haber descubierto el problema se necesita establecer los criterios de decisión que determinen cuál es la importancia o prioridad de la decisión según en el contexto en que este se encuentre.

Asignar pesos a los criterios

En la etapa tres, si los criterios propuestos en la anterior etapa no todos tienen la misma importancia, se tendrá que ponderarlos a cada uno de los criterios existentes mediante la asignación de valores.

Cuando el problema está identificado y se le asignaron criterios de decisión, es de mucha importancia asignarle los pesos a cada uno de ellos según la conveniencia del tomador de decisiones en este caso el gerente ya que permite poder direccionar la decisión y concentrarse en lo que se haya calificado con la ponderación más alto ya que ahí radicaría el criterio más importante en la que se puede centrar o considerar a la hora de tomar la decisión haciendo mucho más fácil la toma de decisiones.

Desarrollar las alternativas

Una vez ya se hayan asignado pesos a los criterios de decisión, y al tener claro cuáles son los criterios más importantes a considerar, se realiza una lista de potenciales alternativas de decisión factibles y realistas basándose en los criterios que son prioridad para el tomador de decisiones, en el caso de una organización, el gerente, que podrían resolver el problema identificado anteriormente.

Analizar las alternativas

Una vez identificados las alternativas viables de solución propuestos por los gerentes, se realiza un análisis de cada alternativa tomando en cuenta los factores internos y externos que podrían intervenir en ellas, evaluándolas con los criterios determinados, de este modo aparecerán las ventajas y desventajas de cada alternativa.

Seleccionar una alternativa

En esta sexta etapa, una vez analizadas las alternativas e identificar cual fue la que más se ajustaba a las prioridades de la situación presentada, según el

criterio del tomador de decisión se selecciona la alternativa más adecuada, que se incline o resalte en los criterios con más ponderación, se elige la que más potencial de solucionar el problema existente tuvo en la etapa cinco.

Implementar la alternativa

En esta etapa la alternativa de solución elegida se llega a aplicar, principalmente se le hace del conocimiento de todas las personas involucradas en aplicarla y se les comprometen a realizarla.

Cuando ya se ha pasado por todas las seis etapas anteriormente mencionadas y analizadas, llega la etapa más importante, pues lo teórico se hace realidad, se pone en práctica la alternativa anteriormente elegida, también existe el riesgo que no se aplique bien la alternativa escogida esto provocando pérdida de esfuerzos, recursos y tiempo, que todo lo anteriormente trabajado haya sido en vano ya que no lograría resolver problema y acarrear consecuencias mucho más perjudiciales para la empresa, de esta fase depende si se resuelve o no el problema.

Evaluar la eficacia de la decisión

Esta es la última etapa del proceso de toma de decisiones, aquí se pasa a verificar si se resolvió el problema que existía o no, se identifica si todo el proceso para tomar una decisión se hizo correctamente y los resultados obtenidos tras la implementación de la alternativa selectamente escogida es la que se esperaba obtener o en cambio no sirvió de nada para la solución del problema, si este fuere el caso se tendría que realizar todo el proceso de nuevo, esta vez enfocándose en las alternativas de solución que son la parte principal en que recae el peso de poder resolver eficazmente el problema.

2.3. Definición de términos

Capacidad gerencial: Representa el conjunto de aptitudes y actitudes que debe poseer todo líder en una organización para influir en las demás personas con medios no coercitivos, con el fin de lograr comprometerlos con los fines de la organización y guiar su accionar de forma más eficiente. (Aljure, 2015)

Competitividad: Es la capacidad de la organización para crear ventajas comparativas que sean sostenibles en el tiempo y mejoren la posición de la

empresa en el mercado. Para ello se consideran elementos como el uso de tecnología, los costes, la propuesta de valor y la diferenciación. (D'Alessio, 2013)

Control: Se refiere a un proceso de observación y medición de los resultados de forma continua, con el fin de garantizar la consecución de objetivos, es importante que todos los aspectos que no han sido logrados se reformulen y si ya se pasó el tiempo de su ejecución se vuelvan a planificar con el fin de lograr alcanzar la meta final planificada. (Guarneros, 2014)

Estrategia: Son un conjunto de acciones que se planifican con el fin de crear valor a ciertas actividades o a la organización en general, implica el que hacer y el cómo hacerlo, para ello deben estar alineadas a los objetivos planificados. (Abascal, 2016)

Macro entorno: Se refiere a los diversos elementos del entorno que influyen directamente en la organización, sea de forma positiva o negativa, por ejemplo, factores políticos, económicos, legales o ambientales. Un rasgo que es la principal característica del macro entorno es que permite a la empresa reconocer los riesgos y planificar medidas de contingencia. (Sainz, 2017)

Micro entorno: Se refiere al entorno principal donde las empresas actúan, realizar un análisis interno es una de las principales etapas en el desarrollo de un proceso de planificación porque permite reconocer las necesidades de la organización. (Sainz, 2017)

Planes de acción: También llamado matriz de asignación de recursos, representa un cuadro resumen donde se incluye los objetivos de corto plazo planificados, las actividades, los responsables y los costos de cada actividad. (D'Alessio, 2013)

2.4. Hipótesis

La implementación de un plan estratégico permitirá mejorar la Toma de Decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo 2021.

2.5. Variables

2.5.1. Definición conceptual de la variable.

Variable independiente: Plan estratégico.

El plan estratégico es el camino que toda empresa debe seguir, el cual se expresa en un documento formal que se alinea a la organización, este documento es aprobado por la gerencia general y se puede desarrollar de forma interna o por asesores empresariales, con el fin de definir de forma integral y coordinada cuáles serán las estrategias y objetivos para lograr cumplir en un determinado periodo. (Sainz, 2017)

Variable dependiente: Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es muy importante para la vida cotidiana pues permite solucionar los problemas que se nos presenten a diario, cualquiera puede ser un tomador de decisiones, desde personas comunes como personas muy preparadas intelectualmente, se puede aplicar a diario en la vida cotidiana como en lo empresarial, pero tomar una buena decisión depende del nivel de análisis constante y raciocinio focalizado que se le asigne a la ocasión (Amaya, 2010, p.3).

Definición operacional de la variable.

Variable independiente: Plan estratégico.

Se trata de la planificación y establecimiento de estrategias enfocadas en los objetivos establecidos para la cadena de supermercados El Súper con el fin de lograr un mayor nivel de competitividad en el sector comercial de la ciudad de Chiclayo como consecuencia del cumplimiento de la misión y visión de la institución.

Variable dependiente: Toma de Decisiones.

Las decisiones sin duda son un factor importante para el desarrollo de la empresa ya que con solo una decisión puede cambiar el futuro de esta, desde obtener el éxito anhelado a fracasar, todo esto es posible, esto depende de las decisiones buenas o malas que se tomen y la capacidad prever las consecuencias de decisión que recaen totalmente del tomador de decisiones

2.5.2. Operacionalización de la variable

Tabla 1

Operacionalización de la variable dependiente. Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
-----------	-----------------------	------------------------	-------------	-------------	--------

TOMA DE DECISIONES	Stoner, (2003) "Es el proceso para identificar y solucionar un curso de acción para resolver un problema específico"	La toma de decisiones es un Proceso que consiste básicamente en identificar el problema, recolectar información, generar alternativas, analizarlas e implementarlas	DECISIONES	Influencia de las decisiones	ORDINAL
				Calidad de toma de decisiones	
				Modelo de toma de decisiones	
			SOLUCION DE PROBLEMAS	Tiempo de solución de problemas	
			INFORMACIÓN	Calidad de información	
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	Aplicación del proceso de toma de decisiones				

Tabla 2*Operacionalización de la variable independiente. Plan estratégico**Fuente: Elaboración propia*

DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES
Formulación	Misión
	Visión
	Valores
Evaluación externa y análisis competitivo	Código de ética
	Análisis PESTEL
	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
	Matriz del perfil competitivo
Evaluación interna	Análisis AMOFHIT
	Matriz de evaluación de factores internos(EFI)
Objetivos de largo plazo y estrategias en acción	Matriz de intereses de la organización
	Objetivos de largo plazo
	Matriz FODA
	Matriz PEYEA
	Matriz Interna y Externa
	Matriz de gran estrategia
	Matriz de decisión
Decisión y elección de estrategias	Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico
	Matriz de Rumelt
	Matriz de Ética
	Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo
	Matriz de posibilidades de los competidores
	Objetivos a corto plazo y definición de las actividades
Implementación estratégica	Asignación de recursos
	Planificación de ejecución
	Perspectivas de control
Control y evaluación	Tablero de control balanceado

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y nivel de investigación

El enfoque fue mixto, cuantitativo-cualitativo, puesto que permitió medir las variables e indicadores de la investigación con el propósito de generalizar los resultados obtenidos, cuantitativo porque se incluyeron resultados estadísticos representados en tablas y gráficos, y cualitativo porque se incluyó el estudio detallado de los factores del entorno, usando herramientas virtuales, como proyecciones, que permitieron realizar el plan estratégico para la institución, además que se incluyó una entrevista para la recolección de datos.

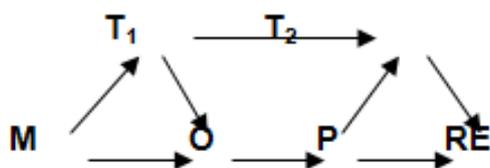
El presente trabajo se centra en una investigación aplicada, puesto que utilizó conocimientos teóricos científicos con el fin de aplicarlos en la solución de los problemas prácticos identificados en la institución. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014)

Alcance es explicativo, porque permitió enunciar cómo un plan estratégico mejora la Toma de decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

Diseño de la investigación

No experimental, porque las variables en estudio: plan estratégico y competitividad no fueron manipuladas, es decir, se observaron en su contexto natural. Además, el diseño es transversal porque la información fue recolectada en un solo momento y en un tiempo único.

El esquema del diseño de la investigación fue el siguiente:



Dónde:

M: Colaboradores de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

O: Análisis documental.

P: Plan Estratégico.

T₁: Enero.

T₂: 1 año.

RE: La implementación de un plan estratégico permitirá mejorar la Toma de Decisiones en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

Explicativa, porque persigue describir un problema, e intenta encontrar las causas del mismo. Puede valerse de diseños experimentales y no experimentales. Es por ello que a través de esta investigación se logró identificar

los problemas existentes en la variable dependiente, y mejorarlo a través de la intervención de la variable independiente.

3.3. Población y muestra

Población

La población estuvo conformada por 38 trabajadores, según se indica en la planilla, de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

El detalle de la población se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3

N° de trabajadores en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

Puesto	N° de trabajadores
Gerente	1
Administrados	1
Asistente Administrativo	1
Supervisor	1
cajeros	6
mercaderistas	1
reponedor	1
Limpieza	1
Seguridad	2
Apoyo	2

Fuente: Elaboración propia

Muestra

La muestra quedó conformada por el total de la población, por ello se trató de un muestreo no probabilístico, no siendo necesario el uso de alguna fórmula estadística para el cálculo de la muestra, esta estuvo conformada por los 17 trabajadores de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

Encuesta. Esta se aplicó a los trabajadores de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo con el fin de obtener la información que se necesitó para el estudio haciendo uso de un cuestionario de preguntas elaborado por la investigadora.

Entrevista: Se aplicó al gerente general de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo para recolectar información respecto al estado actual del nivel de Toma de Decisiones y sobre la problemática que atraviesa.

Análisis documental. Se analizaron detalladamente documentos institucionales como planillas y horarios con el fin de establecer los días de visitas para la aplicación de la encuesta, además se realizó un análisis documental de fuentes virtuales, con el fin de obtener datos proyectados para incluirlos dentro de la planificación.

Instrumento:

Cuestionario: Se contó con una relación de preguntas e interrogantes las cuales se aplicaron a los trabajadores de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo con el fin de obtener la información que se necesita para esta investigación.

Guía de entrevista: Conformada por 10 preguntas abiertas, que fueron aplicadas al gerente general de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

Hoja de cotejo. Este instrumento permitió registrar la información del análisis documental de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos

3.5.1. Validez

Se utilizó el juicio de expertos, considerando a 3 especialistas en el tema de investigación, incluyendo un estadístico, un especialista y un metodólogo, luego de la validez por expertos del instrumento se procedió a medir su confiabilidad.

3.5.2. Confiabilidad

Para medir la confiabilidad del instrumento se procedió a utilizar el programa estadístico SPSS 22 con el cual se calculó el alfa de cronbach, obteniendo un resultado superior a 0.75, lo que probó que el instrumento diseñado es confiable. En la prueba piloto realizado al 25% de la muestra, el resultado fue de 0.844 (ver anexos), y el resultado del análisis de confiabilidad considerando la muestra total fue de 0,810, lo que prueba que el instrumento utilizado es confiable.

El resultado del análisis de alfa de cronbach, fue de ,810 probando la confiabilidad del instrumento para su aplicación a la totalidad de la muestra del presente estudio.

3.6. Plan de recolección y procesamiento de datos

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario el cual se aplicó a los empleados de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo además se utilizó una entrevista aplicada al gerente general, con el fin de reconocer la situación actual de la entidad en relación a las variables estudiadas.

Posteriormente a la aplicación de los instrumentos, la información recolectada del cuestionario se procesó en el programa estadístico SPSS versión 22, mediante el cual se obtuvo tablas y figuras que representaron las opiniones de los empleados encuestados, la información de la entrevista sirvió para la discusión y la propuesta de la presente investigación.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y gráficos

El cuestionario se aplicó en una sesión durante un día programado con la administración de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, donde participó la totalidad de los trabajadores de la entidad.

La autora de la investigación fue la encargada de la aplicación del instrumento, quien indicó las instrucciones para resolver los ítems diseñados. El tiempo de aplicación del instrumento fue de 25 minutos. No existió ningún tipo de intervención durante el proceso de aplicación del instrumento.

Tabla 3

Ficha técnica del instrumento

Nombre	Cuestionario de evaluación de la Toma de Decisiones de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo
Autor	,
Ámbito de aplicación	Trabajadores de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo
Administración	Grupal
Duración	25 minutos
Evaluador	,
Finalidad	Recopilar información del nivel de la Toma de Decisiones de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo
Material	Cuadernillo de ítems

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1. Dimensión: Cadena de Valor

4.1.1.1. Indicador Actividades de Apoyo.

Los ítems considerados para medir este indicador fueron los siguientes:

Tabla 4

La infraestructura de la cadena de supermercados El Súper es moderna y adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	6	34.2
Desacuerdo	5	31.6
Indiferente	2	5.3
Acuerdo	4	28.9
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

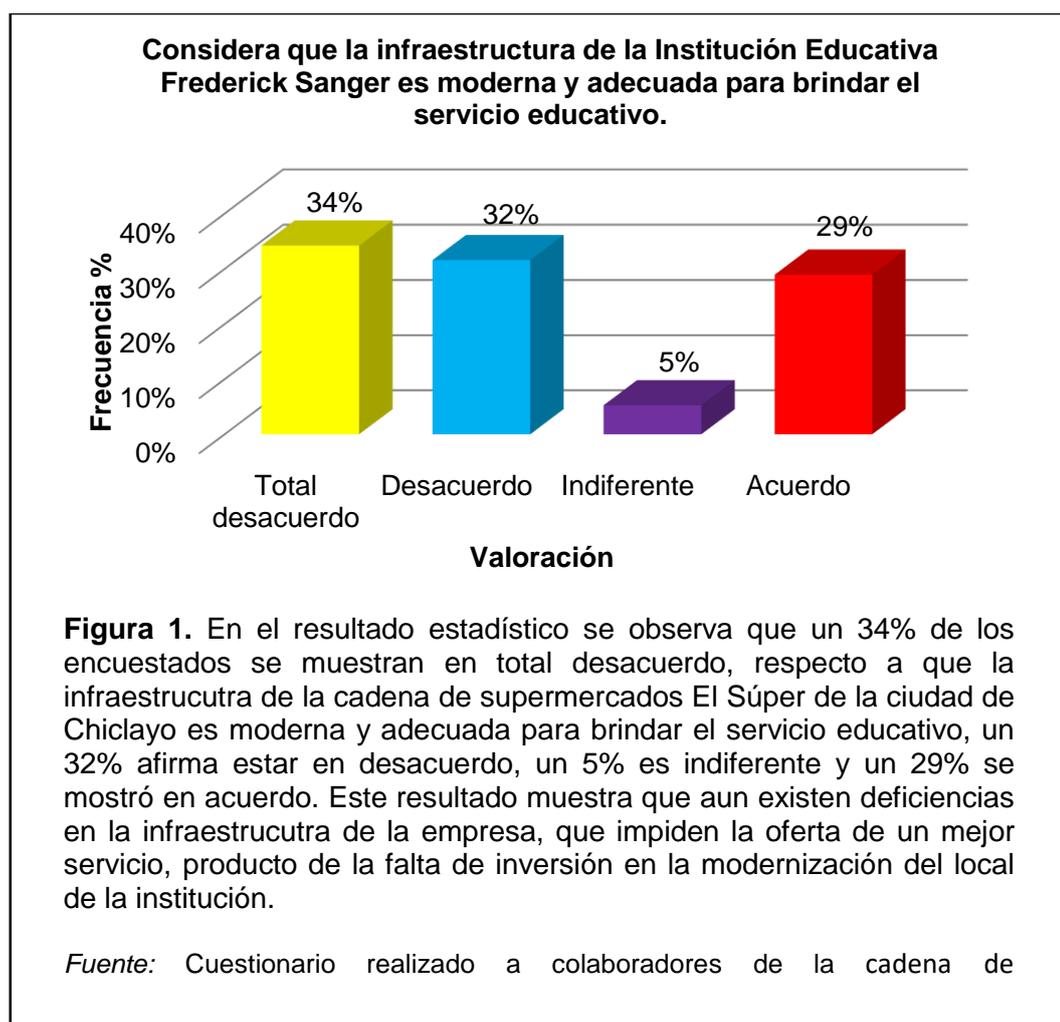


Tabla 7

Cómo califica el trabajo de la administración en cuanto a la gestión de recursos humanos en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo

	Frecuencia	Porcentaje
Regular	3	15.8
Bueno	5	26.3
Muy bueno	10	57.9
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

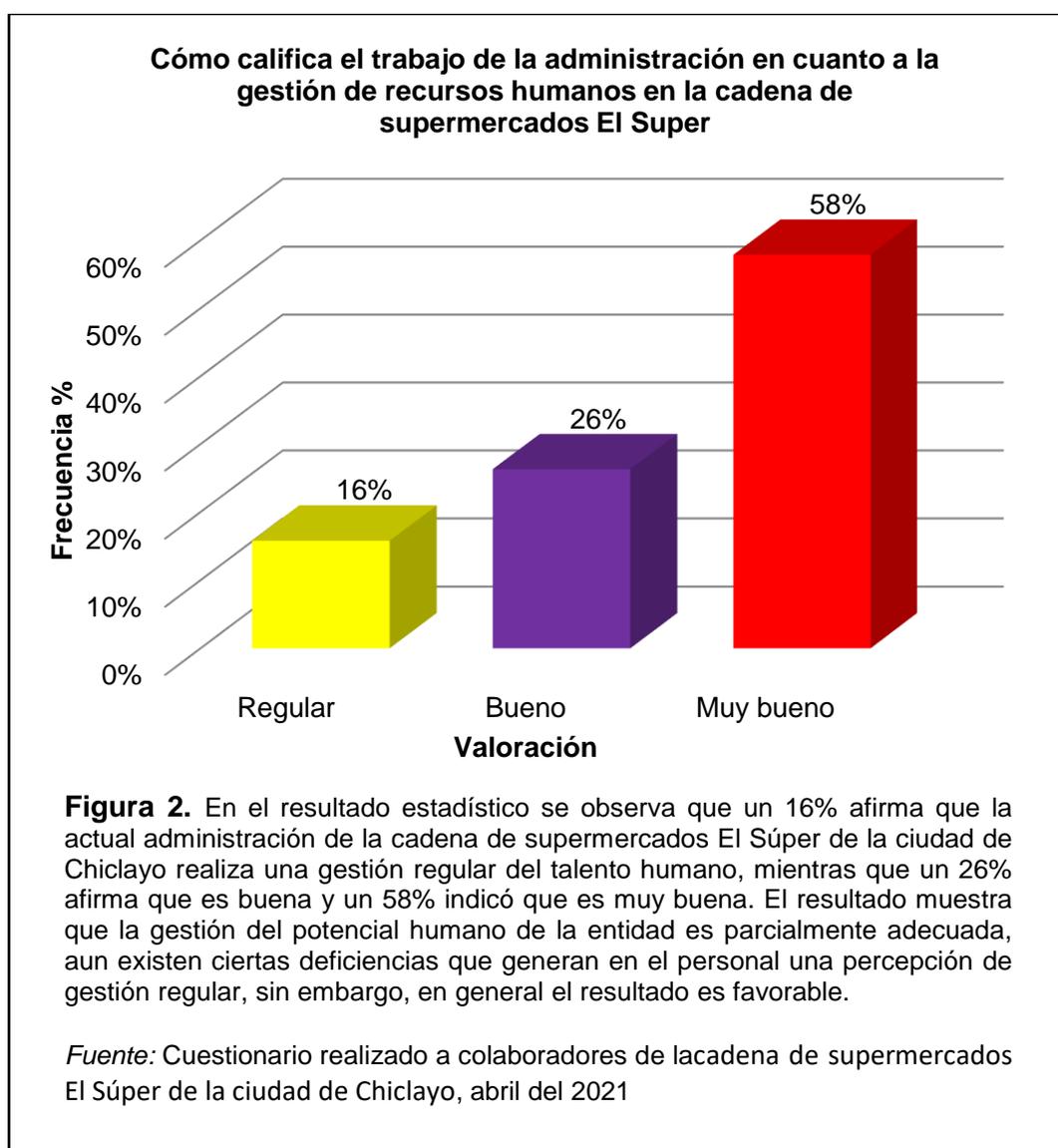


Tabla 8

cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para un eficiente desarrollo de las actividades del personal.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	5.3
Casi nunca	3	21.1
Algunas veces	7	39.5
Casi siempre	6	34.2
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper

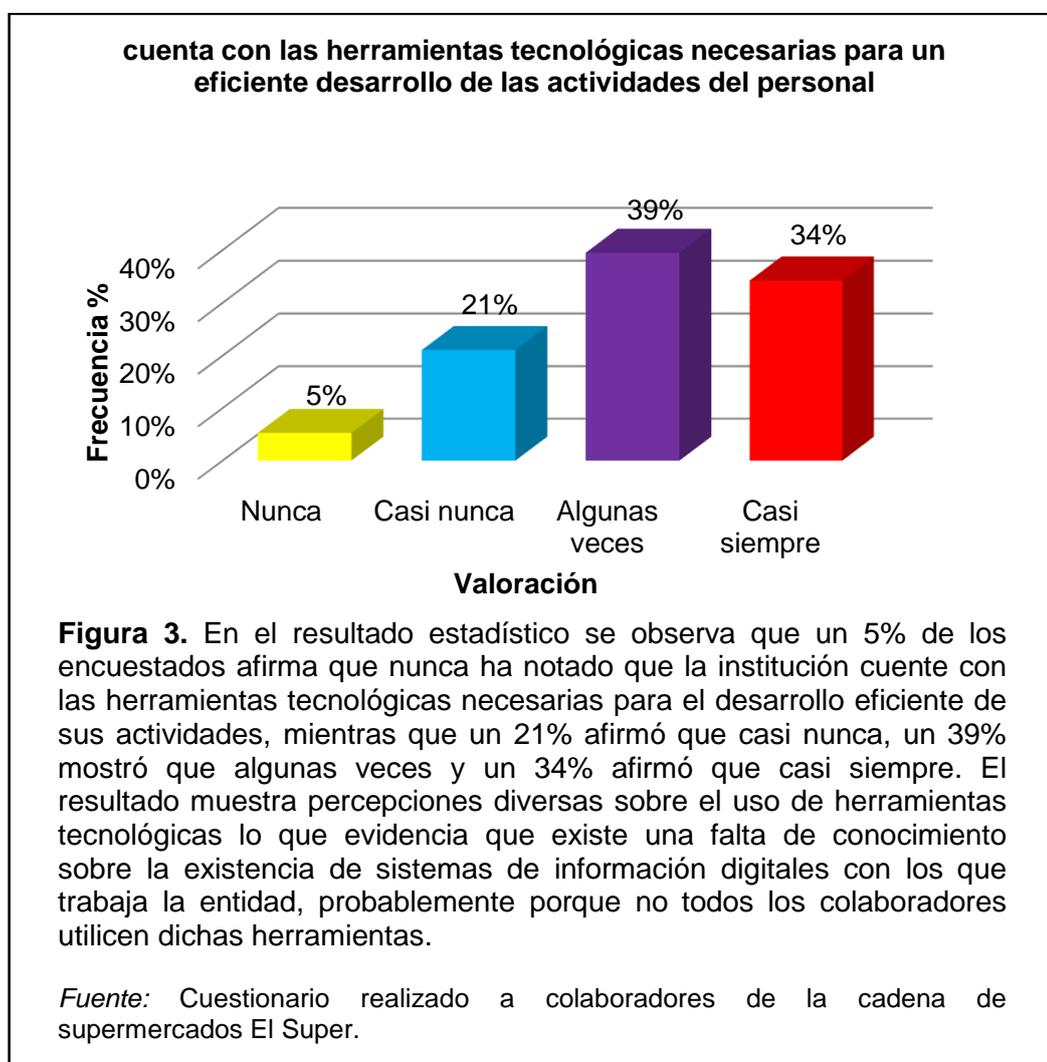
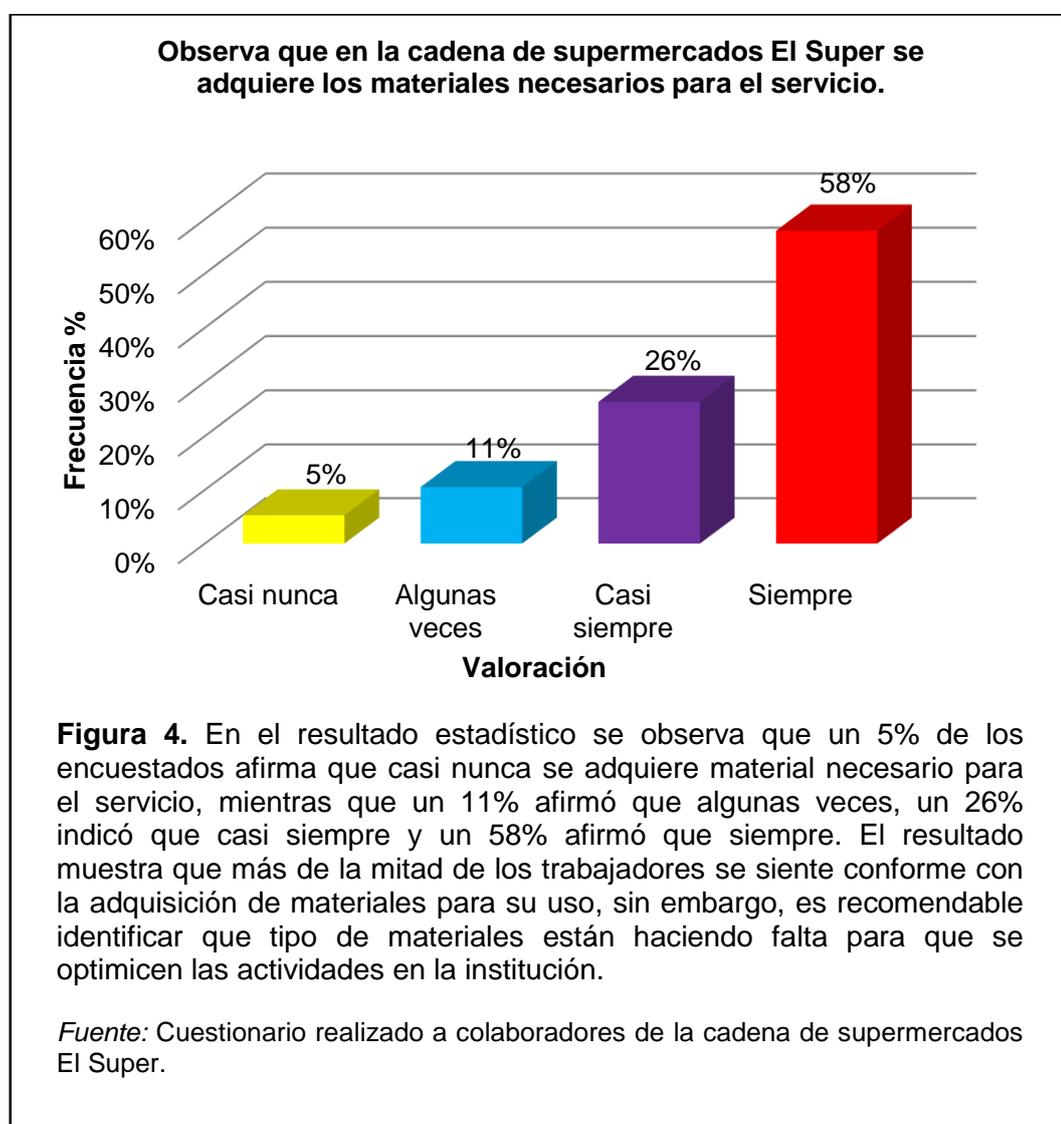


Tabla 9

Observa que en la cadena de supermercados el Súper se adquiere los materiales necesarios para el servicio.

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	1	5.3
Algunas veces	2	10.5
Casi siempre	5	26.3
Siempre	9	57.9
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper



4.1.1.2. Indicador Actividades Primarias.

Los ítems considerados para medir este indicador fueron los siguientes:

Tabla 10

La cadena de supermercados El Súper realiza con frecuencia actividades de marketing a través de diferentes medios de comunicación.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	10.5
Casi nunca	4	23.7
Algunas veces	2	10.5
Casi siempre	3	15.8
Siempre	6	39.5
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper

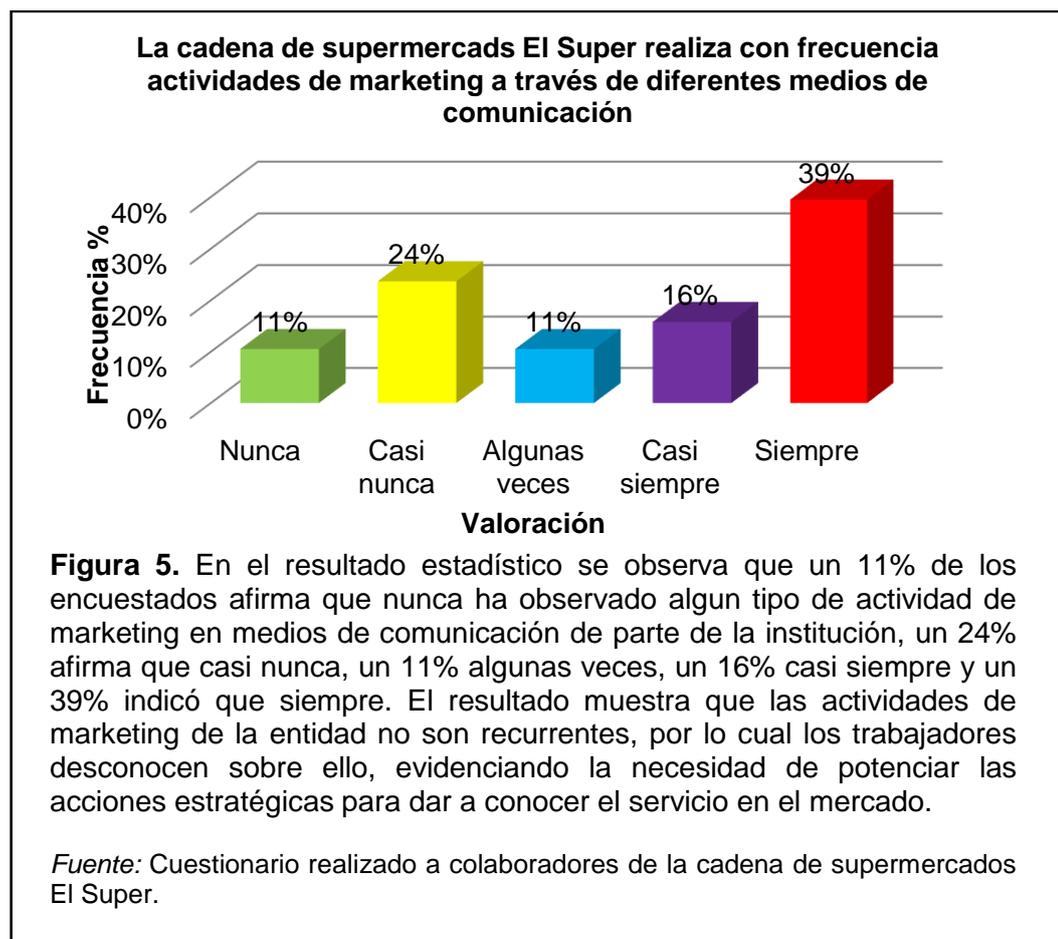
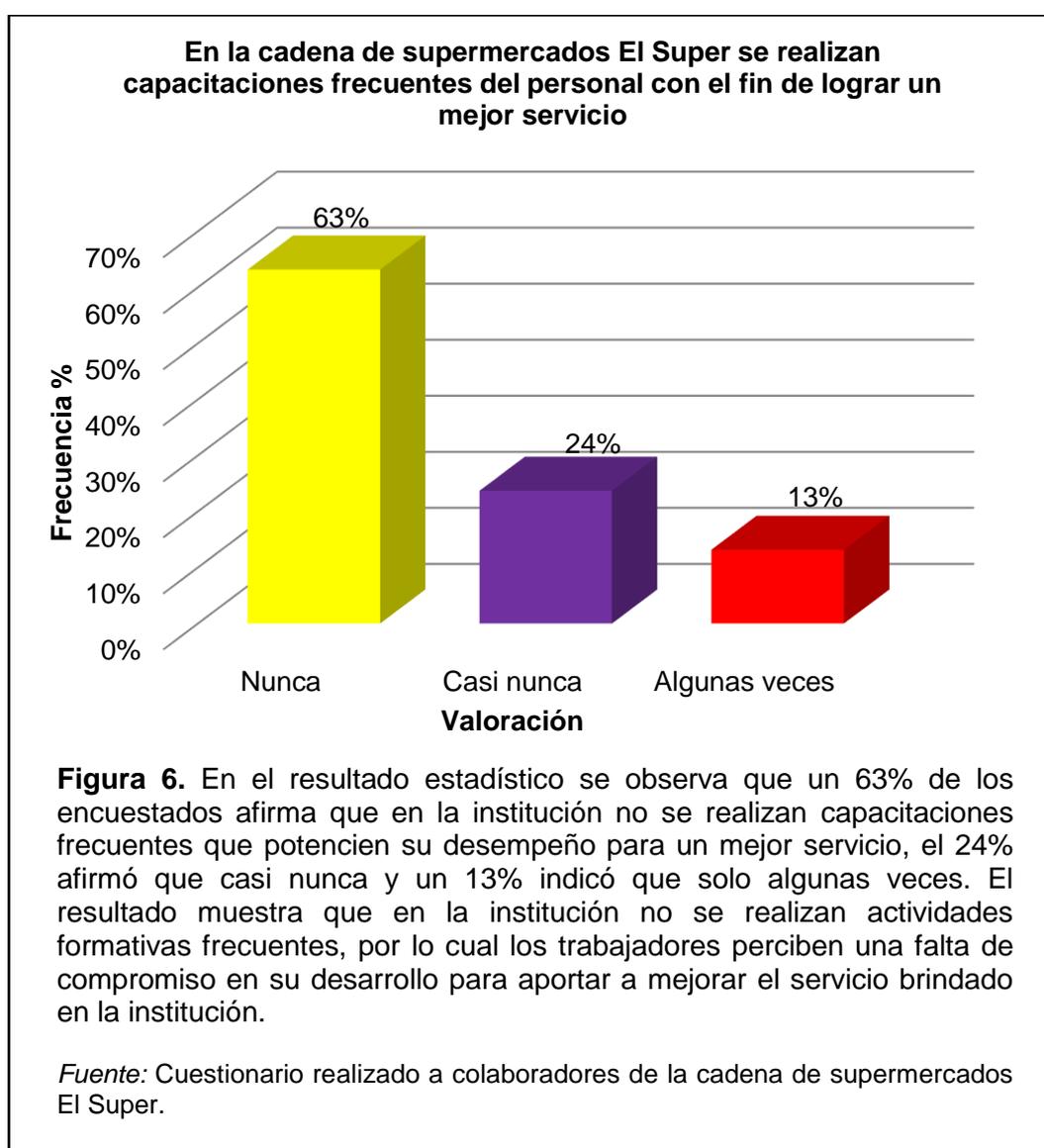


Tabla 11

En la cadena de supermercados El Súper se realizan capacitaciones frecuentes para el personal con el fin de lograr un mejor servicio.

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	63.2
Casi nunca	4	23.7
Algunas veces	3	13.2
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper



4.1.2. Dimensión: Costes

4.1.2.1. Indicador Uso de recursos

Los ítems considerados para medir este indicador fueron los siguientes:

Tabla 12

Considera que la cadena de supermercados El Súper una empresa sostenible.

	Frecuencia	Porcentaje
Total desacuerdo	1	5.3
Desacuerdo	2	7.9
Indiferente	3	13.2
Acuerdo	7	44.7
Total acuerdo	4	28.9
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper

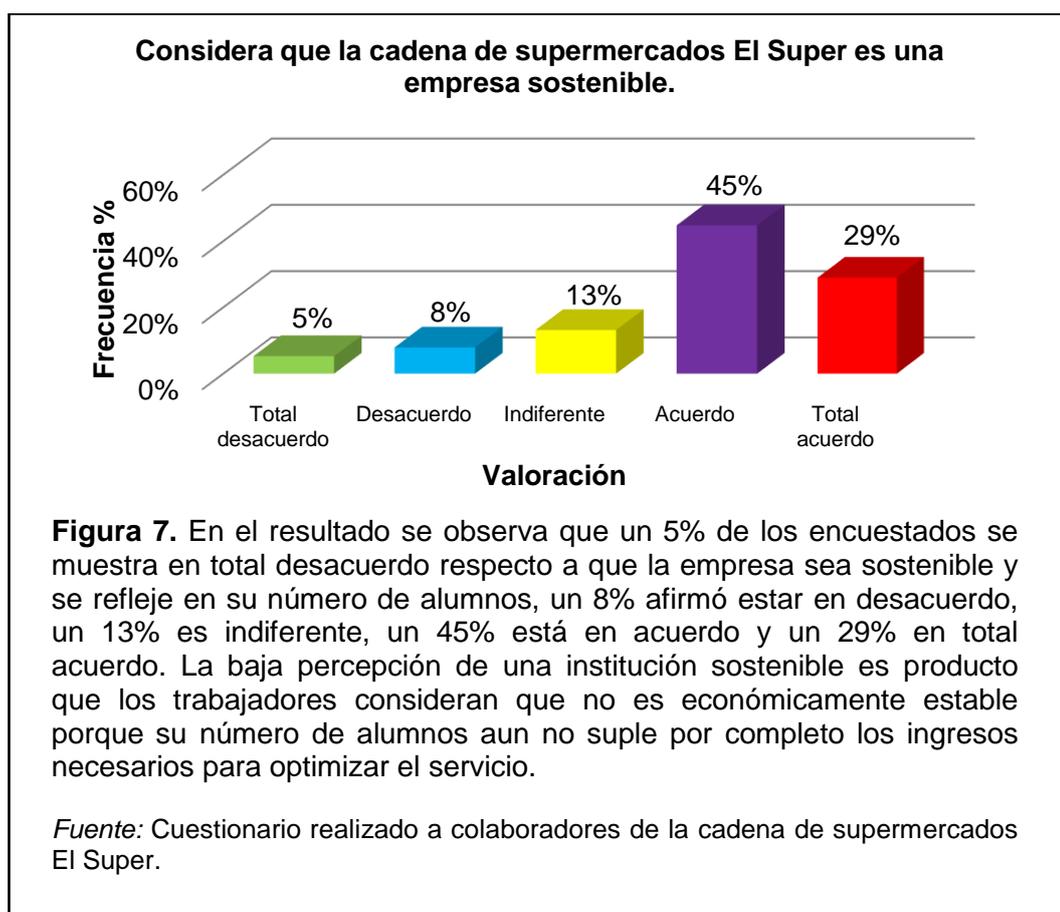


Tabla 13

Considera que los recursos económicos de la cadena de supermercados El Súper son utilizados de manera eficiente

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	21.1
Algunas veces	5	31.6
Casi siempre	6	34.2
Siempre	2	13.2
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper

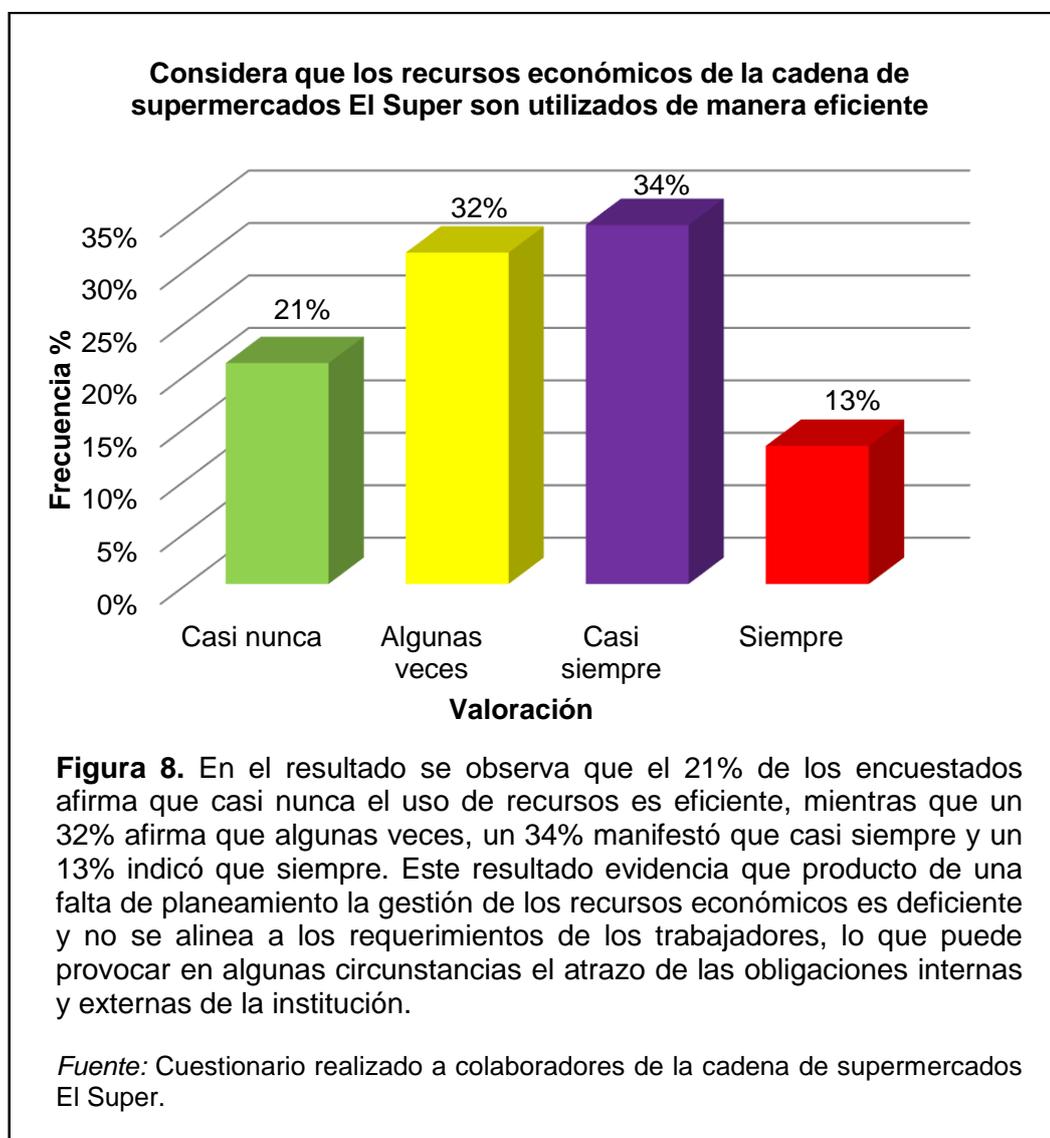
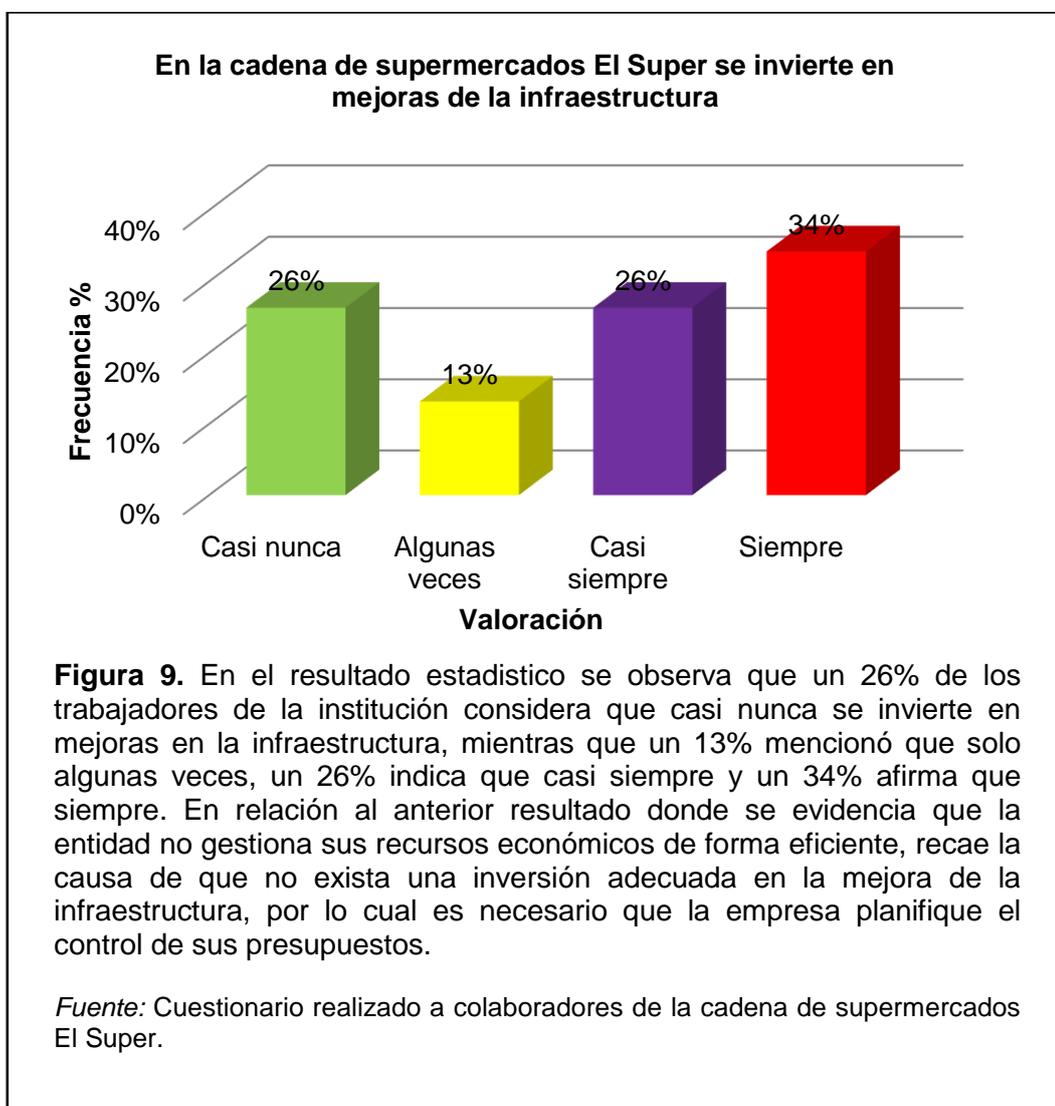


Tabla 14

En la cadena de supermercados El Súper se invierte en mejoras de la infraestructura

	Frecuencia	Porcentaje
Casi nunca	4	26.3
Algunas veces	2	13.2
Casi siempre	4	26.3
Siempre	7	34.2
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper



4.1.3. Dimensión: Diferenciación

4.1.3.1. Indicador Diferenciación del servicio

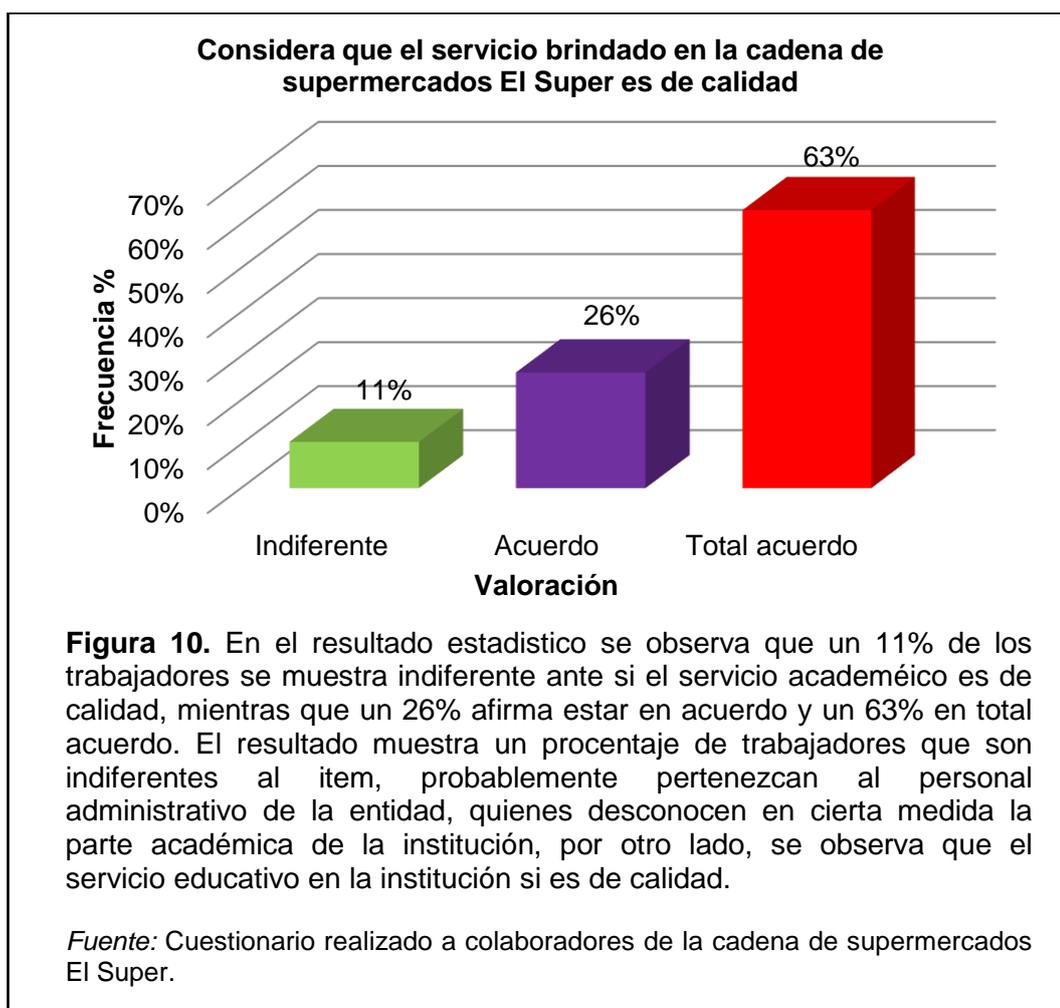
Los ítems considerados para medir este indicador fueron los siguientes:

Tabla 15

Considera que el servicio brindado en la cadena de supermercados El Súper es de calidad

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	10.5
Acuerdo	5	26.3
Total acuerdo	10	63.2
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper



4.1.4. Dimensión: Tecnología

4.1.4.1. Indicador Uso de tecnología

Los ítems considerados para medir este indicador fueron los siguientes:

Tabla 18

Los trabajadores de la cadena de supermercados El Súper son capacitados en el uso de medios tecnológicos para optimizar sus funciones

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	26.3
Casi nunca	8	39.5
Algunas veces	6	34.2
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper

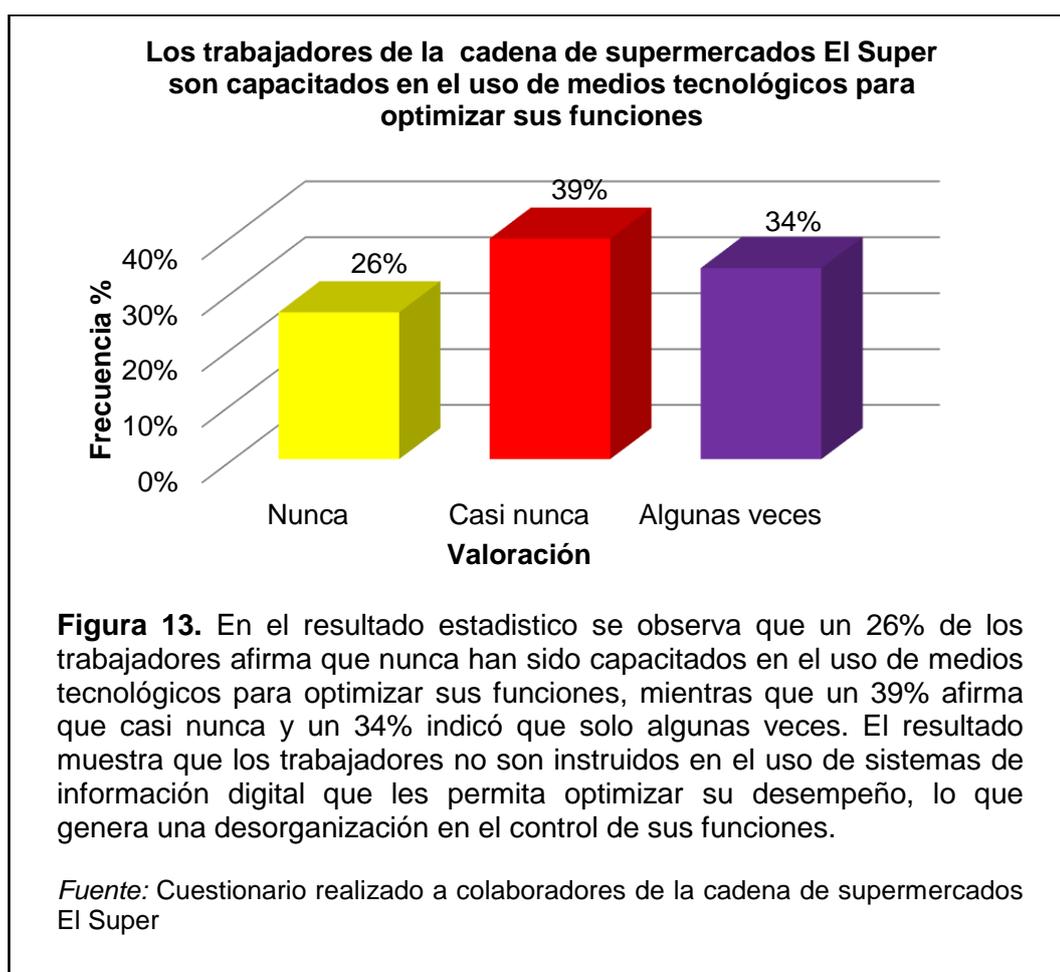


Tabla 19

En la cadena de supermercados El Súper se fomenta el uso de la plataforma Web para brindar un mejor servicio a los Clientes

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	10	57.9
Casi nunca	4	23.7
Algunas veces	3	18.4
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper

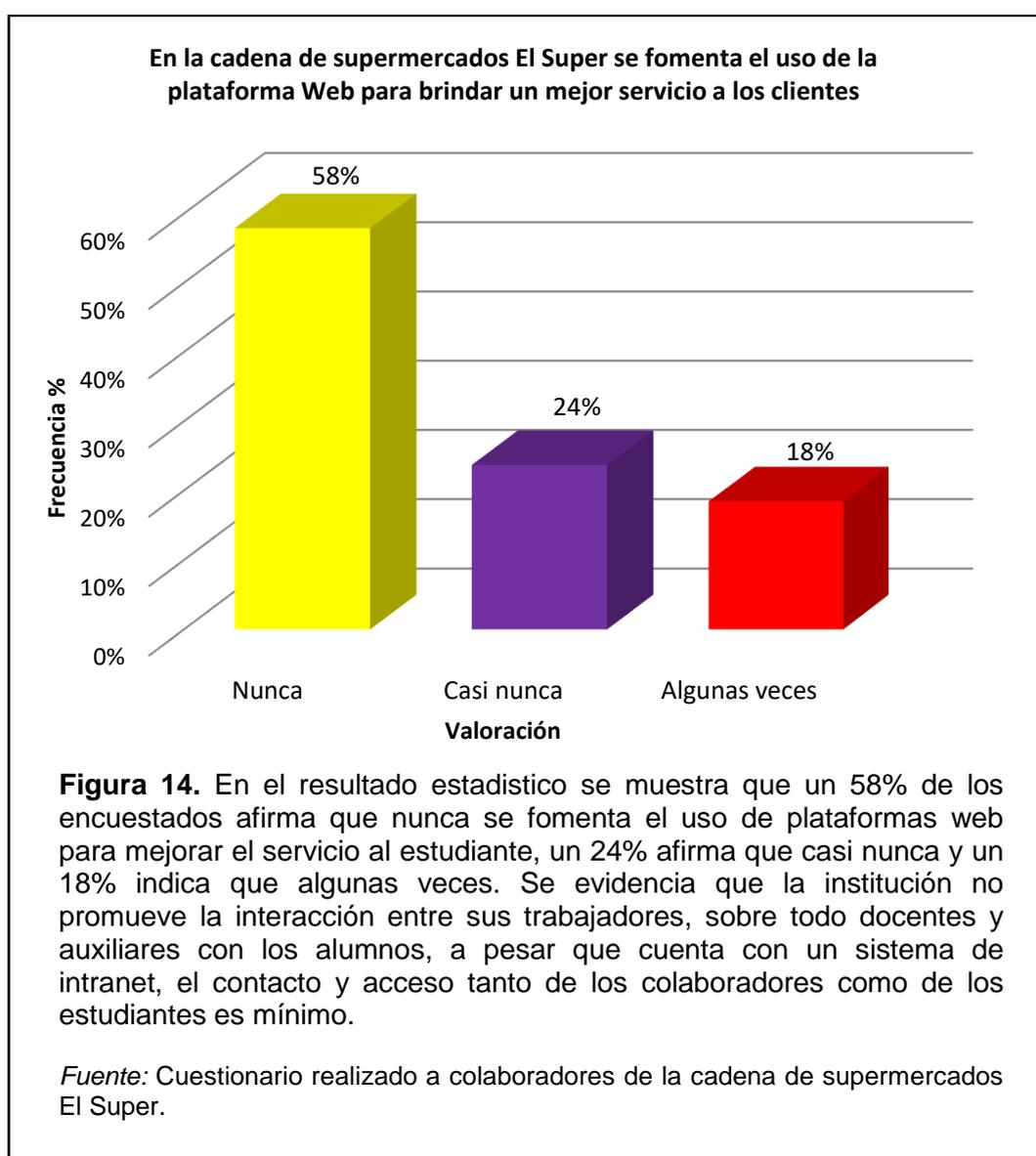
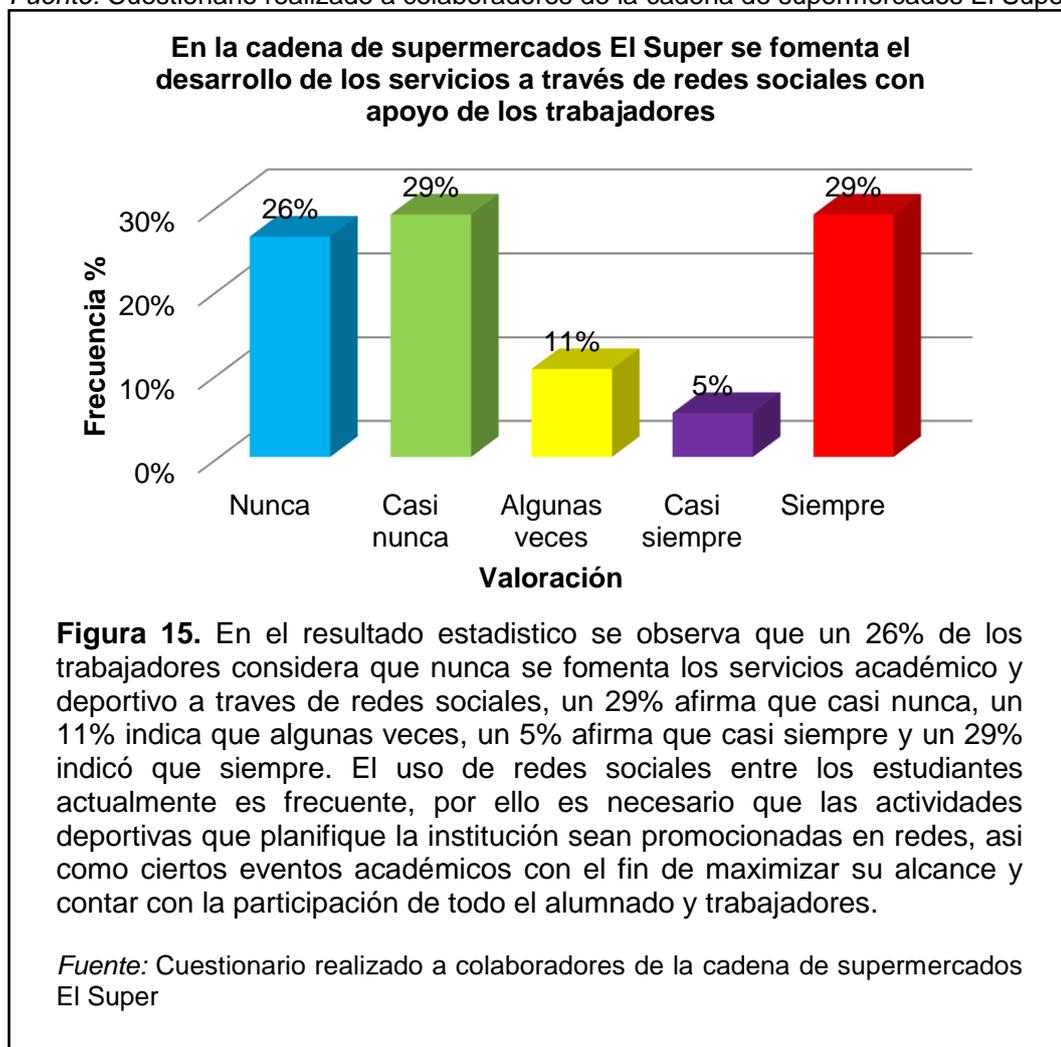


Tabla 20

En la cadena de supermercados El Súper se fomenta el desarrollo de los servicios a través de redes sociales con apoyo de los trabajadores

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	26.3
Casi nunca	5	28.9
Algunas veces	2	10.5
Casi siempre	1	5.3
Siempre	5	28.9
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper



4.1.5. Dimensión: Competidores

4.1.5.1. Indicador Nivel de competidores

Los ítems considerados para medir este indicador fueron los siguientes:

Tabla 21

Considera que el servicio de la cadena de supermercados El Súper es bueno en relación a sus competidores.

