



**TESIS DE POSTGRADO**  
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COMERCIAL**  
**CINCO ESTRELLAS S. DE R. L.**

**SUSTENTADO POR:**  
**CARLOS ALBERTO CERRATO CANALES**  
**JOSÉ MANUEL BURGOS BACILÁ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**  
**MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**TEGUCIGALPA, F.M, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2015**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**RÓGER MARTINEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLON BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COMERCIAL  
CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO  
CARLOS AUGUSTO ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO  
DANIEL FERNANDO BENAVIDES**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**JORGE CENTENO**

**ALEJANDRO DIAZ**



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R. L.**

**CARLOS ALBERTO CERRATO CANALES**

**JOSÉ MANUEL BURGOS BACILÁ**

#### **Resumen**

El objetivo principal de esta tesis es proponer un plan estratégico para la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., como un aporte por parte de los maestrantes a la administración de esta empresa con el fin de ayudarlo a posicionarse y crecer en el mercado de forma eficiente. Cabe señalar que la planeación es una herramienta fundamental en toda empresa, que sirve de guía y conocimiento para la toma de decisiones, por lo que cualquier organización debe tomar en cuenta este aspecto y dedicar parte de sus recursos disponibles a plantear diferentes objetivos que sean alcanzables y que puedan ser evaluados con posterioridad. Es así como la planeación estratégica juega un papel importante en la búsqueda de las organizaciones para alcanzar el éxito, por medio del desarrollo de una serie de pasos secuenciales que le permitan ir en busca de ese objetivo, a través de la formulación de una visión estratégica, objetivos claros y definidos, la selección y ejecución de la estrategia más adecuada que apoye a la consecución de los objetivos, y la respectiva evaluación continua del proceso. Por tal razón la planeación estratégica es un proceso integral que involucra todas las áreas de la empresa.

Palabras Claves: Estrategia, objetivos, planeación, planeación estratégica, visión.



## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R. L.**

**CARLOS ALBERTO CERRATO CANALES  
JOSÉ MANUEL BURGOS BACILÁ**

### **Abstract**

The main objective of this thesis is to propose a strategic plan for Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., as a contribution by the grandee to the administration of the company in order to help them position themselves and grow in the market an efficient way. It should be noted that planning is an essential tool for any company, which provides guidance and knowledge for decision making, so any organization must take this into consideration and dedicate part of their available resources and plan different objectives that are achievable and that they can be evaluated later. Thus, strategic planning plays an important role in organizations to succeed, through a series of sequential steps that allows them to go looking for that goal through the formulation of strategic vision, clear and defined objectives, selecting and implementing the most appropriate strategy to support the achievement of the objectives and continuous evaluation of the respective process. For this reason, strategic planning is a comprehensive process that involves all areas of the company.

Keywords: strategy, objectives, planning, strategic planning, vision.

## **DEDICATORIA**

### **Carlos Alberto Cerrato Canales**

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios, creador de la vida y a su hijo Jesucristo nuestro Salvador por darme la fuerza y energía necesaria para lograr esta meta que he propuesto.

A mi madre la Sra. Susana Cerrato, quien ha estado conmigo en cada etapa de mi vida, apoyándome, guiándome y confiando siempre en mí, a mis hermanos Delmys, Marleny y Omar por estar siempre presentes, dándome su apoyo y cariño y con quien he compartido alegrías y tristezas a lo largo de nuestras vidas.

A mi amigo y compañero José Manuel Burgos Bacilá por el apoyo brindado siempre a lo largo de esta maestría.

Y a mis amigos Bessy, Ángel de Jesús, Carlos, Jorge, Diana, Víctor, Jeffry y a mi cuñada Mirella, quienes siempre han tenido palabras de aliento y por brindarme su amistad en todo momento.

### **José Manuel Burgos Bacilá**

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios y a su hijo Jesucristo, y deseo recordar una palabra de la biblia que ha estado presente en mi mente siempre; Josué 1:9, “Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas”.

A mi esposa Auxy Duarte por su paciencia y confianza, a mis hijos José Manuel Burgos Duarte y Timothy Marcelo Burgos Duarte por su amor y comprensión.

A mi amigo y compañero Carlos Alberto por su apoyo incondicional en este proyecto de vida.

## **AGRADECIMIENTO**

### **Carlos Alberto Cerrato Canales**

Mi más profundo y sincero agradecimiento a Dios, por ser mi guía, mi soporte, y quien me ha dado la fortaleza, integridad y firmeza para alcanzar esta meta.

A mi madre Susana Cerrato, quien con su amor, dedicación, ejemplo y fortaleza ha sido mi apoyo incondicional siempre en cada uno de los retos que me he propuesto en mi vida.

A José Manuel Burgos por haber sido un excelente compañero de tesis y amigo, con quien he compartido días de esfuerzo para lograr la culminación de esta meta.

A todos mis maestros y en especial a nuestros asesores de tesis, quienes nos han dado las herramientas y conocimientos necesarios para llegar a ser lo que somos.

### **José Manuel Burgos Bacilá**

Agradezco a Dios por darme muchas fuerzas para seguir creciendo como persona y como profesional. Por su protección y su amor.

A mi familia por su comprensión en todo este tiempo.

A Carlos Alberto Cerrato por su respaldo y su colaboración en este propósito alcanzado.

A nuestros asesores, Carlos Zelaya Oviedo y Daniel Fernando Benavides por su tiempo y por su asistencia en este estudio.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	3
1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	3
1.2.2 LA EMPRESA .....	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	6
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	7
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	7
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
1.5 JUSTIFICACIÓN .....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	9
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	9
2.1.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	9
2.1.1.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	11
2.1.1.3 FASES EN LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	12
2.1.1.4 LA EMPRESA DE VENTAS AL DETALLE .....	18
2.1.1.5 ANÁLISIS PEST .....	20
2.1.1.5.1 FACTORES POLITICOS-LEGALES .....	21
2.1.1.5.2 FACTORES ECONÓMICOS .....	22
2.1.1.5.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES .....	23
2.1.1.5.4 FACTORES TECNOLÓGICOS .....	25
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	26



2.1.2.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LATINOAMÉRICA .....	26
2.1.2.2	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.....	26
2.1.2.3	ESTADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS .....	27
2.1.2.4	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	29
2.1.3	ANÁLISIS INTERNO .....	35
2.1.3.1	PRODUCTOS.....	35
2.1.3.2	PRECIOS DE COSTO Y VENTA .....	37
2.1.3.3	CANALES DE VENTA .....	39
2.1.3.4	LOGÍSTICA .....	40
2.1.1.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	42
2.2	TEORÍAS DE SUSTENTO.....	43
2.2.1	TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	43
2.2.2	TEORÍA DE LAS ESTRATEGIAS .....	44
2.2.3	TEORÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	46
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN .....	47
2.4	MARCO REFERENCIAL .....	51
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>		<b>53</b>
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA .....	53
3.1.1	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES .....	53
3.1.2	HIPÓTESIS.....	55
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS .....	55
3.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.3.1	POBLACIÓN.....	58
3.3.2	MUESTRA.....	59
3.3.3	UNIDAD DE ANÁLISIS.....	60
3.3.4	UNIDAD DE RESPUESTA .....	60
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	60
3.4.1	TÉCNICAS .....	60
3.4.2	INSTRUMENTOS .....	61

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	61
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	61
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	61
3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO .....	62
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>63</b>
4.1 ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L. ....	63
4.2 ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.....	67
4.3 ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL .....	75
4.4 ANÁLISIS FODA DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.....	75
4.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	83
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	85
5.2 RECOMENDACIONES .....	87
<b>CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>91</b>
6.1 PLAN ESTRATÉGICO 2015 – 2020 PARA LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.....	91
6.2 INTRODUCCIÓN.....	91
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	92
6.3.1 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	93
6.3.2 VALORES .....	94
6.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	95
6.3.4 PLAN ESTRATÉGICO .....	96
6.3.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	96
6.3.6 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	98
6.4 PLAN ESTRATÉGICO, CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO.....	99
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>106</b>

ANEXO 1. ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.....	106
ANEXO 2. ENTREVISTA CON EL GERENTE .....	108
ANEXO 3. ENTREVISTA CON EL GERENTE (VENTAS).....	110
ANEXO 4. ENCUESTA PARA CLIENTES DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L. ....	112
ANEXO 5. UBICACIÓN EN MAPA SATELITAL DE LAS TIENDAS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS.....	115

## **ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS**

### **FIGURAS**

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L. ....	5
FIGURA 2. TASA DE ANALFABETISMO Y AÑOS DE ESTUDIO PROMEDIO. ....	24
FIGURA 3. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR ÁREA GEOGRÁFICA.....	24
FIGURA 4. COMPONENTES PRINCIPALES DE LA LOGÍSTICA .....	41
FIGURA 5. LAS CINCO ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS .....	45
FIGURA 6. EDAD DE LOS EMPLEADOS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.....	63
FIGURA 7. GÉNERO DE LOS EMPLEADOS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.....	64
FIGURA 8. ANTIGÜEDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS.....	64
FIGURA 9. CONOCIMIENTO DEL NOMBRE DEL PUESTO Y CARGO DE LOS EMPLEADOS.....	65
FIGURA 10. GRADO ACADÉMICO DE LOS EMPLEADOS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L. ....	65

FIGURA 11. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS .....	66
FIGURA 12. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	66
FIGURA 13. PERCEPCIÓN DE LA ESTABILIDAD ECONÓMICA Y LABORAL OFRECIDA POR LA EMPRESA .....	67
FIGURA 14. EDAD DE LOS CLIENTES ENCUESTADOS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L. ....	67
FIGURA 15. GÉNERO DE LOS CLIENTES DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS .....	68
FIGURA 16. OCUPACIÓN DE LOS CLIENTES DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS ....	68
FIGURA 17. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE VENDE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS.....	69
FIGURA 18. PERCEPCIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS .....	69
FIGURA 19. PERCEPCIÓN DE LA ATENCIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE .....	70
FIGURA 20. FRECUENCIA DE COMPRA DE LOS CLIENTES DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS.....	71
FIGURA 21. PROBABILIDAD DE QUE UN CLIENTE RECOMIENDE COMPRAR EN LA EMPRESA .....	71
FIGURA 22. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN A LA UBICACIÓN DE LAS TIENDAS .....	72
FIGURA 23. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN AL ESPACIO Y DISEÑO DE LAS TIENDAS.....	72
FIGURA 24. POSIBILIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS EN PROMOCIONES DE VENTAS. ....	73
FIGURA 25. POSIBILIDAD DE ENCONTRAR LOS PRODUCTOS QUE BUSCA EN LA TIENDA .....	73
FIGURA 26. PRODUCTOS QUE DEMANDAN LOS CLIENTES QUE ESTÉN DISPONIBLES PARA LA VENTA.....	74
FIGURA 27. FORTALEZAS VRS. OPORTUNIDADES .....	79
FIGURA 28. FORTALEZAS VRS. AMENAZAS .....	80
FIGURA 29. DEBILIDADES VRS. AMENAZAS.....	80

FIGURA 30. DEBILIDADES VRS. OPORTUNIDADES .....	81
FIGURA 31. DIAGRAMA DE ISHIKAWA .....	84
FIGURA 32: PROPUESTA DE VALORES .....	94
FIGURA 33. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	96
FIGURA 34. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	97

## **TABLAS**

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE INDEPENDIENTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	53
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE RENTABILIDAD ..	54
TABLA 3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE DEPENDIENTE OPERATIVIDAD ..	54
TABLA 4. ANÁLISIS FODA DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L. ....	78
TABLA 5: ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA.....	82
TABLA 6. VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN .....	102

# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se expone y describe la problemática que aborda la investigación, define todo lo referente a la formulación del problema, los objetivos que se persiguen y a la vez la importancia del desarrollo de la investigación y como contribuirá a la solución del problema planteado.

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica, se considera un aspecto indispensable para alcanzar el éxito de las empresas, esto ha llevado a cambios significativos en la forma de administrar los recursos, los planes de acción, y la evaluación del desempeño que garanticen el logro de los objetivos.

Este trabajo de investigación busca proporcionar a la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., un análisis de su situación actual, haciendo relevancia en los factores administrativos que son claves para su posicionamiento en el mercado, así como proponer un plan estratégico que sirva de guía para el funcionamiento de la empresa en el corto y mediano plazo, y permita a los accionistas tomar mejores decisiones.

En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema de investigación, las preguntas de investigación; y de los objetivos del estudio tanto el general como los específicos; además la justificación del estudio.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico iniciando con un análisis de la situación actual que ubica el problema de investigación en el entorno macro, micro e interno, así

como la definición de la Planeación Estratégica, la importancia que tiene para las organizaciones, las fases para su aplicación, las ventajas que tienen las empresas con la aplicación de esta planeación, no puede dejar de mencionarse la rentabilidad y el posicionamiento estratégico, entre otros puntos importantes.

En el tercer capítulo, se eligieron las variables de estudio y se da a conocer el diseño metodológico de la investigación, definiéndose el tipo de estudio, el enfoque y diseño de la investigación, y lo más importante la elección de las técnicas e instrumentos de investigación para la recolección de la información.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados obtenidos en el proceso de aplicación de los instrumentos de investigación, así como el análisis e interpretación de los mismos, que sirvieron de base para la elaboración del análisis FODA de la empresa.

En el capítulo V, muestra las conclusiones derivadas del estudio y las recomendaciones que podrán ser consideradas con la puesta en marcha de la propuesta del plan estratégico.

En el capítulo VI, se estructura la propuesta del plan estratégico para la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., y los elementos necesarios para que su implementación sea efectiva.

Por último se finaliza el trabajo incluyendo las fuentes bibliográficas y los anexos correspondientes que sirven de complemento para lo expuesto en la presente investigación.

## **1.2 ANTECEDENTES**

### **1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planeación Estratégica es un tema que se ha venido aplicando desde tiempos pasados para el logro de objetivos, y que en la actualidad las organizaciones deben adoptar para tomar mejores decisiones, que les permitan no solo alcanzar sus objetivos, sino también planificar las acciones futuras para crecer y mantenerse a través del tiempo, en el entorno cambiante en el cual operan. Por tal razón al hablar de planeación estratégica, hablamos de la forma como las empresas, definen en el corto y largo plazo los objetivos que desean alcanzar y la forma como serán alcanzados.

Según Thompson, Gamble, & Peteraf (2012) “ la estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio” (p. 4). De esta forma la planeación estratégica ofrece a los gerentes un marco de referencia para una planeación más detallada para la toma de decisiones. Y los gerentes deben aprender a identificar las decisiones, que sean más adecuadas conforme a las estrategias ya definidas; así como poder comunicarlas a todo nivel dentro de la organización.

En la actualidad, la mayoría de las empresas reconocen la importancia de la Planeación Estratégica como pilar para el crecimiento y bienestar a largo plazo, sin embargo se requiere un compromiso a todo nivel para poder guiar y orientar sus actividades para tal fin. De tal manera que la planeación estratégica permite, analizar la situación actual de una empresa, para definir una serie de pasos secuenciales, que permitan establecer las metas organizacionales, elaborar sus



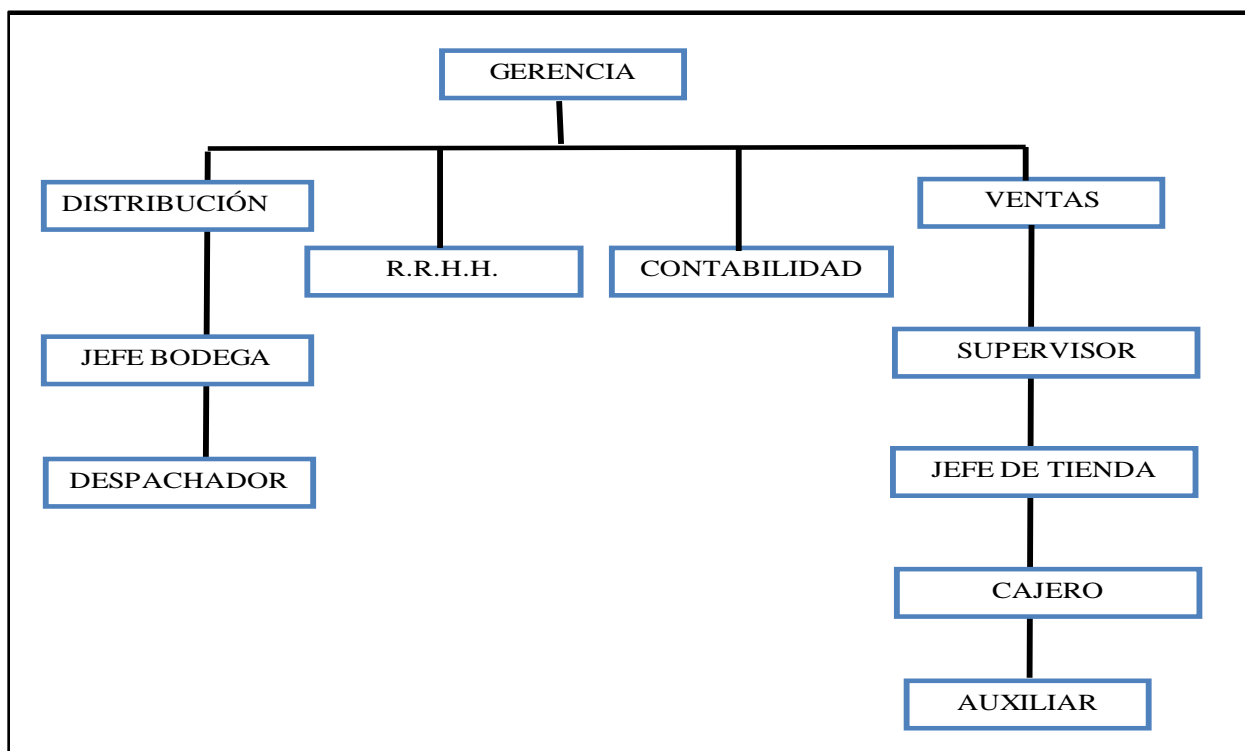
estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional de su cartera de productos y mercado, para lograr el fin último de toda organización la rentabilidad.

### **1.2.2 LA EMPRESA**

La empresa de ventas de productos misceláneos denominada Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. se fundó en el año 1998 como una pulpería, se inició con una inversión de dos mil lempiras (L. 2,000.00) por parte de uno de los socios actuales de la organización en la colonia Las Palmas de la ciudad de Tegucigalpa. El servicio que proporcionaba a sus clientes en esos años era de abastecerlos principalmente de los productos de la canasta básica, en los siguientes 4 años el negocio se convirtió en un “mercadito”, en el cual se hicieron de los servicios de un local alquilado más amplio donde le brindaban un surtido diferente a su clientela.

Para el año 2004 logran comprar un local en la entrada principal de la colonia Las Palmas, esto con la idea de convertirla en una bodega dirigida a la venta al detalle y al por mayor. Asimismo aplican la estrategia de vender por medio de ruteo a todas las pulperías de zonas aledañas, esta fue una oportunidad de negocio que duro poco tiempo ya que debido a la inseguridad y la falta de pago de sus clientes que adquirían productos al por mayor bajo el otorgamiento de créditos. La estrategia de crecimiento dio un giro inesperado ya que empezaron a alquilar locales en lugares que se distinguieran por un aumento poblacional, las ventas de sus bodegas de productos misceláneos iban dirigidas a sectores de clase media baja predominantemente.

Actualmente la empresa tiene ocho tiendas distribuidas en las localidades de Las Palmas, Colonia Kennedy, Colonia Alemán, Residencial Bella Oriente, Colonia San Miguel y Colonia El Pedregal. En estos establecimientos se manejan ventas al detalle, por docena y por caja, esta es una forma de satisfacer las necesidades y brindar precios competitivos a los consumidores al detalle, pulperías, restaurantes, cafeterías y vendedores independientes. La empresa tiene como iniciativa aumentar la rentabilidad ya que sus ventas tienen un margen de ganancia reducido debido que el poder de negociación con los proveedores es bajo, sin embargo no cuenta con los mecanismos adecuados para lograrlo. La estructura organizacional actual de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. se muestra a continuación:



**Figura 1. Organigrama de empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.**

## **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la empresa Comercial Cinco Estrellas necesita direccionar sus procesos estratégicos y financieros para diferenciarse de la competencia, aumentar su mercado, tener conocimiento claro de su demanda y oferta, y evaluar costos operativos, así como incrementar el negocio, de forma tal que la rentabilidad para los dueños sea atractiva. Este es un escenario óptimo pero en la realidad este negocio presenta dificultades en la gestión administrativa debido a la falta de una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también de una capacidad financiera que les permita invertir en recursos y así aumentar su competitividad.

El objeto de estudio de esta investigación fue identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que impiden que la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. logre implementar y desarrollar el plan estratégico con el que se busca mejorar y colocar a la empresa en una mejor posición operativa y financiera.

### **1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. carece de una gestión administrativa adecuada, que le permita el cumplimiento de objetivos y metas administrativas con el propósito de ser un negocio competitivo y rentable.

¿Es factible fortalecer la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas, con la finalidad de lograr un crecimiento y maximizar sus utilidades?

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuáles son los factores que limitan la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
2. ¿Qué efectos provocan los factores que limitan la gestión administrativa de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
3. ¿Cuáles son las soluciones y recursos que contribuirían a fortalecer la gestión administrativa de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
4. ¿Qué alternativa es viable a la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. para aumentar el desempeño de la organización?

## **1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., mediante el desarrollo de un plan estratégico, que contribuya a consolidar la capacidad operativa de la empresa.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los factores que limitan la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.

2. Analizar los factores identificados con el fin de evaluar los problemas actuales de la organización.
3. Determinar las posibles alternativas, que contribuyan a fortalecer la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.
4. Proponer un plan estratégico para la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. que permita enfocar los esfuerzos en el logro de los objetivos que los dueños desean alcanzar.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., en la actualidad no cuenta con objetivos y metas claras, ni con un adecuado desarrollo empresarial, por lo que esta investigación propone aportar, a la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., elementos sustanciales acerca de los beneficios que trae consigo la implementación de la planeación estratégica, a partir de un análisis de la situación actual, teniendo en cuenta todos los aspectos funcionales de las diferentes áreas y el rol que juegan los diferentes miembros dentro de esta.

Toda empresa debe contar con actividades y procedimientos claros a seguir, para el logro de sus objetivos, los cuales deben estar adecuadamente definidos y ser socializados a todos dentro de la organización, por tal razón consideramos que la planificación estratégica es fundamental, para que Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., logre en el corto y mediano plazo, alcanzar una mayor rentabilidad en sus operaciones y un crecimiento sostenible en el tiempo.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se hace una descripción de la fundamentación teórica o bibliográfica, que sirvió de base para el presente estudio, el cual se encuentra estructurado por un análisis de la situación actual, seguidamente se describen las teorías científicas consultadas sobre la variable de estudio: planeación estratégica, desde el punto de vista de diversos autores; al final del mismo se hace una conceptualización de los términos específicos del estudio.

### **2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En esta sección se analiza el entorno sobre el tema planteado, desde tres escenarios el macro entorno, el micro entorno y el análisis interno, que permitirán reconocer aquellos factores que afectan o favorecen las variables de investigación.

#### **2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

En este apartado se hace referencia al proceso de planeación estratégica y su importancia en las organizaciones, de igual manera se describe las características de las empresas de ventas al detalle y se concluye con un análisis PEST que nos permitirá identificar las fuerzas externas que influyen en el rendimiento de la empresa en estudio.

##### **2.1.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica constituye un proceso que permite a las organizaciones prepararse, para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a

orientar sus esfuerzos, con metas reales de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en este proceso, esto significa que “la planeación estratégica se anticipa al futuro mediante la formulación de objetivos, tareas y medios alternativos para lograrlo” (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012, p. 18).

