



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA
VICERRECTORÍA DE POSTGRADO
Escuela de Postgrado

**“Plan Estratégico para la Mejora del Servicio al Cliente en Hipermercados Olé San Isidro,
Santo Domingo Este.”**

Sustentantes:

Yakaira Josefina Matos Santiago 17-0503
José Francisco De Oleo Díaz 17-0437

Para la Obtención del Título de Maestría en Gestión de Proyectos

Asesor:

Plutarco Frías

Santo Domingo, República Dominicana.
Marzo 2019

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DEL SERVICIO AL CLIENTE EN
HIPERMERCADOS OLÉ SAN ISIDRO, SANTO DOMINGO ESTE.”**

Resumen

Esta investigación se enfoca en el diseño de un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente en Hipermercados Olé San Isidro, localizado en Santo Domingo Este. La nueva sucursal de Hipermercados Olé San Isidro posicionarse en el mercado dominicano. El diseño de un plan estratégico podría contribuir a que sus clientes obtengan mejores ofertas y mayores beneficios, frente a la competencia. La metodología utilizada fue investigación descriptiva para explicar cómo llevar a cabo el plan y los factores más importantes a tomar en cuenta, así como el uso de los métodos inductivo, análisis y sintético.

Los principales resultados del estudio reflejan que las áreas más frecuentadas por los consumidores son panadería, vegetales, cafetería, quesos, fiambres, y textiles. Se recomienda implementar un plan estratégico financiero para incrementar los ingresos de Hipermercados Olé San Isidro, optimizar los costos y maximizar las ventas, así como fortalecer la satisfacción de los clientes, mediante el manejo de una plataforma amigable. El plan estratégico propone, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, capacitar al personal para brindar un servicio de calidad, supervisar el desempeño de los empleados y motivarlos constantemente.

***Palabras claves:** Plan estratégico, hipermercados, servicio al cliente, desempeño laboral, calidad en el servicio.*

Agradecimientos

A mi Madre:

A quien AMO con todo mi corazón, quien está con Dios y agradezco todo lo que soy.

A mi Esposo:

Quien ha sido mi mayor soporte, con toda su paciencia de estar conmigo, de acompañarme y de decirme siempre que SI a todos mis proyectos. Te amo mucho.

A mi Hermana Lucy S. Méndez:

Por inspirarme a hacer esta Maestría, por tus consejos y ayuda en todo. Te amo mucho.

A mis Hijas (Yaira y Nathaly):

Por apoyarme en todo siempre en todo. Los amo.

Yakaira Matos

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme siempre el camino correcto durante este trayecto lleno de tantas emociones y conocimiento, facilitándome las palabras y actuaciones en este camino.

A mis padres Francisco De Oleo y Marina Matías de De Oleo, como también a mis hermanos Víctor De Oleo y Francisco Antonio De Oleo, ido a destiempo.

A mi esposa Génesis Cedano por estar siempre apoyándome en mis decisiones

A mis tíos y a mis tías siempre apoyándome, dándome de sus consejos los cuales hoy me hacen el hombre que soy.

A mi Asesor Plutarco Frías y a todos los profesores que impartieron sus clases con vocación a enseñar, agradezco firmemente a mis amigos que siempre estuvieron sosteniéndome la espalda y diciéndome “TÚ PUEDES” y sobre todo a mi compañera de carrera y colega Yakaira Matos, por su apoyo en todo el desarrollo de la carrera.

José Francisco De Oleo Díaz

Dedicatoria

Este análisis final lleva su **dedicatoria** a Dios Todopoderoso en primer lugar, a nuestros padres por siempre brindarnos su apoyo, a nuestro asesor *Plutarco Frías*, quien nos guió en cada paso para la conclusión satisfactoria de este esfuerzo para finalizar nuestro trayecto de postgrado y a la universidad Pedro Henríquez Ureña, alto centro de estudio, que nos formó como maestrantes en el área de Gestión de Proyectos.

Índice de Contenido

Introducción	i
Capítulo I: Aspectos Generales.....	iv
1.1-Antecedentes.....	v
1.2-Planteamiento del Problema	vii
1.3-Justificación de la Investigación.....	ix
1.4-Preguntas de la Investigación	ix
1.5-Objetivos de la Investigación	x
Objetivo General.....	x
Objetivos Específicos.....	x
Capítulo II: Marco Teórico	11
2.1-Conceptualización sobre el Plan Estratégico.....	12
2.2-Importancia del Plan Estratégico	17
2.3-Etapas y Fases del Plan Estratégico.....	19
2.4-Razones y Ventajas para Realizar un Plan Estratégico	22
2.5-Relación entre la Cultura Organizacional y el Plan Estratégico.....	23
2.6-Alineación Estratégica.....	25
2.7-Cuadro de Mando Integral.....	26
2.8-Historia de Hipermercados Olé	31
2.9-Perfil Estratégico de Hipermercados Olé en República Dominicana.....	33
2.10-Portafolio de Productos y Servicio al cliente.....	34
2.11-Puntos Estratégicos Claves.....	34
2.12-Matriz FODA.....	36
Capítulo III: Marco Metodológico.....	38
3.1-Diseño y Estrategia de la Investigación.....	39
3.2-Enfoque de la Investigación	39
3.3-Universo y Muestra	40
3.4-Instrumentos de Recogida de la Información.....	42
3.5-Instrumentos de Análisis de la Información.....	43
3.6-Procedimiento o Plan Operativo.....	43
Capítulo IV: Resultados de la Investigación.....	44
4.1-Hallazgos de la Investigación.....	45
Capítulo V: Plan Estratégico para Hipermercados Olé San Isidro	61
5.1-Diagnóstico de la Situación	62