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	5	31.6
Acuerdo	4	23.7
Total acuerdo	8	44.7
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper

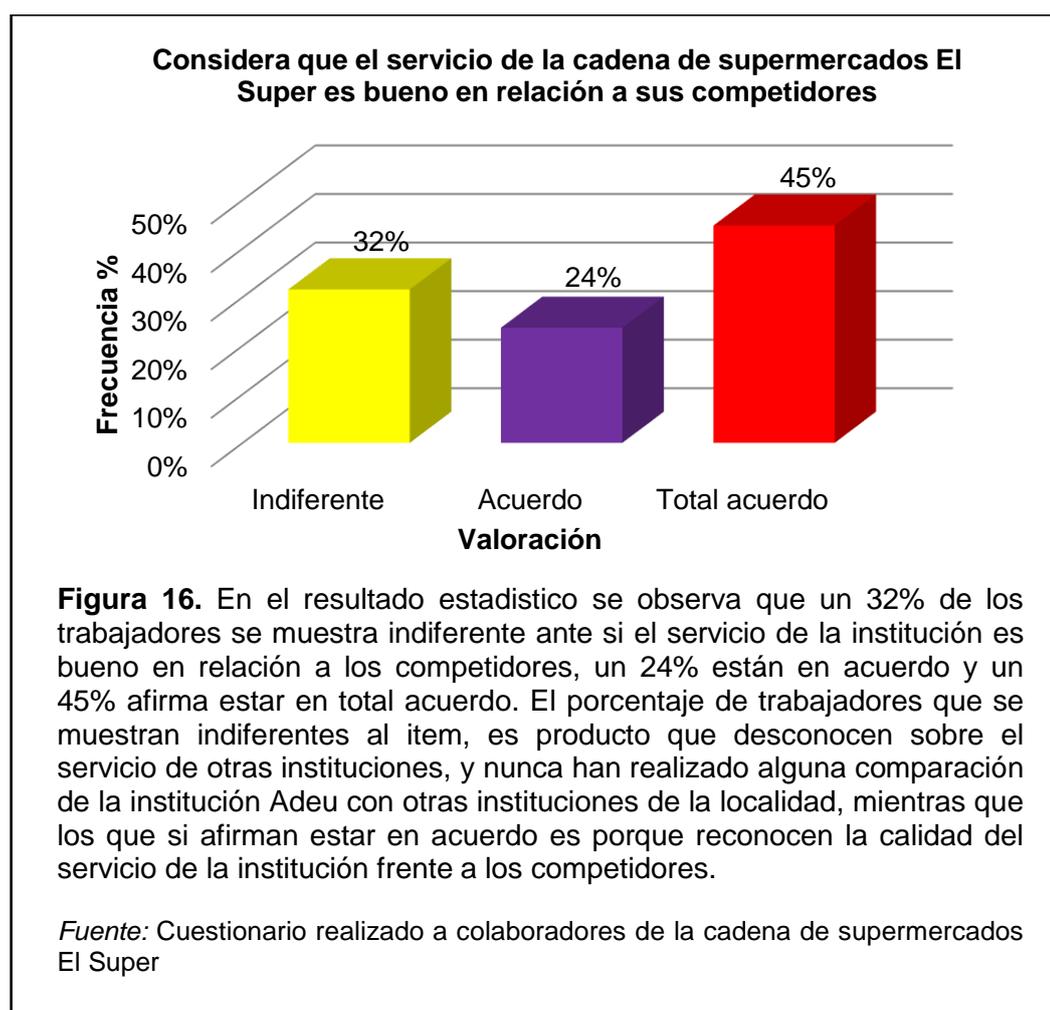


Tabla 22

Considera que los precios son competitivos en relación a otras instituciones similares

	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	2	15.8
Acuerdo	6	31.6
Total acuerdo	9	52.6
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper

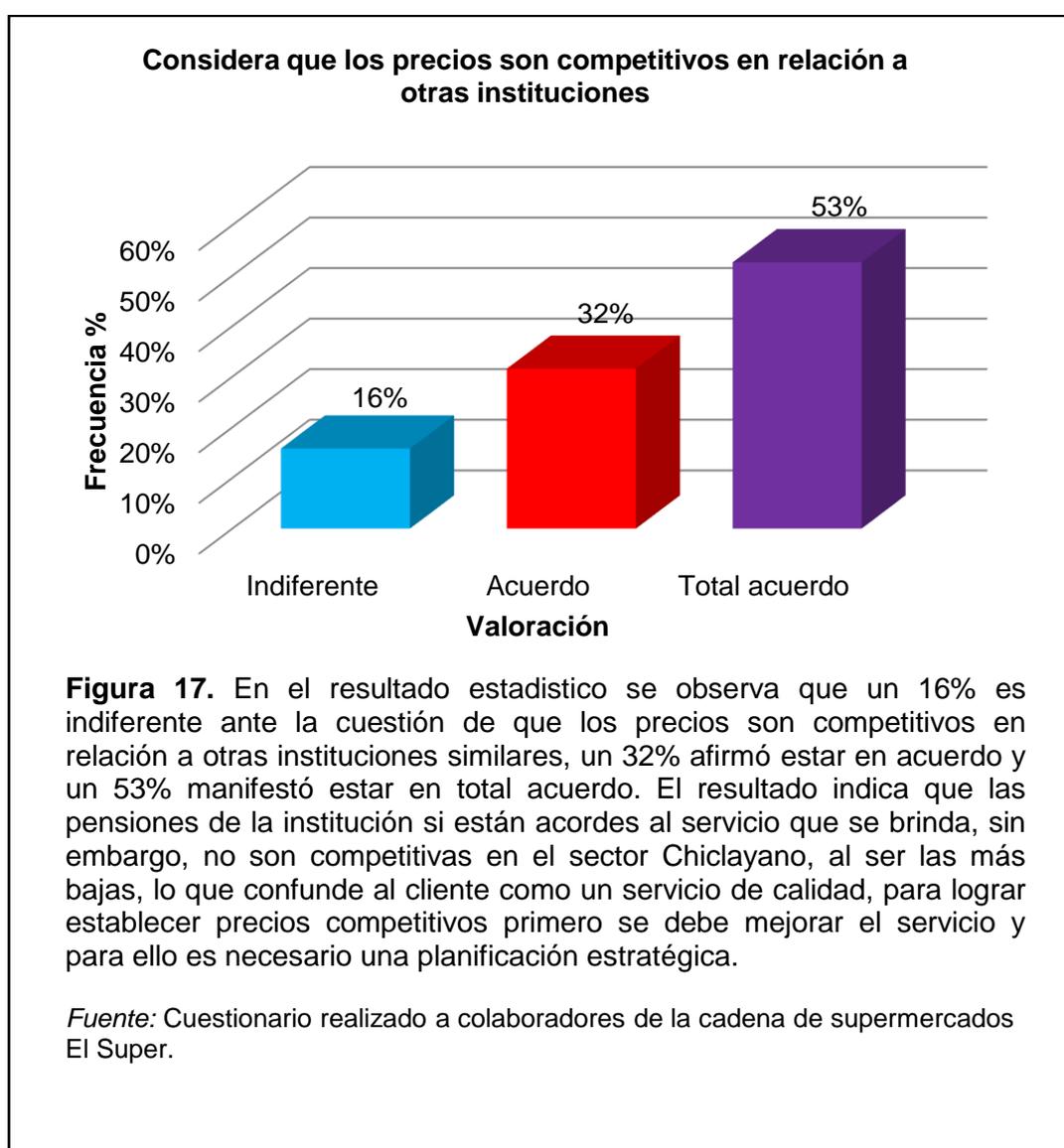
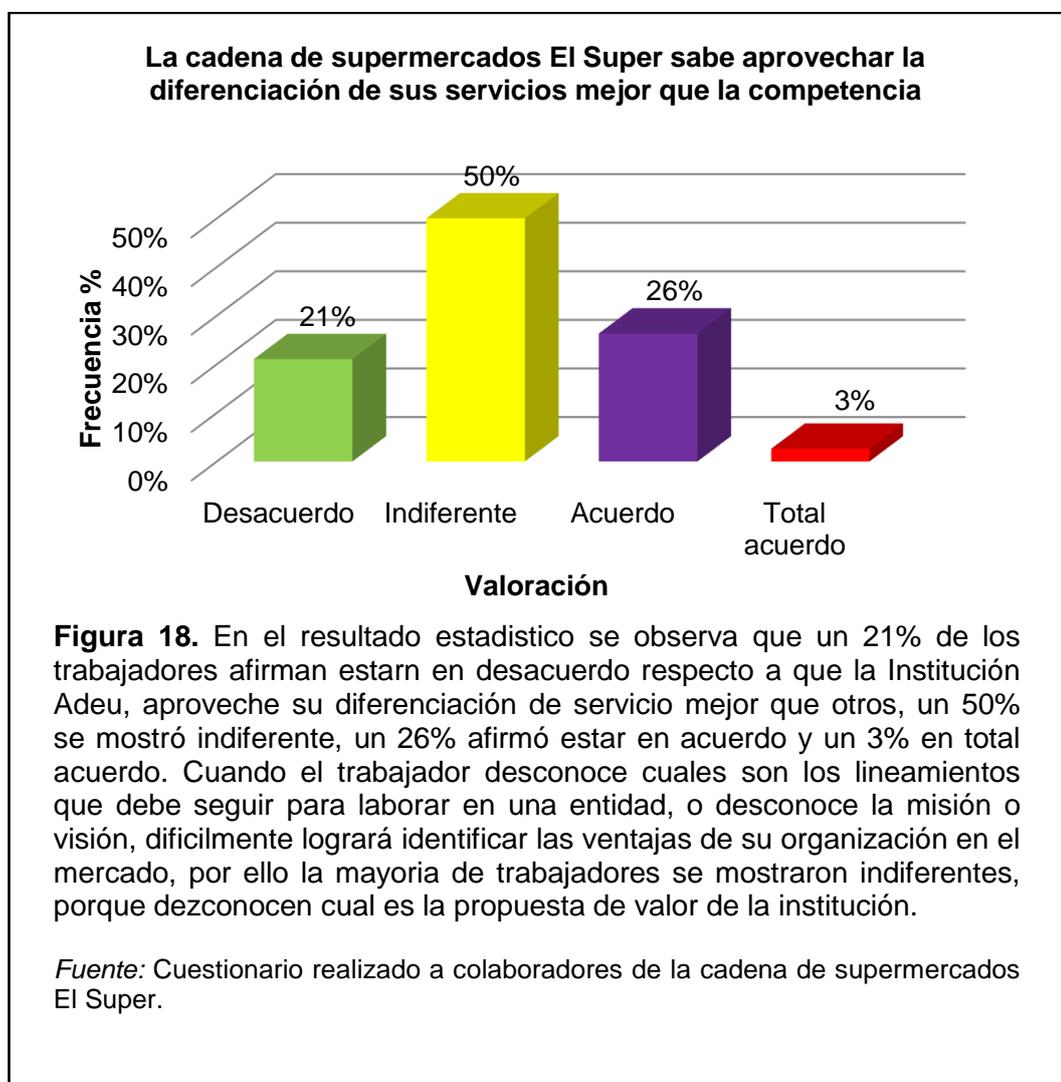


Tabla 23

La cadena de supermercados El Súper sabe aprovechar la diferenciación de sus servicios mejor que la competencia.

	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	3	21.1
Indiferente	9	50.0
Acuerdo	4	26.3
Total acuerdo	1	2.6
Total	17	100.0

Fuente: Cuestionario realizado a colaboradores de la cadena de supermercados El Súper



4.2. Síntesis de resultados

En los resultados obtenidos, se observa respecto a la infraestructura de la entidad, que no es moderna, por lo cual para la prestación del servicio no es una fortaleza que favorezca la competitividad de la institución, en cuanto al manejo del potencial humano, los resultados evidencian que, si existe una gestión adecuada, sin embargo, aún existen ciertas deficiencias en la organización y definición de funciones. Respecto a la propuesta de valor de la institución, se centra en su servicio de formación deportiva, sin embargo, las actividades de marketing que se realizan actualmente aun no promueven ni dan a conocer este factor diferenciador.

En relación a los costes de la institución, se determinó que la gestión de los recursos económicos es deficiente, por lo cual no se realizan inversiones en infraestructura y material educativo y deportivo que mejoren el servicio prestado. En cuanto a su nivel de diferenciación del servicio, se logró determinar que el servicio educativo y deportivo si son de calidad, sin embargo, aún no se maximiza su eficiencia, producto de la falta de planificación de las actividades estratégicas que se deberían realizar para fomentar la competitividad de la institución. La tecnología en la institución es poco utilizada, solo cuenta con una plataforma web para el registro de notas, mediante la cual el contacto con el alumno es mínimo, por otra parte, las actividades académicas y deportivas no se fomentan en medios sociales para incentivar la participación total de la plana educativa.

En resumen, la cadena de supermercados El Súper presenta un bajo nivel de competitividad, producto de los diversos factores deficientes en el servicio, principalmente por su escasez de actividades estratégicas que se ajusten a lineamientos planificados. La falta de una planificación estratégica genera que la institución opere de manera empírica en cuanto a la gestión de sus principales áreas. Un plan estratégico en la cadena de supermercados El Súper, tendrá éxito si se cuenta con la colaboración de todo el personal y los principales agentes interesados, como los clientes, para ello es necesario que su ejecución sea constantemente evaluada.

CAPITULO V: DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Objetivo 1. Diagnosticar el estado actual de la Toma de Decisiones de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

Respecto al diagnóstico del estado actual de la competitividad de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, se logró determinar que la institución posee un nivel bajo de competitividad en el mercado, según el 34% su infraestructura no es la adecuada en comparación con otros colegios competidores, además respecto a la ejecución de actividades de marketing que favorezcan la promoción de la marca y el incremento del alumnado, el 11% afirmó que nunca se realizan y un 24% mencionó que casi nunca, por otra parte, en cuanto a las actividades formativas que optimicen el rendimiento del personal educativo y deportivo, el 63% de los encuestados afirmaron que nunca se realiza, un 24% mencionó que casi nunca y un 13% afirmó que algunas veces.

Las causales del resultado encontrado se centran, en que la institución carece de lineamientos establecidos y de un plan estratégico que le permita orientar sus actividades, por ello su nivel de competitividad es bajo, en función a las demás instituciones que existen en el mercado Chiclayano.

Las consecuencias que se derivaran si la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo no centra sus esfuerzos en mejorar su nivel de Toma de Decisiones, es la pérdida de clientes, así como la reducción de sus ingresos, viéndose en la necesidad de reducir su personal y a la larga caer en una crisis económica que impida la consecución de sus actividades.

Ante esta perspectiva, en la propuesta de solución centrada en un plan estratégico, se estableció como parte de los objetivos, actividades que optimicen la rentabilidad de la institución e incrementen su participación en el mercado, con el adecuado uso de estrategias de marketing, fidelización y mejora de los ambientes internos de la empresa.

Estos resultados se corroboran con el estudio de Castillo (2015) sobre un plan estratégico para la competitividad, quien encontró resultados similares, pues afirma que cuando una institución no se preocupa por planificar sus actividades, ni tiene objetivos claramente establecidos, su nivel de Toma de Decisiones será bajo, a causa que las demás firmas siempre estarán delante de ella.

Así mismo, existe la teoría D'Alessio (2013) la cual respalda los resultados encontrados, pues menciona que la competitividad envuelve establecer ventajas comparativas que le permitan a una organización mantener la mejor posición en su entorno, enfatizando siempre en el momento de crear y ejecutar actividades estratégicas, para ello se debe contar con un plan estratégico que abarque los lineamientos necesarios para mejorar la competitividad.

Objetivo 2. Identificar los factores influyentes en la Toma de Decisiones de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

Respecto a la identificación de los factores influyentes en la toma de decisiones de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, se logró determinar que son 5, el primero es la propuesta de valor, el cual según el 35% de los encuestados se centra en el servicio, el cual no se promociona de forma adecuada en los diversos medios de comunicación; otro factor la diferenciación por costes, el cual según el 32% de los encuestados mantiene precios acorde al mercado, sin embargo 21% considera que los recursos económicos no son utilizados de forma eficiente, mientras que un 32% indicó que algunas veces; un tercer factor que influye en la competitividad es la diferenciación del servicio, que según el 89% de los encuestados es de calidad, pero no se promueve eficientemente en el mercado; otro factor es el uso de tecnología que según un 82% no se promueve en la institución a pesar que si cuentan con un sistema virtual; el último factor que influye en la competitividad es el nivel de competidores, donde el 71% afirma que la institución no aprovecha su diferenciación para crear ventajas comparativas, por ello su nivel de competitividad es bajo.

Las causales del resultado se centran, en que los factores identificados como influyentes en la competitividad, son claves de éxito para el desarrollo de una adecuada gestión empresarial, actualmente en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, estos factores son desfavorables, porque carece de una planificación de objetivos y actividades estratégicas que le hayan permitido con el pasar del tiempo mejorar su infraestructura, reforzar la promoción de su servicio e incrementar el uso de tecnología.

Las consecuencias que se podrían generar si la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo no considera mejorar los factores elementales que influyen en su nivel de Toma de Decisiones, se centran en la reducción de su población de clientes a causa de su migración a empresas de la competencia, otra consecuencia es el bajo reconocimiento de marca en el mercado Chiclayano.

Ante esta perspectiva, dentro del plan presentado se incluyó actividades para optimizar la presentación de la plataforma principal de la institución, así como la integración de herramientas tecnológicas que optimicen la enseñanza, por otra parte, se incluyó la planificación de actividades que fomenten la participación total tanto de clientes y colaboradores en la interacción por medio del sistema tecnológico.

Estos resultados se corroboran con el estudio de Mostacero (2017), quien encontró resultados similares, afirmando que los primeros elementos que intervienen en la competitividad son la propuesta de valor, el uso de recursos tecnológicos y la diferenciación del servicio, si estos factores son deficientes el nivel de competitividad no será el esperado, arriesgando la posición de la institución en el mercado, por ello la ejecución de un plan estratégico se muestra como la mejor herramienta de solución.

Así mismo, se cita la teoría de Porter (2013) quien menciona que los factores determinantes de la competitividad se centran en la cadena de valor, tecnología, costes, diferenciación, competidores y uso de recursos, para ello, la competitividad dependerá del compromiso de los responsables en el desarrollo de cada actividad estratégica planificada.

Objetivo 3. Diseñar el plan estratégico para la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

En el diseño del plan estratégico para la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, luego de haber realizado el análisis de resultados, se estimó que es necesario, según los encuestados la institución no realiza una adecuada planificación de sus actividades, por lo cual un 35% afirmó que casi nunca planifican actividades de marketing, un 11% afirmó que solo algunas veces, por otra parte, la planificación de actividades formativas para el personal es escasa según afirmó el 63% de los trabajadores de la institución, mientras que un 24% afirmó que se realizan casi nunca y un 13% indicó que solo algunas veces, en cuanto a la planificación de los recursos económicos, el 21% indicó que casi nunca los recursos se utilizan de forma eficiente, un 32 indicó que solo algunas veces, respecto a la planificación de integración de tecnología el 58% afirmó que el uso de tecnología en la institución es mínimo, así mismo, un 21% afirmó estar en desacuerdo con que el colegio aproveche la diferenciación de su servicio para tener una mejor posición que sus competidores, y un 50% se mostró indiferente.

Las causales del resultado obtenido de la necesidad de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo por contar con un plan estratégico, recaen en que desde sus inicios no ha realizado una adecuada planificación de sus actividades, motivo por el cual su nivel de competitividad es bajo, la institución al no planificar el manejo de sus recursos ni la optimización de su servicio opera de forma empírica, lo que reduce sus posibilidades de crecimiento en el mercado.

Las consecuencias que se podrían generar si la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo continúa operando sin un plan estratégico, se centran en que el uso de sus recursos seguirá siendo deficiente, las obligaciones internas y externas no podrán cumplirse en el momento oportuno, obligando a la institución a recurrir al apalancamiento financiero, a pesar que su nivel de liquidez no le permite cubrir un gasto adicional, por lo cual la prestación del servicio podría verse interrumpido, y en consecuencia se generaría el declive o cese de sus funciones.