Según David(2008) “La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (p. 5). Es decir que la planeación estratégica permite ver a la organización como un todo, en lugar de tratar cada parte de forma individual y sin relacionarlas con las demás partes, por lo que juega un papel integrador de las diferentes áreas funcionales de la empresa, administración, finanzas, marketing, etc., para el logro de los objetivos.

Las definiciones anteriores nos permiten afirmar que la planeación estratégica, es de vital importancia para las organizaciones, ya que proporciona un marco de referencia para una planeación más detallada para la toma de decisiones. Por lo que los gerentes deben pensar estratégicamente y tomar decisiones que les permitan anticipar y definir el futuro de sus organizaciones. Torres Hernández (2008) señala que la planeación estratégica hace que los administradores estén alertas a los cambios que se presentan en su entorno, evaluando nuevas oportunidades e identificando las amenazas que los pudieran afectar, así como proponer un modelo de negocios que permita lograr un éxito sostenido de la organización.

Los siguientes son los objetivos más importantes de la planeación estratégica, según Amaya (2005) :

- a) Preparar a la institución para anticiparse y responder ante los retos del futuro.
- b) Promover la participación, calidad, eficiencia y transparencia de la gestión institucional.
- c) Coadyuvar a la articulación paulatina de la planificación y presupuesto institucional que contribuya a la asignación más eficiente de los recursos.
- d) Incorporar los cambios organizacionales que aseguren la continuidad y permanencia de la institución.
- e) Definir el procedimiento de evaluación del cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional.

#### **2.1.1.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de planeación estratégica de una organización, requiere de un compromiso firme por parte de la dirección y que debe expandirse a todos los niveles jerárquicos, de tal forma que todos en la organización sean conscientes de los objetivos que se desean alcanzar. David (2008) describe el proceso de planeación estratégica como “un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización” (p. 7). El cual tiene como finalidad organizar información cualitativa y cuantitativa para tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre.

De acuerdo con Rojas López & Medina Marín (2011) el proceso de planeación estratégica, inicia con un análisis de la situación interna y externa de la empresa, que le permitirá identificar los principios que están inmersos en la organización, así como proyectar los valores finales a



futuros considerando las tendencias del mercado , formular y alinear la estrategia que permita alcanzar los valores definidos y finalmente implementar la estrategia más adecuada, que surgió del proceso de planeación. De esta perspectiva la estrategia es fundamental ya que integra una serie de conceptos y acciones que inician con el establecimiento de las metas y objetivos, así como el desarrollo y monitoreo de planes, que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

### **2.1.1.3 FASES EN LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) definen que “el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas” (p. 21). Estas son las que se mencionan a continuación.

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección a largo plazo, una misión y un conjunto de valores que guíen la búsqueda de la visión y misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico definido.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la misión, visión, objetivos y estrategias o la ejecución de largo plazo.

A continuación se describen de forma general los elementos, que componen cada una de estas fases, así como la importancia que cada uno de ellos tiene en el proceso de la planeación estratégica:

**VISIÓN ESTRATÉGICA:** La visión de una empresa expresa hacia donde desea llegar la organización. Señala que es lo que quiere ser una empresa y lo que quiere lograr.

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstracta, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta gerencia de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (Amaya, 2005, p. 15)

La visión estratégica señala el rumbo de la organización, debe ser distintiva y específica para una organización; y para que esta funcione debe comunicar lo que esta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y la estrategia de la institución.

**MISIÓN:** La misión indica la razón de ser de la empresa; Hitt, Ireland, & Hoskisson, (2007)mencionan que “Una misión específica la o las líneas de negocio en las cuales pretende competir la empresa, así como cuales son los clientes a los que quiere atender” (p. 20) . Por lo que la misión es más concreta que la visión, puesto que expresa de forma clara el negocio y propósito actual de la organización, de esta forma la misión le da a la organización un enfoque y una dirección estratégica, ya que toda decisión estratégica debe fluir de la declaración de la misión.

La misión de una empresa es importante porque facilita el espíritu de identidad, y un sentido de práctico porque es el punto de partida para el control y evaluación de resultados. Torres Hernández (2008) señala la importancia de la misión desde un punto de vista cualitativo porque:

- Garantiza un propósito unánime.
- Permite sentar las bases para asignar recursos.
- Establece una tónica para el ambiente laboral.
- Es el punto central para identificarse o no, con el propósito y curso de la organización.
- Permite que objetivos se conviertan en estructuras y así se asignen tareas.
- Especifica los propósitos que se convierten en objetivos los cuales permiten controlar y evaluar parámetros de costos, tiempo y resultados.

**VALORES:** Thompson et al.(2012) definen “Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de su compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (p. 27). Por lo tanto los valores, las creencias y las normas, son indispensables en la vida de las organizaciones para su correcto funcionamiento, y que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos, estos tres elementos forman parte de la cultura organizacional de una empresa y están estrechamente relacionados ya que conforme pasa el tiempo, se vuelven parte del modo de pensar de las personas y afectan su interpretación de cada situación.

**OBJETIVOS:** David (2008) afirma: “Los objetivos son esenciales para el éxito de las organizaciones porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia y constituyen

la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas” (p. 13). De ahí radica la importancia de definir los objetivos, ya que sin ellos una organización, no tiene bases confiables para evaluar su éxito o fracaso, ya que estos indican los resultados y logros que se desean alcanzar.

Los objetivos que establece una compañía, deben estar dirigidos al cumplimiento de la misión y visión definidas, en este sentido Chiavenato (2009) señala que los objetivos deben cumplir seis criterios simultáneos:

1. Enfocarse en el resultado que se debe alcanzar y no en una actividad.
2. Ser consistentes, deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
3. Ser específicos, estar circunscritos y bien definidos.
4. Ser mensurables, cuantitativos y objetivos.
5. Referirse a un periodo determinado, como día, semana, mes y número de años.
6. Ser alcanzables, deben ser enteramente posibles.

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA:** Jone (2008) define la estrategia de una organización como un “Patrón específico de decisiones y acciones que toman los gerentes para perseguir las competencias esenciales que les permitan alcanzar una ventaja competitiva con la cual superar a sus competidores” (p. 229). Es así como las estrategias se formulan para alcanzar los objetivos de la organización, aprovechando los recursos, capacidades y las competencias centrales de la organización en el entorno, y así hacer realidad los resultados esperados que conduzcan a alcanzar la visión.

Las estrategias se definen en todos los niveles de la organización y no existe una manera única para plantear las estrategias, sin embargo se debe establecer un punto de referencia, para determinar lo que serán las estrategias, tales como el análisis de los factores internos y externos que a su vez abarcan seis elementos: a) las oportunidades y amenazas, b) las condiciones de la industria y la competencia, c) las consideraciones de los factores sociales, políticos y de la ciudadanía, d) las fortalezas y debilidades, e) las ambiciones personales, filosofías de negocio y principio ético de los administradores, f) y los valores compartidos y la cultura organizacional (Torres Hernández, 2008).

El nivel de la estrategia también tiene que ver con quien participa en la formulación de la estrategia, al igual que los objetivos estas se encuentran en todos los niveles de la organización y estas se pueden categorizar así:

- Estrategia corporativa: abarca como obtener una ventaja competitiva de la administración de un conjunto de negocios.
- Estrategia de negocios: es una estrategia del nivel de una sola línea de negocios, que compite en un mercado bien definido.
- Estrategia de áreas funcionales: que son las propias de cada función particular dentro de la organización.
- Estrategias operativas: que sirven para proporcionan un plan para las actividades específicas de menor rango con importancia estratégica.

**EJECUTAR LA ESTRATEGIA:** Después de la formulación de la estrategia, la siguiente etapa en el proceso es la ejecución de la estrategia, que requiere la existencia de más tareas que apoyen y fortalezcan la puesta en marcha de la estrategia.

Implementar estrategias requiere acciones como la modificación de los territorios de ventas, agregar nuevos departamentos, el cierre de instalaciones, la contratación de nuevos empleados, el cambio en la fijación de estrategias de precios de la organización, el desarrollo de presupuestos financieros, el otorgamiento de nuevas prestaciones para los empleados, el establecimiento de procedimientos de control de precios, el cambio de las estrategias de publicidad, la construcción de nuevas instalaciones, la capacitación de nuevos empleados, la transformación de gerentes entre las divisiones y la creación de un mejor sistema de información gerencial. (David, 2008, p. 263)

En comparación con la formulación de estrategias, su ejecución es más de tipo operativo que intelectual; para la ejecución de las mismas son especialmente importantes las destrezas subjetivas, las actividades de ejecución de estrategias producen impacto en todos los directivos y empleados de una organización, mientras que su formulación posiblemente solo implique unos pocos gerentes de alto nivel.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ESTRATEGIA:** La fase final del proceso de formulación y ejecución de la estrategia es la evaluación del desempeño de la estrategia, para determinar los ajustes que se deben hacer, tanto a la visión, misión, objetivos y estrategia por medio de acciones que permitan corregir las fallas encontradas en la evaluación. Thompson et al.(2012) lo define “Es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de las estrategias” (p. 39). En esta última fase, juega un papel muy importante el control, que se entiende como la vigilancia o seguimiento de acciones; y la evaluación aplicada como medición y comparación de los resultados obtenidos contra los esperados.

Al respecto Torres Hernández (2008) menciona que “el control/evaluación es el proceso que cierra el ciclo de la administración estratégica, cuando este se inició con la fase de planeación o formulación de estrategias (...)” (p. 350). Es por esta razón que para poder evaluar la estrategia, es necesario establecer los mecanismos de control adecuados que permitan garantizar la obtención de los resultados en todos los niveles de la organización y estos pueden ser: estratégicos, tácticos y operacionales.

#### **2.1.1.4 LA EMPRESA DE VENTAS AL DETALLE**

Las pequeñas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. En nuestro país no es la excepción debido a que es una fuente de trabajo así como de generación de riqueza a los emprendedores que asumieron los riesgos de invertir desde la constitución de su negocio. Las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos especiales comparados con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.
- Sirven de apoyo y de soporte las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontractadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el paño de la gran corporación redundaría en un aumento de costo. Por ejemplo se contrata una empresa de seguridad que maneje la protección y vigilancia de las tiendas.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de los negocios de ventas de misceláneos al detalle o tiendas de conveniencia, debido al limitado monto de inversión y al crédito accesible ofrecido por los proveedores.

En el presente estas empresas surgen de oportunidades emprendedoras, los autores Longenecker, Justin G., Petty, J. William, & Palich, Leslie E. (2010) nos definen lo siguiente:

Oportunidad emprendedora, como una innovación deseable y atinada que crea valor para los compradores o usuarios finales interesados, distingue entre las oportunidades y las ideas. Sin embargo es importante observar que una oportunidad no tendrá el mismo atractivo para todas las personas. Debido a las diferentes experiencias y perspectivas de las personas, un individuo podrá observar una oportunidad donde otros no la perciben. De cualquier manera, una oportunidad verdadera existe sólo para el emprendedor que tiene el interés, los recursos y las capacidades necesarias para alcanzar el éxito. (p. 4)

En cualquier momento existen oportunidades de negocios potencialmente rentables. Pero es necesario que los individuos con capacidades y con un deseo lo bastante poderoso para asegurar el éxito las reconozcan y aprovechen...pero un fracaso en los negocios no es un fracaso en la vida. Muchos aprenden de la experiencia y siguen adelante para iniciar un nuevo negocio exitoso...Emprendedores son aquellas personas que identifican necesidades e inician nuevos negocios o empresas para satisfacerlas. Son personas que asumen riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica. (p. 6)

Las empresas que venden al detalle han evolucionado en la venta masiva de productos o servicios a grandes porciones de clientes, se han convertido en una razón para mejorar el nivel de la calidad vida, facilitando el acceso a bienes y servicios, generando empleo, creando un impacto en la economía por medio del aumento del PIB, crecimiento de la economía formal, así como aumentando la competitividad. Es el rubro industrial que entrega productos al consumidor final. La razón para involucrar a mayoristas y minoristas en un mismo sector fue una consecuencia de la gran cantidad de problemas y soluciones comunes que tienen ambos sectores por la intensidad y diversidad tanto de sus productos como de sus clientes.

En el negocio de ventas al detalle se pueden incluir todas las tiendas o locales comerciales que habitualmente se encuentran en cualquier centro con venta directa al público, sin embargo, su uso se halla más bien ligado a las grandes cadenas de locales comerciales. El ejemplo más común de detalle lo constituyen los supermercados, otros comercios tradicionalmente asociados



al detalle son las tiendas por departamentos, casas de artículos para el hogar, ferreterías, farmacias, venta de indumentaria, librerías, entre muchas más. La complejidad del detalle viene dada por la amplia variedad de artículos y tipos de artículos que ofrecen, así como el nivel de operaciones efectuado. Las operaciones de venta del detalle generan una cantidad de datos tal que puede resultar abrumadora para aquellos ajenos al negocio.

Johnston & Marshall (2009) afirman que:

En ocasiones, las actividades y factores de éxito que se requieren para las ventas minoristas...es necesario contar con habilidades en cuanto a comunicación y relaciones interpersonales, conocer bien los productos que se venderán, tener capacidad para descubrir las necesidades y los problemas de los clientes y ser lo suficientemente creativo como para demostrarle que determinado producto o servicio le servirán para satisfacer esa necesidades y problemas. (p. 47)

Las empresas minoristas forman parte de una cadena de suministros la cual se caracteriza por un flujo constante de orientaciones, productos y bienes entre los eslabones que participan en este proceso. Chopra & Meindl (2008) declaran que:

Una cadena de suministros está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministros incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de la petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. (p. 4)

#### **2.1.1.5 ANÁLISIS PEST**

El análisis PEST es una herramienta muy utilizada en el análisis de los factores externos de un determinado negocio debido a que es una herramienta simple, que no requiere un gran nivel de formación para su empleo, además ofrece una información de enorme valor para la empresa. Los cambios que ocurren en las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de los

consumidores por productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas influyen en los tipos de productos que se desarrollan, en el posicionamiento de la organización y en las estrategias de segmentación del mercado, asimismo afectan a los proveedores como a los distribuidores (David, 2008).

#### **2.1.1.5.1 FACTORES POLITICOS-LEGALES**

Como es de suponer la empresa Comercial Cinco Estrellas tiene su tiendas en la ciudad de Tegucigalpa, departamento de Francisco Morazán, situada dentro del territorio hondureño y por lo tanto se ve afectada por la estabilidad política del país en la que se encuentra. Dentro de la estabilidad política de un país podemos incluir factores como el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, guerra civil, conflictos armados, etc.

El sistema político hondureño se caracteriza por ser un sistema de partidos. Es muy importante para un país como Honduras, no sólo ser políticamente estable sino también transmitir esta imagen al resto del mundo. Según las calificadoras, existen algunos factores de riesgo como una deuda que sigue en aumento, debilidad de las instituciones públicas, una economía con ingresos bajos y rigidez del tipo de cambio que limita el actuar de la política monetaria (Secretaría Ejecutiva & Consejo Monetario Centroamericano, 2015).

En la parte legal, las empresas locales tienen el incentivo de formar parte de la economía formal del país por medio de iniciativa del régimen de facturación, que es un cuerpo normativo dinámico que respalda, los hechos económicos con transcendencia fiscal, así mismo permite a la Administración Tributaria (Dirección Ejecutiva de Ingresos), controlar y regular la emisión o

extensión de los Documentos Fiscales, las Modalidades de Impresión, y los aspectos relacionados al registro, funcionamiento y control de las imprentas. Brinda a los contribuyentes una plataforma moderna que facilita los trámites inherentes al proceso de Facturación, mejorando los servicios al contribuyente .Mediante Artículo 57 del Decreto 17-2010 Ley de Fortalecimiento de los Ingresos, Equidad Social, y Racionalización del Gasto Publico, se le instituye a la Dirección Ejecutiva de Ingresos, la elaboración del Reglamento de Régimen de Facturación(Poder Legislativo de Honduras, 2014).

#### **2.1.1.5.2 FACTORES ECONÓMICOS**

El análisis de los factores económicos es necesario para tener conocimientos sobre el sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y como puede influir en ella. Para ello habrá que estudiar los factores económicos más determinantes a nivel nacional (Honduras) y más detalladamente a nivel local (Tegucigalpa, zona este).

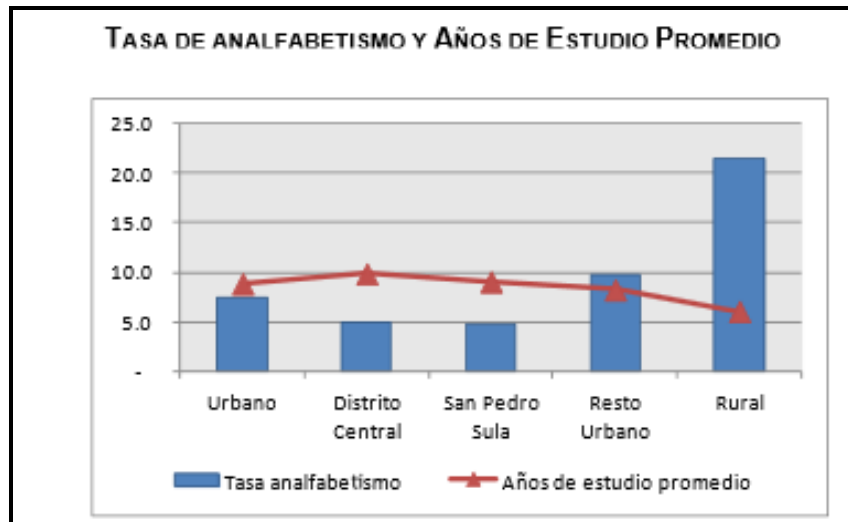
Durante el periodo 2000-2014, el crecimiento económico de Honduras registró una tasa promedio del 4.0% anual, producto de una expansión de la inversión total de 3.0% anual; compuesta por un aumento de 3.7% anual de la inversión privada y la caída de 2.0% anual de la inversión pública. La relación entre crecimiento e inversión, es más evidente cuando se observa que en los años 2004-2007 la economía experimentó un crecimiento sostenido y vigoroso, promediando alrededor de 6.3% anual, con un incremento de 11.6% anual de inversión total; mientras que durante el lapso 2008-2014, la tasa de crecimiento promedio se desaceleró a 1.4% anual, acompañada de una contracción promedio de 3.3% anual de la inversión total(Presidencia

de la República de Honduras, Secretaria de Estado de Coordinación General del Gobierno, & Dirección Presidencial de Planificación Estratégica, 2014).

### **2.1.1.5.3 FACTORES SOCIO-CULTURALES**

La importancia de este factor reside en que es el encargado del estudio de las características culturales y el comportamiento de los diversos grupos sociales dentro del territorio hondureño. Este factor va a tener un papel relevante para la empresa ya que debe superar las expectativas y necesidades de un grupo de clientes o consumidores, así que es necesario conocer los cambios en el estilo de vida, la moda, calidad y modos de vida, educación de la población. Son muchos los factores que se engloban dentro del ámbito socio cultural pero algunos de los más importantes pueden ser la calidad de vida, distribución de ingresos, demografía, educación, modas, seguridad social y salud, etc.

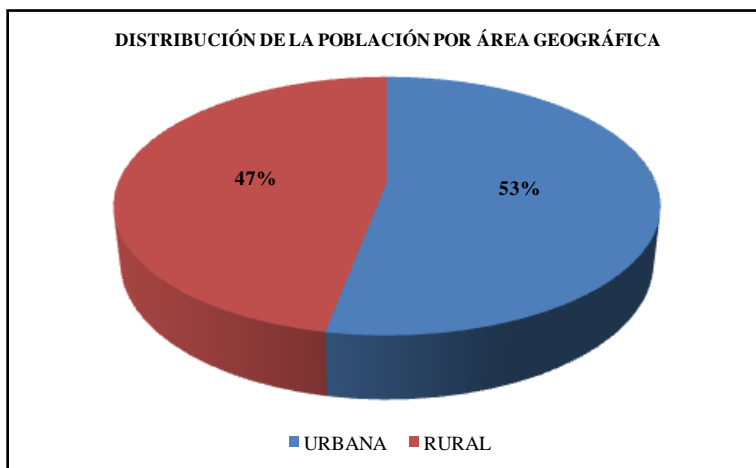
La educación en Honduras, el analfabetismo es un problema importante en la realidad educativa del país. En nuestro país, el 14.5% personas mayores de 15 años no sabe leer ni escribir. Los datos indican que la tasa de analfabetismo continua siendo mayor en la población del área rural (21.5%). Sin embargo, afecta tanto a hombre como mujeres (...) el analfabetismo es superior en las personas de mayor edad. Hasta los 24 años la tasa es menor al 10%, a partir de los 19 años aumenta hasta alcanzar su máximo en la población de 60 años y más, de la cual casi la mitad (37.9%) no sabe leer ni escribir(Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras, 2013).



**Figura 2. Tasa de analfabetismo y años de estudio promedio.**

Fuente: (INE) Instituto Nacional de Estadística de Honduras.

La población con base a los resultados de esta encuesta, los habitantes se estiman en 8, 535,692; de los cuales 4, 099,703 (48%) son hombres y 4, 435,988 (52%) son mujeres. La población urbana es de 3, 986,354 habitantes, y de ésta el Distrito Central concentra aproximadamente el 27.6% con un 1, 101,942 habitantes (...) la población hondureña se caracteriza por ser joven, representada por adolescentes menores de 19 años (43.9%). Por otro lado la población de la tercera edad representada por adultos de 60años y más, conforman una minoría del 9.5% (Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras, 2013).



**Figura 3. Distribución de la población por área geográfica.**

Fuente: (INE) Instituto Nacional de Estadística de Honduras.

#### **2.1.1.5.4 FACTORES TECNOLÓGICOS**

En este apartado nos referimos a uno de los factores que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial, la tecnología, la cual está formada por todos los conocimientos que posee una empresa sobre la forma de hacer productos, funciones u otros procesos. Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. Mediante la tecnología una empresa puede diferenciarse de la competencia sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios (Hitt et al., 2007).

Las empresas de ventas al detalle están utilizando recursos tecnológicos que les ayuden a impulsar el crecimiento menor, racionalizar las operaciones y mejorar el servicio al cliente. Un ejemplo es el Sistema Microsoft Dynamics Retail Management (RMS) que ofrece a pequeñas y medianas empresas minoristas un punto completo de venta solución (POS) que se puede adaptar para satisfacer las necesidades únicas. Este es un potente paquete de software que automatiza los procesos de punto de venta y operaciones de la tienda, proporciona un control centralizado para múltiples tiendas minoristas, y se integra con los programas de Microsoft Office System. Además permite que los empleados aprendan procedimientos de punto de venta en cuestión de minutos con asistentes integrados y una interfaz de usuario intuitiva, adicional permite personalizar los campos de datos para seguir la información que usted quiere ver sobre los clientes, inventario y proveedores. (Microsoft, 2015)

## **2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

También conocido como entorno específico podemos hacer referencia a todos aquellos factores que afectan a las empresas o negocios de un determinado sector. En resumen podemos decir que el entorno específico, es un conjunto de variables que afectan a las empresas de un sector que compiten entre sí por conseguir una mayor cuota de mercado. Para adentrarnos de forma específica en el análisis de este entorno vamos a utilizar dos herramientas de gran apoyo en la economía empresarial: Un análisis de la planeación estratégica de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica, la administración de empresas familiares y el análisis de las 5 fuerzas de Porter de la empresa de estudio.