5.2-Justificación del Plan Estratégico	62
5.3-Alcance del Plan Estratégico	63
5.4-Objetivos del Plan Estratégico.....	64
5.5-Marco Organizacional	65
5.5.1-Políticas y Procedimientos.....	65
5.6-Marco Legal.....	70
5.7-Análisis del Entorno	71
5.7.1-Ventajas Competitivas/ Comparativas.....	78
5.7.2-Perfil del cliente.....	79
5.7.3-Identificación de la Competencia	80
5.8-Marco Estratégico.....	81
5.8.1-Grupos de Intereses	81
5.8.2-Estrategia General o Estrategia Corporativa	83
5.9-Cuadro de Mando Integral.....	84
5.10-Presupuesto Projectado del Cuadro de Mando Integral.....	90
5.11-Estado de Situación Projectado	92
5.12-Estado de Resultados Projectado	93
5.13-Proyección del Estado de Resultados a 4 Años	94
5.14-Cash Flow o Flujo de Caja Projectado	95
5.15-Estado de Ganancias y Pérdidas Projectado	96
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	97
6.1-Conclusiones.....	98
6.2-Recomendaciones	101
Referencias Bibliográficas	103
Anexos	105

Índice de Tablas

Tabla No.1 Matriz FODA.....	36
Tabla No.2 Estrategias Matriz FODA	37
Tabla No.3 Distribución Muestral	42
Tabla No.4 Nivel de ingresos.....	46
Tabla No.5 Evocación de la palabra “supermercado”	47
Tabla No.6 Preferencia de los encuestados.....	48
Tabla No.7 Preferencia de supermercado	49
Tabla No.8 Elementos que los encuestados toman en cuenta.....	50
Tabla No.9 Área preferida de los encuestados en el supermercado	51
Tabla No.10 Elementos que le disgustan a los encuestados	52
Tabla No.11 Opinión sobre Hipermercados Olé.....	53
Tabla No.12 Consideración sobre el portafolio de productos.....	54
Tabla No.13 Elementos que le gustan al mercado de Hipermercados Olé.....	55
Tabla No.14 Mejoras consideradas por los encuestados	56
Tabla No.15 Opinión sobre el manejo de los empleados.....	57
Tabla No.16 Consideración del área más surtida.....	58
Tabla No.17 Opinión de las ofertas de carnes y vegetales	59
Tabla No.18 Frecuencia de visita de los encuestados.....	60
Tabla No.19 Políticas de Hipermercados Olé.....	66
Tabla No.20 Presupuesto de Cuadro de Mando Integral	91
Tabla No.21 Estado de Resultado Proyectado	94
Tabla No.22 Opinión de los empleados sobre Hipermercados Olé.....	112
Tabla No.23 Consideración del portafolio de productos	113
Tabla No.24 Satisfacción en el ambiente laboral.....	114
Tabla No.25 Consideración del área mejor surtida.....	115
Tabla No.26 Áreas que deben mejorar	116
Tabla No.27 Elementos que representan la fortaleza de Hipermercados Olé.....	117
Tabla No.28 Consideración de mejoras por parte de los empleados	118
Tabla No.29 Frecuencia de capacitación	119
Tabla No.30 Consideración de mejoras en el servicio al cliente	120
Tabla No.31 Asistencia efectiva a los clientes.....	121

Índice de Figuras

Figura No.1 Matriz del Planteamiento del Problema.....	vii
Figura No.2 Proceso de elaboración e implementación del plan estratégico	20
Figura No.3 Las relaciones entre la cultura organizacional y el plan estratégico.....	24
Figura No.4 Organigrama Hipermercados Olé.....	35
Figura No.5 Plan Operativo de la Investigación.....	43
Figura No.6 Nivel de ingresos	46
Figura No.7 Evocación de la palabra “supermercado”	47
Figura No.8 Preferencia de los encuestados	48
Figura No.9 Preferencia de supermercado.....	49
Figura No.10 Elementos que los encuestados toman en cuenta	50
Figura No.11 Área preferida de los encuestados en el supermercado	51
Figura No.12 Elementos que le disgustan a los encuestados.....	52
Figura No.13 Opinión sobre Hipermercados Olé	53
Figura No.14 Consideración sobre el portafolio de productos	54
Figura No.15 Elementos que le gustan al mercado de Hipermercados Olé.....	55
Figura No.16 Mejoras consideradas por los encuestados	56
Figura No.17 Opinión sobre el manejo de los empleados	57
Figura No.18 Consideración del área más surtida	58
Figura No.19 Opinión de las ofertas de carnes y vegetales	59
Figura No.20 Frecuencia de visita de los encuestados	60
Figura No.21 Ubicación de Hipermercados Olé.....	63
Figura No.22 Pedido de Productos	67
Figura No.23 Recibo de Mercancía	68
Figura No.24 Ubicación Góndolas	69
Figura No.25 Ubicación de los Supermercados.....	72
Figura No.26 Ubicación de los Hipermercados	73
Figura No.27 Matriz de Portafolio de Productos.....	77
Figura No.28 Matriz del Ciclo de Vida	78
Figura No.29 Competencia de Hipmercados Olé	80
Figura No.30 Grupos de Interés.....	83
Figura No.31 Opinión de los empleados sobre Hipermercados Olé.....	112
Figura No.32 Consideración del portafolio de productos.....	113
Figura No.33 Satisfacción en el ambiente laboral	114