Estos resultados se corroboran con el estudio de Ramírez (2017), quien obtuvo resultados similares, pues afirma que luego de un análisis del nivel de calidad y competitividad de una institución si se obtiene resultados desfavorables, lo primordial es elaborar un plan estratégico, para lo cual cita la metodología de D'Alessio, que se adapta a diversas organizaciones indiferentemente de su tamaño, y su principal aporte es la mejora de la competitividad.

Objetivo 4. Estimar los resultados que generará la implementación del plan estratégico en la Toma de Decisiones de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

Al estimar los resultados que generará la ejecución del plan estratégico en la toma de decisiones de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, se determinó que el aporte principal será la mejora de la competitividad, por lo cual las actividades planificadas se centran en objetivos, que se desarrollan en función a la visión de crecimiento organizacional, siendo uno de sus resultados el incremento de clientes en un 60% para el 2021, teniendo en cuenta que actualmente su participación del mercado es solo del 5%, otro de los objetivos planificados es la integración tecnológica a un 50%, para ello las actividades planificadas incluyen la apertura de un aula de cómputo y la participación total de los interesados para interactuar mediante el sistema institucional virtual, otro de los resultados esperados con la ejecución del plan estratégico es la participación del 100% de los clientes en algún evento de la empresa.

Las causales que evidencian la necesidad de la ejecución de un plan estratégico se centran en que actualmente la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo no es competitiva ni planifica sus actividades de forma eficiente, por ello no logra resaltar sus fortalezas y factores de diferenciación, otra causa que indica la necesidad de un plan estratégico es el mal uso de los recursos y el estancamiento de su crecimiento en el mercado.

Las consecuencias que se podrían generar si la Institución no considera implementar el plan estratégico recae en que seguirá manteniendo una competitividad baja, y su nivel de alcance en el mercado será mínima, además

la rentabilidad no mejorará, por otra parte, no contará con los recursos económicos necesarios para mejorar sus instalaciones y adaptarse a las nuevas normas y reglamentos que exige el estado para continuar con su operatividad en el sector.

Ante esta perspectiva, se diseñó un plan estratégico para el periodo 2019-2021, donde se detallan objetivos, estrategias y actividades planificadas para la institución, teniendo en cuenta que su desarrollo y forma de ejecución recae directamente en los responsables de la organización.

Estos resultados se corroboran con el estudio de Ortiz (2017) quien encontró resultados similares, pues afirma que si se implementa un plan estratégico genera el incremento de la competitividad, para ello se planifican actividades en función a estrategias previamente seleccionadas, con el uso de herramientas de planificación, como las matrices propuestas por D'Alessio, la planificación señala los objetivos para el corto y largo plazo, su desarrollo depende del manejo y la gestión de la institución, sin embargo, es necesario considerar su revisión y actualización anual.

5.2. Propuesta de solución

PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE SUPERMERCADOS ELSUPER -2021

1. Introducción

El plan estratégico es el camino que toda empresa debe seguir, el cual se expresa en un documento formal que se alinea a la organización, este documento es aprobado por la gerencia general y se puede desarrollar de forma interna o por asesores empresariales, con el fin de definir de forma integral y coordinada cuáles serán las estrategias y objetivos para lograr cumplir en un determinado periodo.

El proceso debe ser continuamente retroalimentado, y sobre todo es necesario que se considere su actualización de acuerdo a las condiciones del entorno, por ello el presente plan estratégico está diseñado para el periodo 2019-2021, pero también se recomienda a los responsables de la institución realizar revisiones anuales y cambios si fuera necesario.

El objetivo principal de un plan estratégico es lograr que una organización cambie su situación actual que no está favoreciendo a su competitividad en el mercado, con el fin de definir formalmente como puede cumplir con su visión, asegurando su desarrollo futuro deseado, alcanzando un mayores índices de desempeño, además permite que el uso de los diversos recursos que posee sea más eficiente; para su adecuada implementación es necesario el compromiso de todo el personal y además su revisión y actualización si el caso lo amerita de forma anual.

2. Justificación de la propuesta

La propuesta de un plan estratégico para la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo permitirá que la organización sea administrada adecuadamente, y así logre adelantarse a hechos futuros que espera sucedan, para ello se realizó una serie de análisis del entorno identificando cuales son las oportunidades y amenazas, es importante recalcar que las estrategias y objetivos de corto plazo pueden ser ajustados según las condiciones del entorno.

La metodología de D'Alessio propuesta en su libro "El proceso Estratégico", fue la que se consideró para seguir en la presente propuesta, planteó un esquema a seguir considerando las etapas más importantes para el plan estratégico. Esta metodología se adaptó al tipo de empresa en estudio, logrando definir aquellas deficiencias presentes en su gestión, que impiden su adecuado desarrollo y crecimiento empresarial.

3. Descripción de la Institución en estudio

3.1. Breve reseña histórica

La **cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo** es una empresa comercial especializada en la comercialización de artículos de primera necesidad. La institución inició sus actividades en el año 2000. La institución se caracteriza por ser un centro comercial local del departamento, por poseer una identidad propia con los consumidores de la localidad, innovadora, el trabajo especializado en las diferentes áreas o departamentos comerciales, su personal comprometido con la innovación y el desarrollo de la entidad y la región y por proponer un adecuado plan para sus clientes con diferentes expectativas.

El servicio que se brinda se caracteriza por ser de calidad y muy personalizado tanto en la calidad de sus productos, como en la formación y atención de su personal. Actualmente la institución se encuentra ubicada en la Av. Luis Gonzales con Vicente de la Vega, con nombre comercial El Súper.

3.2. Misión

Los valores constituyen la base de la cultura organizacional y significan elementos que forjan la identidad del supermercado El Súper, le otorgan singularidad, y afirman su presencia en la localidad.

3.3. Visión

En los próximos tres años, ser una institución comercial que gestione un modelo innovador, que promueva el desarrollo a partir de una adecuada atención en las diferentes ciudades de la región.

Identificación de las principales áreas

Gerencia: Es la encargada de dirigir la institución en general en el aspecto administrativo y de la supervisión de las actividades de los colaboradores, además debe dar cuentas a la entidad supervisora de la institución.

4. Desarrollo de la propuesta

1. CAPITULO I: FORMULACIÓN

1.1. Diseño del plan estratégico

El primer paso fue realizar la evaluación de la situación interna, para luego establecer las necesidades más importantes y aprovechar las fortalezas y oportunidades fortaleciendo a las debilidades.

Cabe recalcar, que es necesario luego de la investigación realizada, perfeccionar la misión, visión y los valores, los cuales constituirán los pilares fundamentales para llegar a cumplir con los objetivos estratégicos, de igual forma se formularán las actividades estratégicas que aporten al cumplimiento de dichos objetivos y metas, considerando indicadores como tiempos, recursos, costos, responsables, y el control y seguimiento de las acciones propuestas.

1.2. Redefinición de la Misión y Visión

1.2.1. Misión

La misión, representa la razón de ser de toda organización, es la identidad de la organización, por lo cual la misión es:

“ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad a un precio competitivo poniendo el máximo empeño en la atención personalizada que los haga sentir en familia a la hora de comprar”.

1.2.2. Visión

La visión, representa el rumbo, la meta final a dónde quiere llegar la organización, por lo cual la visión es:

“Consolidarnos para el 2025 como una institución de calidad, capaz de promover el desarrollo de nuestra región, y conocida a nivel nacional e internacional”.

Supermercado El Súper.

1.2.3. Valores

Los valores que la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo promueve y desarrolla son:

Compromiso: Representa el acuerdo en las normas, donde todos los involucrados aceptan cumplir con la misión y visión planteadas por la institución, así como con la concesión de los objetivos organizacionales. Este valor establecido y aceptado entre todos los que son parte de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, teniendo en cuenta sus derechos y deberes.

Proactividad: La actitud proactiva debe ir de la mano con el compromiso y las metas planificadas, se debe reflejar en el entusiasmo de los colaboradores por aportar sus ideas en beneficio de la Institución.

Responsabilidad: Todos los que son parte de la Institución deben asumir las secuelas de los actos que cometen, este valor surge de la capacidad humana para optar entre varias alternativas y actuar, haciéndose responsable de su accionar.

Integridad: Todos los colaboradores actuarán de forma correcta frente a los intereses institucionales, manteniendo siempre el enfoque en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Respecto: Reconocer, aceptar y valorar las diferencias sociales, ideológicas y culturales, entre todos los miembros de la institución.

Solidaridad: Ser sensibles y estar comprometidos a colaborar con los propósitos de la organización, apoyándose unos a otros.

1.2.4. Código de ética

La cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo debe asegurar que el código de ética se cumpla por todos los colaboradores y usuarios que la conforman.

- a) Integridad
- b) Fortificar la relación entre la Institución y sus grupos de interés
- c) Mejora continua.
- d) Tener un enfoque social responsable.
- e) Todos los trabajadores de la Institución deberán tener como guía los más altos valores de la ética y demostrar honestidad, respeto, integridad y confianza en su desempeño profesional.

2. CAPITULO II: EVALUACIÓN EXTERNA Y ANÁLISIS COMPETITIVO

2.1. Análisis PESTEL

Este instrumento detalla los factores del entorno que influyen en el accionar de la organización, se considera los factores políticos, económicos, legales, tecnológicos; su estudio favorece la toma de decisiones y permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado.

2.1.1. Factor político-legal

Según la constitución, en nuestro país la comercialización de productos se sustenta en el principio de libertad del comercio, por lo cual todos los clientes tienen la potestad para elegir el centro comercial de su preferencia.

La legislación es un factor que complica las proyecciones de mejora de las instituciones a nivel nacional, tanto para los promotores de los sistemas comerciales como para el resto de la comunidad, las normas protegen más a los clientes y afectan el desenvolvimiento de los supermercados. El rol del estado, recae en que todos los centros comerciales se rijan de las leyes del mercado, lo que no es muy favorable, porque las empresas comerciales no solo deben cumplir la ley nacional de comercio que controla el ministerio de comercio, sino también debe adaptarse al sistema de protección del consumidor, que impide y obstaculiza el cobro eficaz de pagos atrasados de los clientes, viéndose en acreedores del incremento constante de sus cuentas por cobrar.

Factor Económico

El análisis económico realizado hasta agosto del 2020, refleja que el Perú ha tenido un panorama de crecimiento muy bajo, manteniendo una inflación baja y aumentando su nivel de endeudamiento, pero aún es necesario mejores reformas para que este buen desempeño se refleje a la población. En la presentación del Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, se estimó una proyección de crecimiento económico del Perú de 4.3%, sin embargo, luego se redujo su estimación a 4.2%. en lo que va del año 2020. En el periodo de junio el PBI solo creció 1.98%, menos de los esperado por los analistas. La economía peruana registró un crecimiento del 4.29% durante el primer semestre del 2018,

después de que en junio la actividad económica anotó un crecimiento de 1.98%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Por otra parte, en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, se estimó que existirá un mayor uso de los comprobantes de pago y libros electrónicos, con el fin de que todas las empresas comiencen a cumplir cabalmente con sus obligaciones tributarias y la evasión o las falsas declaraciones puedan ser eliminadas. Durante el 2019 se presentarán medidas que fortalezcan la administración tributaria y existirán nuevas disposiciones para eludir las prácticas evasivas.

En el eje estratégico del Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 de educación, el objetivo general es fomentar el comercio, así como de mecanismos formativos alineados a las necesidades productivas.

En la región Lambayeque el PBI alcanzó una recuperación del 5% a consecuencia de la ampliación de la oferta de los diversos sectores, además por la recuperación financiera de las empresas. Según analistas el poder adquisitivo de los lambayecanos aumentó en un 5.6% anual, lo que influye en su capacidad de gasto, siendo un factor ventajoso para la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

2.1.2. Factor social

En la provincia de Chiclayo, existen un gran número de cadenas de supermercados la mayoría de las cuales son de origen extranjero y unas cuantas de origen nacional.

2.1.3. Factor tecnológico

La integración de la tecnología aporta herramientas y métodos que favorecen el comercio. el principal atributo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), es que logran transforman el rol del cliente, que usualmente solo se dedicaba a captar toda la información, sin intervenir de forma activa en su propia formación, pero el uso de tecnología lo convierte en un receptor activo en constante intercambio de información.

Las proyecciones de mejora para el 2019-2022 según el Marco Macroeconómico Multianual, en el sector comercio, incluyen el incremento de la

inversión en tecnología. Con ello la apertura de nuevos proveedores de tecnología a nuestro país es un factor positivo que debe ser aprovechado por las instituciones para mejorar su calidad de servicio.

2.2. Identificación de Oportunidades y Amenazas

Luego de haber realizado el análisis externo de los diversos factores del entorno, se presentan las oportunidades que puede aprovechar la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo y las amenazas que deberá contrarrestar con el fin de garantizar su competitividad en el mercado.

Tabla 26

Oportunidades y Amenazas de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.

Oportunidades
O1: Incremento del poder adquisitivo de la población
O2: Creciente demanda por los servicios del sector privado
O3: Acceso a créditos bancarios para financiar infraestructura
O4: Incremento de la población
O5: Deficiente servicio de atención
Amenazas
A1: Ingreso de nuevos competidores con una propuesta y con mayor capacidad de inversión
A2: Conflictos sociales e inseguridad
A3: Reformas del sistema
A4: Incremento de los salarios y beneficios a los trabajadores por parte del Estado
A5: Mayor inversión en el sector.
A6: Cambios con la situación política y económica del país

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 28

Matriz EFE

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
FACTOR CRITICO: OPORTUNIDADES	PESO CALIFICACION TOTAL PONDERADO		
O1: Incremento del poder adquisitivo de la población en un 5.6% anual	0.1	1	0.1
O2: Creciente demanda por los servicios del sector privado	0.12	2	0.24
O3: Acceso a créditos bancarios para financiar infraestructura	0.08	1	0.08
O4: Incremento de la población	0.12	2	0.24
O5: Deficiente servicio de atención	0.09	2	0.18
FACTOR CRITICO: AMENAZAS			
A1: Ingreso de nuevos competidores con una propuesta y con mayor capacidad de inversión	0.12	4	0.48
A2: Conflictos sociales e inseguridad	0.05	3	0.15
A3: Reformas del sistema	0.08	4	0.32
A4: Incremento de los salarios y beneficios a los trabajadores por parte del Estado	0.09	3	0.27
A5: Mayor inversión en el sector	0.1	4	0.4
A6: Cambios con la situación política y económica del país	0.05	3	0.15
TOTAL	1		2.61

Fuente: Elaboración Propia

2.4. Matriz del perfil competitivo

Esta herramienta permite realizar una comparación de la organización con sus principales rivales, es necesario identificar quienes son los principales competidores.

Tabla 29

Matriz MPC

N°	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	TOTTUS		PLAZA VEA		UNO		El Super	
			CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL	CALIF.	TOTAL
1	Valor de Marca	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
2	Nivel de competitividad	0.16	4	0.64	4	0.64	2	0.32	1	0.16
3	Calidad del servicio educativo	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36
5	Formación Deportiva	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	4	0.52
6	Infraestructura	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	1	0.12
7	Ubicación	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4
8	Personal Docente calificado	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
9	Currícula Académica	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
	TOTAL	1		3.53		3.75		2.73		2.67

*El resultado de la matriz de perfil competitivo evidencia que la cadena de supermercados PLAZA VEA tiene el mejor desempeño en el mercado

Fuente: Elaboración Propia

3. CAPITULO III: EVALUACIÓN INTERNA

3.1. Análisis AMOFHIT

Es el primer paso para la adecuada identificación de las fortalezas y debilidades, implica reconocer el manejo de los recursos que tiene una organización según ciertas áreas funcionales, considerando que existen ciertas organizaciones que por su estructura no presentan áreas como marketing, finanzas, tecnología y desarrollo, pero ello no significa que no practiquen ninguna acción para controlar estos procesos, en este caso, también se debe realizar el análisis AMOFHIT, pero adaptándolo a los procesos y operaciones de organización.

3.1.1. Gerencia y Dirección (A)

La gerencia general de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, es la que se encarga de organizar, establecer y coordinar con las demás coordinaciones de su estructura organizacional, las acciones y funciones que deben desarrollar para garantizar su eficiencia operática de acuerdo a los estándares que han sido determinados por la organización. El estilo de mando se centra en una organización vertical donde la cadena de mando está claramente definida, sin embargo, en el desarrollo de la gestión intervienen personas claves para la coordinación interna como el director y los coordinadores. Estos contribuyen en la toma de decisiones y la ejecución de estas, manteniendo una retroalimentación de información desde la gerencia hacia las demás coordinaciones, una de las principales deficiencias de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo es que carece de un plan estratégico que facilite la consecución de objetivos y metas.

En cuanto a la selección del personal, la institución no tiene establecido un procedimiento formal validado, por lo que esta acción se realiza desde criterios de confianza o recomendación del personal, esta forma de selección se lleva a cabo desde hace varios años, sin embargo, actualmente ya es necesario planificar procedimientos validados para la selección del personal.

La toma de las decisiones finales orientadas a lineamientos estratégicos en la institución recae en el gerente general, para ello se considera los informes periódicos elaborados por las demás coordinaciones. Por otra parte, se logró

identificar que no existen reuniones periódicas que estimulen el trabajo en equipo, y las decisiones no se estipulan en un documento formal solo se realizan en las fechas que la gerencia crea conveniente.

3.1.2. Marketing y ventas (M)

La cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo su principal fortaleza es que es el único CENTRO COMERCIAL LOCAL de la región y a nivel nacional. Su mercado se centra en los segmentos socioeconómicos B y C, siendo su principal meta los clientes que buscan buen precio.

La política de precios que maneja la institución, se centra en precios cómodos, se podría decir, las más bajas en función a la competencia, además posee una política de buena atención y trato amable.

Por otra parte, su publicidad es en medios tradicionales como televisión y volanteo, además cuenta con una fan page en Facebook, pero su actualización es mínima.

3.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En cuanto a las operaciones y logística interna de la institución, se realizan mediante procedimientos empíricos, no existen flujogramas de los procesos ni se planifica las acciones a seguir para la gestión administrativa. El mantenimiento de la institución, se realiza de forma anual.

3.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, también cumple con obligaciones tributarias, las cuales por falta de una planificación en muchas ocasiones no se han logrado cumplir, haciéndose acreedora de ciertas multas por pagos retrasados.

Respecto a su rendimiento sobre el patrimonio, la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo obtiene un 16% de beneficio en el 2019, mientras que el año 2018 fue de 23%.

Rendimiento sobre el patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital o patrimonio}}$
2018	=	$\frac{21216.975}{92,421.98} = 23\%$
2019	=	$\frac{13894.563}{86,138.56} = 16\%$

Respecto al rendimiento sobre la inversión, para el periodo 2019 es de 12%, mientras que en el año anterior fue del 18%.

Rendimiento sobre la inversión	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
2018	=	$\frac{21216.975}{119,280.95} = 18\%$
2019	=	$\frac{13894.563}{112,565.60} = 12\%$

En cuanto a la utilidad activo, para el periodo 2019 fue del 18%, mientras que en el 2018 fue de 25%.

Utilidad activo	=	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activo}}$
------------------------	---	--

2016	=	30095	=	25%
		119,280.95		
2017	=	19708.6	=	18%
		112,565.60		

En cuanto a la utilidad ventas, en el 2018 la institución obtuvo por cada UM invertido un 13% de rendimiento y en el 2019 un 7% de rendimiento, es decir, las ventas generaron una utilidad por cada sol, en el 2018 de 0.13 soles y en el 2019 de 0.07 soles.

Utilidad ventas	=		=	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$
2018	=	30095	=	13%
		240,000.00		
2019	=	19708.6	=	7%
		264,520.00		

Respecto al margen neto, la institución en el 2018 obtuvo un rendimiento del 9% por cada sol, y en el 2019, obtuvo un margen de utilidad neto de 7%.

Margen neto	=		=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$
2018	=	21216.975	=	9%
		240,000.00		
2019	=	13894.563	=	5%
		264,520.00		

En cuanto a la liquidez, se realizó la prueba acida, resultando que para el 2018, por cada sol de deuda, la institución tuvo 0.75 soles para cubrirla, y en el 2019 por cada sol de deuda, tuvo 0.72 soles para cubrirlo, lo que evidencia una falta de liquidez.

Ratio de prueba acida	=		=	$\frac{\text{Activo corriente - inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
2018	=	69,213.54	=	0.75
		92,421.98		
2019	=	61,722.00	=	0.72
		86,138.56		

Respecto a su nivel de endeudamiento a corto plazo, la institución para el 2018, presenta un 23% de endeudamiento, mientras que para el 2019 es de 26%.

Endeudamiento a corto plazo	=		=	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$
2018	=	20,954.32	=	23%
		92,421.98		
2019	=	22,583.86	=	26%
		86,138.56		

Respecto al respaldo del endeudamiento, en el 2018 fue de 32%, y en el 2019 se incrementó a un 39%.