### **2.1.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LATINOAMÉRICA**

La administración efectiva de las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas y caribeñas, requiere de un conocimiento profundo de diversas áreas, de las cuales sin duda la capacidad de gestión cobra cada día mayor relevancia.

La capacidad de gestión está referida a áreas tales como, la gerencia y la planeación de las actividades o proyectos, la mercadotecnia, el recurso humano, el análisis económico y financiero y la adopción de nuevas tecnologías. El objetivo fundamental del desarrollo de estas diferentes áreas es desarrollar una estrategia para satisfacer las necesidades de las empresas. (Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2010, p. 19)

### **2.1.2.2 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES**

La empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. es un negocio familiar creado y gestionado por una sola familia, en la práctica es una sociedad cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una familia y su objetivo estratégico comprende la continuidad de

la empresa a manos de la siguiente generación familiar. Entre sus rasgos más importantes se puede mencionar que sus fortalezas son claras, la transmisión de los valores y la cultura familiar al entorno laboral, la cercanía con el cliente, la flexibilidad. La empresa familiar se concibe como un proyecto de vida de varias generaciones. En cuanto a sus debilidades, la principal radica en la moderación para conseguir financiación para extender su negocio. La familia de esta empresa tiene una alta aversión al riesgo porque su propio patrimonio está en juego. Por ello, su capacidad de crecimiento puede verse limitada si no se toman decisiones acertadas (Treviño, 2010, p. 258).

Según Treviño (2010) nos menciona que para gestionar de manera eficiente una empresa familiar se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos, tener una descripción clara de los puestos y funciones, desarrollo de una cultura organizacional, creación de posibilidades de desarrollo, comunicación efectiva, igualdad entre el personal, transparencia y establecer un sistema de compensaciones.

La administración es operar en el día a día de la compañía familiar. Comprende todas las labores y las decisiones de dirección, gestión y operación llevadas a cabo por altos directivos- por ejemplo, el director general y el equipo directivo... para poder gestionar la empresa familiar y tender hacia la profesionalización de la misma, obtener más información, crecimiento y eficiencia, hacen falta sistemas administrativos que fijen objetivos reglas y métodos de evaluación. (p. 258)

### **2.1.2.3 ESTADO ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS**

Al menos el 90 por ciento de las empresas en Honduras son de origen familiar, la mayor parte de las empresas en nuestro país pertenecen al sector de las micro y pequeñas empresas. La empresa privada debe ser la punta de lanza para que el gobierno de Honduras reconozca en los negocios de capital familiar, la factibilidad de inversión, debido que muchas empresas se pierden a causa de la sucesión generacional, que termina cambiando la idea original del negocio, cuando



el miembro de la familia que lo heredará no está capacitado para el manejo del mismo, por lo que mediante el programa se capacitará tanto al creador de la empresa como a su sucesor.

Las empresas familiares son uno de los principales impulsores de la economía en nuestro país y representan un 90% de las pequeñas y medianas empresas de Honduras. El 83% de estas empresas no cuentan con un plan de sucesión y un 93% no establecieron normas para resolución de conflictos. El estudio reveló que en el 70% de las empresas familiares, los puestos directivos son ocupados por familiares, lo cual refleja que la conducción es un privilegio exclusivo de la familia, por consiguiente, establecer reglas claras y una visión compartida es primordial para asegurar la sucesión del patrimonio y el negocio a las nuevas generaciones. En otras palabras, asegurar el equilibrio en la armonía familiar y rentabilidad de la empresa(COHEP, 2012).

De acuerdo a la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (2012), más del 50 por ciento de las empresas que inician operaciones cierran antes de cumplir un año en funciones. En Tegucigalpa, existen alrededor de 23 mil micro, pequeñas y medianas empresas, que en su mayoría presentan pérdidas significativas a causa de la crisis económica. La respuesta está en ver como se vuelven a reactivar esas empresas, como se reviven, porque el impacto de la crisis económica afectara crecimiento en algunos sectores. Estas empresas generan 600 millones de lempiras al año por concepto de Impuesto sobre la Renta, por lo que es imperante reactivar las empresas que han registrado caídas en ventas. Se determinó que las normas para asegurar el patrimonio familiar es motivar a las nuevas generaciones hacia la participación en el negocio, y establecer una estrategia para asegurar y mejorar la calidad de vida de los fundadores una vez que se retiren de la actividad económica, sin afectar la administración y el rumbo de la empresa («Mil empresas familiares son asesoradas para trascender a la próxima generación», 2012).

El primer factor de fracaso de orden administrativo es, de hecho, la carencia de un sistema administrativo. Todavía hay emprendedores que dirige sus negocios de forma improvisada, sin un sistema lógico y eficiente. La creatividad y la imaginación son fundamentales para el éxito de las empresas, pero si no van acompañadas por una gestión sistematizada el esfuerzo no rinde frutos. Otro factor de fracaso es operar con un sistema inadecuado. El tercer factor es el manejo ineficiente de los recursos. (Belausteguigoitia Rius, 2010, p. 15)

#### **2.1.2.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Este método de estudio fue creado por un profesor de la Harvard Business School llamado Michael Porter en 1980. Hoy día es aplicado en prácticamente todas las Universidades mundiales para explicar el análisis del entorno competitivo o específico de la empresa. El principal objetivo de este método es realizar un análisis detallado de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio. En síntesis intenta determinar la rentabilidad de las industrias para determinar la validez del negocio, las fuerzas competitivas difieren en cada industria. Cada industria tiene unos análisis fundamentales diferentes pero las 5 fuerzas ayudan a determinar, además de qué produce la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, así como cuales son las son las tendencias y las reglas del juego en la industria, así como cuales son las restricciones.

Las cinco fuerzas son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, y la amenaza de productos sustitutivos, en combinación con otras variables que influyen en una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria. La idea de este apartado es evaluar los objetivos y recursos que la empresa tiene bajo su control en torno a estos 5 factores que rigen la competencia dentro del sector minorista de productos de consumo (Thompson et al., 2012).

- **La competencia de vendedores rivales:**

Esta fuerza de Porter surge del objetivo que tienen todas las empresas de alcanzar una posición de privilegio respecto a las demás empresas competidoras. En cualquier sector podemos observar que la situación del mismo viene marcada por la competencia establecida entre las diferentes empresas. Estas empresas, dependiendo el sector, pueden competir tanto en precios, estrategia poca beneficiosa para las empresas competidoras ya que va a afectar muy negativamente a los beneficios de estas, como en publicidad, innovación, calidad del producto y servicio. Esta rivalidad entre los competidores de un sector puede intensificarse por varios actos o motivos como: un elevado número de competidores, un crecimiento lento de la industria, elevados costos fijos y de almacenamiento, falta de diferenciación o costos cambiantes, la diversidad de competidores, la existencia de fuertes barreras de entrada, etc. (Thompson et al., 2012).

Uno de los motivos de la intensa rivalidad en el sector minorista de venta de productos de consumo es el elevado número de supermercados como ser: La Colonia, Walmart, Paiz, Despensa Familiar, BANASUPRO y La Antorcha dedicados a la venta de estos productos, estas organizaciones son los mayores competidores de la empresa Comercial Cinco Estrellas. En la actualidad en las zonas que están ubicadas las tiendas de Comercial Cinco Estrellas hay 15 supermercados que están ubicados en puntos estratégicos para desarrollar sus ventas. Este crecimiento en el número de supermercados está relacionado directamente con un potente crecimiento en la población de colonias como La Kennedy, Alemán, San José del Pedregal, Las Palmas, San Miguel y Bella Oriente.

- **Amenaza de los productos sustitutos**

Las empresas de un rubro determinado reciben una presión competitiva por las acciones de otros negocios cuando sus clientes consideran los productos de ambas empresas buenos sustitutos. Es importante que los administradores de las empresas identifiquen cuáles son las fronteras, alcances de su negocio, determinar que otros productos o servicios satisfacen las necesidades básicas de sus clientes. En el mundo de los negocios hay una regla general mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño, y menores sean los costos de cambio para el usuario más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos (Thompson et al., 2012).

El objeto social de la Empresa Comercial Cinco Estrella es la venta y la comercialización de productos de consumo a precios bajos y competitivos manteniendo la calidad en relación a la competencia. Dichos productos están dedicados al consumo doméstico, aseo y cuidado personal, de negocios y de ocio. Pero la calidad de estos productos de conveniencia satisface una serie de necesidades que pueden ser cubiertas por otros productos de menor calidad, es decir, el objetivo de satisfacer de alimentos, bebidas, aseo personal, papelería, productos para mascotas, etc.

El conjunto de productos sustitutos en este rubro los podemos clasificar en productos de baja calidad debido a sus ingredientes, aceptación del mercado meta, posicionamiento de marca. Todos los productos de consumo de la empresa Comercial Cinco Estrellas se ven afectados por productos auxiliares, pero los clientes o el mercado nicho al que se dirige la empresa es sensible a los precios, es por esto que se deberá estudiar cuidadosamente las amenazas de dichos productos y evaluar la propensión del comprador a sustituir, los precios relativos de los productos

sustitutivos, los niveles percibidos de diferenciación de producto y concluir si el sustituto influye significativamente.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las empresas que desean entrar a un mercado traen consigo nuevas capacidades de ventas, producción y distribución, con el deseo de establecer un lugar seguro para ellos en el mercado y sobre todo capital; estos nuevos candidatos deben superar barreras para irrumpir en el mercado para no poner en riesgo la economía de su negocio. Para analizar el nivel de amenaza de los competidores potenciales del sector de ventas al detalle de productos de consumo es fundamental analizar las barreras de entradas del sector, que las podemos definir como los diferentes obstáculos y costos que deben soportar las empresas que quieran adentrarse en el sector. Algunas de las barreras de entrada más influyentes para dificultar la entrada de potenciales competidores en un sector son: Economías de escala y alcance, ventajas absolutas en costos, diferenciación del producto, barreras administrativas y legales, contrabando, inversión necesaria, acceso a canales de distribución, costos de cambio de proveedor, estrategias de disuasión y represalias, etc.(Thompson et al., 2012).

Una de las barreras más fuertes de la empresa Comercial Cinco Estrellas, son las ventajas que obtienen las empresas ya instaladas del sector en forma de disminución del costo por unidad vendida a medida que aumenta el volumen comprado. En este aspecto hay que destacar que las empresas instaladas en el sector poseen grandes volúmenes de compra y venta, entre ellas la Despensa Familiar, esta empresa es líder en precio bajos a nivel regional, esto supone un alto volumen de ventas para empresas nuevas en el sector, suponiendo otros factores que condicionan la facturación como el número de clientes del mercado. Es

importante mencionar que el contrabando que se da entre los países vecinos es un competidor que aparece cuando no hay un estricto control en las aduanas, este se convierte en un flagelo que debilita las ventas en los establecimientos de la empresa explorada.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los principales proveedores del sector de ventas al detalle de productos de consumo son, Nestlé, Unilever, Corporación Dinant, Distribuidora de Productos Alimenticios (DIAPA), Compañía Distribuidora (CODIS), Distribuidora EDT, Distribuidora Americana, Droguería Medica Internacional S.A.(DROMEINTER), Lácteos de Honduras S.A. (LACTHOSA), Alimento y Derivado (ALYDER), Compañía Distribuidora Larios de Suministros Alimenticios (CODILSA), Papelería Internacional S.A. (PAINSA), Vic-Martz, los cuales abastecen a la bodega principal la empresa Comercial Cinco Estrellas de sus principales productos. El poder de negociación de los proveedores va a depender del volumen de compras, como es lógico cuanto más factures, aumenta el poder de negociación y el margen de rentabilidad de la organización.

Si las empresas mantienen un poder de negociación bajo con los proveedores, estos pueden incurrir en aumentos de precio o la disminución de la calidad de los productos, con el fin de ejercer una presión competitiva sobre las empresas que compiten en un mercado determinado. Si una empresa no tiene la capacidad de recuperar esos aumentos en los costos por medio de su estructura de precios tendrá como resultado una rentabilidad reducida (Hitt et al., 2007).

El poder de negociación de los proveedores se refuerza con la aparición de prebendas que estos otorgan, ya que en ciertas ocasiones las tiendas de la empresa Comercial Cinco Estrellas sólo logran cubrir sus costos operativos. Establecer relaciones con los

proveedores es una ventaja que asegura que los suministros estén provistos y le brindan un valor agregado a la calidad del producto que adquiere el consumidor final.

- **Rivalidad entre los competidores del sector**

Esta fuerza de Porter surge del objetivo que tienen todas las empresas de alcanzar una posición de privilegio respecto a las demás empresas competidoras. En cualquier sector podemos observar que la situación del mismo viene marcada por la competencia establecida entre las diferentes empresas. Estas empresas, dependiendo el sector, pueden competir tanto en precios, estrategia poca beneficiosa para las empresas competidoras ya que va a afectar muy negativamente a los beneficios de estas, como en publicidad, innovación, calidad del producto o servicio. Esta rivalidad entre los competidores de un sector puede intensificarse por varios actos o motivos como: un elevado número de competidores, un crecimiento lento de la industria, elevados costos fijos y de almacenamiento, falta de diferenciación o costos cambiantes, la diversidad de competidores, la existencia de fuertes barreras de entrada, etc. La rivalidad competitiva se intensifica cuando una empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado (Hitt et al., 2007).

Para la empresa Comercial Cinco Estrellas es muy difícil competir en un mercado donde los competidores como supermercados están muy bien posicionados, son muy numerosos y los costos fijos de sus tiendas son altos, pues constantemente tendrá que enfrentar guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. En estos momentos las ventajas competitivas de la empresa están en el manejo de productos de alta rotación, la exposición o estibación de sus productos para atraer a sus clientes es una estrategia de costos bajos que aumenta las ventas en sus tiendas. Por ejemplo la presentación o empaque de

venta de arroz, harina, azúcar, comida para mascotas, aceite “pesado”, los auxiliares del negocio son los encargados de elaborar las bolsas medidas con los productos seleccionados.

### **2.1.3 ANÁLISIS INTERNO**

En esta sección se describen algunos aspectos relacionados con el funcionamiento interno de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., en lo que respecta a los productos, el precio y costo de venta, canales de venta, logística y estructura organizacional.

#### **2.1.3.1 PRODUCTOS**

Es importante tomar en cuenta la línea de productos de la empresa, manejar que tipos de características tiene el producto ya que está relacionado con el precio y con la orientación del negocio. No todos los productos están en circunstancias de ser líderes en precios. Muchas organizaciones no tienen el tamaño, el capital ni otros recursos indispensables. Primero que nada hay que fabricar o vender un alto volumen de un solo producto o de una familia de productos. Con la producción enfocada se acelera la reducción de costos, objetivo del que no se debe prescindir nunca. En segundo lugar, la inversión debería designarse a instalaciones eficientes y a la participación del mercado. Una vez más la eficiencia no se aplica tan sólo al equipo de producción. Las compañías de costos bajos prestan mucha atención a los gastos generales y por último el control debería centrarse en el costo de manufactura de los productos y en los servicios de entrega, los costos importantes varían ampliamente en varios productos (Lehmann & Winer, 2007).



Otro aspecto a considerar es la escasa elaboración de los productos, de hecho se podría definir la actividad elementalmente como compra, abastecimiento, distribución y venta de no ser por la aparición de productos masivos que requieren algún grado de elaboración generalmente no muy importante, tal es el caso de las empresas de venta de productos misceláneos. El hecho de no incluir elaboración o incluirlo sólo de forma mínima le quita al sector minorista la principal complejidad del sector productivo. En su lugar, la dificultad del detalle suele ser vista como la gran variedad de productos y servicios que ofrecen, que obligan al desarrollo de enredadas y costosas estructuras para administrar, almacenar, vender y publicitar una variedad de artículos que demandan gestiones muy diferentes para cada uno.

Tal variedad de artículos (algo que se ve especialmente en los supermercados) motivó el surgimiento de lo que se denomina la administración por productos (Product Management), un mecanismo por el cual el proceso completo de la cadena de suministro es dirigida por distintos grupos de personas en función del tipo de artículo o servicio. De esta manera se puede tener un grupo enfocado en la compra, almacenamiento, distribución y venta de artículos que requieren cadena de frío, otro para artículos con garantía de fabricación.

Desde fines del siglo XX se ha manifestado cada vez con mayor fuerza una tendencia a la utilización de las denominadas marcas propias, marcas creadas o compradas por la cadena de detalle para su uso exclusivo en sus centros comerciales. Este esquema permite al fabricante desentenderse de la publicidad de su marca y concentrarse solamente en la fabricación, otorgando en muchos casos el mismo producto pero con leves diferencias estéticas a distintas cadenas; a su vez, el detalle se ve favorecido por precios de costo reducidos por la desaparición de la

publicidad dentro del costo de adquisición. La amplia aceptación de este esquema llevó a que muchas cadenas tengan segundas y hasta terceras marcas propias (Lehmann & Winer, 2007).

La uniformidad del producto es lo que distingue este de otros rubros de venta masiva, como ser cadenas de comidas rápidas o de servicios. En el detalle, el producto ofrecido no tiene variaciones, mientras que un producto elaborado en el momento tiene intrínsecamente una variación única en cada producto o servicio entregado.

**Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.**, es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de productos para el hogar y la educación. Cuenta con las siguientes líneas de productos: perecederos como el pollo, venta de granos básicos y de consumo como el arroz, frijoles, azúcar, aceite, pastas, productos enlatados, sopas instantáneas, condimentos, productos refrigerados como lácteos y refrescos, artículos para el hogar como productos de limpieza y aseo personal, pañales y abarrotería en general.

### **2.1.3.2 PRECIOS DE COSTO Y VENTA**

Una señal que distingue al negocio del detalle de las actividades productivas es el tratamiento contable dado a sus productos. Al determinar un precio, el empresario decide cual es el valor más apropiado para el producto o servicio que se ofrece en venta. Esta tarea puede parecer fácil pero no lo es debido que se deben tomar en cuenta muchos factores que inciden en la relación costo-beneficio, la fijación de precios es recordar que el total de los ingresos provenientes de las ventas depende sólo de dos componentes, el volumen de ventas y el precio al que se vende el producto o servicio, y que un cambio en el precio, aunque sea pequeño, puede

influir de forma drástica en los ingresos y lógicamente en el aumento del margen de rentabilidad de la organización.

La fijación de precios también es importante porque afecta de forma indirecta el volumen de ventas, fijar un precio demasiado alto puede dar como resultado una disminución en el volumen de ventas y, en consecuencia, una reducción en los ingresos totales (Longenecker, Justin G., Petty, J. William, & Palich, Leslie E., 2010).

Mientras que en la producción el valor de cada artículo se determina a partir del precio del producto adquirido más sus sucesivas transformaciones, en el detalle el precio de costo (y frecuentemente de venta) de todos los artículos se ve modificado cada vez que se negocian nuevas condiciones de compra. Por ejemplo un supermercado es un minorista de productos y una telefónica es un minorista de servicios. El papel de los proveedores en esta situación es clave, como lo menciona Heiser & Render (2009) en su texto, ellos nos aclaran lo siguiente:

Con la estrategia de muchos proveedores, el proveedor responde a las demandas y especificaciones de una solicitud de cotización, y el pedido casi siempre se otorga a quien presente la oferta más baja. Esta es una estrategia común cuando se trata de productos de mercadeo...hace que los proveedores compitan entre sí e imponen al proveedor la carga de satisfacer las demandas del comprador. Los proveedores compiten fuerte unos contra otros...este enfoque hace responsable al proveedor de satisfacer las necesidades de tecnología, experiencia y habilidades de pronóstico...costo, la calidad y la competencia para realizar la entrega. (p. 439)

Otro componente que distingue a este sector es la utilización del margen como unidad elemental de medición del desempeño de la compañía o de un segmento del detalle. Entretanto el margen surge de calcular el valor relativo de la venta sobre el precio de costo (margen = [precio de venta - precio de costo] / precio de costo), también se ha popularizado el concepto de la tasa de marca que mide el margen en forma relativa pero sobre el precio de venta (tasa de marca =

[precio de venta - precio de costo] / precio de venta). En su escrito Berk & De Marzo (2008) analizan este concepto de esta forma:

El margen de la operación de una empresa es la razón de la utilidad de operación a las ventas totales...El margen de la operación revela cuánto gana una compañía, antes del interés y los impuestos, por cada dólar de ventas...Las diferencias en los márgenes de operación también dan como resultado diferencias en la estrategia...El margen de la utilidad neta muestra la proporción de cada dólar de ingreso que está disponible para los tenedores del capital de la empresa una vez que ésta ha pagado intereses e impuestos. Las diferencias en los márgenes de utilidad neta se deben a eficiencias distintas, pero también son el resultado de diferencias en el apalancamiento, que determina la cantidad de pagos de interés. (p. 29)

### **2.1.3.3 CANALES DE VENTA**

Una particularidad que acostumbra a ser común al segmento del detalle era su canal de venta compuesto por tiendas o locales comerciales, sin embargo el surgimiento de la venta telefónica y la venta por Internet también han destruido este concepto. En las grandes cadenas es muy común la ampliación a numerosos puntos de venta, lo cual permite el mejor aprovechamiento de costos comunes como pueden ser marketing, publicidad, administración o el diseño de locales para nombrar sólo algunos. Los canales de venta son la esencia del detalle, y buena parte de sus esfuerzos y diferenciación se concentran en el diseño y la experiencia de compra que proporcionan los distintos canales.

- Es probable que los miembros de un canal tengan un importante poder de negociación con el gerente del producto.
- El volumen de ventas del producto en el canal es grande con respecto al volumen total de ventas del producto.
- El producto no está bien diferenciado con respecto a la competencia (tener equidad de marca lleva a poder sobre los canales).

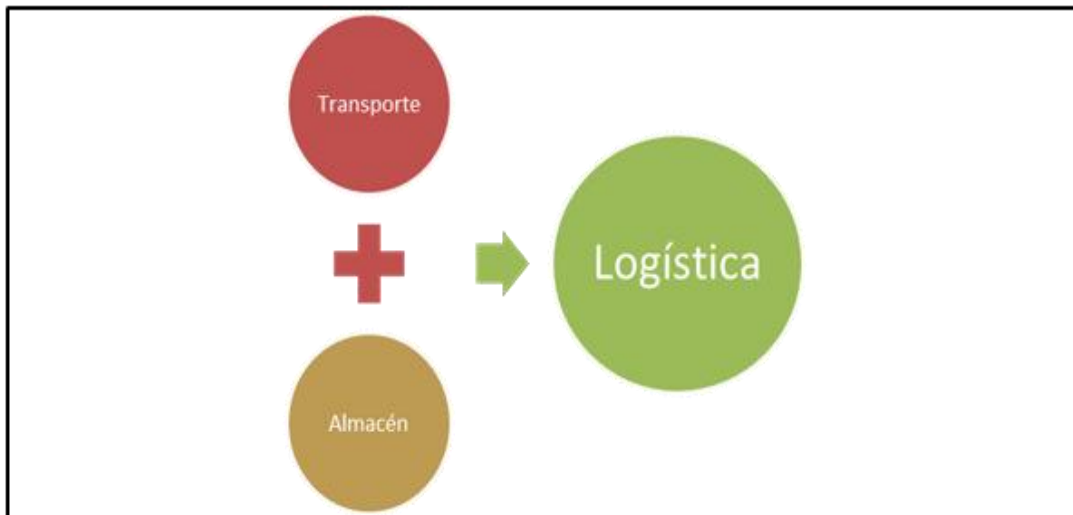
- El canal tiene bajos costos de cambio, es relativamente fácil hallar una alternativa para sustituir el producto.
- El canal plantea una amenaza creíble de integración o competencia inversa con el producto.
- El miembro del canal tiene mejor información que el gerente del producto (proveedores) acerca de las condiciones del mercado. (Lehmann & Winer, 2007)

#### **2.1.3.4 LOGÍSTICA**

Es la administración de la cadena de suministros por medio de la gestión y planificación de las actividades de los elementos de compras, transporte, almacenaje, distribución y producción, se traduce la logística como la distribución de los productos de la empresa con un menor costo. Hay un CD centro distribución que despacha y envía producto a las tiendas minoristas. En los años noventa, la logística consistía en tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible. Actualmente el tema de la logística se asume con tanta importancia que en las organizaciones se estipula un área específica para su tratamiento, hasta convertirse hoy en una de las principales herramientas para que una organización sea considerada como una empresa del primer mundo (Castellanos, 2009).