Figura No.34 Consideración del área mejor surtida	115
Figura No.35 Áreas que deben mejorar	116
Figura No.36 Elementos que representan la fortaleza de Hipermercados Olé	117
Figura No.37 Consideración de mejoras por parte de los empleados.....	118
Figura No.38 Frecuencia de capacitación.....	119
Figura No.39 Consideración de mejoras en el servicio al cliente.....	120
Figura No.40 Asistencia efectiva a los clientes	121

Introducción

La planeación estratégica es el proceso de prever el futuro y emprender actividades para lograr los objetivos propuestos por la empresa, grupo, organización, familia, o los proyectos de vida individuales. Según Peñarrieta (2015), la planeación estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción que pueden llevar a cabo la visión. Con esto se incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Un plan estratégico ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno, al mismo tiempo que proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. En tal sentido, se debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos. En general, el plan estratégico permite tener una visión amplia del negocio donde actuamos en contra de una visión corta centrada en un factor del negocio o mercado.

Dada su importancia, se hace necesario diseñar un plan estratégico para una empresa que va en constante crecimiento en el mercado dominicano, con el objetivo de mejorar del servicio al cliente en Hipermercados Olé San Isidro, Santo Domingo Este. Mediante el presente estudio se analiza su entorno interno y detalla el cuadro de mando integral para el plan estratégico de la empresa. Además, se determina un presupuesto por cada perspectiva del plan e identifican las ventajas que obtendría Hipermercados Olé San Isidro.

El plan estratégico diseñado para Hipermercados Olé San Isidro se enmarca en una investigación exploratoria, apoyada en una encuesta a los clientes y en la selección de información primaria para poder definir las estrategias a implementar en el futuro. La

investigación también es descriptiva en el sentido de que explica cómo deberá llevarse a cabo el plan estratégico, los factores más importantes a tomar en cuenta, la manera de implementarlo y quienes deberán llevarlo a cabo. Para la recolección de datos se utiliza un cuestionario estructurado con preguntas enfocadas en responder los objetivos de la investigación, aplicado mediante la técnica de encuesta a la muestra de 118 personas residentes en la Zona Oriental, clientes de Hipermercados Olé, San Isidro.

El estudio realizado se presenta en seis (6) capítulos desarrollados de la siguiente forma:

a) Capítulo I, correspondiente a los aspectos generales, se presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación. b) En el capítulo II se enfoca el marco teórico, donde se detallan todas las definiciones importantes de mano de autores reconocidos de manera que puedan brindar peso a la investigación y dar al lector una visión general sobre el tema de estudio. Así como los aspectos generales de Hipermercados Olé. Incluye toda la información relacionada con la empresa, su historia, perfil estratégico, portafolio de productos y servicios, propuesta de valor, organigrama, análisis FODA y demás elementos importantes sobre Hipermercados Olé. c) Por otro lado, en el capítulo III, referido al marco metodológico, se muestra todo lo relacionado con la metodología de la investigación a utilizar, el diseño y estrategia, el enfoque, universo y muestra, las variables, los instrumentos a utilizar para la recogida y análisis de la información y el procedimiento que se llevará a cabo. Ya que en el capítulo IV se muestran los resultados de la investigación. En esta parte se destacan tablas, gráficos y el análisis de las preguntas de realizadas en el cuestionario, las cuales permiten dar respuesta a los objetivos del proyecto.

En el capítulo V: Plan Estratégico para Hipermercados Olé San Isidro. En este capítulo se desarrolla todo el plan estratégico para la empresa, se presentan los objetivos del plan, la

información principal de la empresa para poder desarrollarlo, el marco legal, un análisis del entorno, identificación de la competencia, marco estratégico, el cuadro de mando integral, el presupuesto del CMI y los estados necesarios para llevar el plan a cabo. Finalmente, el capítulo VI abarca las conclusiones y recomendaciones. En esta parte se presentan las conclusiones de la investigación de acuerdo a los objetivos planteados. Además, se brindan recomendaciones a la empresa para optimizar la aplicación del plan estratégico.

Capítulo I: Aspectos Generales

1.1-Antecedentes

De acuerdo a Romero (2014), la planeación estratégica ha pasado por cinco (5) etapas, donde se presentaban cambios que facilitaban el entendimiento y mejoramiento de las estrategias, donde la primera etapa iniciada a finales de los años 50 recibe el nombre de formulación estratégica; la segunda etapa a inicios de los años 60 cambia al nombre de planeación de habilidades por los cambios experimentados por el desarrollo de habilidades humanas; la tercera etapa es a finales de los años 70 donde hay cambios sociales que da pie para ponerle de nombre respuesta administrativa; la cuarta etapa inicia desde la década de los 80, es conocida por los fracasos que sufre por la resistencia al cambio donde los problemas que se evidenciaban era que la planeación estratégica no promovía el pensamiento estratégico entre otros; y la quinta etapa establece el termino actual administración estratégica este nombre es dado gracias a H. Igor Ansoff PHD profesor de gestión estratégica de una universidad de Estados Unidos.