Respaldo de endeudamiento	=		=	$\frac{\text{IME}}{\text{Patrimonio}}$
2018	=	29,507.41	=	32%
		92,421.98		
2019	=	33,200.10	=	39%
		86,138.56		

La cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo mantiene una contabilidad externa. lo que dificulta más el control de los recursos económicos de la institución.

Es este caso, lo que se hace es un registro de los pagos a través de boletas con los reportes que la Caja local envía al correo institucional, sin embargo,

existe un problema en este aspecto, y es que solamente las ventas representan el 80% de los ingresos que se hace a través de la Caja y el 20% se realiza al crédito.

3.1.5. Recursos humanos (H)

La cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo posee personal profesional con el cual brinda un servicio de calidad, está conformada desde la gerencia general, personal administrativo y operativo.

3.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La institución cuenta con un sistema interno donde se registra la información de los productos y de los potenciales clientes indicando detalles como: nombre, apellidos, dirección, teléfono, egistro de compras y productos frecuentes. En este caso, se tiene deficiencias en el registro de pagos, puesto que en el sistema interno no se registra los pagos ni los pagos de personal, pago de impuestos, de alquiler, de servicios, entre otros, ya que se carece de un control de dichos conceptos.

El sistema es de gran ayuda para el control de productos y precios, sin embargo, la problemática por el endeudamiento es alto, por lo que muchas veces la institución no logra tener los recursos necesarios para que el servicio se dé eficientemente. Por otra parte, la comunicación interna es impresa y verbal directa, el personal administrativo y personal operativo cuenta con acceso a la página de intranet de la institución, el colaborador también puede acceder al sistema, sin embargo, no tienen cuentas creadas para su acceso.

3.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En cuanto al uso de tecnología en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, es limitado, básicamente se centra en el uso de herramientas multimedia, como un proyector, el cual solo se usa en fechas previamente coordinadas con la dirección, pero no está a la total disposición de los docentes. Las principales necesidades de tecnología son, la compra de laptops, plataformas virtuales y control de la entrada del personal mediante sistemas virtuales.

3.2. Identificación de las fortalezas y debilidades

Tabla 32

Fortalezas y debilidades de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo

Fortalezas
F1: Productos innovadores
F2: Servicio diferenciado
F3: El 35% de su clientes son de instituciones por convenio
F4: Personal calificado
F5: Sistema institucional interno
F6: Ubicación Estratégica

Debilidades
D1: Falta de un plan estratégico
D2: Deficiente gestión del personal
D3: Falta de control en el cobro
D4: Carece de acciones de marketing
D5: Infraestructura alquilada
D6: Falta de procesos estandarizados y manuales de funciones

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 33

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
FACTOR CRITICO: FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
F1: Productos innovadores	0.1	3	0.3
F2: Servicio diferenciado	0.12	4	0.48
F3: El 35% de sus clientes son de instituciones por convenio	0.09	4	0.36
F4: Personal calificados	0.08	3	0.24
F5: Sistema institucional interno	0.05	3	0.15
F6: Ubicación Estratégica	0.05	4	0.2
FACTOR CRITICO: DEBILIDADES			
D1: Falta de un plan estratégico	0.12	2	0.24
D2: Deficiente gestión del personal	0.08	1	0.08
D3: Falta de control en el cobro	0.1	2	0.2
D4: Carece de acciones de marketing	0.05	1	0.05
D5: Infraestructura alquilada	0.08	1	0.08
D6: Falta de procesos estandarizados y manuales de funciones	0.08	2	0.16
TOTAL	1		2.54

*El resultado de 2.54 ubica a la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo como internamente débil

Fuente: Elaboración Propia

4. CAPITULO IV: OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

4.1. Matriz de Intereses de la organización

Tabla 34

Matriz de Intereses de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo

Intereses	Vital	Importante	Periférico
Incrementar la cantidad de clientes	(+) productos diferenciados. (+) personal calificado	(+) Convenios corporativos (-) Centros comerciales iguales	
Mejor calidad de servicio	(+) Optimizar la gestión empresarial		
Mejor calidad de productos	(+) Técnicos de calidad		
Integración tecnológica	(+) Proveedores de material interactivo	(+) Entidades de financiamiento	
Incremento de la rentabilidad	(+) Ejecución de la estrategia al 100%		(+) Administración tributaria

*(+) Intereses comunes, (-) Intereses opuestos

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Objetivos estratégicos a largo plazo

Los objetivos de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo son determinados según las necesidades de mejora para fortalecer la gestión empresarial y competitividad de la institución en el mercado.

1. Incrementar el número de clientes en un 20% para el 2021, considerando que para el 2020 la participación de mercado, según el número de matriculados fue de 5%.
2. Lograr en el 2021 que el 100% de nuestros clientes participe en alguna actividad creada por la empresa.
3. Lograr para el 2021 el 50% de integración tecnológica en la Institución cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo.
4. Incrementar la rentabilidad para el 2021 a 31% de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de, actualmente, su rentabilidad es de 6%

5. CAPITULO V: DECISIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1. Matriz FODA

Tabla 35

Matriz FODA de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo

	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Curricula académica innovadora F2: Servicio deportivo diferenciado F3: El 35% de su alumnado son deportistas calificados pertenecientes a clubes locales reconocidos F4: Personal docente y deportivo calificados F5: Sistema institucional interno F6: Ubicación Estratégica		D1: Falta de un plan estratégico D2: Deficiente gestión del personal D3: Falta de control en el cobro de pensiones D4: Carece de acciones de marketing D5: Infraestructura alquilada D6: Falta de procesos estandarizados y manuales de funciones
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	FO EXPLOTAR (MAXIMIZAR - MAXIMIZAR)	DO BUSCAR (MINIMIZAR - MAXIMIZAR)
	O1: Incremento del poder adquisitivo de la población en un 5.6% anual O2: Creciente demanda por los servicios del sector privado educativo O3: Acceso a créditos bancarios para financiar infraestructura O4: Incremento de la población en edad escolar O5: Deficiente aplicación del diseño curricular nacional	E1: Incrementar la participación en el mercado regional (F1, F2, O1, O2, O4) E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno por parte del docente, alumno y padre de familia	E3: Crear un plan de estímulos para el personal de la institución (D2, O2, O5) E4: Diseñar un proceso de selección de personal (D2, O2)
	AMENAZAS	FA CONFRONTE (MAXIMIZAR - MINIMIZAR)	DA EVITE (MINIMIZAR - MINIMIZAR)
	A1: Ingreso de nuevos competidores con una propuesta educativa similar y con mayor capacidad de inversión A2: Conflictos sociales e inseguridad A3: Reformas del sistema educativo A4: Incremento de los salarios y beneficios al docente por parte del Estado A5: Mayor inversión en el sector educativo público en un 11.1% anual A6: Cambios con la situación política y económica del país	E5: Realizar alianzas estratégicas con clubes deportivos locales (F3, A1, A5) E6: Diseñar el proceso de selección de estudiantes por habilidades deportivas	E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de alumnos matriculados (D4, A2)

Fuente: Elaboración propia

5.2. Matriz Peyea

Tabla 36

Matriz PEYEA

Factores determinantes de fortaleza financiera	Calificación	Promedio
La utilidad activo es positiva en un 18%	6	
Liquidez	2	
Apalancamiento	5	
Retorno de la inversión positivo en un 12%	6	
Flujo de caja	5	4.8
Factores determinantes de ventaja competitiva		
Valor de marca	-3	
Lealtad del usuario	-3	
Ubicación Estratégica	-6	
Flexibilidad del mercado local	-5	
Calidad	-6	-4.6
Factores determinantes de estabilidad del entorno		
Presión competitiva	-4	
Tasa de inflación	-4	
Barreras para entrar al mercado	-3	
Precios competitivos	-5	
Cambios tecnológicos	-5	-4.2
Factores determinantes de fortaleza de la industria		
Crecimiento potencial	4	
Estabilidad financiera	4	
Crecimiento tecnológico	6	
Intensidad de capital	5	
Productividad	6	5

Fuente: Elaboración propia

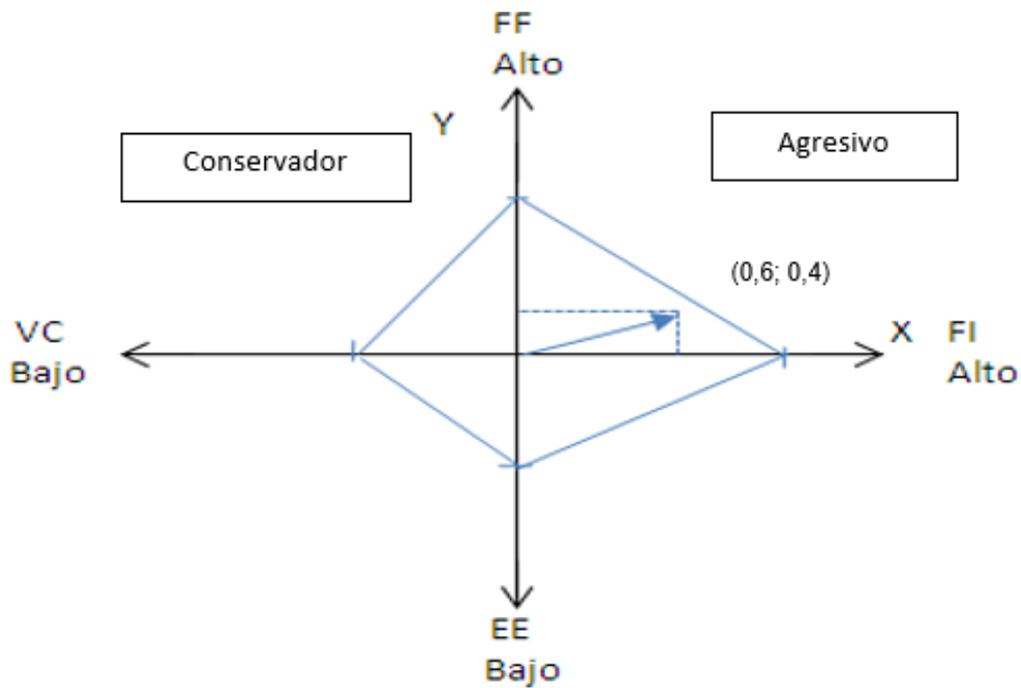


Figura 25. Perfil de la Estrategia

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias planteadas según los resultados de la matriz PEYEA son:

- a) Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes.
- b) Realizar alianzas estratégicas.
- c) Incentivar el uso del sistema institucional interno
- d) Diseñar un proceso de selección de personal.

5.3. Matriz Interna y Externa (IE)

Las estrategias planteadas según los resultados de la matriz IE (figura 28) son:

- a) Incrementar la participación en el mercado regional
- b) Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes.
- c) Realizar alianzas estratégicas
- d) Incentivar el uso del sistema institucional interno
- e) Diseñar un proceso de selección de personal.

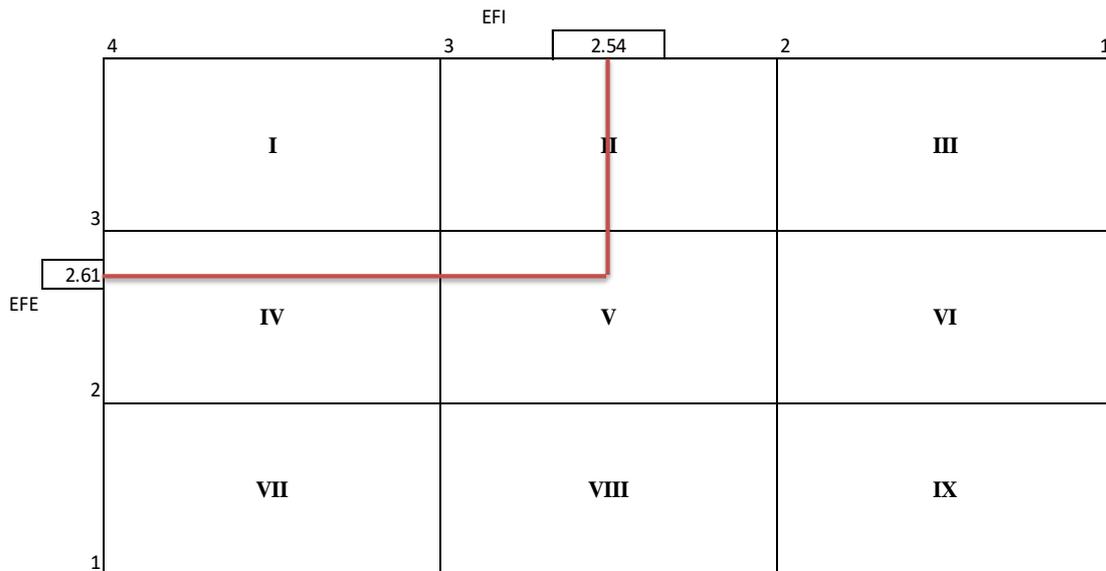


Figura 26. Matriz Interna y Externa de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según el resultado de la matriz gran estrategia, la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo se ubica en el primer cuadrante. El cual sugiere que las estrategias deben estar centradas en el desarrollo de mercados, de productos, penetración en el mercado.

Las estrategias planteadas según los resultados de la matriz IE (figura 28) son:

- a) Incrementar la participación en el mercado regional
- b) Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes
- c) Realizar alianzas estratégicas
- d) Incentivar el uso del sistema institucional interno
- e) Diseñar el proceso de selección.

5.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias a evaluar son:

- a) E1: Incrementar la participación en el mercado regional (F1, F2, O1, O2, O4)
- b) E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno

- c) E4: Diseñar un proceso de selección de personal (D2, O2)
- d) E5: Realizar alianzas estratégicas (F3, A1, A5)
- e) E6: Diseñar el proceso de selección
- f) E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes (D4, A2)

Tabla 37*Matriz de Decisión Estratégica*

N°	ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
1	E1: Incrementar la participación en el mercado regional (F1, F2, O1, O2, O4)	x		x	x	3
2	E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno	x	x	x	x	4
3	E3: Crear un plan de estímulos para el personal de la institución (D2, O2, O5)	x				1
4	E4: Diseñar un proceso de selección de personal (D2, O2)	x	x	x		3
5	E5: Realizar alianzas estratégicas (F3, A1, A5)	x	x	x	x	4
6	E6: Diseñar el proceso de selección	x		x	x	3
7	E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes (D4, A2)	x	x	x	x	4

*La estrategia de contingencia será la estrategia 3. E3: Crear un plan de estímulos para el personal de la institución (D2, O2, O5). Las demás estrategias se desarrollarán en el capítulo de la implementación de la estrategia.

Fuente: Elaboración Propia

5.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 38

Matriz MCPE

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS												
	FACTORES EXTERNOS	PES O	E1: Incrementar la participación en el mercado regional (F1, F2, O1, O2, O4)		E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno por parte del docente, alumno y padre de familia		E4: Diseñar un proceso de selección de personal (D2, O2)		E5: Realizar alianzas estratégicas con clubes deportivos locales (F3, A1, A5)		E6: Diseñar el proceso de selección de estudiantes por habilidades deportivas		E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de alumnos matriculados (D4, A2)
CA			TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES													
O1: Incremento del poder adquisitivo de la población en un 5.6% anual	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
O2: Creciente demanda por los servicios del sector privado educativo	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
O3: Acceso a créditos bancarios para financiar infraestructura	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
O4: Incremento de la población en edad escolar	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
O5: Deficiente aplicación del diseño curricular nacional	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36
AMENAZAS													
A1: Ingreso de nuevos competidores con una propuesta educativa similar y con mayor capacidad de inversión	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
A2: Conflictos sociales e inseguridad	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
A3: Reformas del sistema educativo	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
A4: Incremento de los salarios y beneficios al docente por parte del Estado	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18
A5: Mayor inversión en el sector educativo público en un 11.1% anual	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
A6: Cambios con la situación política y económica del país	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
FACTORES INTERNOS													
FORTALEZAS													
F1: Currícula académica innovadora	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4
F2: Servicio deportivo diferenciado	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
F3: El 35% de su alumnado son deportistas calificados pertenecientes a clubes locales reconocidos	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
F4: Personal docente y deportivo calificados	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
F5: Sistema institucional interno	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
F6: Ubicación Estratégica	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2
DEBILIDADES													
D1: Falta de un plan estratégico	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36
D2: Deficiente gestión del personal	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
D3: Falta de control en el cobro de pensiones	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
D4: Carece de acciones de marketing	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	2	0.1	1	0.05	4	0.2
D5: Infraestructura alquilada	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
D6: Falta de procesos estandarizados y manuales de funciones	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
TOTAL			6.08		5.87		5.61		5.83		6.16		6.43

Fuente: Elaboración propia

Según menciona el autor de la metodología utilizada D'Alessio, las estrategias que son aceptables, son aquellas que en la matriz MCPE lograron un puntaje total superior a 5. Por lo cual, según los resultados obtenidos, todas las estrategias superan el promedio aceptable, por lo cual todas las estrategias se deben retener.

5.7. Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 39

Matriz MR

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1: Incrementar la participación en el mercado regional	SI	SI	SI	SI	SI
E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno	SI	SI	SI	SI	SI
E4: Diseñar un proceso de selección de personal	SI	SI	SI	SI	SI
E5: Realizar alianzas estratégicas	SI	SI	SI	SI	SI
E6: Diseñar el proceso de selección	SI	SI	SI	SI	SI
E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes	SI	SI	SI	SI	SI

*Luego del análisis se determinó que todas las estrategias son viables y contribuyen a mejorar la competitividad de la cadena de supermercados El Súper.

Fuente: Elaboración Propia

5.8. Matriz de Ética (ME)

Tabla 40

Matriz ME

Estrategias	Derechos			Justicia			Responsabilidad social			Dignidad humana		
	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve	Viola	Neutral	Promueve
E1: Incrementar la participación en el mercado regional (F1, F2, O1, O2, O4)			x			x			x			x
E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno			x			x			x			x
E4: Diseñar un proceso de selección de personal (D2, O2)			x			x			x			x
E5: Realizar alianzas estratégicas (F3, A1, A5)			x			x			x			x
E6: Diseñar el proceso de selección.			x			x			x			x
E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes(D4, A2)			x			x			x			x

Fuente: Elaboración Propia

5.9. Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo

Tabla 41

Matriz de estrategias vs objetivos de largo plazo de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo

Estrategias	Objetivos de largo plazo			
	O1: Incrementar el número de clientes en un 20% para el 2021, considerando que para el 2020 la participación de mercado, según el número de matriculados fue de 5%.	O2: Lograr en el 2020 que el 100% de los clientes participe de alguna actividad de la empresa	O3: Lograr para el 2021 el 50% de integración tecnológica en la Institución	O4: Incrementar la rentabilidad para el 2021 a 31%, actualmente, su rentabilidad es de 5%
E1: Incrementar la participación en el mercado regional.	X	X		X
E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno	X		X	
E4: Diseñar un proceso de selección de personal.	X		X	
E5: Realizar alianzas estratégicas		X		X
E6: Diseñar el proceso de selección		X		
E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes	X			X

Fuente: Elaboración Propia

5.10. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 42

Matriz de posibilidades de los competidores de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo

Estrategias	Competidores		
	TOTTUS	PLAZA VEA	UNO
E1: Incrementar la participación en el mercado regional	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción agresiva
E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno	Reacción agresiva	Reacción indiferente	Reacción agresiva
E4: Diseñar un proceso de selección de personal	Reacción indiferente	Reacción indiferente	Reacción indiferente
E5: Realizar alianzas estratégicas	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción agresiva
E6: Diseñar el proceso de selección	Reacción agresiva	Reacción indiferente	Reacción agresiva
E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes	Reacción agresiva	Reacción agresiva	Reacción agresiva

Fuente: Elaboración Propia

6. CAPITULO VI: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. Objetivos a corto plazo

Los objetivos de corto plazo, permitirían alcanzar los objetivos de largo plazo planificados para la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo. Por ello, para cada objetivo de largo plazo, se establecerán objetivos de corto plazo y las actividades necesarias que se deberán ejecutar para alcanzarlos.

OLP 1. Incrementar el número de clientes en un 20% para el 2021, considerando que para el 2020 la participación de mercado, según el número de matriculados fue de 5%.

Objetivos de corto plazo

OCP 1. Para el 2021, incrementar el número de alumnos matriculados hasta un 10%, considerando que en el 2020 la participación fue de 5%

Actividades

- a) Asignar 1 persona que apoye en plataforma para la promoción de los productos.
- b) Establecer metas de número de clientes por mes
- c) Diseñar incentivos para promover el cumplimiento de las metas de ventas.

OCP 2. Para el 2021, incrementar el número de clientes hasta un 15%, considerando que en el 2019 la participación fue de 5%

Actividades

- a) Con el personal de ventas y de atención formar un equipo de promoción para eventos.
- b) Rediseñar la plataforma de atención, utilizando el Merchandising,
- c) Participar en las actividades festivas por el aniversario de Chiclayo, promocionando el centro comercial.
- d) Diseño y aplicación de un proceso de selección de personal calificado.