En síntesis, y bajo un concepto general para uso del presente estudio; “la logística se contempla como envolvente natural del transporte, y es posible aplicar principios comunes... a la definición de una red de carreteras, o en el sistema de distribución de una empresa fabricante de productos” (Antón, 2005, p. 22).

No obstante, también el otro componente principal de la logística recae en la operatividad del almacenamiento de producto, como lo muestra el siguiente esquema:



**Figura 4. Componentes principales de la Logística**

En las organizaciones destinadas a la venta por detalle es un factor común la presencia de centros de distribución, grandes depósitos o almacenes ubicados en puntos logísticamente estratégicos que abastecen a las tiendas de forma regular. Los centros de distribución a veces también llamados centros de operación logísticos también pueden abastecer a los consumidores, pero debido a que estos centros se especializan en actividades logísticas y no en atención al público no es muy frecuente que los clientes puedan ser atendidos directamente en ellos.

Los centros de distribución pueden pertenecer a la empresa o estar tercerizados en operadores logísticos, sin embargo, salvo en los casos de venta de servicios la masividad que diferencia a las empresas minoristas de otros rubros exige la utilización de estos centros logísticos. A su vez es remarcable notar que el número de centros de distribución no crece proporcionalmente a la cantidad de puntos de venta, sino que su número tiene más bien una relación directa con el área geográfica que pueden atender.

La gestión de la cadena de suministro consiste en desarrollar una estrategia para organizar, controlar y motivar a los recursos que intervienen en el flujo de servicios y materiales dentro de la cadena de suministro. Con una estrategia de cadena de suministro, que es un aspecto esencial de la administración de la cadena de suministro, se trata de diseñar la cadena de suministro de una empresa para que satisfaga las prioridades competitivas de la estrategia de operaciones de la empresa. Los costos logísticos que corresponden a cada centro comercial variarán en función de la distancia al centro de distribución (y de este al lugar de producción o ingreso de importación) y los volúmenes consumidos. No obstante, por cuestiones de imagen y costos publicitarios las cadenas imponen un precio único para sus productos, esto puede verse como una absorción de los costos mayores en los centros alejados y de menor volumen, o bien como un recargo a aquellos clientes que habitan en grandes centros de consumo cercanos a los centros de producción (Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P., & Malhotra, Manoj K., 2008).

### **2.1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Según Jone (2008) la estructura organizacional de una empresa tiene como propósito aumentar la efectividad en el control de las personas y de las acciones que permitan alcanzar el logro de los objetivos, por tal razón a medida que las empresas crecen y se diferencian, es necesario que estas cuenten con una estructura adecuada, que les facilite las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación, que pueden surgir por diferentes razones ya sean ambientales, tecnológicas y humanas.

En el caso de **Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.**, se considera que la estructura actual de la empresa no es funcional, ya que no cuenta con áreas funcionales bien definidas y el control

total de la empresa recae directamente en el gerente general. De esta forma el proceso de toma de decisiones se vuelve lento y puede disminuir la efectividad en los resultados de la empresa. Actualmente la empresa cuenta con un gerente general, un encargado de bodega, un encargado de recursos humanos y un supervisor de ventas.

## **2.2 TEORÍAS DE SUSTENTO**

### **2.2.1 TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

De acuerdo con Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez (2012) planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer. (p. 6) de tal manera que al hablar de planeación es hablar del futuro y es el medio al que incurren las organizaciones para predecir el futuro, esto implica la toma de decisiones sobre lo que se ha de hacer.

La estrategia, definida como patrón, propugna por la existencia de un modelo de conducta que dirija un flujo de acciones y decisiones con la asignación de recursos para obtener un resultado que es permanentemente comparado, (...) y corregido en la ejecución (Palacios, 2010, p. 10). Por tal razón las estrategias definen las acciones que se deben seguir para lograr los resultados que se desean alcanzar, esto implica llevar a cabo un proceso de definición, formulación, implementación y evaluación de la estrategia.



La iniciación de un proceso de planificación obliga, de una manera formal, a tomar en cuenta cuestiones relativas a la misión (o razón de ser), y a la visión (o estado deseado en el futuro) y los objetivos estratégicos, que raramente se tienen en cuenta en el día a día. La contestación a estas preguntas, sin embargo, no vendrá dada por la Planeación Estratégica en ella misma, sino por la reflexión estratégica de la dirección. La Planeación Estratégica permite ver a la organización como un todo, en lugar de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

Delgado Castillo (2001) define:

Planeación Estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y diagnóstico, tanto del ambiente externo (...), como el ambiente interno de la organización (...), enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presente a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados. (p. 40)

## **2.2.2 TEORÍA DE LAS ESTRATEGIAS**

Las estrategias son los cursos de acción que las empresas deben tomar para alcanzar los objetivos deseados en la organización. David (2008) afirma que “las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (p. 13). Además las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, y por eso se orientan hacia el futuro, es decir que las estrategias implican un claro compromiso por parte de los directivos, para su correcta implementación y control.

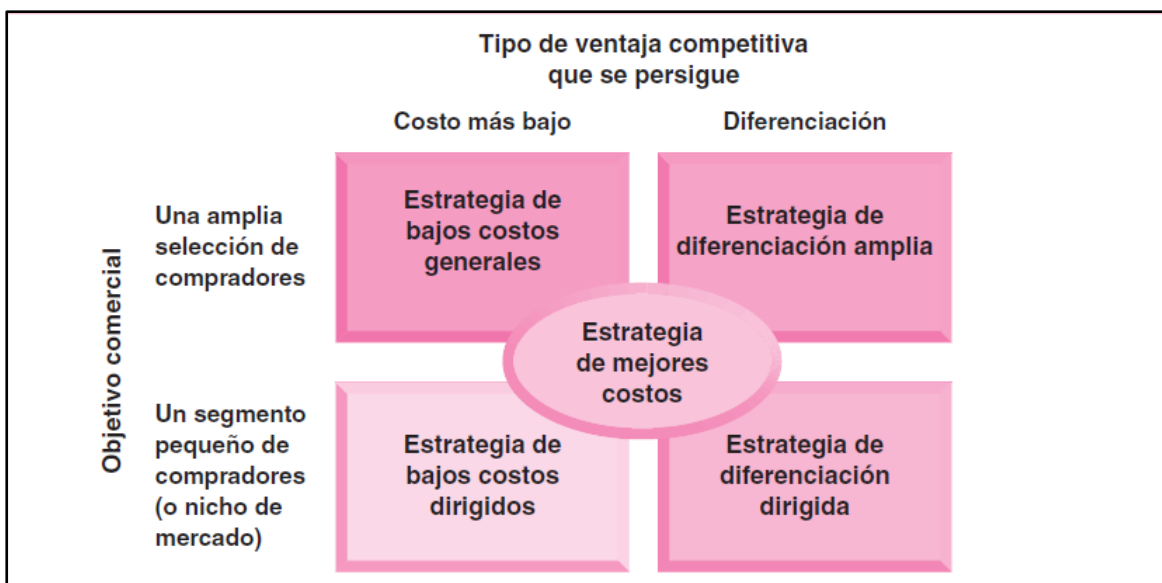
Según Thompson et al. (2012) Dos empresas no pueden tener la misma estrategia competitiva en detalle, aun y cuando operen en el mismo ambiente, lo anterior se debe a que quienes dirigen, los directivos tienen formas muy diferentes de abordar las presiones competitivas y las fuerzas que impulsan una industria, considerando las fortalezas y debilidades que tienen sus

organizaciones, para aprovechar las oportunidades de mercado que se les presentan, así como contrarrestar las amenazas externas a su bienestar futuro.

Jone (2008) explica que “por medio de su estrategia, la organización busca utilizar y desarrollar competencias esenciales para lograr una ventaja competitiva y así incrementar su participación en los recursos escasos que pueda obtener de su ambiente” (p. 205). Es así como las organizaciones deben definir la estrategia que le permita competir con éxito y obtener una ventaja competitiva de sus rivales, de tal manera que logre posicionarse sólidamente en el mercado, y genere la rentabilidad esperada por los accionistas.

Una empresa puede elegir qué tipo de estrategia va adoptar para ganar una ventaja competitiva, en este sentido la estrategia competitiva de una compañía aborda sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito: sus medidas específicas para complacer a los clientes, sus acciones de ofensiva y las de defensiva para contrarrestar las de los rivales, sus respuestas a las condiciones que prevalezcan en el mercado en el momento, sus iniciativas para fortalecer su posición en el mercado y la clase específica de ventaja competitiva que pretende obtener. (Thompson et al., 2012, p. 131)

La siguiente figura muestra las cinco estrategias competitivas genéricas que una empresa puede adoptar:



**Figura 5. Las cinco estrategias competitivas genéricas**

Fuente: (Thompson et al., 2012, p. 132)

### 2.2.3 TEORÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Franklin Fincowsk & Krieger de (2012) afirman que “la estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización” (p. 326). Por lo que cada organización, a medida que crece y se diferencia, debe buscar una estructura adecuada que facilite las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación ya sean estos por razones ambientales, tecnológicas y humanas.

La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional. Jone (2008) define el diseño organizacional como: “el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas” (p. 9). Es decir que el diseño es clave para que la organización pueda hacer frente a la presión competitiva, a la globalización y al manejo de la tecnología de la información para afrontar las contingencias y cambios que se van presentando en el entorno. De igual forma Jone define el cambio organizacional como “el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de un estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (p. 269).

Dos conceptos útiles para comprender cómo los gerentes manipulan todos estos desafíos colectivamente a fin de influir en la manera en que funciona la estructura organizacional son los conceptos de estructura mecanizada y estructura orgánica los que se describen a continuación:

**Estructura Mecanizada**: este tipo de estructura es diseñada para hacer que las personas se comporten de un modo predecible, su característica es que las reglas y procedimientos están

claramente definidos por lo que la toma de decisiones es centralizada y la jerarquía de la autoridad es rígida (Franklin Fincowsk & Krieger de, 2012, p. 329). En este tipo de estructura hay una correspondencia directa entre las personas y las tareas, ya que cada individuo está especializado, y sabe exactamente cuál es su responsabilidad dentro de la organización.

**Estructura Orgánica:** “Estructura plana que usa equipos que cruzan las jerarquías y funciones, tiene poca formalización, posee una red de información exhaustiva y se basa en la toma de decisiones participativa” (Robbins & Judge, 2009, p. 535). La estructura orgánica promueve la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes. De igual manera las personas asumen la autoridad para tomar decisiones conforme lo dictan las necesidades de la empresa.

## 2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Como parte de este trabajo es necesario definir algunos conceptos, los cuales forman parte integral del mismo:

Productos de conveniencia: Son aquellos bienes y servicios que los consumidores compran frecuente e inmediatamente y con poca compra comparativa. Los productos típicos son los servicios de bancos, artículos de tabaco y muchos productos alimentarios (Ballou, 2004, p. 63).

Logística: Es la parte del proceso de la cadena de suministros que planea, lleva a cabo y controla el flujo y almacenamiento eficientes y efectivos de bienes y servicios, así como de la formación

relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes (Ballou, 2004, p. 4).

Proceso de compras: Ocupa una posición importante en la mayor parte de las organizaciones, ya que las partes, componentes y suministros adquiridos por lo general representan 40% a 60% del valor de ventas de un producto final. Esto significa que las reducciones de costo relativamente pequeñas obtenidas en la adquisición de materiales pueden tener un gran impacto en las utilidades que mejoras similares en otras áreas de costos-ventas de la organización (Ballou, 2004, p. 447).

Adquisición estratégica: Es el desarrollo y administración de relaciones globales con proveedores para adquirir bienes y servicios de modo que ayude a satisfacer las necesidades inmediatas del negocio...lo que importa es la habilidad para disponer de la mayor parte de las capacidades disponibles esenciales en el mundo, sean o no de su propiedad (Richard B. Chase & Jacobs, 2013, p. 374).

Productos funcionales: Son los artículos que la gente compra en una amplia variedad de tiendas al menudeo, como supermercados y gasolineras. Como esos productos satisfacen necesidades básicas, que no cambian mucho con el paso del tiempo, tienen una demanda estable y predecible, así como ciclos de vida prolongados. Pero su utilidad invita a la competencia que a menudo da lugar a márgenes de utilidad bajos (Richard B. Chase & Jacobs, 2013, p. 377).

Subcontratación: Los autores Richard B. Chase & Jacobs (2013) nos definen la subcontratación como el acto de trasladar parte de las actividades internas de una empresa y las responsabilidades sobre las decisiones a prestadores externos (...) porque no sólo se transfieren las actividades, sino

también los recursos con los que ocurren las actividades, como gente, instalaciones, equipo, tecnología y otros activos (...) se transfieren las responsabilidades para tomar decisiones sobre ciertos elementos. Las razones y beneficios resultantes en la parte financiera son:

- Generar efectivo al vender entidades de bajo rendimiento.
- Reducir costos mediante una estructura de menor costo.
- Convertir costos fijos en costos variables. (p. 379, 380)

Planeación: Según Michael A. Hitt, J. Stewart Black, & Lyman W. Porter (2006) la planeación es en esencia un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus metas...el establecimiento de objetivos organizacionales necesariamente procede al desarrollo de los planes de la organización (p. 270).

Planeación: es el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y objetivos organizacionales, definiendo resultados claves, estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos (Gallardo, 2012, p. 8).

Planeación a corto plazo: El período que abarca es de un año. Se trata de un plan que contempla el futuro inmediato y los pormenores de lo que la compañía pretende hacer en un lapso de 12 meses (ligados al año fiscal de la empresa). Los planes de corto plazo se presentan con más detalles que cualquier otro plan (Ortega Castro, 2008, p. 130).

Planeación a largo plazo: Incluye, entre otras cosas, proyectos de investigación, estructuras financieras, costos de capital y políticas de reposición de equipos, de pagos de dividendos, de financiamiento y de inversión. También incorpora las políticas de control y medición de costos,

así como la elaboración de estados financieros presupuestados para varios años, con base en el plan de mercado, el plan de requerimiento de consumos y las estrategias financieras de desarrollo (Ortega Castro, 2008, p. 140).

Planes estratégicos: Centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos de las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la organización se propone a largo plazo (Michael A. Hitt et al., 2006, p. 270).

Mentalidad emprendedora: Es identificar oportunidades...en el ambiente externo de las organizaciones. También es posible identificar oportunidades al analizar las tendencias demográficas. La evaluación del ambiente amplia el conocimiento y el entendimiento...el conocimiento nuevo quizá esté ligado a la propia organización...el ambiente externo es una fuente importante de conocimiento (Michael A. Hitt et al., 2006, p. 270).

Estrategia: conjunto de objetivos (propósitos o metas), planes, políticas y programas que definen el campo de acción de los negocios, los proveedores y la organización humana, tecnológica que requiere una empresa para satisfacer a clientes, accionistas y empleados con ventajas competitivas(Palacios, 2010, p. 13).

Planeación Estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Amaya, 2005, p.14).

Compañía de responsabilidad limitada: es una sociedad limitada sin un socio general. Es decir, todos los dueños tienen responsabilidad limitada, pero pueden operar el negocio, a diferencia de los socios limitados (Berk & De Marzo, 2008).

## **2.4 MARCO REFERENCIAL**

WALMART es el mejor ejemplo de empresas líderes en realizar sus operaciones con costos bajos, hay un comportamiento interno de mucha moderación y sobriedad pero son agresivas para invertir en recursos y capacidades que prometan eliminar costos de sus operaciones. De hecho, contar con recursos o capacidades de este tipo y garantizar que permanezcan competitivamente superiores es esencial para obtener una ventaja competitiva como proveedor de costos bajos. WALMART, uno de los principales ejecutantes del liderazgo de costos bajos, emplea tecnología de punta en todas sus operaciones, la automatización de sus procesos les permite ser inalcanzables por sus competidores.

En los países desarrollados las empresas familiares son un gran motor de la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares. Tal es el caso de las cien mayores empresas estadounidenses (...) WALTMART, propiedad de la familia Walton, es la empresa familiar de mayores dimensiones y fue fundada en 1945. (Belausteguigoitia Rius, 2010, p. 12)

Hay muchos elementos que han contribuido al triunfo mundial de WALMART, estos provienen de las prácticas probadas en las que la división estadounidense basa su éxito. WALMART es famosa por el eslogan "precios bajos todos los días" este eslogan se ha difundido internamente como "costos bajos todos los días" para inspirar los empleados a consumir con moderación el dinero de la empresa y trabajar con dedicación para reducir los costos. Debido a su gran tamaño y volumen de compras WALMART puede negociar con los proveedores para que reduzcan los precios a niveles aceptables.



También trabaja en colaboración estrecha con los proveedores en los niveles de inventario usando un sistema avanzado de información que avisa a los proveedores cuando se hicieron compras y en qué momento WALMART ordenará más mercancías. Los proveedores pueden entonces planear sus corridas de producción con mayor exactitud reduciendo así los costos, estos ahorros se trasladan a WALMART y luego al consumidor.

WALMART consiguió una ventaja en costos y precios muy sustancial sobre las cadenas de supermercados rivales tanto al renovar sectores de la cadena de valor del menudeo de abarrotes como al vencer a sus competidores en el desempeño de diversas actividades de la cadena de valor. Su ventaja de costos proviene de una serie de iniciativas y prácticas:

- Compartir con los distribuidores el uso extensivo de información mediante sistemas en línea que retransmiten las ventas en cuanto se realizan directamente a los proveedores de los artículos, con lo que se le da información en tiempo real de la demanda y preferencias del cliente (lo cual crea un estimado de 6% de la ventaja de costos). Es una práctica común en WALMART colaborar de manera estrecha con los mayoristas en todos los aspectos del proceso de compra y entrega a la tienda, para aprovechar ahorros de costos de mutuo beneficio. Procter & Gamble, el mayor proveedor de WALMART, llegó incluso a integrar su sistema ERP (*Enterprise resourceplanning*) o planeación de recursos de la empresa con WALMART.
- Procurar la adquisición global de algunos artículos y centralizar la mayoría de las actividades de compra para aprovechar el poder de negociación de la empresa (lo cual crea un estimado de 2.5% de la ventaja de costos).
- Invertir en la automatización de vanguardia de sus centros de distribución, con la operación eficiente de una flotilla de camiones que hace entregas diarias a las tiendas de WALMART y poniendo en marcha otras prácticas ahorradoras de costos en su oficina matriz, centros de distribución y tiendas (lo que genera un estimado de 4% de la ventaja de costos).
- Esforzarse por optimizar la mezcla de productos y conseguir una mayor rotación de ventas (lo que genera cerca de 2% de la ventaja de costos).
- Instalar sistemas de seguridad y procedimientos operativos en las tiendas que bajan las tasas de merma (lo que genera cerca de 0.5% de la ventaja de costos).
- Negociar tasas de renta y alquiler con opción a compra preferenciales con corredores de bienes raíces y propietarios para sus tiendas (lo que rinde 2% de la ventaja de costos).
- Administrar y compensar a su personal de manera que produzca menores costos laborales (lo que genera un estimado de 5% de la ventaja de costos). En conjunto, estas iniciativas de la cadena de valor dan a WALMART más o menos 22% de ventaja de costos sobre Kroger, Safeway y otras cadenas importantes de supermercados. Con esa ventaja tan considerable, WALMART pudo bajar sus precios más que sus rivales para convertirse en el líder mundial de supermercados. (Thompson et al., 2012, p. 139)

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se detalla cómo se hizo la investigación, es decir aquí se identificó el tipo de estudio, hipótesis, variables, diseño utilizado, población, muestra, instrumentos de recolección de datos. La metodología se describe haciendo referencia a los métodos de investigación que permitieron lograr los objetivos propuestos, como parte de los principios que rigen la investigación científica.

### 3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

#### 3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Para este estudio se definieron las siguientes variables:

- Variable independiente: Planeación Estratégica
- Variables dependientes: Rentabilidad y Operatividad.

**Tabla 1. Operacionalización de Variable Independiente Planeación Estratégica**

Variable Independient	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades Categorías	Escala
	Conceptual	Operacional					
Planeación Estratégica	Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Amaya, 2005, p.14)	Planificación estratégica es el proceso mediante el cual, se establece hacia donde se quiere llegar en un tiempo futuro y que pretende alcanzar una empresa, se lleva a cabo a través de estrategias que brindan directrices a seguir para tener éxito en la organización.	Plan Estratégico	Visión Estratégica	¿Está definida la visión de la empresa?	Si	1
					No	2	
				Misión	¿Cómo se considera la misión de la empresa?	Inspiradora	1
						Retadora	2
				Objetivos	¿Están definidos los objetivos organizacionales?	Si	1
						No	2
				Estrategias	¿Cada cuanto tiempo se definen las estrategias?	Mensual	1
						Semestral	2
						Anual	3

**Tabla 2. Operacionalización de Variable Dependiente Rentabilidad**

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades Categorías	Escala
	Conceptual	Operacional					
Rentabilidad	Ganancia o pérdida total experimentada sobre una inversión durante un periodo específico; se calcula al dividir las distribuciones en efectivo del activo durante el periodo, más su cambio en valor, entre su valor de inversión al inicio del periodo. (Gitman, 2007, p. 196)	Es la capacidad para generar suficiente utilidad o ganancia	Indicadores de Rentabilidad	Margen de Utilidad Bruta	¿Cómo es el margen de utilidad bruta que generan las ventas?	Bajo	1
						Medio	2
						Alto	3
				Margen de Utilidad Operativa	¿Cómo es la capacidad operativa de la empresa para generar ganancia?	Bajo	1
						Medio	2
						Alto	3
Margen de Utilidad Neta	¿Cómo es el margen de utilidad neta?	Bajo	1				
		Medio	2				
		Alto	3				

**Tabla 3. Operacionalización de Variable Dependiente Operatividad**

Variable Dependiente	Definición		Dimensión	Indicador	Ítem	Unidades Categorías	Escala
	Conceptual	Operacional					
Operatividad	La gestión operativa es un proceso por el cual se orienta, se previene, se emplean los recursos y esfuerzos para llegar a una meta. Es una guía para que el negocio tenga una dirección establecida y le ayude a optimizar sus recursos.	Es el plan de la empresa para llevar a cabo las operaciones con la visión de lograr una serie de objetivos.	Gestión operativa	Liquidez	¿Es adecuado el nivel actual de liquidez de la empresa?	Muy Malo	1
						Malo	2
						Regular	3
						Bueno	4
						Muy Bueno	5
				Ventas	¿Cuál es el nivel de ventas de la empresa?	Muy Malo	1
						Malo	2
						Regular	3
						Bueno	4
						Muy Bueno	5
				Rentabilidad	¿Es adecuado el nivel actual de rentabilidad de la empresa?	Muy Malo	1
						Malo	2
						Regular	3
						Bueno	4
						Muy Bueno	5
				Capital de trabajo	¿Los recursos actuales de la empresa atienden las actividades operativas?	Nunca	1
A veces	2						
Frecuentemente	3						
Siempre	4						

### **3.1.2 HIPÓTESIS**

A mayor solidez en la gestión administrativa, mejor desempeño y rentabilidad empresarial.