Por su parte, Ledesma (2015) expresa que en la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planeación estratégica.

Aquino (2015) presenta un monográfico sobre un plan estratégico para un supermercado enfocado en personas de bajos recursos. El objetivo principal de la investigación es diseñar estrategias para que los clientes actuales y potenciales se sientan motivados a comprar en este establecimiento. Se concluye brindando un panorama sobre los beneficios que obtendrá Aprezio

con el plan estratégico de marketing. Además, se recomienda la mejora de sus estrategias de ventas para lograr una mejor participación de mercados.

Quiroz (2014) realizó una monografía que trata sobre un nuevo plan estratégico y mercadológico para una empresa de bienes raíces llamada Brokers. El objetivo principal del proyecto es dar a conocer la empresa en el mercado debido a que pocas personas saben de su existencia. Se concluye presentando estrategias de marketing como publicidad y relaciones públicas para mejorar la imagen de la empresa y llegar a la mente de los clientes. Por otro lado, se recomienda realizar una investigación de mercados para determinar la percepción de los consumidores tres meses después de salir al aire el plan.

Luna et al (2013) presentan un monográfico sobre el desarrollo de un plan estratégico para ArchiExto SRL durante el año 2013. Su objetivo principal es detectar los factores que no han permitido que la empresa crezca en el área de arquitectura para crear estrategias efectivas y ponerlas en marcha. Estos investigadores concluyen presentando un plan estratégico para brindar un servicio más personalizado a los clientes e incluir la asistencia telefónica en todos los servicios de la empresa. Sugieren a ArchiExto que realice un sondeo en el mercado para conocer su posicionamiento y mejorar la presencia de la empresa en base a la opinión de los clientes.

Por su parte, Jiménez (2012) analiza el plan estratégico utilizado por la empresa Platinum Club. Con el objetivo de conocer el funcionamiento del área estratégica de la empresa en base a lo establecido en su plan estratégico de acción y evaluar el desempeño del departamento concerniente al caso. El estudio concluye modificando varias estrategias del plan de Platinum Club para brindar mayor rentabilidad y eficiencia dentro de la empresa. Se

recomienda a Platinum Club la mejora de su actual plan estratégico para enfocarse en clientes potenciales y nichos de mercado que aún no han descubierto para trabajar.

1.2-Planteamiento del Problema

En la República Dominicana existen una gran cantidad de supermercados y empresas dedicada a la venta de comestibles, productos estéticos, electrodomésticos y más. Es importante destacar que este tipo de establecimientos mantiene el mismo perfil ante el mercado, es decir, en algunas ocasiones brinda pequeñas innovaciones pero, por lo general, siempre sigue el mismo patrón de ofertas y demás tipos de promociones.

Los supermercados dominicanos se caracterizan por brindar productos frescos y de calidad, así como de seleccionar varios días a las semanas específicamente para ofertas de carnes, vegetales y otros tipos de productos. Ahora bien, se desea trabajar con Hipermercados Olé San Isidro debido a que es una sucursal con tan solo 4 años en el mercado y presenta debilidades en el área de servicio al cliente, en el desempeño de sus empleados actuales y en la gestión de personal.

Por otra parte, en el país no se ha identificado un supermercado que haya implementado un plan estratégico de manera pública, por lo tanto, se desconocen los beneficios que puede brindar y las ventajas que obtendrá el establecimiento con el mismo. Pues, en el mercado dominicano los supermercados e hipermercados no se especializan en implementar planes estratégicos para la mejora de sus funciones o el desarrollo de sus ventas, esto porque no han visualizado la necesidad ni los beneficios que pueden obtener. La empresa Hipermercados Olé San Isidro no está trabajando en su máxima capacidad debido a pequeñas fallas internas de personal y en los procesos, lo cual ralentiza el desempeño de los empleados y limita el servicio al

cliente. Por lo cual, el diseño de un plan estratégico será de gran ayuda para mejorar su competitividad en el mercado.