OCP 3. Para el 2021, incrementar el número de alumnos matriculados hasta un 20%, considerando que en el 2019 la participación fue de 5%.

Actividades

- a) Incluir descuentos en pago por materiales a personal.
- b) Generar valor de marca en los clientes, mediante estrategias de fidelización, como eventos de confraternidad para evitar que se vaya a la competencia y recomiende a la institución a su entorno social.
- c) Realizar convenios corporativos

OLP 2. Lograr en el 2020 que el 100% del personal participe en alguna actividad organizada por el supermercado

Objetivos de corto plazo

OCP 1. Lograr en el 2021 que el 65% del personal participe en alguna actividad organizada por la institución.

Actividades

- a) Considerar una calificación por participación en los juegos deportivos nacionales.
- b) Realizar un evento al iniciar el año con el fin de identificar las habilidades de los colaboradores.
- c) Realizar una encuesta para identificar los productos de mayor interés para los clientes.
- d) Diseñar el proceso de selección de personal.

OCP 2. Lograr en el 2020 que el 100% del alumnado participe en alguna actividad organizada por la institución.

Actividades

- a) Aperturar talleres deportivos que sean del interés de los clientes.
- b) Identificar a los potenciales clientes.
- c) Realizar charlas de capacitación.
- d) Realizar alianzas estratégicas.

OLP 3. Lograr para el 2021 el 50% de integración tecnológica en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo Objetivos de corto plazo

OCP 1. Lograr para el 2020 el 28% de integración tecnológica en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.

Actividades

- a) Compra de 5 computadoras de mesa para la implementación de un área de soporte.
- b) Compra de 5 muebles de computo con dos sillas por mueble para el laboratorio de computo.
- c) Creación de cuentas de intranet en la plataforma institucional para los colaboradores.

OCP 2. Lograr para el 2020 el 40% de integración tecnológica en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.

Actividades

- a) Realizar convenios con representantes de empresas.
- b) Compra de 8 computadoras de mesa para la implementación de un área de soporte.
- c) Compra de 8 muebles de computo con dos sillas por mueble para el laboratorio de computo.

OCP 3. Lograr para el 2021 el 50% de integración tecnológica en la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.

Actividades

- a) Crear una comunidad virtual en redes sociales, con el fin de compartir actividades
- b) Compra de 10 computadoras de mesa para la implementación de un área de soporte.

- c) Compra de 10 muebles de computo con dos sillas por mueble para el laboratorio de computo.
- d) Promover el uso al 100% del personal.

OLP 4. Incrementar la rentabilidad para el 2021 a 31% de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, actualmente, su rentabilidad es de 5%

Objetivos a corto plazo

OCP 1. Incrementar la rentabilidad para el 2020 a 15% de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, en el 2019 su rentabilidad es de 5%.

Actividades

- a) Reducir el nivel de morosidad a un 20%, considerando que para el 2018 fue de 36.9%.
- b) Lograr que el 80% de los pagos se realicen mediante la caja local.

OCP 2. Incrementar la rentabilidad para el 2020 a 22% de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, en el 2019 su rentabilidad es de 5%.

- a) Desarrollar una campaña publicitaria intensiva con el fin de incrementar los clientes.
- b) Captar clientes, realizando campañas y promociones.

OCP 3. Incrementar la rentabilidad para el 2020 a 22% de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, en el 2018 su rentabilidad es de 5%.

- a) Reducir los costos de venta, utilizando campañas en redes sociales, que sean compartidas por los mismos estudiantes.

6.2. Asignación de recursos

Luego de haber propuesto las diversas actividades necesarias para los objetivos a corto plazo y cumplir con los objetivos de largo plazo, a continuación,

se presenta cuáles son los recursos que deben ser asignados a cada actividad programada. Se debe considerar, que las actividades y objetivos a corto plazo propuestos, pueden ser actualizados como parte de las diversas fluctuaciones del mercado o factores externos incontrolables, por ello su revisión se realizará de forma anual, y será aprobado por el gerente general de la institución.

Tabla 43

Matriz de asignación de recursos

Estrategia	Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Actividades	Recursos	Responsable	Costos	
						Valor	Total
E1: Incrementar la participación en el mercado regional.	O1: Incrementar el número de clientes en un 60% para el 2021, considerando que para el 2018 la participación de mercado, según el número de clientes fue de 5%.	OCP 1. Para el 2019, incrementar el número de clientes hasta un 20%, considerando que en el 2018 la participación fue de 5%	Asignar 1 persona que apoye en plataforma para la promoción	Recurso Financiero: Financiamiento Propio	Gerente general	S/. 0.00	S/. 0.00
			Establecer metas de número de ventas por mes	Recursos Físico: Infraestructura de la institución.	Gerente general	S/. 0.00	S/. 0.00
			Diseñar incentivos para promover el cumplimiento de las metas de ventas.	Recurso humano: Personal administrativo y de ventas	Gerente general	S/500.00*2	S/. 1,000.00
				Recurso tecnológico: Computadora			
E4: Diseñar un proceso de selección de personal.		OCP 2. Para el 2020, incrementar el número de clientes hasta un 40%, considerando que en el 2018 la participación fue de 5%	Con el personal de ventas y de atención formar un equipo de promoción en la localidad para entregar cupones de descuento	Recurso Financiero: Financiamiento Propio	Coordinación académica	S/500.00*4	S/. 2,000.00
			Rediseñar la plataforma de atención, utilizando el Merchandising	Recursos Físico: Volantes, cupones, estantes.	Gerente general	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
			Participar en las actividades festivas por el aniversario de Chiclayo, promocionando el colegio de forma masiva.	Recurso humano: Personal de ventas			
				Recurso tecnológico: Computadora	Coordinación académica	S/500.00	S/. 500.00

			Diseño y aplicación de un proceso de selección		Gerente General	S/. 0.00	S/. 0.00
			Incluir descuentos		Gerente General	S/. 0.00	S/. 0.00
		OCP 3. Para el 2021, incrementar el número de clientes hasta un 60%, considerando que en el 2018 la participación fue de 5%.	Generar valor de marca en el	Recurso Financiero: Financiamiento Propio Recursos Físicos: Volantes, cupones, estantes, infraestructura del supermercado	Gerente General	S/500.00	S/. 500.00
			Realizar convenios corporativos.	Recurso humano: Personal de ventas Recurso tecnológico: Computadora	Gerente General	S/100.00	S/100.00
		OCP 1. Lograr en el 2019 que el 65% del alumnado participe en alguna disciplina deportiva,	Considerar estrategias de ventas	Recurso Financiero: Financiamiento Propio	Gerente General	S/. 0.00	S/. 0.00
			Realizar un evento social	Recursos Físicos: Recursos Técnicos	Gerente General	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
			Realizar una encuesta para identificar productos de mayor interés para los clientes	Recurso tecnológico: Computadora	Gerente General	S/. 0.00	S/. 0.00
E5: Realizar alianzas estratégicas.	O2: Lograr en el 2020 que el 100% del alumnado participe en alguna disciplina deportiva.	considerando que en el 2018 su participación es del 40% del alumnado.	Diseñar el proceso de selección		Gerente General	S/. 0.00	S/. 0.00
E6: Diseñar el proceso de selección		OCP 2. Lograr en el 2020 que el 100% del alumnado participe en alguna disciplina deportiva, considerando que en el 2018 su participación es del 40% del alumnado.	Aperturar talleres que sean del interés de los clientes. Identificar a los clientes potenciales. Realizar reuniones de integración con los colaboradores. Realizar alianzas estratégicas con clubes deportivos locales.	Recurso Financiero: Financiamiento Propio Recursos Físicos: Material, distintivos. Recurso humano: Técnicos Recurso tecnológico: Computadora	Gerente General Gerente General Gerente General Gerente general	S/. 200 300*S/. 0.2 S/. 0.00 S/300.00	S/. 200 S/. 600.00 S/. 0.00 S/300.00

E2: Incentivar el uso del sistema institucional interno	O3: Lograr para el 2021 el 50% de integración tecnológica en la Institución considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.	OCP 1. Lograr para el 2019 el 28% de integración tecnológica considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.	Alquilar un proyector para capacitación Compra de 5 computadoras de. Compra de 5 muebles de computo con sillas. Creación de cuentas de intranet.	Recurso Financiero: Financiamiento Propio Recursos Físico: Computadoras, auditorio. Recurso humano: Gerente general y director Recurso tecnológico: Computadora	Director general Gerente general Gerente general Director general	S/600.00 S/5,200.00 S/1,250.00 S/. 0.00	S/600.00 S/5,200.00 S/1,250.00 S/. 0.00
		OCP 2. Lograr para el 2020 el 40% de integración tecnológica en la Institución considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.	Comprar un proyector multimedia, Realizar convenios con representantes de marcas tecnológicas. Compra de 8 computadoras de mesa. Compra de 8 muebles de computo con sillas.	Recurso Financiero: Financiamiento Propio Recursos Físico: Computadoras, infraestructura Recurso humano: Gerente general y director Recurso tecnológico: Computadora	Gerente general Gerente general Gerente general Gerente general	S/2,200.00 S/. 100,00 S/7,360.00 S/2,000.00	S/2,200.00 S/. 100,00 S/7,360.00 S/2,000.00
		OCP 3. Lograr para el 2021 el 50% de integración tecnológica en la Institución, considerando que para el 2018 solo existe un 10% de integración.	Crear una comunidad virtual Compra de 10 computadoras Compra de 10 muebles de computo con sillas Promover el uso al 100% del cliente.	Recurso Financiero: Financiamiento Propio Recursos Físico: Computadoras, infraestructura Recurso humano: Gerente general y director Recurso tecnológico: Computadora	Auxiliares de educación Gerente general Gerente general Director y Auxiliares de educación	S/. 0.00 S/9,000.00 S/2,500.00 S/. 0.00	S/. 0.00 S/9,000.00 S/2,500.00 S/. 0.00

E7: Crear una campaña publicitaria para aumentar el número de clientes.	O4: Incrementar la rentabilidad para el 2021 a 31% de la Institución actualmente, su rentabilidad es de 5%	OCP 1. Incrementar la rentabilidad para el 2019 a 15% de la Institución, en el 2019 su rentabilidad es de 5%.	Reducir el nivel de morosidad a un 20%, considerando que para el 2018 fue de 36.9%.	Recurso Financiero: Financiamiento Propio Recursos Físico: Infraestructura documentos. Recurso humano: Gerente General y coordinaciones Recurso tecnológico: Computadora	Gerente general	S/. 0.00	S/. 0.00
			Lograr que el 80% de los pagos se realicen mediante la caja local.		Gerente general y dirección	S/. 0.00	S/. 0.00
		OCP 2. Incrementar la rentabilidad para el 2020 a 22% de la Institución en el 2018 su rentabilidad es de 5%.	Desarrollar una campaña publicitaria intensiva con el fin de incrementar las ventas.	Recurso Financiero: Financiamiento Propio Recursos Físico: Infraestructura, afiches. Recurso humano: Gerente General y coordinaciones Recurso tecnológico: Computadora	Publicista externo	S/7,000.00	S/7,000.00
	OCP 3. Incrementar la rentabilidad para el 2021 a 31% de la Institución Educativa Frederick Sanger, en el 2019 su rentabilidad es de 5%.	Captar clientes	Reducir los costos de venta, utilizando campañas en redes sociales, que sean compartidas por los mismos estudiantes.		Coordinador deportivo	S/. 1,000.00	S/. 1,000.00
					Fuerza de venta	S/. 500.00	S/. 500.00

Fuente: Elaboración propia

6.3. Planificación de ejecución-costos

Tabla 44

Planificación de ejecución-costos. Actividades 2019

N°	Actividades	Costos	
		Valor	Total
1	Asignar 1 persona que apoye en plataforma para la promoción de los productos.	S/.0.00	S/.0.00
2	Establecer metas de número de clientes por mes al personal contratado para ser parte de la fuerza de ventas	S/.0.00	S/.0.00
3	Diseñar incentivos para promover el cumplimiento de las metas de ventas.	S/500.00*2	S/.1,000.00
4	Considerar dentro de la asignatura de educación física una calificación por participación en los juegos deportivos nacionales.	S/.0.00	S/.0.00
5	Realizar un evento al iniciar el año con el fin de identificar las habilidades de los colaboradores.	S/.1,000.00	S/.1,000.00
6	Realizar una encuesta para identificar los productos de mayor interés.	S/.0.00	S/.0.00
7	Diseñar el proceso de selección.	S/.0.00	S/.0.00
9	Compra de 5 computadoras de mesa para la implementación de un laboratorio de computo.	S/5,200.00	S/.5,200.00
10	Compra de 5 muebles de computo con dos sillas por mueble para el laboratorio de computo.	S/1,250.00	S/.1,250.00
11	Creación de cuentas de intranet en la plataforma institucional	S/.0.00	S/.0.00
12	Reducir el nivel de morosidad a un 20%, considerando que para el 2018 fue de 36.9%.	S/.0.00	S/.0.00
13	Lograr que el 80% de los pagos se realicen mediante la caja local.	S/.0.00	S/.0.00
14	Vender el 70% de los uniformes deportivos a inicios de año.	S/.0.00	S/.0.00
TOTAL			S/.8,550.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 45*Planificación de ejecución-costos. Actividades 2020*

N°	Actividades	Valor	Costos Total	2020
1	Con el personal de ventas y de atención formar un equipo de promoción para eventos académicos y que se realicen en la localidad para entregar cupones de descuento en derechos de inscripción	S/500.00*4	S/.2,000.00	S/.2,000.00
2	Rediseñar la plataforma de atención, utilizando el Merchandising,	S/.2,000.00	S/.2,000.00	S/.2,000.00
3	Participar en las actividades festivas por el aniversario de Chiclayo, promocionando el centro comercial.	S/500.00	S/.500.00	S/.500.00
4	Diseño y aplicación de un proceso de selección de personal	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
5	Aperturar talleres que sean del interés del cliente	S/.200.00	S/.200.00	S/.200.00
6	Identificar a los colaboradores.	300*S/. 0.2	S/.600.00	S/.600.00
7	Realizar asambleas con los padres de familia por disciplina deportiva con el fin de afianzar su interés de cooperación con su hijo y con la institución.	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
8	Realizar alianzas estratégicas.	S/300.00	S/.300.00	S/.300.00
9				
10	Realizar convenios	S/. 100,00	S/.100.00	S/.100.00
11	Compra de 8 computadoras de mesa para la implementación de un laboratorio de computo.	S/7,360.00	S/.7,360.00	S/.7,360.00
12	Compra de 8 muebles de computo con dos sillas por mueble para el laboratorio de computo.	S/2,000.00	S/.2,000.00	S/.2,000.00
13	Desarrollar una campaña publicitaria intensiva con el fin de incrementar las ventas.	S/7,000.00	S/.7,000.00	S/.7,000.00
14	Captar clientes, realizando promociones.	S/.1,000.00	S/.1,000.00	S/.1,000.00

Reducir los costos de venta, utilizando 15 campañas en redes sociales, que sean compartidas por los mismos clientes.	S/.500.00	S/.500.00	
TOTAL			S/.25,260.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 46

Planificación de ejecución-costos. Actividades 2021

N°	Actividades	Valor	Costos Total	2021
1	Incluir descuentos	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
2	Generar valor de marca	S/500.00	S/.500.00	S/.500.00
3	Realizar convenios corporativos	S/100.00	S/.100.00	S/.100.00
4	Crear una comunidad virtual en redes sociales.	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
5	Compra de 10 computadoras de mesa para la implementación de un laboratorio de computo.	S/9,000.00	S/.9,000.00	S/.9,000.00
6	Compra de 10 muebles de computo	S/2,500.00	S/.2,500.00	S/.2,500.00
7	Promover el uso al 100% del cliente	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
8	Reducir los costos de venta, utilizando campañas en redes sociales, que sean compartidas por los mismos clientes.	S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00
	TOTAL			S/.12,600.00

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 48

Proyecciones de ingresos Netos 2019-2021

Incremento de alumnos	Pensiones	Documentos	Matricula	Derecho de ingreso	Total Ingresos netos adicionales
20%	S/.94,733.33	S/.3,920.00	S/.11,025.00	S/.4,900.00	S/.114,578.33
40%	S/.189,466.67	S/.7,840.00	S/.22,050.00	S/.9,800.00	S/.229,156.67
60%	S/.284,200.00	S/.11,760.00	S/.33,075.00	S/.14,700.00	S/.343,735.00

Fuente: Elaboración Propia

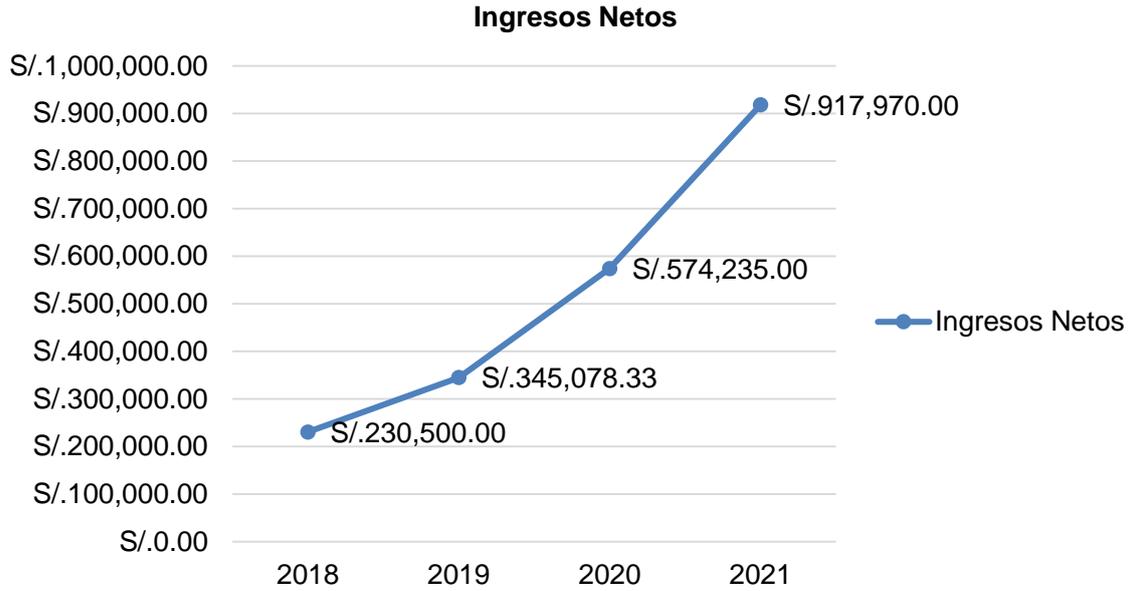


Figura 29. Proyecciones de ingresos netos 2019-2021

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49

Flujo de caja proyectado 2019-2021

	2018	2019	2020	2021
Ingresos	S/.230,500.00	S/.345,078.33	S/.574,235.00	S/.917,970.00
Valor Residual	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Egresos	S/.198,672.00	S/.223,465.20	S/.287,850.84	S/.380,125.21
Costos de Venta	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Gastos de ventas	S/.48,000.00	S/.61,850.00	S/.99,480.00	S/.141,924.00
Gastos de administración	S/.130,052.00	S/.143,057.20	S/.171,668.64	S/.223,169.23
Gastos financieros	S/.20,620.00	S/.18,558.00	S/.16,702.20	S/.15,031.98
Impuesto a la renta	S/.31,828.00	S/.121,613.13	S/.286,384.16	S/.537,844.79
	S/.9,389.26	S/.35,875.87	S/.84,483.33	S/.158,664.21
Flujo de Caja	S/.22,438.74	S/.85,737.26	S/.201,900.83	S/.379,180.58

Fuente: Elaboración Propia

CAPITULO VII: EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

7.1. Perspectivas de control

7.1.1. Aprendizaje Interno

Esta perspectiva permite que la cadena de supermercados El Súper logre establecer cuáles serán los indicadores que le permitan tener una referencia del cumplimiento de los objetivos establecidos en su planeamiento, referidos al fortalecimiento de su capital humano, para conocer los niveles de rendimiento y la productividad.

7.1.2. Procesos

Esta perspectiva está orientada a los procesos, y la forma en como estos deben ser desarrollados con el fin de lograr los objetivos de la institución, optimizando el servicio al cliente, también facilita establecer cuáles serán los indicadores para medir dichos objetivos relacionados con el modelo económico, compromiso del personal y ejecución de actividades.

7.1.3. Clientes

Esta perspectiva permite que la cadena de supermercados El Súper obtenga el conocimiento oportuno de cuál es la efectividad de las acciones que están orientadas a generar valor para el cliente, los indicadores que han sido establecidos para medir esta perspectiva se relacionan con los objetivos de desarrollar y establecer el mercado objetivo, reforzando sus factores de diferenciación.

7.1.4. Financiera

Analiza cual es el rendimiento en función a las inversiones realizadas por la institución, así como los planes y acciones que han estado orientados a mejorar y fortalecer la competitividad de la institución. Esta perspectiva se mide mediante los indicadores financieros que muestran mayores niveles de ingresos y utilidad para la institución y generan directamente un beneficio sostenible en el largo plazo.