## **3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS**

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado a los métodos de investigación, en la investigación realizada se utilizó un enfoque cuantitativo. Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) lo describen:

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.(p. 4)

La investigación cuantitativa se asienta en un marco conceptual cercano a las matemáticas y a la estadística; por ello, la teoría del muestreo, los mecanismos para la formulación de hipótesis, los grados de confianza, los errores estándar, las correlaciones, entre otros, son el abordaje conceptual que fundamenta sus propuestas metodológicas. Por lo tanto es una investigación de tipo lineal, es decir, secuencial; en vista de que persigue un orden predeterminado.

Los métodos utilizados en la investigación y relacionados directamente con el enfoque de la investigación cuantitativa fueron:

- Método de la observación científica: sirvió para determinar el diagnóstico del problema a investigar.
- Método deductivo: la idea básica de este método es dar el primer paso metodológico partiendo de lo general y corroborarlo posteriormente por la información particular, los hechos específicos. Éste consiste en un procedimiento basado en la acumulación de datos, y éstos se van ampliando y clasificando para finalmente obtener un enunciado general.
- Método histórico: permitió buscar las fuentes de información relacionadas con el tema de estudio para la selección de la literatura que sirvió de base para el marco teórico de la investigación.
- Método descriptivo: ya que se describen los datos obtenidos en el proceso de recolección de la información que sirvieron para fundamentar el análisis de los resultados.
- Método analítico: este consistió en analizar todo el proceso de planeación estratégica en sus partes para poder formular el plan estratégico descrito en el capítulo IV.

### 3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño utilizado en esta investigación es no experimental de tipo transaccional correlacional – causal. Sampieri et al., (2010) lo describen de la siguiente forma.

Los **diseños correlacionales-causales** pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales. Cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales; del mismo, cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamientos e hipótesis causales. (p. 155)

Para la realización de la investigación se siguió el procedimiento descrito a continuación:

1. **Identificación del problema:** en esta etapa se identificó el problema a resolver y que está afectando a la empresa en estudio.
2. **Desarrollo del planteamiento de la investigación:** se establecieron los antecedentes que generaron el problema identificado en el paso anterior, se enunció el problema, así como la formulación del problema, el establecimiento de los objetivos y la justificación de la investigación.
3. **Elaboración del Marco Teórico:** es la estructuración de la fundamentación teórica, que ayudará a abordar el tema en estudio de manera científica, fundamentado en citas, dio inicio con la definición de las necesidades de información, la revisión de la literatura relacionada con el tema, y la selección de la literatura que servirá de sustento teórico para el desarrollo del tema de investigación.
4. **Formulación del diseño de investigación:** en esta etapa se definió el enfoque utilizado para la investigación, así como las técnicas e instrumentos para desarrollar la investigación, siendo estos la entrevista y encuesta. También se definió la población y muestra que fueron objeto de estudio.
5. **Trabajo de campo o recolección de datos:** con los instrumentos de investigación ya definidos, se procedió a la aplicación de los mismos a la muestra seleccionada en el paso anterior.
6. **Preparación y análisis de datos:** en esta etapa de la investigación se agruparon y codificaron los datos obtenidos, utilizando el programa SPSS, para proceder con la evaluación de los resultados y el análisis de los mismos.

7. **Elaboración de conclusiones y recomendaciones:** se presentan los argumentos y afirmaciones relativas a las mediciones de los datos obtenidos, así como la formulación de las sugerencias que ayuden a contribuir a la solución del problema identificado.
8. **Aplicabilidad:** en esta etapa se diseñó la propuesta por parte de los maestrantes, para contribuir con la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., con la formulación de un plan estratégico.

El alcance de esta investigación es correlacional. Sampieri et al., (2010) señalan la utilidad de este tipo de estudio:

La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas. (p. 124)

### **3.3.1 POBLACIÓN**

Para el desarrollo del proyecto de investigación se delimitó la población en dos segmentos: primero, el segmento de los empleados que constituyen la fuerza laboral de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., lo que representa un total de 40 personas. Y el segundo, el segmento de los clientes que comprende todos los habitantes de las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela que son aproximadamente 1,250,000 personas estimando a los consumidores de zonas aledañas a las tiendas ubicadas en las colonias Las Palmas, Kennedy, Alemán, Residencial Bella Oriente, San Miguel y Colonia El Pedregal que representa el sector este del distrito.

### 3.3.2 MUESTRA

El tipo de muestreo que se utilizo es probabilístico. Para el segmento uno la muestra es la misma población los 40 empleados de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., y para el segmento dos; el cálculo de la muestra de los clientes se uso la herramienta probabilística del muestreo aleatorio simple, ya que todos los elementos de la muestra cuentan con la misma probabilidad de ser elegidos para el estudio, como el tamaño de la población es conocido se procede a utilizar el método para poblaciones finitas:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{N * p * q}{i^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n: Tamaño muestral.

N: Tamaño de la población.

Z: Valor correspondiente a la distribución de Gauss, 1.645 para un nivel de confianza de de 90%.

p: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar. En caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable (p=0.5), que hace mayor el tamaño muestral.

q: Es igual a 1-p

i: Error que se prevé cometer. En este caso es igual a 8%

Al reemplazar los valores en la formula podemos denotar:

$$n = 1.645_{\alpha}^2 \frac{1,250,000 * 0.5 * 0.5}{0.1^2(1,250,000 - 1) + 1.645_{\alpha}^2 * 0.5 * .0.5}$$

$$n = 106$$



### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis fueron todos los empleados y clientes de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.

### **3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA**

La unidad de respuesta en que se presentan los datos obtenidos en el proceso de análisis son porcentajes.

Total encuestados: 146

Total encuestas recibidas: 132 (**90% de eficacia en el proceso**)

## **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

### **3.4.1 TÉCNICAS**

Las técnicas implementadas en la investigación fueron las encuestas y entrevistas personales, debido a las ventajas de vinculación de manera personalizada de la encuesta y la claridad y similitud de la entrevista. (Sampieri et al., 2010, p. 4) nos aclara estos conceptos:

Cabe señalar que, cuando se trata de entrevista personal, el lugar donde se realice es importante (oficina, hogar o casa-habitación, sitio público, como centro comercial, parque, escuela, etc.)...Idealmente, después de una entrevista se puede preparar un informe que indique: si el participante se mostraba sincero, la manera como respondió, el tiempo que duró la entrevista, el lugar donde se realizó, las características del entrevistado, los contratiempos que se presentaron y la forma en que se desarrolló la entrevista, así como otros aspectos que se consideren relevantes. (p. 241)

### **3.4.2 INSTRUMENTOS**

En la investigación utilizamos el cuestionario para medir las variables y combinar las técnicas de recolección de datos, aplicándolos de forma auto administrado y por entrevista personal. Este concepto es definido por Sampieri et al., (2010)de la siguiente manera:

Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un *cuestionario* consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008). Comentaremos primero sobre las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar los cuestionarios.(p. 217)

## **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.5.1 FUENTES PRIMARIAS**

Están constituidas por información oral que fue directamente recopilada por los investigadores. Las técnicas que fueron utilizadas son: la entrevista, la encuesta y la observación estructurada.

### **3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS**

Para esta investigación las fuentes secundarias de información están constituidas por información básica que se encuentra en bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, etc.

### **3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO**

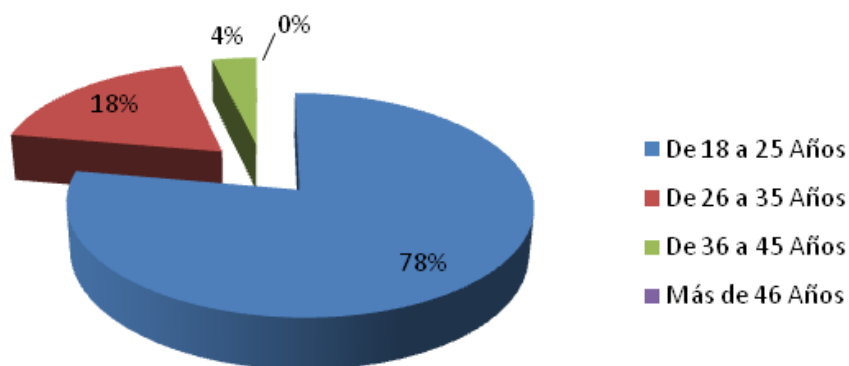
La principal deficiencia que se encontró en la investigación fue: la resistencia del personal administrativo y operativo de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., en no brindar abiertamente la información necesaria para realizar la investigación. Asimismo la dificultad de algunos clientes encuestados en facilitar la información solicitada ya que algunas tiendas no cuentan con el espacio que permita a los clientes estar cómodos para llenar la encuesta, así como también la disponibilidad de tiempo de las personas encuestadas.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se describen los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación, así como el análisis e interpretación de los datos de las encuestas, las cuales fueron realizadas a 40 empleados de la empresa y 120 clientes seleccionados de las diferentes tiendas, así como una entrevista al gerente general de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., información que permitió determinar la situación actual de la empresa.

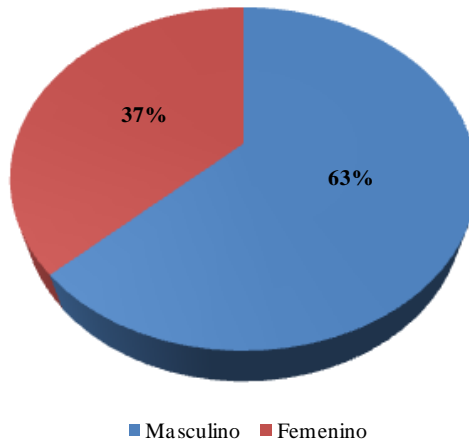
### 4.1 ENCUESTA APLICADA A FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.

Después de haber aplicado el instrumento de investigación (encuesta para funcionarios y empleados de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.) se obtuvieron los siguientes resultados.



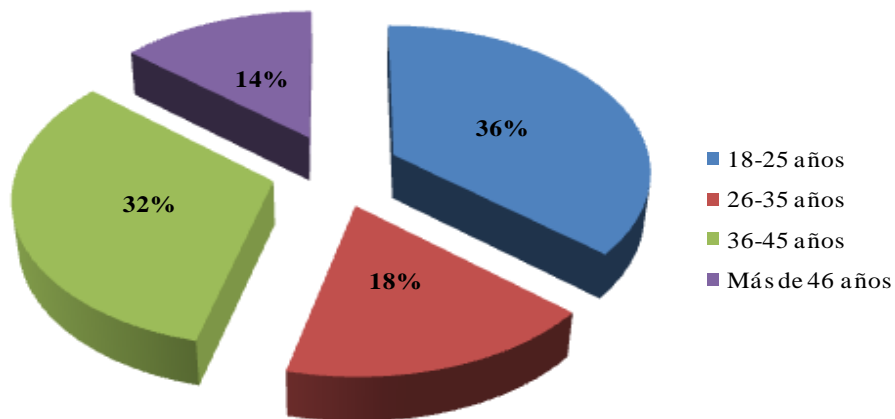
**Figura 6. Edad de los empleados de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.**

Como se observa en la figura 6, el 78% de los empleados que laboran en la empresa Comercial Cinco Estrellas oscilan entre la edad de 18 a 25 años, lo que significa que la fuerza laboral es bastante joven, lo que representa un reto para la empresa por mantener condiciones laborales atractivas para retener al personal.



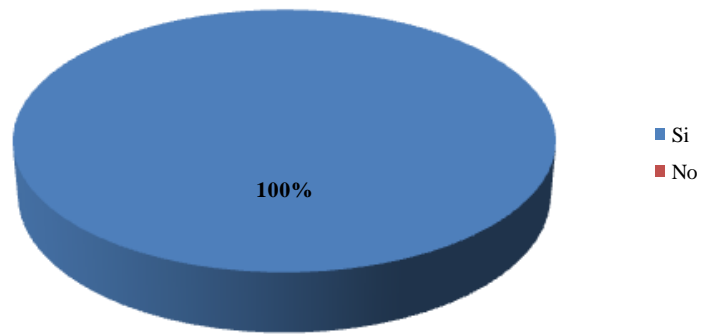
**Figura 7. Género de los empleados de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.**

La figura 7 muestra que el 63% de los empleados de Comercial Cinco Estrellas son varones, siendo el 37% restante mujeres. Esto significa la capacidad de la empresa para ofrecer igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, lo que permite aprovechar las capacidades de ambos géneros en la empresa para la obtención de los resultados.



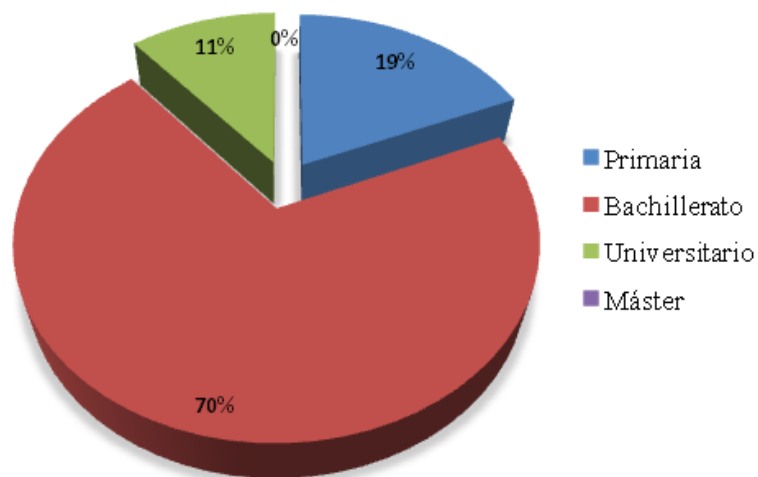
**Figura 8. Antigüedad laboral de los empleados de Comercial Cinco Estrellas**

Como se observa en la figura 8, el 56% de los empleados de la empresa Comercial Cinco Estrellas tiene menos de un año de laborar en la empresa, mientras que el 22% trabaja hace más de un año y el 22% restante tiene más de 3 años, lo que significa que la empresa mantiene buena estabilidad laboral que conlleva a la experiencia.



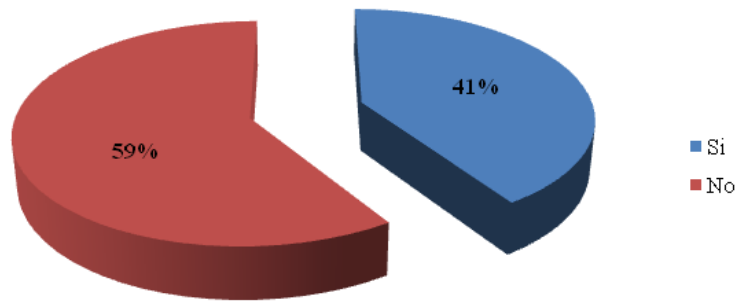
**Figura 9. Conocimiento del nombre del puesto y cargo de los empleados.**

En cuanto al conocimiento del nombre del puesto y cargo que desempeñan, los empleados de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., lo conocen al 100%, por lo que la empresa tiene definido claramente los puestos y las responsabilidades asignadas al mismo, tal como se observa en la figura 9.



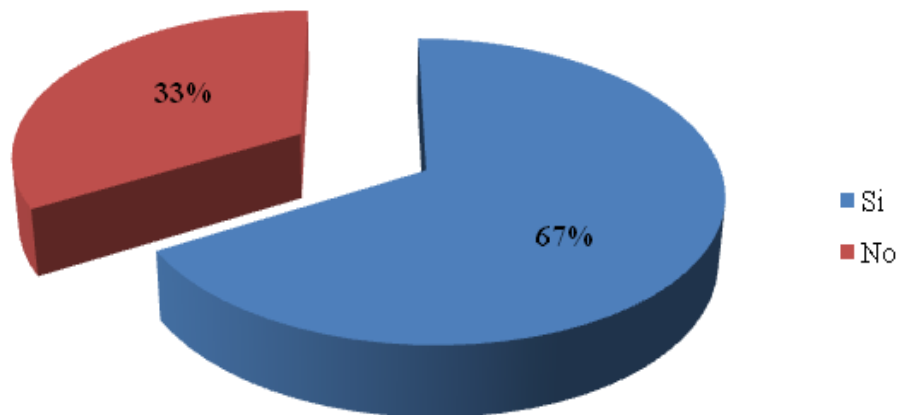
**Figura 10. Grado académico de los empleados de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.**

La figura 10 nos muestra el grado académico de los empleados de Comercial Cinco Estrellas, el cual nos indica que el 70% tienen un título de diversificado en bachillerato, un 11% estudios universitarios, mientras que un 19% solo ha cursado la primaria, lo que significa que en general los empleados tienen formación académica.



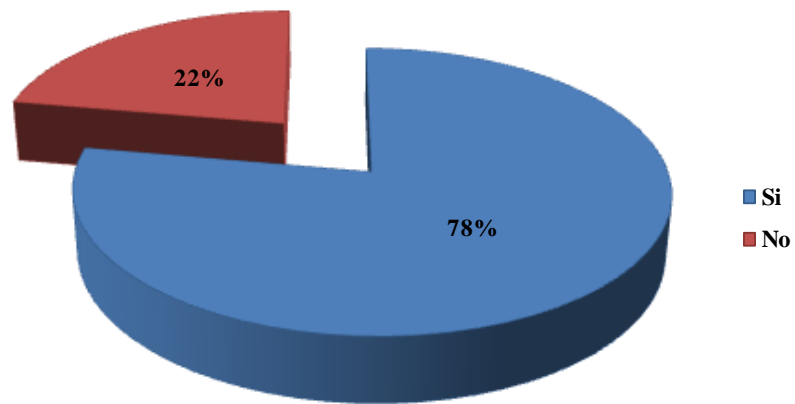
**Figura 11. Conocimiento del organigrama de la empresa por parte de los empleados**

Por otro lado los empleados manifestaron en su mayoría no conocer el organigrama de la empresa, tal como se muestra en la figura 11 el 59% no lo conoce y el 41% afirma conocerlo, lo que puede indicar una debilidad a nivel administrativo.



**Figura 12. Conocimiento de la misión y visión de la empresa**

La figura 12 nos indica que el 67% de los empleados afirman conocer la misión y visión de la empresa, mientras que el 33% restante no la conocen, por lo que Comercial Cinco Estrellas tiene que hacer del conocimiento de todos sus empleados estos dos aspectos importantes de la planeación estratégica.

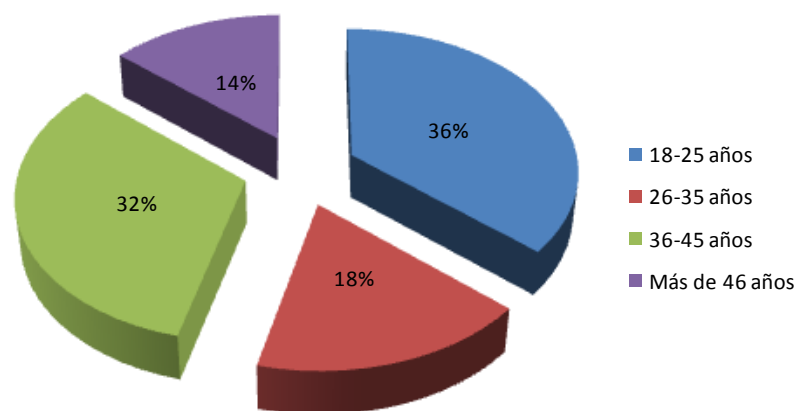


**Figura 13. Percepción de la estabilidad económica y laboral ofrecida por la empresa**

Tal como se muestra en la figura 13, el 78% de los empleados consideran que la empresa ofrece estabilidad económica y laboral, por lo que este es un beneficio que Comercial Cinco Estrellas puede ofrecer a sus empleados.

#### **4.2 ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.**

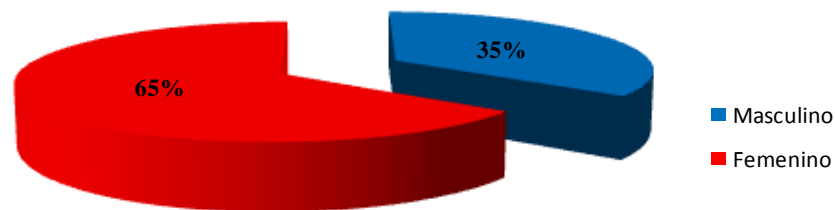
Una vez aplicado el instrumento de investigación: encuesta para clientes de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., se obtuvieron los siguientes resultados:



**Figura 14. Edad de los clientes encuestados de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.**

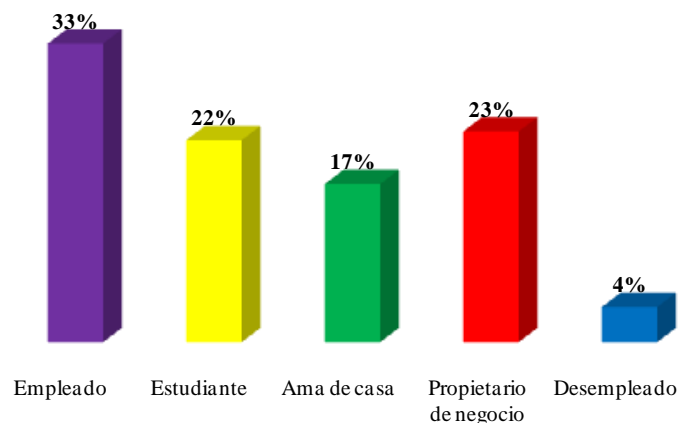


Como se observa en la figura 14 el 36% de los clientes entrevistados oscilan en la edad de 18 a 25 años, mientras que el 32% está en edad de 36 a 45 años, seguidos de un 18% con edad de 26 a 35 años y un 14% de más de 46 años, esto significa que Comercial Cinco Estrellas debe enfocar sus esfuerzos por brindar una mayor satisfacción a sus clientes jóvenes, al mismo tiempo debe prestar especial atención a sus clientes de 26 a 45 años que suman el 50% de sus clientes y que puede ser el mercado objetivo de esta empresa, por ser parte de la población económicamente activa.



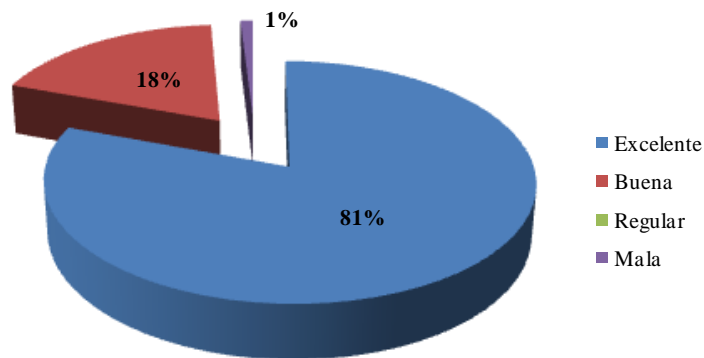
**Figura 15. Género de los clientes de Comercial Cinco Estrellas**

En la figura 15 podemos observar que el 65% de los clientes entrevistados son mujeres, mientras que el 35% restante son hombres, por lo que podemos determinar que en cuanto a género son las mujeres los principales clientes de Comercial Cinco Estrellas.