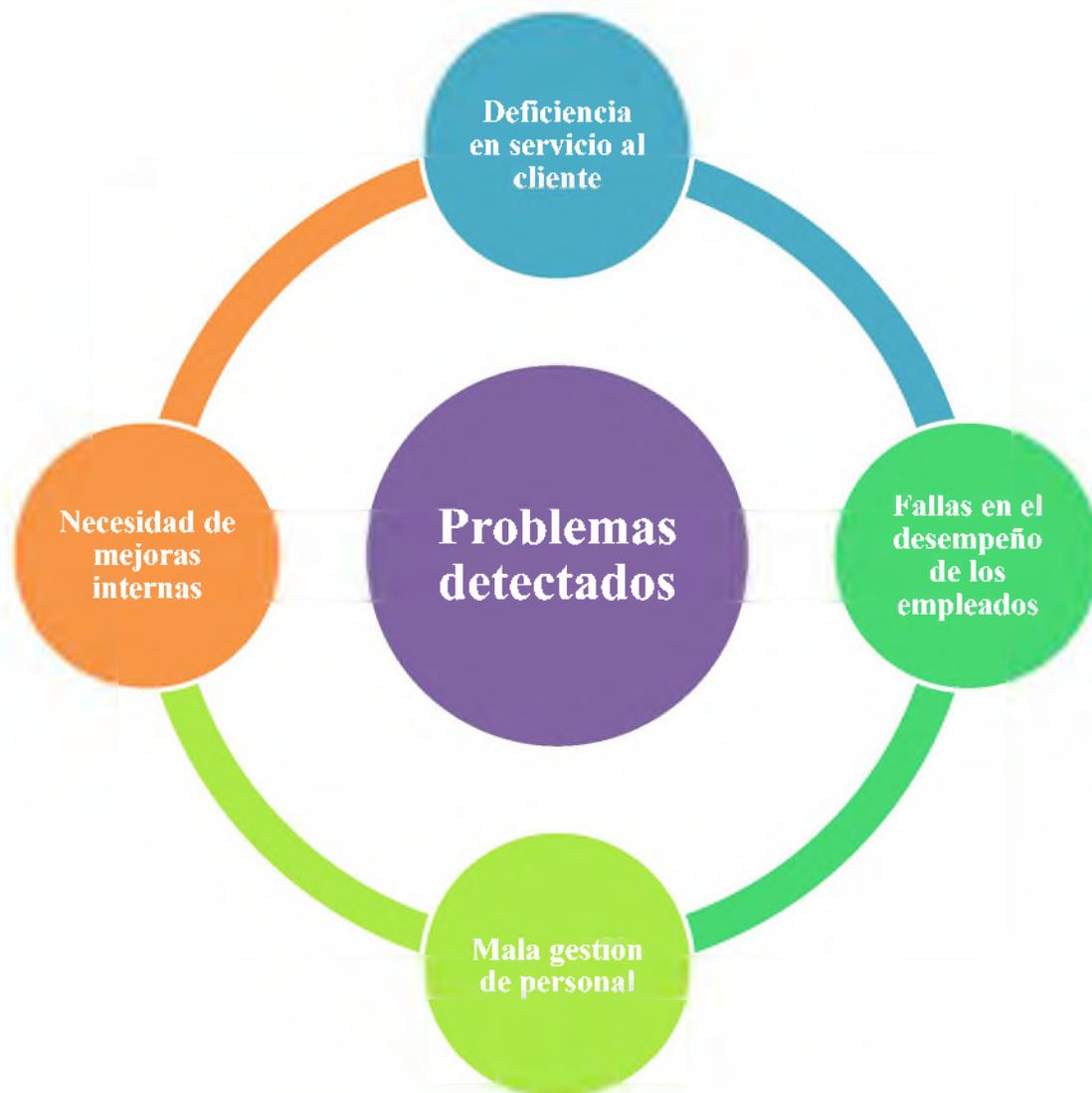


Figura No.1 Matriz del Planteamiento del Problema (Elaboración propia con datos facilitados por la Gerencia de Hipermercados Olé.)

1.3-Justificación de la Investigación

En Santo Domingo Este se localizan más de 30 supermercados, específicamente en Santo Domingo, gran parte de estos se dedica a vender más que comestibles, incluyendo en su cartera productos estéticos, electrodomésticos, ropas, accesorios y demás elementos, lo cual ha hecho que las personas seleccionen estos establecimientos para realizar distintas actividades comerciales.

El plan estratégico pretende brindar mejor atención a los clientes, sus gustos y preferencias para que puedan abastecer las góndolas con los productos solicitados por el mercado, realizar ofertas y brindar una mejor calidad en Hipermercados Olé San Isidro.

Diseñar el plan estratégico para Hipermercados Olé San Isidro es realmente importante, ya que le permitirá visualizar nuevas perspectivas de negocios y de satisfacer las necesidades de los clientes, a fin de posicionarse en el mercado dominicano.

1.4-Preguntas de la Investigación

1. ¿Cuál es el posicionamiento de Hipermercados Olé San Isidro en el mercado nacional?
2. ¿Cómo es el entorno laboral Hipermercados Olé San Isidro?
3. ¿Cómo se debe ajustar el cuadro de mando integral al plan estratégico de la empresa?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas a considerar por Hipermercados Olé San Isidro con la implementación de su plan estratégico?

1.5-Objetivos de la Investigación

Objetivo General

- Diseñar un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente en Hipermercados Olé San Isidro, Santo Domingo Este.

Objetivos Específicos

- Determinar el posicionamiento del mercado sobre Hipermercados Olé San Isidro en el mercado nacional.
- Analizar en entorno laboral de Hipermercados Olé San Isidro.
- Explicar cómo ajustar las perspectivas definidas en el cuadro de mando integral para el plan estratégico de la empresa.
- Identificar las ventajas y desventajas a considerar por Hipermercados Olé San Isidro con la implementación de su plan estratégico.

Capítulo II: Marco Teórico

2.1-Conceptualización sobre el Plan Estratégico

De acuerdo a Pérez (2016), un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra. Asimismo, Núñez (2015) destaca que un plan es una serie o de pasos o procedimientos que buscan conseguir un objeto o propósito de dirigirla a una dirección, el proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación.

De acuerdo a González (2015), un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. En concreto, se puede determinar que todo plan de acción debe conformarse por los

siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable. Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

Con relación a esto, González (2015) destaca que no menos importante es una vez que se ha configurado el citado plan, se debe implementar teniendo en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación. Esto último implica revisarlo con cierta frecuencia, para determinar lo ideal e ir viendo los resultados y la efectividad.

González (2015) expresa que el control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. En consecuencia, un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.