Tabla 50*Tablero de control balanceado de la cadena de supermercados El Súper*

Objetivos de corto plazo	Indicador	Utilidad
Perspectiva Financiera		
OCP 1. Incrementar la rentabilidad para el 2020 a 15%, en el 2019 su rentabilidad es de 5%.	Ratios de Rentabilidad	%
OCP 2. Incrementar la rentabilidad para el 2020 a 22%, en el 2019 su rentabilidad es de 5%.	Ratios de Rentabilidad	%
OCP 3. Incrementar la rentabilidad para el 2021 a 31% en el 2019 su rentabilidad es de 5%.	Ratios de Rentabilidad	%
Perceptiva clientes		
OCP 2. Lograr en el 2020 que el 100% de los clientes participen en una actividad de la entidad.	Total clientes en el 2020/Total de clientes que participaron de una actividad	%
OCP 1. Lograr en el 2019 que el 65% de los clientes participen activamente en la organización	Total clientes en el 2019/Total de clientes participantes de una actividad	%
Perspectiva procesos		

OCP 1. Para el 2019, incrementar hasta un 20%, considerando que en el 2018 la participación fue de 5%	Total clientes en el 2019/Total de clientes de Chiclayo, año 2019	%
OCP 2. Para el 2020, incrementar hasta un 40%, considerando que en el 2018 la participación fue de 5%	Total clientes en el 2020/Total de clientes de Chiclayo, año 2020	%
OCP 3. Para el 2021, incrementar hasta un 60%, considerando que en el 2018 la participación fue de 5%.	Total clientes en el 2021/Total de clientes de Chiclayo, año 2021	%

Perspectiva aprendizaje

OCP 1. Lograr para el 2020 el 28% de integración tecnológica, considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.	Equipamiento con herramientas tecnológicas en el 2019/Número total de áreas equipadas en el 2019.	%
OCP 2. Lograr para el 2020 el 40% de integración tecnológica, considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.	Equipamiento con herramientas tecnológicas en el 2020/Número total de áreas de la institución en el 2020.	%
OCP 3. Lograr para el 2021 el 50% de integración tecnológica considerando que para el 2019 solo existe un 10% de integración.	Equipamiento de áreas con herramientas tecnológicas en el 2021/Número total de áreas de la empresa	%

Fuente: Elaboración Propia

2. CONCLUSIONES

En el diagnóstico del estado actual de la competitividad de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, se concluye que su nivel de competitividad aun es bajo, a pesar de su tiempo en el mercado, según el 26% casi nunca se realizan inversiones en la infraestructura, además un 35% menciona que no se da a conocer su principal fortaleza que es la formación académica deportiva mediante acciones de marketing concretas y planificadas, por otra parte, el 87% del personal afirma que no recibe la formación necesaria para optimizar la calidad. Por lo tanto, debido al estado actual de la competitividad de la institución, se evidencia que es desfavorable, lo que hace necesario implementar acciones estratégicas centradas en mejorar su competitividad.

En la identificación de los factores influyentes en la toma de decisiones de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, se determinó que son, la propuesta de valor que según el 35% de los encuestados se centra en el servicio académico deportivo, el cual no se promociona de forma adecuada; otro factor es la diferenciación por costes; un tercer factor es la diferenciación del servicio, que según el 89% de los encuestados es de calidad; otro factor es el uso de tecnología que según un 82% no se promueve en la institución; el último factor es el nivel de competidores, donde el 71% afirma que la institución no aprovecha su diferenciación. Por lo tanto, debido a las condiciones elementales en las que se encuentra la institución, requiere de acciones de mejora enfocadas en potenciar los factores que influyen en su competitividad.

El diseño del plan estratégico para la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, se concluye que es necesario porque tiene como principal finalidad mejorar la competitividad de la institución, según los resultados no se realiza una adecuada planificación, un 35% de los

encuestados afirmó que casi nunca se planifican actividades de marketing, además respecto a la planificación de actividades formativas según afirmó el 63% de los trabajadores de la institución es escasa, en cuanto a la planificación de los recursos económicos, el 21% indicó que casi nunca los recursos se utilizan de forma eficiente, respecto a la planificación de integración de tecnología el 58% afirmó que el uso de tecnología en la institución es mínimo. Por lo tanto, se estima que la propuesta de solución de un plan estratégico para la institución, genere los beneficios esperados.

3. RECOMENDACIONES

Al gerente general de la cadena de supermercados El Súper tener en cuenta las actividades planificadas por cada objetivo de corto plazo, como afianzar la promoción del servicio, realizar alianzas estratégicas con y fidelizar a los clientes, con el fin de lograr obtener un mayor nivel de competitividad en el mercado Chiclayano, además se recomienda considerar evaluar los resultados esperados mediante los indicadores establecidos en la matriz de control propuesta.

A la gerencia general de la cadena de supermercados El Súper de la ciudad de Chiclayo, incluir dentro de sus actividades de marketing, una campaña publicitaria en medios tradicionales y no tradicionales para promocionar el servicio académico y deportivo, se recomienda también realizar actividades deportivas que incluyan la participación total del alumnado, y clasificar al alumnado según sus habilidades deportivas para que participen en talleres, con el fin de dar a conocer en el entorno social del alumno la oferta académica deportiva que ofrece la institución.

A la gerencia general, dirección y supervisores, evaluar de forma periódica la planificación del uso de recursos, sobre todo el manejo del recurso humano, realizando capacitaciones frecuentes orientadas a reforzar las competencias del personal, así mismo se recomienda, realizar una asamblea general para exponer la matriz de asignación de recursos diseñada en la presente propuesta de investigación, con el fin de comprometer a todo el personal en la consecución de los objetivos propuestos.

A la gerencia general de la cadena de supermercados El Súper autorizar la ejecución de la propuesta de solución elaborado sobre un plan estratégico, a través del otorgamiento de los recursos establecidos con el fin de mejorar su nivel de competitividad, así mismo se recomienda evaluar de manera periódica los resultados obtenidos con la ejecución de la propuesta con el fin

de asegurar la continuidad de la misma y si fuese necesario actualizar las acciones planificadas según las condiciones del entorno interno y externo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abascal, F. (2016). *Cómo se hace un plan estratégico. La teoría del marketing estratégico* (6ta ed.). Madrid: ESIC Editores.
- Acuña, S. (2018). *Colegio Bruning, caso de éxito, reglamento interno y filosofía*. Obtenido de <http://chiclayo.bruningcolegio.edu.pe/reglamento-interno>
- Alfaro, M. (2004). *Temas clave en marketing relacional*. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación, método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Madrid: Editorial UDC.
- Amin, A. (2018). *Best Market 2019*. Obtenido de Plan De Marketing Resumen Ejecutivo Ejemplo: <http://market.fodo.us/plan-de-marketing-resumen-ejecutivo-ejemplo/>
- Atenas, J. (2006). *Estrategias bancarias aplicables a las bibliotecas: La satisfacción y fidelización de usuarios*. Chile: Biblios.
- Bermejo, J. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. Madrid: Ediciones UNED.
- Best, R. (2007). *"Marketing estratégico"* (4ta edición ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Buro. (2018). *Nosotros*. Obtenido de 15 años de experiencia nos respaldan: <http://www.buro.com.pe/nosotros/>
- Bustamante, W. (2016). *Plan estratégico para el desarrollo institucional sostenible del Colegio de Licenciados en Administración Región II La Libertad*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/96937>
- Caballero, A. (2008). *Guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado*. Lima.: Editorial Instituto Metodológico Alen Caro.
- Caballero, A. (2011). *Metodología de la investigación científica: Diseños con hipótesis explicativas*. Lima: Editorial Udegraf SA.
- Castillo, S. (2015). *Plan estratégico para la competitividad de una escuela de verano en Santiago de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113379/Plan-estrategico-para-.pdfce=3&isAllowed=y>

- Cegarra, J. (2011). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- CEPLAN. (2018). *Investigaciones y publicaciones*. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/08/Matriz-de-indicadores-nacionales-a-Julio-de-2017.pdf>
- Comercionista. (7 de julio de 2017). *La fidelización de clientes*. Obtenido de <http://www.comercionista.com/promocion-venta/la-fidelizacion-clientes>
- Cubas, R., & Nuñez, J. (2016). *Plan estratégico para optimizar la gestión educativa de la institución privada Amancio Varona - Tumán*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/143621>
- D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Lima: PEARSON Ediciones.
- Dominguez, A., & Hermo, S. (2007). *Métricas del Márketing*. Madrid: Business Marketing School.
- Forlin, R. (2018). *Caso de Éxito, Colegio Alpamayo, principios educativos y claves de éxito*. Obtenido de <http://www.alpamayo.edu.pe/es/quienes-somos/historia.html>
- Fuentes, M. (2018). *Caso de éxito, institución educativa Futura Schools, sede Arequipa*. Obtenido de http://futureschools.edu.pe/?utm_source=Google&utm_medium=Search&utm_campaign=Google&gclid=Cj0KCQjwn4ncBRCaARIsAFD5-gWEW_Pp1ji4K17kCg9R18KqBdAv1gYO4OF_p0fnKXNPYmrXWmOnYq8aAu2mEALw_wcB
- Galindo, E. (21 de mayo de 2014). *Incrementa*. Obtenido de *Cómo captar clientes en el sector financiero online*: <http://incrementa.com/es/blog/captar-clientes-sector-financiero-online/>
- Gamboa, N., & Leyva, E. (2018). *Técnicas de negociación en ventas y captación de clientes de Mibanco, agencia 1, Huaraz, 2015*. Huaraz: Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.
- García, O. (2015). *Competitividad, concepto e importancia*. Obtenido de <http://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- García, G. (2017). *Calidad de servicio en las entidades financieras de la ciudad de Juliaca en el año 2017*. Juliaca: Universidad Peruana Unión.

- García, L. (2018). *40 de fiebre*. Obtenido de ¿Qué es el Marketing de Contenidos?: <https://www.40defiebre.com/que-es-marketing-de-contenidos/>
- Guarneros, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas. Imagen corporativa a la medida de su empresa*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hoyos, R. (2013). *PLAN DE MARKETING (DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL)*.
- Huamán, J., & Zambrano, J. (2017). *Formulación del plan estratégico para la Institución Educativa Privada Brüning College*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/183367>
- Huamani, P. (2015). *Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- Hussaini, U. y Muhammed, U. (2018). *The effect of internal control on performance of commercial Banks in Nigeria*. Research gate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/330169333_THE_EFFECT_OF_INTERNAL_CONTROL_ON_PERFORMANCE_OF_COMMERCIAL_BANKS_IN_NIGERIA
- Indecopi. (2016). *Compendio del Concurso Primero los Clientes*. Lima: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).
- Jaramillo, M. (2018). *La Competitividad Empresarial en El Peru*. Obtenido de <https://es.scribd.com/presentation/234485886/2-La-Competitividad-Empresarial-en-El-Peru>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*.
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeacion estrategica por áreas funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Llorente, C. (2017). *Marketing educativo: Captación y fidelización de alumnos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Luna, A. (2016). *Plan estrategico de negocios*. México: Grupo editorial patria.
- Luxor, T. (5 de julio de 2017). *Medir la fidelidad del cliente*. Obtenido de <http://www.luxortec.com/blog/como-medir-la-fidelizacion-del-cliente/>

- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Manosalvas, J. (2018). *Caso de éxito Colegio Virgen del Carmen: Automatización de la Gestión de la Calidad y Excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/casos-de-exito/colegio-virgen-del-carmen-caso-de-exito-automatizacion-sistema-gestion-calidad-iso9001-y-excelencia-efqm/>
- Martinez, D., & Milla, A. (2015). *Introducción al plan estratégico* (3era ed.). Madrid: Ediciones EAE.
- Moreno, M., & Rojas, Y. (2016). *La imagen corporativa y su influencia en la captación de clientes de créditos Pymes por la Edpyme "Credivisión S.A." agencia de Otuzco 2010 - 2013*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego - UPAO.
- Mostacero, L. (2017). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la competitividad del Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chepén, 2017-2021*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/136866>
- Norbet, G. (2015). *Planeamiento estratégico para la institución educativa Colegio La Salle Bello*. Obtenido de http://sallebello.edu.co/files/PLAN_ESTRATEGICO_SB_2014_-_2016_APROBADO.pdf
- Ortiz, M. (2017). *Diseño de un plan estratégico organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Institución Educativa No Escolarizado "Manuel Pardo" distrito de Olmos*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/195067>
- Padilla, C., & Andrade, E. (2014). *Diseño de un plan estratégico para el colegio particular David Ausubel*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2691>
- Pérez, F. (2014). *Crecimiento y competitividad: Los desafíos de un desarrollo inteligente*. Barcelona: Ediciones PEARSON.
- Ponce, D., & Wiesner, M. (2015). *Plan de marketing para incrementar la captación de clientes PYMES del sector comercial en el Banco Internacional, agencia Ceibos de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ramirez, C. (2017). *Propuesta de planeamiento estratégico en la I.E. 1286 para mejorar la calidad del servicio*. Obtenido de <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/197172>
- Restrepo, L. (2017). *¿Porqué es importante el planeamiento estratégico para una organización?* Obtenido de <https://mdc.org.co/importancia-planeamiento-estrategico/>

- Rivas, S. (21 de marzo de 2015). *Fases de la implantación de un CRM*. Obtenido de Fases de la implantación de un CRM
- Rivera, J. (2015). *Plan estratégico para aumentar la competitividad en las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Rivera-Juan.pdf>
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. México D.F: Ediciones CIDAC.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ta ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Santa María, L. (2017). *Factores motivacionales que afectan en las ventas de los representantes financieros del Banco Interbank tienda 615, en el año 2016*. Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- SantaCruz, A. (2017). *Propuesta interna: Estructura organica colegio Juan Mejia Baca, historia de éxito*. Obtenido de <http://www.cepjuanmejiabaca.edu.pe/portav1/index.php/est-organizational/personal-directivo/>
- Sarakorpi, H. (2017). *La directora del mejor colegio del mundo nos explica la clave del éxito educativo*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2016-11-15/hanna-sarakorpi-saunalahti-school-mejor-colegio_1289818/
- The Valley. (23 de marzo de 2017). *The Valley*. Obtenido de Captación online, las fases del enamoramiento: <https://thevalley.es/blog/blogcaptacion-online-fases-enamoramiento/>
- Urcía, M. (2017). *La competitividad en el Perú: 'Lo bueno, lo malo y lo feo' en este último año*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/competitividad-y-pymes/2017/10/23/la-competitividad-en-el-peru-lo-bueno-lo-malo-y-lo-feo-en-este-ultimo-ano/>
- Velarde, E. (2015). *El mercado prevalece cualidades de valor agregado en profesionales*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/mercado-prevalece-cualidades-agregado-profesionales-69371>
- Yzusqui, J. (2018). *Innova Schools, una experiencia educativa reconocida mundialmente*. Obtenido de <https://www.innovaschools.edu.pe/blog/innova-schools-una-experiencia-educativa-reconocida-mundialmente/>

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta



Objetivo: El objetivo del presente cuestionario es obtener información relacionada a los factores de la toma de decisiones de la cadena de supermercados El súper con establecer acciones de mejora que favorezcan el desarrollo de la misma.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda marcando con una “X” la alternativa que usted crea conveniente en el siguiente listado de preguntas:

- 1. Considera que la infraestructura de la Institución es moderna y adecuada para brindar el servicio**
 - a) Total acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo
- 2. Cómo califica el trabajo de la administración en cuanto a la gestión de recursos humanos en la Institución**
 - a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy malo
- 3. La Institución cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para un eficiente desarrollo de las actividades del personal**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

- 4. Observa que en la Institución se adquiere los materiales necesarios para el servicio.**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 5. La Institución realiza con frecuencia actividades de marketing a través de diferentes medios de comunicación**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 6. En la Institución se realizan capacitaciones frecuentes para el personal con el fin de lograr un mejor servicio**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 7. Considera que la Institución es una empresa sostenible**
 - a) Total acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo
- 8. Considera que los recursos económicos de la Institución son utilizados de manera eficiente**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 9. En la Institución se invierte en mejoras de la infraestructura**
 - a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 10. Considera que el servicio brindado en la Institución es de calidad**
 - a) Total acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo

- 11. Los trabajadores de la Institución son capacitados haciendo uso de medios tecnológicos para optimizar sus funciones**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 12. En la Institución se fomenta el uso de la plataforma Web para brindar un mejor servicio.**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 13. En la Institución se fomenta el desarrollo de los servicios a través de redes sociales con apoyo de los trabajadores**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
- 14. Considera que el servicio de la Institución es bueno en relación a sus competidores**
- a) Total acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo
- 15. Considera que los precios son competitivos en relación a la competencia**
- a) Total acuerdo
 - b) Acuerdo
 - c) Indiferente
 - d) Desacuerdo
 - e) Total desacuerdo
- 16. La Institución sabe aprovechar la diferenciación de sus servicios**
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

ANEXO 2: Entrevista para el Gerente General



Objetivo: El objetivo de la presente entrevista es recolectar información de la situación actual que atraviesa la cadena de supermercados El Súper en función a las variables estudiadas, la cual se aplicará al gerente general de la Institución.

Nombre del entrevistado:

Cargo que ocupa: Gerente General

Fecha: 13-05-2021

1. ¿Cuál es la misión y visión de la Institución?

Misión: Los valores constituyen la base de la cultura organizacional y significan elementos que forjan la identidad de la empresa, le otorgan singularidad, y afirman su presencia social.

Visión: En los próximos tres años, ser una institución líder con un modelo innovador, que promueva el desarrollo de la región, y ser líder a nivel nacional e internacional.

2. ¿De qué manera se asegura que la misión y visión de la Institución Educativa se cumpla?

Bueno la misión y visión es comunicada en las primeras reuniones de inicio del año escolar, sin embargo, no se ha plasmado para que esta pueda ser visualizada y que se transmita de una manera más adecuada con el fin de generar un verdadero compromiso con el cumplimiento de la misión y el logro de la visión institucional.

3. ¿Qué estrategias se ha desarrollado durante el 2020 para el crecimiento de la Institución?

Internamente se ha hecho mejoras en cuanto al desarrollo de la enseñanza, optando por mejores docentes que aporten un mayor valor a la enseñanza, y a la formación deportiva, además estamos trabajando en convenios institucionales, en este caso, con las universidades locales, a parte, de ello se trabaja el marketing haciendo uso de las herramientas virtuales como la red social Facebook, todo esto se ha desarrollado sin una planificación adecuada creo que eso no ha permitido que tengamos los resultados que esperábamos.

4. ¿Cuáles son los principales objetivos establecidos para la Institución en el 2019?

Principalmente incrementar nuestra población de estudiantes, para lo cual tenemos que desarrollar nuestras actividades promocionales antes que termine el año 2020 y a inicios del 2021 en enero y febrero.

5. ¿Cuáles son las estrategias que permitirán lograr los objetivos establecidos para el desarrollo y crecimiento de la Institución en el 2021?

De momento todavía no se ha establecido las acciones en concreto, pero lo que queremos transmitir al público objetivo es nuestra misión y visión como empresa alternativa.

6. ¿Cuáles son los factores diferenciales y que representan importantes fortalezas de la Institución? Describa.

El principal factor diferencial es nuestro enfoque en la calidad de servicio.

7. ¿Qué herramientas tecnológicas se utilizan en la Institución para lograr un mejor servicio?

En la institución se utiliza un sistema interno para gestionar la información de los clientes y trabajadores de la institución, a través del cual se actualiza la información pertinente.

8. ¿Qué capacitaciones se han realizado en la Institución dirigidos al personal, tanto administrativo como operativo? ¿Con qué fin se han realizados dichas capacitaciones?

Se ha realizado solamente una capacitación a inicios de año con el fin de dar a conocer la forma de trabajo en la institución y las metodologías que deben emplear para la entidad.

9. ¿Cuáles son las principales necesidades que se han presentado en la Institución durante el 2020?

Te puedo mencionar algunas como la falta de uso de herramientas tecnológicas para mejorar la calidad de atención, los altos índices de morosidad de los clientes, lo que ha dificultado muchas veces que el servicio se dé de manera eficiente.

10. Haciendo un diagnóstico general de la Institución. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidad de actualmente presenta?

Como fortalezas tenemos primero los productos innovadores y que se diferencia de la competencia, también el servicio de información para la alta competencia, y lo podemos demostrar porque el 35% de nuestros clientes son fieles a nuestra empresa. En cuanto a las debilidades es principalmente que no se ha planificado como debe ser las acciones que se debe realizar para el desarrollo de la institución como una empresa, porque finalmente como institución privada no dejamos de ser una empresa que busca un crecimiento y esto debe reflejarse en un plan estratégico la cual ya está desactualizada desde hace muchos años, en otras palabras se carece de este documento, y otra debilidad es que no se

realiza campañas intensivas de marketing para hacer más conocido nuestra institución.