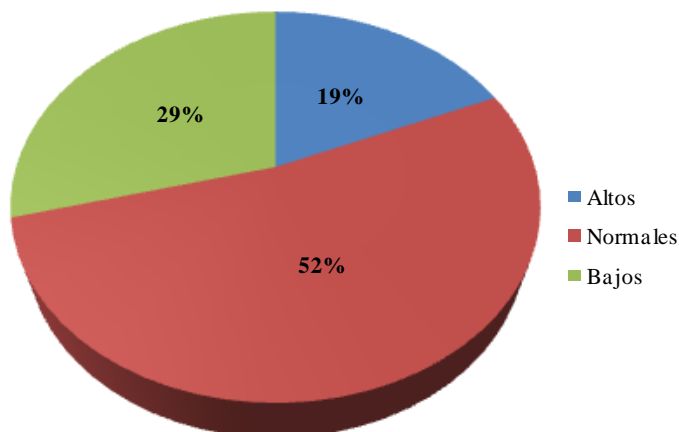
**Figura 16. Ocupación de los clientes de Comercial Cinco Estrellas**

La mayoría de los clientes tal como lo muestra la figura 16 son personas asalariadas, siguiendo en mayoría los propietarios de negocio, los estudiantes y las amas de casa, estos nos demuestra que lo descrito anteriormente en lo que se refiere a la edad de los clientes coincide con el tipo de ocupación de las personas que compran en Comercial Cinco Estrellas, por lo que este dato es de suma importancia para determinar estrategias de ventas de la empresa.



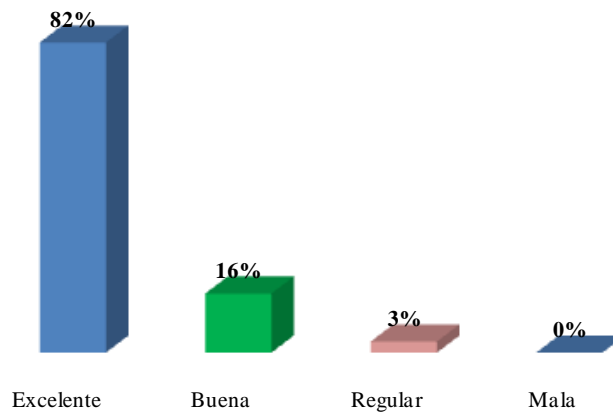
**Figura 17. Calidad de los productos que vende Comercial Cinco Estrellas**

En relación a la calidad de los productos que vende Comercial Cinco Estrellas, tal como se observa en la figura 17, los clientes afirman en un 81% que esta es excelente, un 18% opina que es buena y solo un 1% que es mala, por lo que la empresa debe seguir manteniendo la calidad de los productos que adquiere de sus proveedores para garantizar a sus clientes este valor.



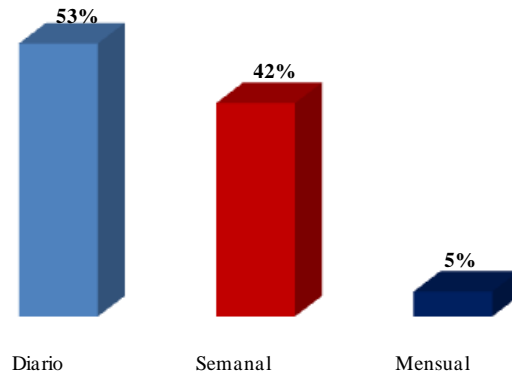
**Figura 18. Percepción del precio de venta de los productos**

La figura 18 nos indica la percepción que tiene los clientes en cuanto al precio de venta de los productos que vende la empresa, el 52% considera que los precios son normales, un 29% que los precios son bajos y un 19% que los precios son altos, por lo este aspecto debe ser evaluado por los propietarios de la empresa ya que la mayoría de los clientes no siente ninguna diferencia en precio con las demás empresas dedicadas a este rubro.



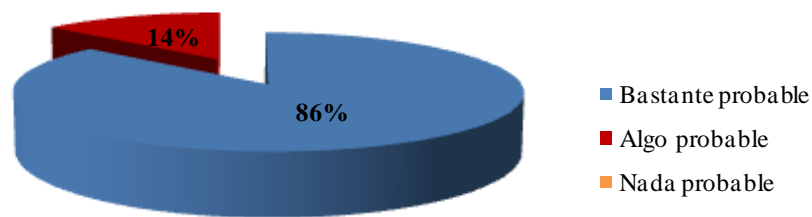
**Figura 19. Percepción de la atención y calidad del servicio al cliente**

Tal como se observa en la figura 19 la percepción que tienen los clientes sobre la atención y la calidad del servicio que reciben de parte de los empleados de Comercial Cinco Estrellas al momento de sus compras es considerada excelente en un 82%, mientras que un 16% consideran que es buena, un 3% que es regular y un 0% es mala, por lo que este aspecto se puede considerar una ventaja competitiva para la empresa y debe ser explotada por parte de la gerencia para sacarle el máximo beneficio.



**Figura 20. Frecuencia de compra de los clientes de Comercial Cinco Estrellas**

En relación a la frecuencia de compra de los clientes de Comercial Cinco Estrellas la figura 20 nos indica que los clientes en su mayoría hacen las compras a diario, también lo hacen de forma semanal y muy pocas veces de forma mensual, por lo que sus clientes visitan a diario sus instalaciones y la empresa debe cuidar por mantener sus locales en óptimas condiciones con el fin de brindar el mejor servicio a sus clientes.



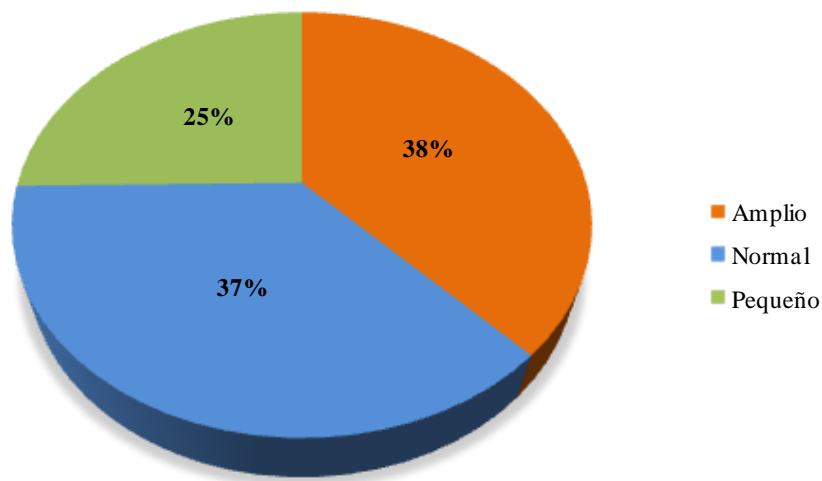
**Figura 21. Probabilidad de que un cliente recomiende comprar en la empresa**

La figura 21 nos indica que tan probable es que un cliente recomiende a sus amigos y familiares comprar productos en la empresa Comercial Cinco Estrellas, y como se observa el 86% de los clientes consideran bastante probable recomendar a otros comprar en la empresa, seguido de un 14% por aquellos clientes que consideran algo probable hacerlo, este aspecto

representa una ventaja para la empresa ya que sus propios clientes se encargan de hacer publicidad boca a boca en el mercado.

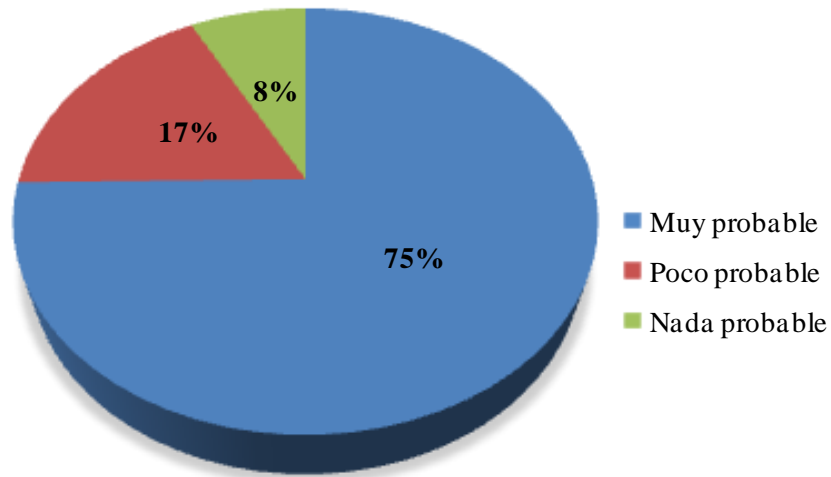


**Figura 22. Percepción de los clientes en relación a la ubicación de las tiendas**



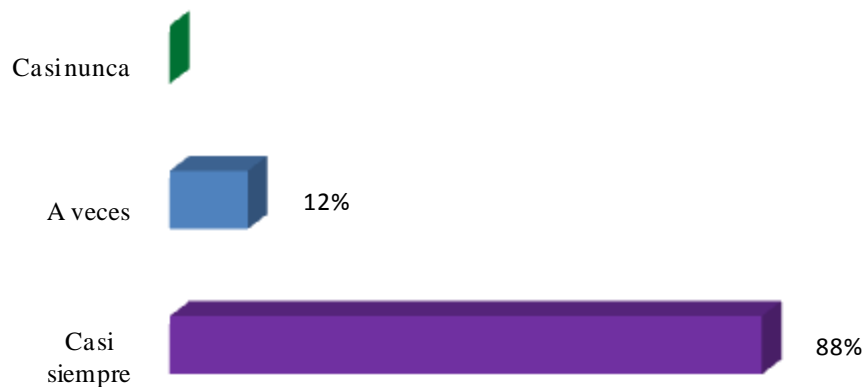
**Figura 23. Percepción de los clientes en relación al espacio y diseño de las tiendas**

En cuanto al espacio y diseño de las tiendas el 38% de los clientes considera que las tiendas son amplias, seguido de un 37% que lo consideran normal y de un 25% que lo consideran pequeño, por lo que estos aspectos son de suma importancia y que los gerentes debe considerar por mantener un espacio físico en óptimas condiciones.



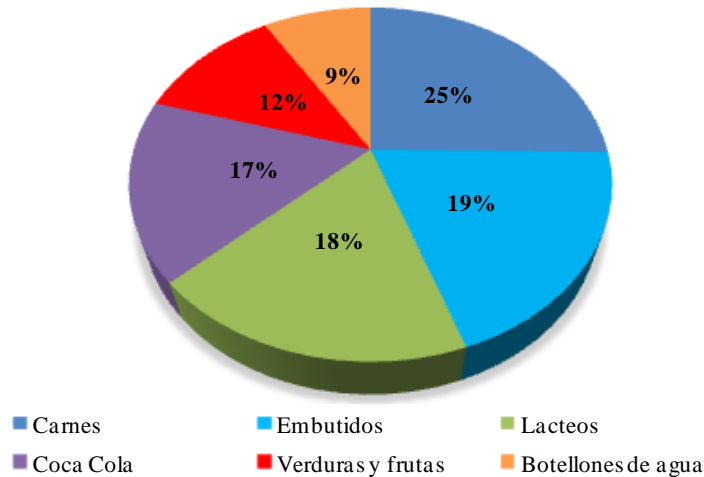
**Figura 24. Posibilidad de compra de productos en promociones de ventas.**

La figura 24 hace referencia a la posibilidad de que los clientes compren productos, como resultados de una promoción de ventas, el 75% considera que es muy probable, mientras que un 17% que poco probable y un 8% nada probable, lo anterior nos indica que la empresa debe evaluar que tan efectivas son las promociones de ventas y si los clientes llegan a tener conocimiento de las mismas.



**Figura 25. Posibilidad de encontrar los productos que busca en la tienda**

Los clientes consideran en un 88% que casi siempre encuentran los artículos que buscan en la tienda, mientras que un 12% considera que solo a veces encuentra lo que busca (ver figura 25), este es un aspecto importante que la empresa debe cuidar ya que siempre debe estar en constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.



**Figura 26. Productos que demandan los clientes que estén disponibles para la venta**

En cuanto a los productos que los clientes les gustaría que Comercial Cinco Estrellas vendiera y que actualmente no se encuentran disponibles para la venta en dicha empresa, la figura 26 nos indica que las carnes son los productos que más demandan los clientes en un 25%, seguido de los embutidos en un 19%, lácteos en un 18%, la venta de refresco Coca Cola en un 17%, por lo que la empresa debe evaluar la posibilidad de disponer para la venta estos productos. En el caso de la venta de refrescos Coca Cola fue la marca que los clientes expresaron con más seguridad.

### 4.3 ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL

Los resultados más significativos de la entrevista realizada al gerente general se describen a continuación:

- La empresa Comercial Cinco Estrellas se dedica a la venta de abarrotería y papelería hace 20 años, su fuerza de ventas es 40 personas. La fuerza laboral de la empresa está distribuida en cada tienda y en el centro de distribución de la siguiente forma:
  - Tienda no. 1 Colonia Las Palmas: 5 empleados
  - Tienda no. 2 Colonia Kennedy: 5 empleados
  - Tienda no. 3 Colonia Kennedy: 4 empleados
  - Tienda no. 4 Colonia Kennedy: 2 empleados
  - Tienda no. 5 Colonia Alemán: 5 empleados
  - Tienda no. 6 Colonia Bella Oriente: 3 empleados
  - Tienda no. 7 Colonia San Miguel: 4 empleados
  - Tienda no. 8 Colonia San José del Pedregal: 3 empleados
  - Centro de distribución: 5 empleados
  - Supervisores: 2 empleados
  - Gerencia general: 2 empleados
- La empresa cuenta con una misión y visión que es divulgada sólo a los empleados y algunos proveedores. El gerente menciona que se ha socializado pero que en las tiendas no lo tienen publicado como es la tendencia en las empresas, esto con la idea de que los clientes internos y externos puedan darse cuenta la razón de la existencia del negocio y facilitar la comprensión de dónde y hacia dónde se dirige la empresa.



- Existe un organigrama en la empresa y expresa que existen 4 niveles, así como que cada departamento tiene un jefe, a la vez afirma que los empleados tienen claras sus funciones y responsabilidades y que cuentan con un manual de descripción de puestos.
- El proceso de selección de personal consiste en hacer una entrevista previa para conocer los candidatos de forma general y luego con los seleccionados se hace una segunda y última entrevista.
- La empresa utiliza R.M.S. Microsoft Dynamics y considera que el nivel de tecnología es un elemento diferenciador comparado con la competencia cercana, pero con los supermercados es muy similar. El costo-beneficio que genera esta herramienta es muy significativo, debido que en los últimos 3 años han invertido mucho dinero en instalar este servicio en cada una de las tiendas, aunque hay dos tiendas que por los momentos no cuentan con este mecanismo ya que los ingresos por ventas son bajos y los costos operativos son altos. En estos momentos indica el gerente que están construyendo un local propio en la zona donde opera la tienda no. 5 de la colonia Alemán, y que por este motivo no han invertido en esta herramienta de información en los negocios citados anteriormente.
- La empresa no realiza ningún tipo de análisis financiero. El gerente menciona que no contratan un analista debido a los costos que conlleva ya que los conocimientos prácticos que han adquirido mediante la experiencia durante todos los años de operatividad les permite manejar su dinero con moderación ya que no hay ingresos fijos y constantes. Nos comenta que la familia es muy cuidadosa de retirar y manejar el dinero, buscando preservar siempre su estabilidad económica y su viabilidad futura.

- La empresa no cuenta con una base de datos de sus clientes, no ofrece crédito a sus clientes.
- El gerente general considera que los precios, atención al cliente y la diversidad de productos son la principal ventaja competitiva de la empresa.
- En cuanto a los competidores considera que los principales son los supermercados, las despensas familiares, mercaditos y BANASUPRO. El gerente nos menciona como ejemplo que el mercado meta de la empresa que consideran como consumidores y compradores son las personas que habitan en las cercanías, que no poseen un vehículo, que tienen la necesidad de adquirir un producto en específico ya que ellos no cuentan con estacionamiento amplio ni con alianzas estratégicas con farmacias y bancos como si lo tiene los supermercados.
- En cuanto al conocimiento de precios de la competencia, solo manejan algunos precios, los más básicos. El gerente indica que la mayoría de sus clientes no se percatan de los precios de sus competidores, sino que prefieren pagar un poco más en algunos productos en vez de pagar transporte o caminar, por esta razón elaborar un análisis de la competencia en el mercado es innecesario. Además dice que ellos manejan productos diferenciados que gustan a los compradores y que generan muchas ganancias a pesar de los precios bajos.
- La empresa publicita sus productos por medio de volantes. El gerente menciona que los folletos publicitarios se adaptan a sus necesidades, además lo utilizan para llevar a cabo promoción de ofertas especiales y disponibilidad de productos nuevos. Asimismo indica que los folletos de publicidad son más baratos que cualquier otro medio de promoción, y aprovechan su área de papelería para diseñarlos e imprimirlos.

#### 4.4 ANÁLISIS FODA DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista con el gerente general, la encuesta aplicada a los clientes y empleados de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., se realizó el análisis de la situación actual de la empresa con la finalidad de identificar cuáles son las fortalezas y oportunidades que la empresa debe maximizar, al analizar las fortalezas de la empresa se tomó en cuenta sólo los factores internos que presentaron ventajas. Asimismo se identificó las debilidades y amenazas que debe minimizar para lograr un crecimiento rentable y sostenible de sus operaciones. Se reconocieron los factores internos que pueden presentar desventajas al negocio y las causas del entorno que se consideran aspectos negativos de la empresa.

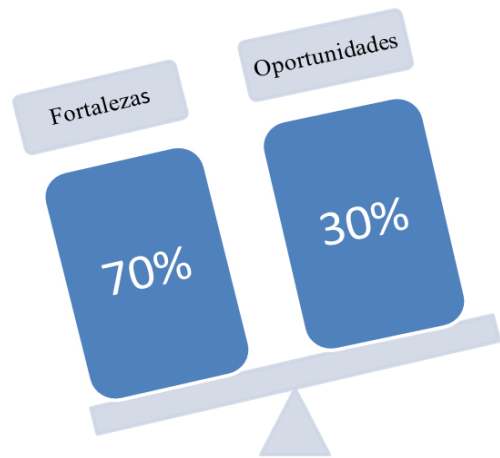
**Tabla 4. Análisis FODA de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia y conocimiento en el sector del comercio de ventas al detalle.</li> <li>• Posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Cuenta con personal con experiencia en el campo.</li> <li>• Ubicación adecuada de las tiendas en colonias densamente pobladas.</li> <li>• La empresa ofrece estabilidad laboral a sus empleados.</li> <li>• Buenas relaciones con los proveedores.</li> <li>• Diversidad de líneas de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad en el mercado de software diseñado para el manejo de la información administrativa y contable de la empresa.</li> <li>• Apertura de nuevos mercados.</li> <li>• Negociación de precios y descuentos sobre compras por parte de los proveedores.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia ilegal que opera en el mercado y</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con una base de datos de clientes.</li> <li>• No realiza ningún tipo de análisis financiero.</li> <li>• La información de la empresa no está sistematizada.</li> <li>• No hay un control eficiente de los inventarios.</li> <li>• La empresa no cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido.</li> </ul>	<p>comercializa productos a menor costo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimiento de nuevos competidores.</li> <li>• Políticas y leyes gubernamentales cambiantes.</li> <li>• Otras empresas cuentan con procesos de planeación estratégica definidos lo que les permite tener un horizonte hacia el cual dirigir sus esfuerzos.</li> </ul>
--	---

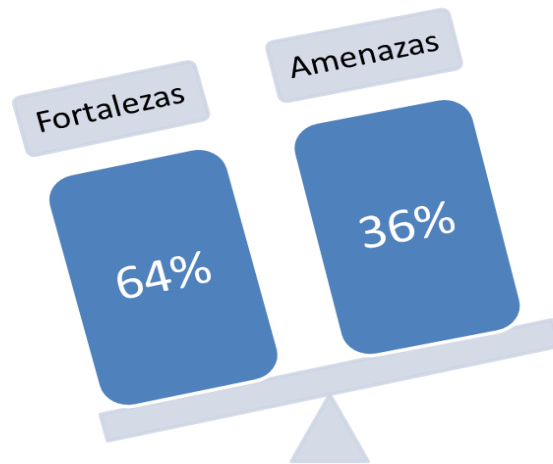
Del análisis de la tabla 4 podemos describir brevemente la relación que existe entre las fortalezas y oportunidades, las fortalezas y amenazas, las debilidades y las amenazas y las debilidades y oportunidades con la finalidad de establecer las estrategias adecuadas en cada relación.

**Fortalezas – Oportunidades (FO):** La empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. cuenta con siete (7) fortalezas y tres oportunidades. La información anterior indica que el 70% son fortalezas y el 30% son oportunidades que la empresa posee y tienen su origen tanto en el entorno interno como externo.



**Figura 27. Fortalezas vrs. Oportunidades**

**Fortalezas – Amenazas (FA):** La empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. cuenta con siete (7) fortalezas y cuatro (4) amenazas. La información anterior indica que el 64% son fortalezas y el 36% son amenazas que la empresa posee y tienen su origen tanto en el entorno interno como externo.



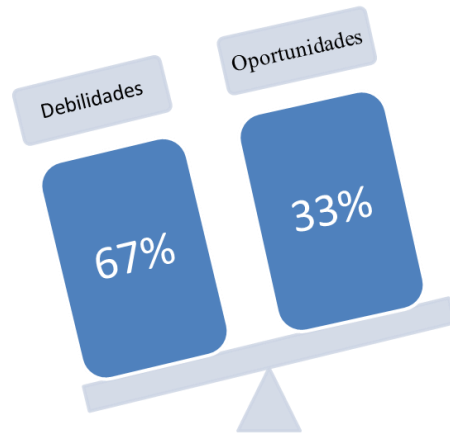
**Figura 28. Fortalezas vrs. Amenazas**

**Debilidades – Amenazas (DA):** La empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. cuenta con seis (6) debilidades y cuatro (4) amenazas. La información anterior indica que el 60% son debilidades y el 40% son amenazas que la empresa posee y tienen su origen tanto en el entorno interno como externo.



**Figura 29. Debilidades vrs. Amenazas**

**Debilidades – Oportunidades (DO):** La empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. cuenta con seis (6) debilidades y cuatro (3) oportunidades. La información anterior indica que el 67% son debilidades y el 33% son oportunidades que la empresa posee y tienen su origen tanto en el entorno interno como externo.



**Figura 30. Debilidades vrs. Oportunidades**

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se procedió a identificar acciones viables que permitan la posibilidad de superar una debilidad que impide lograr un propósito y que de paso a la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan, así como identificar acciones que potencien entre si los factores positivos, de tal forma que resulten los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el externo.

**Tabla 5: Estrategias derivadas del análisis FODA**

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANALISIS FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad en el mercado de software diseñado para el manejo de la información administrativa y contable de la empresa.</li> <li>• Apertura de nuevos mercados.</li> <li>• Negociación de precios y descuentos sobre compras por parte de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia ilegal que opera en el mercado y comercializa productos a menor costo.</li> <li>• Surgimiento de nuevos competidores.</li> <li>• Políticas y leyes gubernamentales cambiantes.</li> <li>• Otras empresas cuentan con procesos de planeación estratégica definidos lo que les permite tener un horizonte hacia el cual dirigir sus esfuerzos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia y conocimiento en el sector del comercio de ventas al detalle.</li> <li>• Posicionamiento en el mercado.</li> <li>• Cuenta con personal con experiencia en el campo.</li> <li>• Ubicación adecuada de las tiendas en colonias densamente pobladas.</li> <li>• La empresa ofrece estabilidad laboral a sus empleados.</li> <li>• Buenas relaciones con los proveedores.</li> <li>• Diversidad de líneas de productos</li> </ul>	<p>Fortalecer las relaciones con los proveedores para lograr mayores beneficios.</p> <p>Apertura de nuevas tiendas en colonias que sean atractivas para el negocio.</p>	<p>Definir la función de marketing para evaluar la competencia de forma permanente.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeación estratégica.</li> <li>• No cuenta con una base de datos de clientes.</li> <li>• No realiza ningún tipo de análisis financiero.</li> <li>• La información de la empresa no está sistematizada.</li> </ul>	<p>Sistematizar las operaciones de la empresa con la adquisición de un software integral.</p> <p>Definir indicadores de desempeño organizacional, metas de ventas.</p>	<p>Definir un plan estratégico para la empresa.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un control eficiente de los inventarios.</li> <li>• La empresa no cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido.</li> </ul>		
---	--	--

#### 4.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

En el diagrama de Ishikawa que se muestra en la figura 31 se identifican las causas asociadas al efecto principal que es la gestión administrativa deficiente de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. las cuales están agrupadas por las siguientes categorías: administración, recursos humanos, gestión financiera, mercadeo y ventas, y ambiente interno. Esta gráfica representa las relaciones entre las causas y efectos con el fin de encontrar respuestas para la mejora del proceso administrativo de la empresa.