Para Lozano (2016), una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este

contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

Lozano (2016) destaca que la estrategia nace en el seno del ámbito militar, remontándose hasta hace miles de años. En efecto, desde siempre han existido conflictos entre pueblos, hecho que llevó a los diversos ejércitos a diseñar un cuerpo de conocimientos para afrontar situaciones de guerra. Esta circunstancia todavía puede experimentarse en el presente, pero debido al veloz cambio de las condiciones tecnológicas, se hace necesaria una actualización constante.

La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico. En fin, una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

Proviene del idioma griego *stratos*, «ejército», y *agein*, «conducir», «guiar».

Certo (2017) considera que el plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, entre otras) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchas formas se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff (2012, pág.34), un gurú de planificación estratégica: *«El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.»*

Según Sainz De Vicuña (2018), en el plan estratégico de la organización, la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*).

Lumpkin y Dess (2017) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes (2016) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada. De igual manera, para Martínez (2015) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Al realizar un recorrido por definiciones de diversos autores, se encuentran elementos comunes que acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico, por ejemplo el concepto de un entorno conformado por una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas. Certo (2017) considera que en el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- a) Objetivos numéricos y temporales, son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que estos son comprobantes de ropa no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".
- b) Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".

- c) Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo:
"Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2017, pág.125), *"existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno"*.

2.2-Importancia del Plan Estratégico

Es necesario que toda organización cuente con un plan estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones. De acuerdo a Ríos (2017), el plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Otra razón por la cual el plan es importante de acuerdo a Ríos (2017) es para determinar la dirección, pues es necesario que la visión de la empresa plasmada en el plan estratégico siempre sea motivadora y retadora; como la que tuvo Bill Gates en la década de los ochenta, en donde se puso como visión fue: que todos los hogares del mundo usen computadoras personales

y con ella trabajen un software de Microsoft. Por ello, estas visiones nutren a todos los trabajadores, les da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo (los métodos), con que valores y con qué conducta se va a trabajar.

Cabe destacar que Ríos (2017) ve como importante la determinación de la situación actual, pues luego de saber hacia dónde se desea llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADI (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente la Matriz FODA.

El plan estratégico es importante también porque ayuda en la formulación de la estrategia y Ríos (2017) define cómo llegar a las metas trazadas. Propone empezar primero definiendo las metas intermedias, porque no se puede ir directo a los objetivos finales, y a medida que se van llegando a estos objetivos, se amplían hasta llegar a esa visión final, llevando siempre un control a través de indicadores. Todas las empresas deben contar con un plan estratégico, sean grandes o pequeñas, ONG's e incluso cada persona debe de contar con ello ya que este plan define la dirección hacia donde lleva su vida.

Cuando las empresas no tienen un planeamiento estratégico, cada miembro de la organización va por su lado sin saber las metas que se quieren alcanzar como organización. Incluso, transnacionales como Coca Cola, Nike, Adidas entre otras, son las primeras en contar con planes estratégicos ya que se fijan metas para ampliar mercados, para diversificar productos, para introducir nuevos productos, para llegar a nuevos mercados o ampliar sus operaciones hacia

otras áreas como la responsabilidad social por ejemplo, cuando primero sus operaciones ya se han consolidado.

2.3-Etapas y Fases del Plan Estratégico

De acuerdo a Certo (2017), un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación. La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento. El seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

Ahora bien, algunos autores recomiendan que el plan sea presentando en cuatro (4) fases, según se muestra en la figura 2:

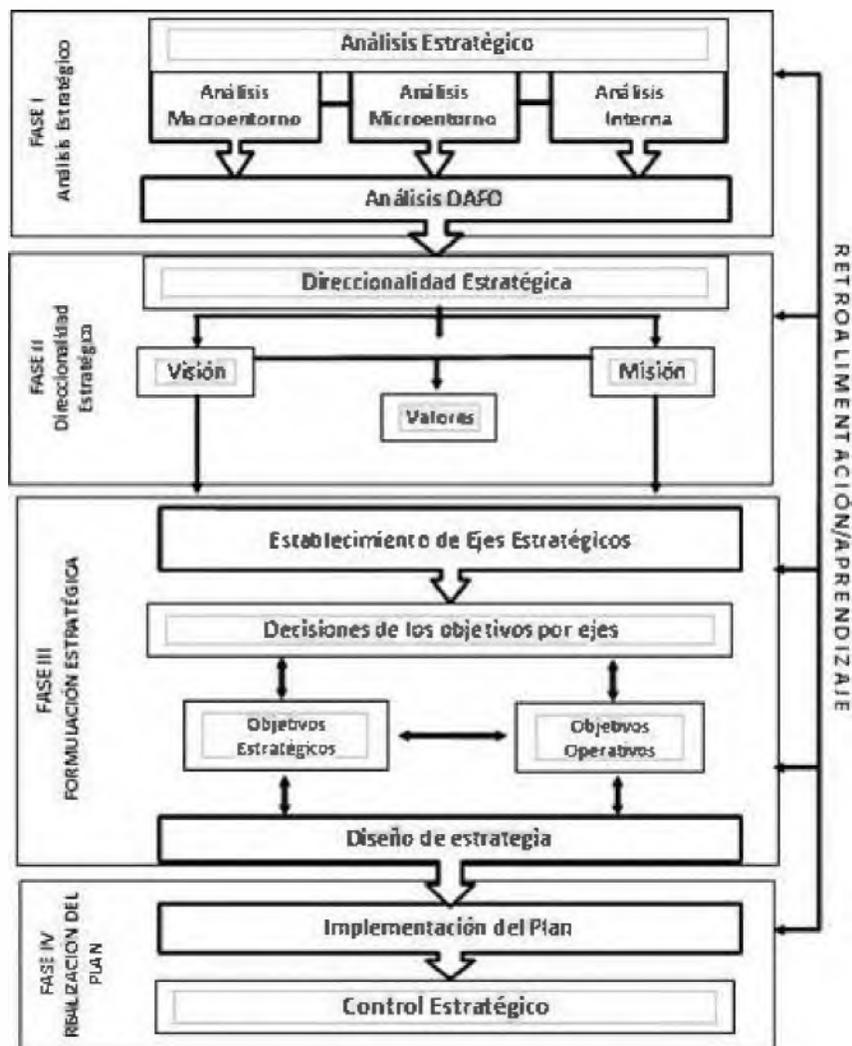


Figura No.2 Proceso de elaboración e implementación del plan estratégico. (Ackoff, R., 2012)

Fase I – El análisis estratégico. La elaboración del plan estratégico es un proceso complejo y exige un profundo examen de las condiciones en las cuales la organización desarrolla sus actividades. Por lo tanto, Ackoff (2012) expresa que se requiere el conocimiento exacto de las condiciones externas e internas, decisivas a la hora de determinar las posibilidades de desarrollo de la organización. Con tal de identificar dichas condiciones, se debe llevar a cabo un diagnóstico estratégico llamado análisis en la literatura especializada.

Fase II – Direccionalidad Estratégica. De acuerdo a Thompson (2016), una vez analizada y descrita la situación actual de la organización, el siguiente paso para conformar el plan estratégico consiste en la declaración de la visión, misión y valores de ésta. Es obvio que cada organización, en primer lugar, debe tomar la dirección y luego salir a la carretera. Entonces hay que tener tu propia visión de la organización, ahora y en el futuro, y adaptarse a dicha misión. Luego hay que traducir dicha misión a los objetivos y tareas y asignarlos a las personas responsables.

Fase III – Formulación de la estrategia. Según Gómez y Balkin (2014), la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa. Existen varios modelos de dicho diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a la estrategia.

Fase IV – Realización estratégica. Para Thompson (2016) esta fase consiste en la implantación del plan elaborado y control de su realización. La etapa de implementación debe poner en acción

la estrategia diseñada en la fase anterior. La última fase del proceso de elaboración e implementación del plan estratégico es el control estratégico que tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

2.4-Razones y Ventajas para Realizar un Plan Estratégico

De acuerdo a Torrence (2017), las razones para realizar un plan estratégico son: a) para afirmar la organización al fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo, buscando el compromiso de todos; b) para descubrir lo mejor de la organización con el objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacen mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades; y c) aclarar ideas futuras, ya que muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de la empresa, absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para realizar un examen como organización y si verdaderamente tienen un futuro que construir.

López (2017) opina que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización. La finalidad del plan estratégico consiste en definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. De esta manera López (2017) considera que se facilita la gestión de la organización al hacerla más transparente, asignar políticas concretas a los diversos sectores implicados y permitir

la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones especificadas. Esto genera coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la organización en relación con las necesidades del entorno.

En concreto, para López (2017) el asunto más importante para llevar a cabo un plan estratégico está muy directamente relacionado con la mejora de resultados de la organización. Además, el plan estratégico permite a la organización una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones porque: permite conocer mejor la realidad de la organización, identificar los cambios y desarrollar que se puede esperar, pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, preparar al futuro, aunque sea impredecible, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, plantear la estrategia y pilotarla y evaluarla correctamente, mejorar la coordinación de las actividades y mejorar manejo de recursos, medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas que se toma hoy, y por último, mantener un enfoque sistémico.

2.5-Relación entre la Cultura Organizacional y el Plan Estratégico

De acuerdo a Pratz (2015), un plan estratégico debe ser congruente con la cultura de la organización. Estos dos conceptos no deben ser analizados de forma independiente, sino recogiendo en todo momento su interrelación, ya que el éxito o fracaso de un plan estratégico puede depender en gran medida de la relación entre la cultura y el plan estratégico. Los dos elementos constituyen un sistema de las relaciones dependientes uno de otro. Por un lado, el plan estratégico destaca las direcciones de desarrollo de la cultura organizacional, que significa que la cultura organizacional está estratégicamente orientada (cultura estratégica). Sin embargo, el plan estratégico para ser realizado y lograr sus objetivos, depende de que la cultura lo favorezca o lo

permita, si el plan estratégico no permite desarrollar y potenciar a la cultura resulta imposible que se logren los resultados esperados. (Figura 3)



Figura No.3 Las relaciones entre la cultura organizacional y el plan estratégico. (Pratz, J., 2015)

Otras ventajas derivadas de la concordancia entre el plan estratégico y la cultura organizacional de acuerdo a Pratz (2015) pueden ser las siguientes: a) los miembros de la organización comprenden la misión y la estrategia y se sienten identificados con ellas y, además, identifican los objetivos básicos de la organización; se involucran más en la realización del plan estratégico; b) existe mayor integración con los objetivos de la organización; y c) se pueden pre-formular los objetivos y la cultura si es necesario cambiarlos. Por lo tanto, Pratz (2015) considera que estos y otros efectos que pueden ser directos o indirectos en cualquier caso necesitan ser

comprendidos y administrados a los efectos de conducir un proceso de planificación estratégica exitoso y asegurar que de ese proceso surja un plan estratégico útil. Pero esto requiere que dicho plan tenga en cuenta la cultura y los elementos estratégicos que la componen.