La identificación del conjunto de factores básicos asociados a cada categoría ayudará a optimizar la calidad en los procesos administrativos y operativos de la empresa. Resumiendo las categorías se detalla a continuación cada una de las áreas: en administración se reconoce que la falta de definición de rol de los dueños, falta de capacitación y entrenamiento son factores que limitan la capacidad de gestión, en recursos humanos podemos mencionar bajo nivel de competencias requeridas por el personal, falta reconocimiento formal de cargos, en gestión financiera: falta de seguimiento y gestión de presupuesto, deficiencia en la asignación de recursos; en mercadeo y ventas: falta de indicadores de desempeño, inexistencia de estudios de mercado, y falta de personal calificado, y por ultimo en el ambiente interno: falta de incentivos, falta de estímulo para el desarrollo personal, y desconocimiento de información de la empresa.



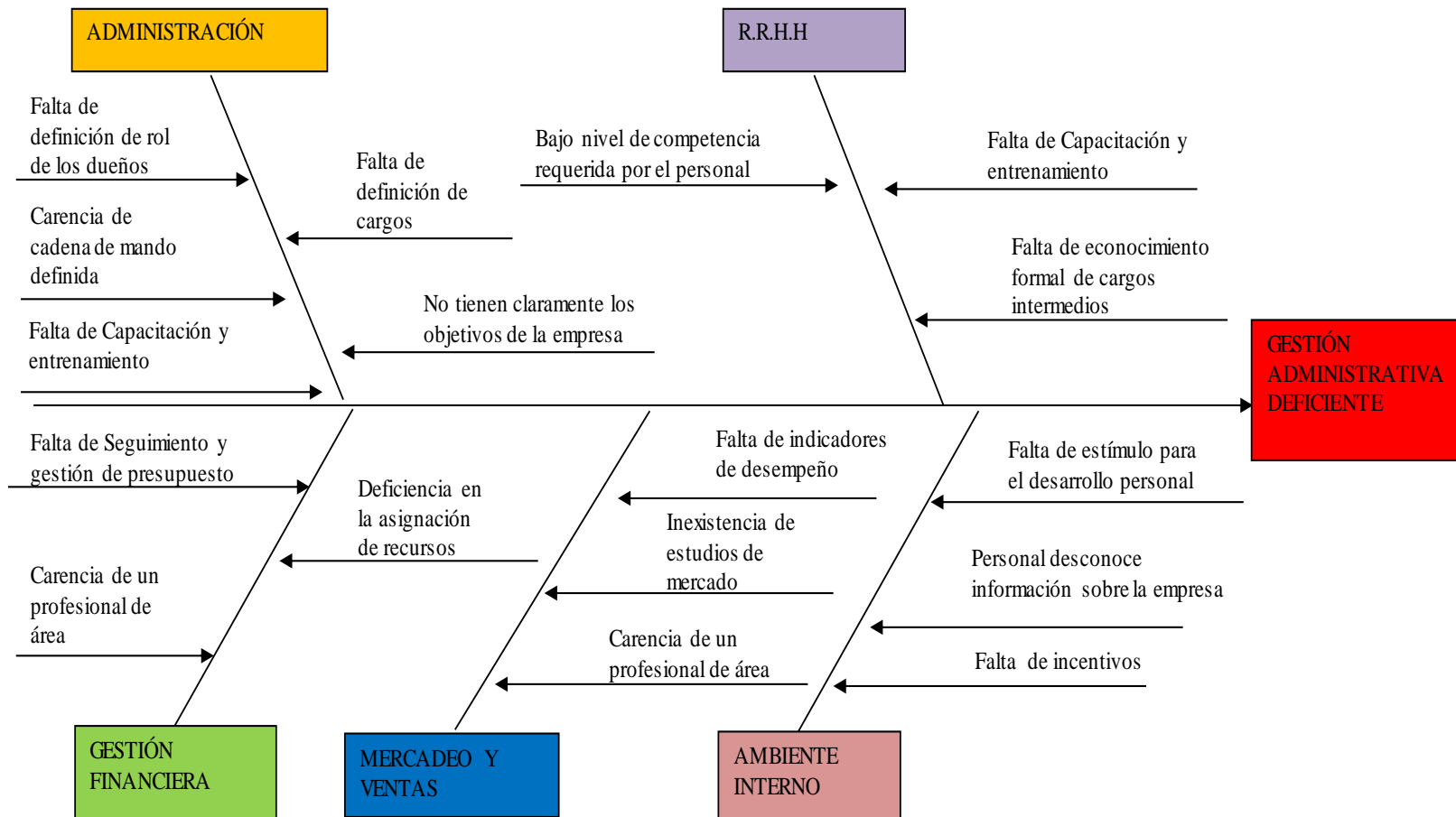


Figura 31. Diagrama de Ishikawa

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este apartado se describe la esencia de una serie de decisiones de los investigadores sobre el significado de la exploración, es importante señalar que estas afirmaciones y proposiciones condensan el conocimiento adquirido por los expertos en relación al tema planteado. Con respecto a las recomendaciones en un estudio están dirigidas a proporcionar sugerencias de acuerdo a los resultados, estas deben ser congruentes con los hallazgos afines con la investigación.

### **5.1 CONCLUSIONES**

A continuación se presentan las conclusiones que se derivan de éste estudio:

1. Se considera que la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas debe renovar la cadena de valor general de la organización para eliminar o evitar algunas actividades que generen costos altos. Aunque se reconoce que actualmente la experiencia y la frugalidad de la gerencia ha sido adecuada ya que la forma de manejar su estrategia de costos bajos, aporta significativamente valor a sus operaciones pero se considera que tienen que ser agresivas para invertir en recursos y capacidades que prometan eliminar costos innecesarios de sus operaciones. Definitivamente contar con estos recursos o capacidades de este tipo garantizará que permanezcan compitiendo en el mercado, esto es esencial para obtener una ventaja competitiva como proveedor de costos bajos.
2. Se logró identificar una deficiencia en el sistema de comunicación y tecnología de la información, debido a que la empresa Comercial Cinco Estrellas no cuenta con un sistema y un software actualizado para el manejo de inventario en su centro de distribución, que le

permita tener acceso a datos e información, así como automatizar, mejorar la eficiencia en los tiempos de servicio y reducir los costos operativos.

3. La empresa Comercial Cinco Estrellas desarrolla su gestión administrativa aprovechando los beneficios del aprendizaje y la experiencia que han adquirido desde sus inicios, y han logrado conservar la propiedad de esos beneficios en la mayor medida posible. Han subsistido en el mercado a causa de las experiencias y sugerencias de los dueños y trabajadores para aplicar una sucesión de técnicas y procedimientos de manera eficiente, sumando la rapidez y la eficacia en la toma de decisiones para extender su negocio, elegir ubicaciones para nuevos puntos de ventas, centro de distribución, nuevos productos, estrategias de ventas, promociones, selección de personal, abastecimiento y negociación con proveedores.
4. La empresa Comercial Cinco Estrellas no tiene bien definido quien es su competidor principal, esto es importante esclarecerlo para orientar su trabajo y sus esfuerzos en contrarrestar las acciones de su rival principal. Tener evidenciado por medio de un estudio o por observación que prácticas o acciones está ejecutando su contrincante con respecto a precios, publicidad, promoción y ubicación, les favorece para planear y ejecutar actividades con el propósito de obtener la preferencia de los compradores sensibles al precio y obtener ganancias frente a una competencia posicionada.
5. La empresa Comercial Cinco Estrellas maneja en su inventario productos diferenciados que aportan un margen de ganancia mayor con respecto a los otros bienes de consumo que comercializa la organización, los artículos que ellos denominan como “pesados” debido a que internamente se miden y mesuran el volumen de productos como el aceite, azúcar, arroz,

comida de mascotas, frijoles, detergente, estos enseres son empaquetados, embalados y ubicados en sus estantes para que sean adquiridos a un precio accesible por los clientes y así contribuyendo a generar ganancias considerables a la empresa. Estos productos son de alta rotación.

6. La empresa Comercial Cinco Estrellas usa su poder de negociación con los proveedores u otros actores en el sistema de la cadena de valor para obtener prebendas. Por ejemplo, la empresa tiene suficiente poder de negociación con los proveedores para obtener descuentos de precios en compras de grandes volúmenes, esto les permite mitigar los costos operativos altos de ciertas tiendas nuevas. Del mismo modo, aprovecha su poder de negociación para obtener créditos mensuales para cancelar sus facturas, la financiación es de treinta días tiempo suficiente para expender los productos de su inventario. Actualmente se coordinan con los proveedores por la necesidad de agilizar su desempeño e incrementar la eficiencia general de su centro de distribución.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere que la empresa Comercial Cinco Estrellas debe incentivar a su capital humano y crear un ambiente laboral armonioso, esto lo pueden lograr de muchas formas. Una de las acciones más sustanciales será fomentar el desarrollo personal y profesional por medio de un financiamiento interno para que los colaboradores seleccionados por su desempeño puedan continuar con una educación superior. Otra alternativa será realizar capacitaciones trimestrales dirigidas al área de ventas, almacenamiento, servicio al cliente, gerencia, todo se debe ejecutar por medio de una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades

y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.

2. El éxito o fracaso de la empresa Comercial Cinco Estrellas será consecuencia del compromiso, habilidades, conocimiento y aporte de sus empleados. Pero para hablar de compromiso la empresa tiene que brindar a las personas espacios de participación, lugares donde puedan aportar su creatividad, su energía y su buen hacer, ya que estas son el recurso estratégico en la empresa. la falta de adiestramiento y de educación puede limitar la velocidad de crecimiento económico e incluso levantar barreras a la importación de capital líquido. Dependerá en gran medida de la capacidad para detectar, atraer, para incorporar y conservar la mejor fuerza de trabajo, y los más competentes recursos humanos; capacitarlos, adiestrarlos y darles las herramientas que les permitan potenciar su desarrollo y contribuyan a mantener y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.
3. A la empresa Comercial Cinco Estrellas se le indica que necesita a corto plazo adquirir un software de vanguardia para el control de stock y manejo de inventario en su centro de distribución ubicado en el anillo periférico, zona sur de la ciudad. Las especificaciones del software que permita tener un almacén inteligente puede ser provistas por algún proveedor local que cuente con la experiencia y buenas prácticas en el uso de esta herramienta. Un sistema ERP que comprenda los requisitos de pedido y recepción; realice órdenes de compra y las envíe electrónicamente a los proveedores, mantenga una base de datos de clientes y proveedores, establezca advertencias de niveles de stock bajos y sepa cuando volver a hacer sus pedidos, actualice la cantidad de artículos cuando reciba los

pedidos, informes de inventario, supervise y haga informes de promedios, costos y niveles de stock, control de artículos, administración de usuarios, ubicaciones y acceso a la web permite que usuarios en distintas ubicaciones se conecten al sistema.

4. La administración de la empresa Comercial Cinco Estrellas debe implementar el uso de planes estratégicos a largo plazo, los cuales deben ser medidos de forma anual y a su vez de forma mensual a través de planes operativos anuales, los cuales deben derivar de las actividades planteadas en los planes estratégicos. Los dueños de la empresa que ocupan puestos de gerencia deben de adquirir nuevas competencias, debido que se desarrollan en un entorno cada vez más competitivo en el cual los cambios suceden más rápido. El gerente general necesita asumir el compromiso y responsabilidad de prepararse y hacerse de herramientas para lograr estar a la vanguardia y acercar a la realidad los objetivos de su organización. Quienes no logren estar en movimiento y preparados, difícilmente tengan posibilidades de alcanzar sus metas.
  
5. Se recomienda que la empresa Comercial Cinco Estrellas debe realizar un análisis externo minucioso en dos ámbitos; en el macro-entorno y el micro-entorno. Este estudio debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual, la administración tiene un reto grande ya que se debe prever la demanda en forma cuantitativa a partir de suposiciones sobre demografía, reparto de la riqueza, evolución del consumo. Se recomienda realizar un auditoría externa por medio de proceso estructurado que abarque pasos efectivo como; elegir variables ambientales, seleccionar fuentes de información, utilizar técnicas y herramientas de predicción, construir una matriz de perfil competitivo,

construir una matriz de evaluación de factor externo. Estos medios apoyaran a la empresa a satisfacer su misión organizacional.

6. El gerente general de la empresa Comercial Cinco Estrellas debe evaluar la factibilidad económica - financiero de la puesta en marcha del plan estratégico, con la finalidad de determinar en qué magnitud los beneficios que se obtienen con la ejecución de la propuesta superan los costos y los gastos para su materialización. Para tal fin se recomienda utilizar el método del Análisis Costo – Beneficio que permite establecer un proceso de valoración económica de los costos evitados como beneficios o de los beneficios no percibidos como costos que se realizará con la implementación de la propuesta, así como su contribución al incremento de las utilidades de la empresa para tomar la decisión o no de llevar a cabo las actividades incluidas en cada línea estratégica del plan, así como de la aceptación o rechazo de la propuesta.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En esta sección se plantea un plan estratégico para la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., como producto final del trabajo de investigación aportando soluciones a corto y largo plazo al problema planteado y a la ejecución de los objetivos. En este apartado se fundamenta la resolución y el desarrollo del planteamiento de la investigación, esta propuesta ha sido elaborada de forma lógica y razonable con los elementos de la estructura del trabajo, el cual comprende los siguientes ítems:

### **6.1 PLAN ESTRATÉGICO 2015 – 2020 PARA LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

#### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

##### **6.3.1 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

##### **6.3.2 VALORES**

##### **6.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

##### **6.3.4 PLAN ESTRATÉGICO**

##### **6.3.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

##### **6.3.6 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

#### **6.4 PLAN ESTRATÉGICO, CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO**

### **6.1 PLAN ESTRATÉGICO 2015 – 2020 PARA LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.**

#### **6.2 INTRODUCCIÓN**

Para que un negocio incremente su rentabilidad, su estructura y logre el posicionamiento deseado, es necesario que la empresa independiente de su rubro o giro comercial tenga



claramente definidas sus políticas empresariales, valores institucionales, planes y estrategias para manejar el negocio y una visión clara hacia dónde dirigirse, por tal razón la implementación de un plan estratégico en cualquier empresa advierte la utilización de un sistema de procedimientos completo, flexible, consistente, continuo y estable, lo cual indica que el plan también está definido como uno de los más importantes medios de los que dispone la organización.

Este capítulo muestra el diseño de un plan estratégico para la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., el cual tiene como finalidad principal proporcionar una guía de acción para esta empresa, que sea congruente con su razón de ser y que le muestre el camino a seguir para que en forma integral y ordenada logre alcanzar lo que desea ser y hacer en el largo plazo.

A partir de la formulación estratégica se espera proporcionar herramientas que permitan mejorar la eficiencia y capacidad operativa de la empresa para generar riqueza para los accionistas, así como el establecimiento claro de objetivos de negocio y las líneas estratégicas adecuadas al giro de la empresa.

### **6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico de la empresa Comercial Cinco Estrellas inicia con una redefinición de la misión y visión, el establecimiento de valores y definición de objetivos claros que lleven a la formulación de una estrategia general para la empresa, así como el establecimiento de los mecanismos de control que garanticen los resultados deseados.

### 6.3.1 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

#### **Misión actual:**

Permanecer en el gusto de nuestros clientes mediante la comercialización y distribución de una gran variedad de productos para su hogar o negocio.

#### **Propuesta de nueva Misión:**

**Somos una empresa dedicada a la comercialización y venta de abarrotería en general, sirviendo las necesidades de nuestros clientes con dedicación y esmero, fomentando un ambiente profesional para los empleados, logrando la rentabilidad y crecimiento sostenible para los accionistas.**

#### **Visión actual:**

Ser una empresa que trascienda por ser la número uno en la preferencia de nuestros clientes, y de esta manera lograr establecernos en las colonias más populares de Tegucigalpa y Comayagüela.

#### **Propuesta de nueva Visión:**

**Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. será reconocida en el 2020 como la mejor distribuidora comercial de abarrotería en general en Tegucigalpa y Comayagüela, por la calidad de productos, buen servicio y precios bajos.**

### 6.3.2 VALORES

La empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., tiene definidos los siguientes valores:

- Respeto: estamos comprometidos a respetar nuestros empleados, clientes proveedores y toda aquella persona que entre a nuestro establecimiento.
- Responsabilidad: cumplimos de manera oportuna y precisa con las actividades propias de cada puesto para escalar y llegar a las metas fijadas.
- Honestidad: siendo íntegros para recibir a cambio la confianza de clientes internos y externo.
- Compañerismo: nos apoyamos mutuamente para llegar a los objetivos fijados.
- Lealtad: tenemos un fuerte compromiso y mostramos fidelidad, manifestamos confidencialidad en los aconteceres de la organización.

Para el desarrollo de la propuesta se redefinieron los siguientes valores:

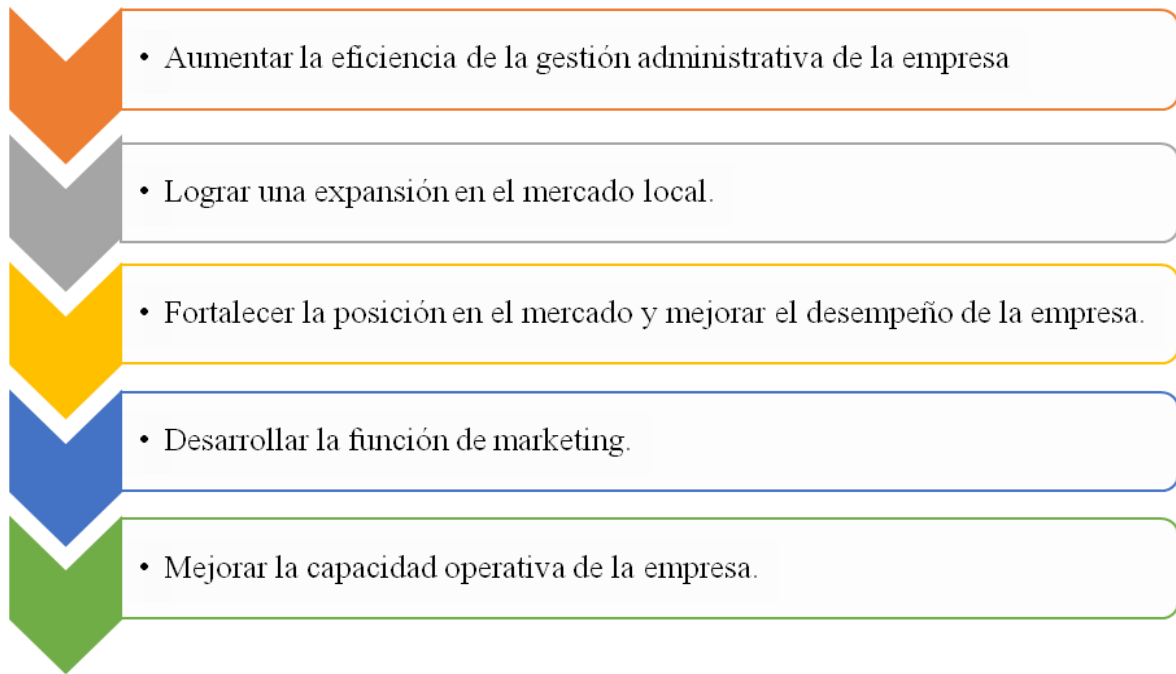


**Figura 32: Propuesta de valores**

- Liderazgo: Es la habilidad de dirigir y desarrollar equipos de trabajo guiándonos acorde con la misión y visión de la compañía.
- Lealtad: Es actuar de manera comprometida y transparente en todos los aspectos de nuestro trabajo y nuestra vida.
- Responsabilidad: Creamos relaciones de confianza haciendo las cosas bien y cumpliendo con nuestros compromisos.
- Trabajo en equipo: es el compromiso de ayudarse unos con otros y sentir la responsabilidad colectiva por cumplir la visión de la empresa, trabajando abiertamente y apoyándose en equipo con metas comunes.
- Honestidad: siendo íntegros para recibir a cambio la confianza de clientes internos y externo.
- Superación y logro: la superación es la capacidad de hacer mayores esfuerzos para lograr cada objetivo que se proponga, y el logro es la perseverancia de alcanzar los objetivos propuestos.

### **6.3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos son compromisos administrativos y operativos que la empresa se plantea con el fin de alcanzar resultados o beneficios en el tiempo.



**Figura 33. Objetivos estratégicos**

#### **6.3.4 PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico definido para la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., se enmarca en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos anteriormente, los que se convierten en las líneas estratégicas del plan a seguir, las cuales van descritas junto con las actividades, sub – actividades, responsables y cronograma de ejecución (ver apartado 6.4).

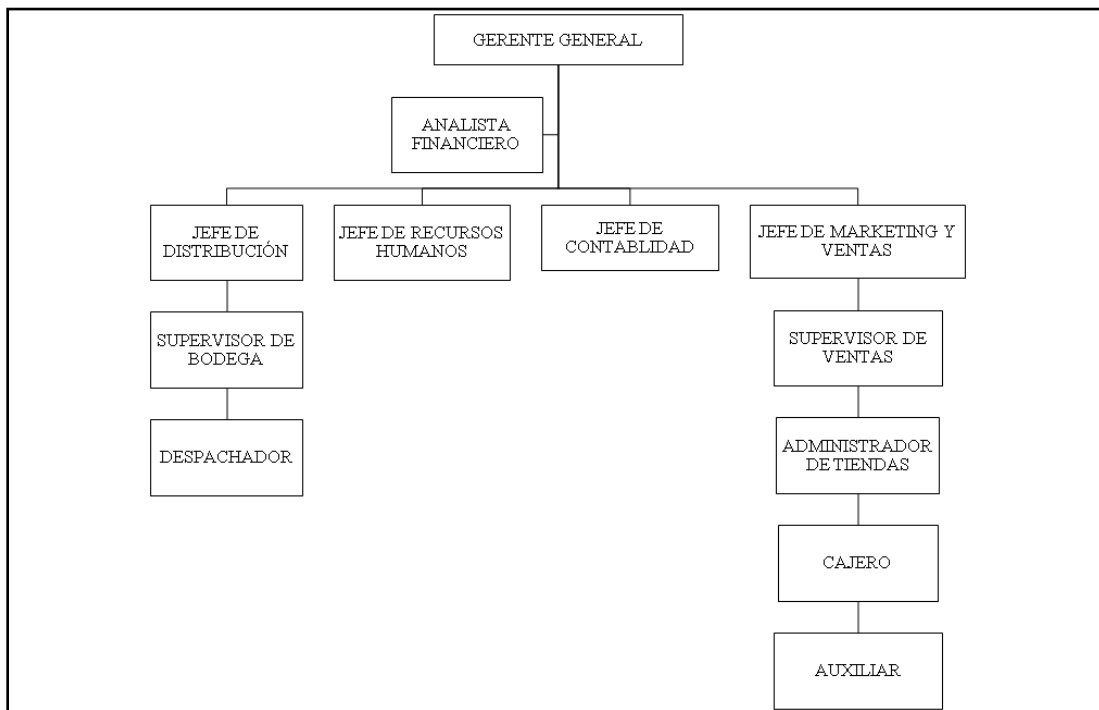
#### **6.3.5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa debe diseñar o adaptar su estructura organizacional a los cambios que la estrategia le exige, este organigrama debe tomar en cuenta el pensamiento estratégico y las

actividades planteadas anteriormente. Cabe señalar que para que proponer o desarrollar una estructura organizacional de una empresa, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Ser coherentes con las estrategias planteadas o sugeridas de acuerdo al estudio elaborado previamente.
- Ser consecuente con la misión y visión de la empresa.
- Representar la forma como la organización hace sus actividades.
- Debe ser diseñada de tal manera que permita la fácil implementación de la estrategia que promueva el desarrollo y crecimiento estratégico que la empresa desea alcanzar.

La estructura organizacional propuesta para la empresa Comercial Cinco Estrellas incluye la creación de la función de marketing dirigida por un jefe de marketing quien asumirá la parte de mercadeo y ventas, y la definición de los roles los puestos definidos de la siguiente forma:



**Figura 34. Propuesta de estructura organizacional**

### **6.3.6 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El control estratégico consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de planificación estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento. Para la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., el control y la evaluación de la estrategia consistirá en medir el desempeño organizacional, esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigar las desviaciones de los planes, evaluar el desempeño individual y analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos. La forma en que se medirán estos resultados serán a través de indicadores de desempeño por ejemplo: cumplimiento de metas de ventas, rentabilidad de cada tienda, monitoreo constante del cumplimiento de los objetivos.

De igual forma para corregir las debilidades encontradas en la implementación de la estrategia se tomaran acciones correctivas encaminadas a colocar a la empresa en una posición competitiva, tales como: revisar la visión del negocio, establecer o revisar objetivos, elaborar nuevas políticas y elaborar incentivos para los resultados.

El gerente de la empresa debe estar en constantemente monitoreando que se cumplan las acciones de mejora, y que los indicadores permanentes sean el reflejo real del desempeño de los procesos de la empresa. La siguiente figura muestra el proceso de planeación estratégica de la empresa Comercial Cinco Estrellas.

## 6.4 PLAN ESTRATÉGICO, CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PRESUPUESTO

No	Líneas Estratégicas	Actividades	Sub - Actividades	Responsable	Plazo					Costo Estimado Lps.
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
1	Aumentar la eficiencia de la gestión administrativa	Establecer y documentar los procesos de las diferentes áreas internas.	Realizar y autorizar los procesos por medio de un manual que describa las funciones específicas de cada puesto de trabajo.	Gerente General						
		Definir roles administrativos, contables y financieros.	Establecer personal calificado en estas áreas para apoyar al crecimiento y desempeño de la empresa.	Gerente General						
2	Lograr una expansión en el mercado local.	Realizar un estudio de mercado para determinar las factibilidad de apertura de nuevas tiendas	Demostrar la viabilidad comercial del proyecto, por medio de una investigación del mercado meta, analizar los costos, definir clientes potenciales, competidores, proveedores y las regulaciones legales vigentes.	Gerente General y Jefe de Marketing y Ventas						255,000.00
		Evaluar recursos y capacidades disponibles para la apertura de nuevas tiendas	Verificar el potencial y la capacidad del talento humano de la empresa, capacidad financiera, la disponibilidad de local en la zona escogida, facilidad de los proveedores para abastecer a la empresa.	Gerente General						



No	Líneas Estratégicas	Actividades	Sub - Actividades	Responsable	Plazo					Costo Estimado Lps.
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
3	Fortalecer la posición en el mercado y mejorar el desempeño de la empresa.	Identificar y definir el segmento de mercado	Agrupar los consumidores potenciales por zonas densamente pobladas.	Gerencia y Jefe de Marketing y Ventas						
		Seleccionar el segmento objetivo	Analizar los clientes según sus características, la posición de la competencia, la imagen que tenga la empresa.	Gerencia y Jefe de Marketing y Ventas						
4	Definir la función de Marketing	Contratar un profesional encargado del marketing y ventas.	Realizar proceso de selección y contratación de personal.	Recursos Humanos y Gerente General						595,000.00
		Buscar, identificar y analizar oportunidades de negocio.	Identificar y analizar necesidades, cambios y tendencias en el mercado.	Jefe de Marketing y Ventas						
		Analizar a los consumidores	Detectar nuevas necesidades de los clientes y detectar tendencias en sus comportamientos de compra	Jefe de Marketing y Ventas					Esta actividad se debe realizar de forma permanente	
		Analizar a la competencia	Analizar ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, principales estrategias, ventajas competitivas, etc.	Jefe de Marketing y Ventas					Esta actividad se debe realizar de forma permanente	
		Diseño de la estrategia de marketing	Definir el tipo de estrategia a utilizar para los cuatro elementos que conforman la mezcla del marketing: producto, precio, plaza y promoción.	Jefe de Marketing y Ventas					Esta actividad se debe realizar de forma permanente	
		Implementación, control y evaluación de las estrategias	Asegurarse de que las estrategias se estén implementado de acuerdo a los pasos establecidos y dentro de los plazos acordados	Jefe de Marketing y Ventas						

No	Líneas Estratégicas	Actividades	Sub - Actividades	Responsable	Plazo					Costo Estimado Lps.	
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
5	Mejorar la capacidad operativa de la empresa	Determinar la funcionalidad de la estructura administrativa de la empresa	Verificar que la estructura jerárquica apoye el desempeño de la organización.	Gerente General							
		Evaluar la capacidad de la fuerza laboral	Capacitar constantemente a los empleados e iniciar programas de formación continua.	Recursos Humanos		Esta actividad debe quedar en forma permanente de forma trimestral o semestral.					250,000.00
		Adquirir un software que permita sistematizar las operaciones de todas las tiendas.	Evaluar el costo - beneficio de un software ERP	Gerente General						1800,000.00	
		Diagnosticar la funcionalidad del centro de distribución.	Evaluar la capacidad logística de la empresa.	Jefe de Distribución y Gerente General							
		Establecer sistemas de evaluación, motivación y reconocimiento en las labores internas y externas de la empresa.	Definir métricas de evaluación del desempeño de los empleados	Recursos Humanos y Gerente General		Debe establecerse el periodo de evaluación: bimestral, semestral o anual.					
			Establecer indicadores de desempeño de las tiendas.	Gerente General		La evaluación de los indicadores de las tiendas debe ser semanal y mensual.					
			Realizar análisis de la situación financiera de la empresa: análisis vertical, horizontal e indicadores financieros.	Analista Financiero (Outsourcing)		Esta actividad debe quedar en forma permanente.					150,000.00
<b>COSTO TOTAL ESTIMADO</b>									<b>L. 3050,000.00</b>		

**Tabla 6. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción**

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	General	Específico			
Planeación Estratégica de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.	Fortalecer la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., mediante el desarrollo de un plan estratégico, que contribuya a consolidar la capacidad operativa de la empresa.	Identificar los factores que limitan la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.	Se logró identificar una deficiencia en el sistema de comunicación y tecnología de la información, debido a que la empresa Comercial Cinco Estrellas no cuenta con un sistema y un software actualizado para el manejo de inventario en su centro de distribución, que le permita tener acceso a datos e información, así como automatizar, mejorar la eficiencia en los tiempos de servicio y	A la empresa Comercial Cinco Estrellas se le indica que necesita a corto plazo adquirir un software de vanguardia para el control de stock y manejo de inventario en su centro de distribución ubicado en el anillo periférico, zona sur de la ciudad. Las especificaciones del software que permita tener un almacén inteligente pueden ser provistas por algún proveedor local que cuente con la experiencia y buenas prácticas en el uso de esta	Plan Estratégico 2015 – 2020 de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.  El plan estratégico de la empresa Comercial Cinco Estrellas inicia con una redefinición de la misión y visión, el establecimiento de valores y definición de objetivos claros que lleven a la formulación de una estrategia general para la empresa, así como el establecimiento de los mecanismos de control que garanticen los resultados deseados.
		Analizar los factores identificados con el fin de evaluar los problemas actuales de la organización.	Se constata que la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas debe renovar la cadena de valor general de la organización para eliminar o evitar algunas actividades que generen costos altos	Se sugiere que la empresa Comercial Cinco Estrellas debe incentivar a su capital humano y crear un ambiente laboral armonioso, esto lo pueden lograr de muchas formas.	
		Determinar las posibles alternativas, que contribuyan a fortalecer la gestión administrativa de la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.	Tener evidenciado por medio de un estudio o por observación que prácticas o acciones está ejecutando su contrincante con respecto a precios, publicidad, promoción y ubicación, les favorece para planear y ejecutar actividades con el propósito de obtener la preferencia de los compradores sensibles al precio y obtener ganancias frente a una competencia posicionada.	Se recomienda que la empresa Comercial Cinco Estrellas debe realizar un análisis externo minucioso en dos ámbitos; en el macro-entorno y el micro-entorno. Este estudio debe incluir todos los factores que afectan la demanda actual, la administración tiene un reto grande ya que se debe prever la demanda en forma cuantitativa a partir de suposiciones sobre demografía, reparto de la riqueza, evolución del consumo	
		Proponer un plan estratégico para la empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. que permita enfocar los esfuerzos en el logro de los objetivos que los socios desean alcanzar.	La empresa Comercial Cinco Estrellas desarrolla su gestión administrativa aprovechando los beneficios del aprendizaje y la experiencia que han adquirido desde sus inicios, y han logrado conservar la propiedad de esos beneficios en la mayor medida posible.	La administración de la empresa Comercial Cinco Estrellas debe implementar el uso de planes estratégicos a largo plazo, los cuales deben ser medidos de forma anual y a su vez de forma mensual a través de planes operativos anuales, los cuales deben derivar de las actividades planteadas en los planes estratégicos.	

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia* (3.<sup>a</sup> ed.). Colombia: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Antón, F. R. (2005). *Logística del transporte* (1.<sup>a</sup> ed.). España: UPC.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística* (5.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010a). *Empresas familiares* (2.<sup>a</sup> ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010b). *Empresas Familiares* (2.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Berk, J., & De Marzo, P. (2008). *Finanzas corporativas* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Castellanos, A. (2009). *Manual de gestión logística de transporte y distribución de mercancías* (1.<sup>a</sup> ed.). Colombia: Universidad del Norte.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la Cadena de Suministro* (3.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- COHEP. (2012). *Estudio de empresas familiares en Honduras*. Tegucigalpa: COHEP.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (11.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Delgado Castillo, H. (2001). *Administración Estratégica* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Editorial PAC.
- Franklin Fincowsk, E. B., & Krieger de, M. J. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10957677>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10741611>
- Heiser, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (7.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración Estratégica*. Cengage Learning Editores.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras. (2013). *XLIV Encuesta permanente de Hogares de Propósito Múltiples*. Honduras.
- Johnston, M. W., & Marshall, G. W. (2009). *Administración de Ventas* (2.<sup>a</sup> ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Jone, G. R. (2008). *Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones* (5.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P., & Malhotra, Manoj K. (2008). *Administración de Operaciones: Procesos y Cadenas de Valor* (8.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (2007). *Administración del producto* (4.<sup>a</sup> ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales: guía práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10741444>
- Longenecker, Justin G., Petty, J. William, & Palich, Leslie E. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Cengage Learning Editores.
- Michael A. Hitt, J. Stewart Black, & Lyman W. Porter. (2006). *Administración* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.
- Microsoft. (2015). *Retail Management System RMS* [Microsoft Dynamics]. Estados Unidos de América: Microsoft.
- Mil empresas familiares son asesoradas para trascender a la próxima generación. (2012, Junio 24). *EL HERALDO*. HONDURAS.
- Ortega Castro, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica* (1.<sup>a</sup> ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Palacios Acero, L. C. (2010). *Dirección estratégica*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10515305>
- Poder Legislativo de Honduras. Reglamento de Régimen de Facturación, 57 § 17-2010 (2014).
- Presidencia de la República de Honduras, Secretaria de Estado de Coordinación General del Gobierno, & Dirección Presidencial de Planificación Estratégica. (2014). *PLAN ESTRATÉGICO DE GOBIERNO 2014-2018*. Honduras.

- Richard B. Chase, & Jacobs, F. R. (2013). *Administración de operaciones* (13.<sup>a</sup> ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10559709>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Secretaría Ejecutiva, & Consejo Monetario Centroamericano. (2015). *Informe Riesgo País- I trimestre 2015* (p. 8).
- Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericana y del Caribe. (2010). *Visión prospectiva de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo*. Caracas, Venezuela: Secretaria Permanente del SELA.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (18.<sup>a</sup> ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Torres Hernández, Z. (2008). *Administración Estratégica* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Grupo Editorial Patricia S.A. de C.V:
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares* (1.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.

#### **OBJETIVO:**

Analizar las características de la población que trabaja en La Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., e identificar su opinión y conocimiento acerca de dicha Empresa.

Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y seleccione solo una opción de las alternativas planteadas en cada pregunta.

1. Su género es:
  - a) Masculino
  - b) Femenino
  
2. El rango de su edad es:
  - a) De 18 a 25 Años
  - b) De 26 a 35 Años
  - c) De 36 a 45 Años
  - d) Más de 46 Años
  
3. Su nivel de escolaridad es:
  - a) Básico - Primaria
  - b) Diversificado - Bachillerato
  - c) Técnico
  - d) Universitario – Profesional
  - e) Máster o Doctorado
  
4. ¿Cuál es su parentesco con los dueños de la empresa?
  - a) Esposa / Esposo
  - b) Hermano / Hermana

- c) Cuñado / Cuñada
- d) Otro parentesco:
- e) Ningún Parentesco

5. ¿Hace cuanto tiempo trabaja usted en Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
- a) Menos de un año
  - b) Entre 1 y 3 años
  - c) Más de 3 años
6. ¿Conoce el nombre de su puesto de trabajo y/o cargo que desempeña en la empresa?
- a) Si
  - b) No
7. Su cargo pertenece al área:
- a) Administrativa <sup>1</sup>
  - b) Operativa <sup>2</sup>
8. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?
- a) Si
  - b) No
9. ¿Conoce usted cuál es la misión y visión de la empresa?
- a) Si
  - b) No
10. ¿Considera usted que la empresa le ofrece estabilidad económica y laboral?
- a) Si
  - b) No

**MUCHAS GRACIAS**

---

<sup>1</sup>Es todo aquel personal que trabaja en tareas de oficina.

<sup>2</sup>Es todo aquel personal que trabaja en ventas, bodega.



## **ANEXO 2. ENTREVISTA CON EL GERENTE**

### **Objetivo:**

Obtener información con base en la perspectiva que tiene el Gerente de la compañía para realizar el diagnóstico estratégico.

1. ¿A qué se dedica Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., y cuantos años se ha mantenido en el mercado?
2. ¿Los ejecutivos y Accionistas preparan algún tipo de planeación en la empresa? Cada cuanto la preparan? Quien la revisa y autoriza?
3. ¿La empresa cuenta con una misión y visión debidamente establecida y divulgada a los empleados, clientes y proveedores?
4. ¿En Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. existe un organigrama? ¿Es clara la estructura organizacional? Cuantas áreas o departamentos existen?
5. ¿Existe un jefe en cada departamento de la compañía?

6. ¿Los empleados de Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., tienen claras sus funciones y responsabilidades? ¿Existe un manual de descripción de puestos?
  
7. ¿Cómo se realizan los procesos de selección de personal de la empresa?
  
8. ¿Qué clase de tecnología (software/hardware) que utiliza la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
  
9. ¿Considera usted que el nivel de tecnología (software/hardware) que utiliza Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., es un elemento diferenciador en su cadena de negocio?
  
10. ¿Considera usted que las instalaciones de la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., están bien ubicadas y distribuidas?
  
11. ¿La empresa realiza análisis financieros, tales como análisis horizontal y vertical y aplicación de indicadores?

MUCHAS GRACIAS



7. ¿Cuál considera Usted que es la principal ventaja competitiva de la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
  
8. ¿Qué tipo de clientes son los que la Empresa maneja en su cartera?
  
9. ¿Cuáles son los principales competidores de la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
  
10. ¿Cuál es la principal competencia de la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
  
11. ¿Considera Usted que existe la probabilidad de que nuevos competidores aparezcan en el mercado? ¿Por Qué?

**MUCHAS GRACIAS**

## **ANEXO 4. ENCUESTA PARA CLIENTES DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS S. DE R.L.**

### **OBJETIVO:**

Analizar las características de los clientes de la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L., y conocer su opinión sobre el servicio y la calidad de los productos que ofrece la Empresa.

Datos Generales:

1. Su género es:

a) Masculino \_\_\_\_\_

b) Femenino \_\_\_\_\_

2. El rango de su edad es:

a) De 18 a 25 Años

b) De 26 a 35 Años

c) De 36 a 45 Años

d) Más de 46 Años

3. Ocupación:

a) Empleado

b) Estudiante

c) Ama de Casa

d) Propietario de Negocio

e) Desempleado

**Instrucciones: Lea detenidamente las preguntas y selecciona solo una opción de las alternativas planteadas en cada pregunta.**

1. Usted considera que la calidad de los productos que vende y comercializa la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. es:

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Mala

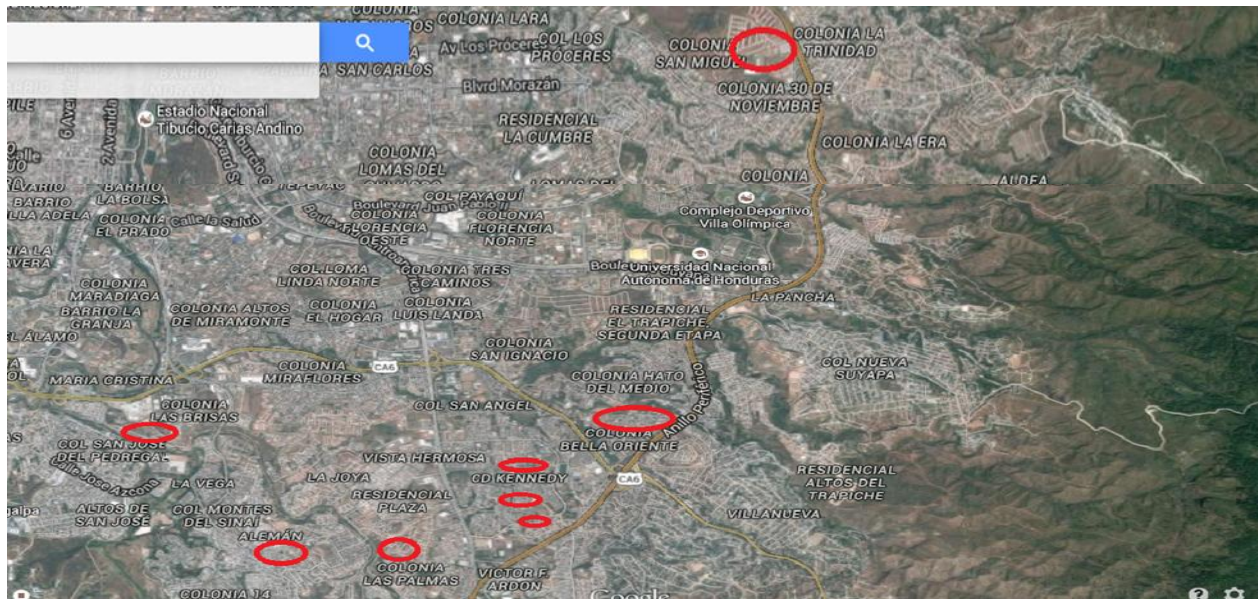
2. Usted considera que los precios de los productos que vende y comercializa la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. son:
  - a) Altos
  - b) Normales
  - c) Bajos
  
3. Usted considera que la atención y calidad del servicio al cliente en la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. es:
  - a) Excelente
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
  
4. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
  - a) Diario
  - b) Semanal
  - c) Mensual
  
5. ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende a sus amigos y familiares comprar productos en la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
  - a) Bastante Probable
  - b) Algo Probable
  - c) Nada Probable
  
6. ¿Cómo considera usted la ubicación de la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L.?
  - a) Apropiada
  - b) Indiferente
  - c) Inadecuada

7. ¿Cómo considera usted el espacio y diseño de la tienda?
- a) Amplio
  - b) Normal
  - c) Pequeño
8. ¿Cuál es la posibilidad de que usted compre los productos, como resultado de una promoción?
- a) Muy Probable
  - b) Poco Probable
  - c) Nada Probable
9. ¿Por lo general usted encuentra los productos que busca en la tienda?
- a) Casi siempre
  - b) A veces
  - c) Casi Nunca
10. Enliste al menos 5 productos que le gustaría que se vendieran en las tiendas de la Empresa Comercial Cinco Estrellas S. de R.L. y que actualmente no se encuentran disponibles para la venta en dicha empresa:

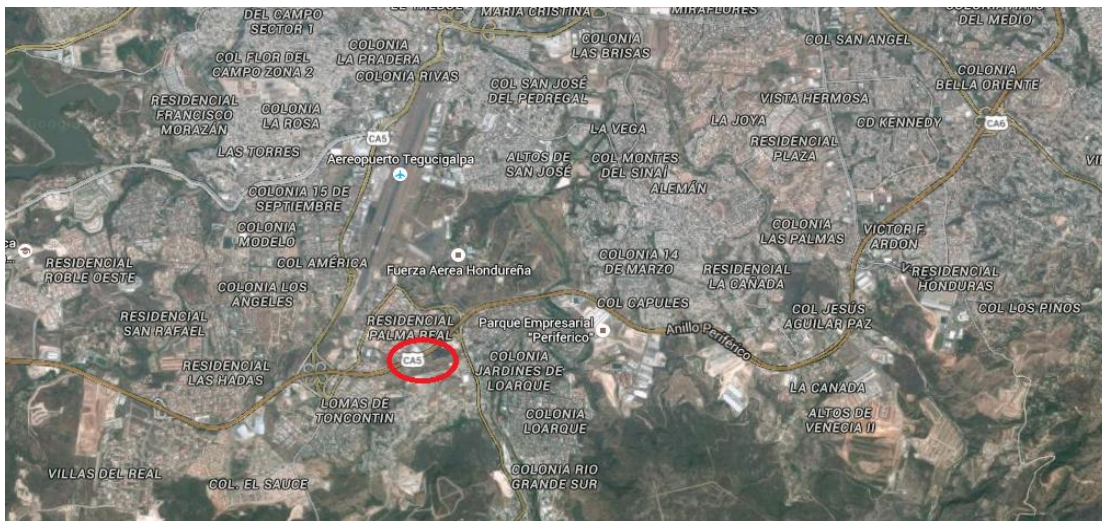
- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_
- 4. \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS**

## ANEXO 5. UBICACIÓN EN MAPA SATELITAL DE LAS TIENDAS DE COMERCIAL CINCO ESTRELLAS



## UBICACIÓN DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN EN ANILLO PERIFÉRICO





## TIENDA No. 1 COLONIA LAS PALMAS



## TIENDA No. 2, 3, 4 COLONIA KENNEDY





## TIENDA No. 5 COLONIA ALEMÁN





## TIENDA No. 6 COLONIA BELLA ORIENTE





## TIENDA No. 7 COLONIA SAN MIGUEL





## TIENDA No. 8 COLONIA SAN JOSÉ DEL PEDREGAL