2.6-Alineación Estratégica

Como parte de la planificación estratégica, se puede utilizar la alineación estratégica para asegurarse de que el personal, los productos, procesos y sistemas apoyan a tu negocio o las metas de la organización. Por lo cual, Laurindo (2017) considera que al usar este análisis, es mejor que planifiques de manera más eficiente para alcanzar los objetivos mediante el uso de los recursos (por ejemplo, tiempo y dinero). Las empresas con presupuestos considerables, personal grande y una serie de productos o servicios se benefician más al revisar sus decisiones operativas, pero se puede aplicar el análisis estratégico de la alineación en cualquier escala. Las organizaciones utilizan la alineación estratégica para llevar a cabo una auditoría interna de sus activos y cómo afectan el plan estratégico.

De acuerdo a Laurindo (2017), en la planificación estratégica se establecen los objetivos y los procesos utilizados para alcanzarlos. Para obtener mejores resultados, estos objetivos deben ser medibles y concretos, tales como una cantidad total de ventas o un cierto número de miembros. Todos estos objetivos deben cumplir con la misión general de la organización, un objetivo menos cuantificable como la venta de productos de calidad o ayudar a las personas sin hogar. Una vez establecido, puede asignar sus recursos y diseñar los procesos necesarios para alcanzar los objetivos.

2.7-Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de mando Integral (CMI o Balanced Scorecard, en inglés, BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según Kaplan y Norton (2014) gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,...) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva. De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

El cuadro de mando integral para el plan estratégico de la empresa está compuesto por cuatro perspectivas, las cuales serán presentadas a continuación. En la perspectiva financiera se tiene como objetivo incrementar los ingresos de Hipermercados Olé, optimizar los costos y maximizar las ventas. Con relación a la perspectiva del cliente se espera lograr la satisfacción de los mismos, establecer una buena relación con los clientes y brindar los productos que el mercado desea. Por su parte, en la perspectiva de procesos se presentan como objetivos mejorar

los sistemas operativos de la Hipermercados Olé, trabajar en una plataforma amigable con los clientes y mantener las góndolas y anaqueles abastecidos. Y, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se espera capacitar al personal para brindar un excelente servicio, supervisar el desempeño de los empleados y motivar a los empleados constantemente.

Perspectiva Financiera. De acuerdo a Barybar (2016), los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Barybar (2016) expresa que: *"Este comentario es exagerado pues existe una herramienta llamada presupuesto que se realiza anualmente y se ajusta cada tres meses, presentando estados financieros proyectados con margen de error de 5 a 10%. Lo que es posible, es utilizar el CMI como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado."*

La perspectiva financiera abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma. Algunos indicadores frecuentemente utilizados en la perspectiva financiera de acuerdo Barybar (2016) son: a) índice de liquidez; b) índice de endeudamiento; c) metodología dupont; y d) índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos).

Perspectiva del Cliente. Kaplan y Norton (2014) expresa que para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La perspectiva de clientes de acuerdo a Kaplan y Norton (2014) está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2014), una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Perspectiva de Procesos. Martínez (2016) comenta que la perspectiva de procesos analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Algunos indicadores de esta perspectiva pueden ser bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas), entre otras. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor. En tal sentido, Martínez (2016) distingue cuatro tipos de procesos:

1. **Procesos de operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
2. **Procesos de gestión de clientes.** Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
3. **Procesos de innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
4. **Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad.** Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.

Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo. Niven (2017) detalla que alcanzada una cierta calidad de gestión mediante la planificación esmerada de las operaciones, la calidad total, también llamada excelencia, solamente se consigue si la organización puede contar con la participación entusiasta de todos sus empleados. En la consideración de esta cuarta perspectiva, se considera el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

Para Niven (2017), el aprendizaje incluye, en primer lugar, la selección de los individuos mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y del puesto al empleado. La instrucción de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, al objeto de asimilar las tecnologías emergentes y los cambios que resulten obligados como consecuencia de la variabilidad de los gustos y del mercado, obligarán a desarrollar objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos.

Cabe señalar que Niven (2017) considera que el crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como “empowerment” en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de “aumento del poder” de los empleados puede dar una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación inteligente de funciones y de capacidad de decisión. Se consideran como indicadores a contabilizar, los resultados obtenidos en los sistemas de

participación, individuales y colectivos, obligatorios y voluntarios. También habrá de ser motivo de concretos objetivos el “cuidado” demostrado por la organización hacia los empleados, concepto emanado del modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) y que representa de forma fidedigna las condiciones de pertenencia y vinculación que la organización promueve y patrocina hacia las personas que forman su plantilla.

2.8-Historia de Hipermercados Olé

De acuerdo a Grupo Olé (2018), en el año 1958, José Manuel Rodríguez Lomba, siendo muy joven sale de su tierra natal, La Guardia, ubicada en la región de Galicia, España y llega a la República Dominicana con un gran sueño: El de fundar una empresa donde se vendan calzados de calidad para el público dominicano. Es entonces cuando en 1965 junto a otro socio funda “Almacenes el Encanto C. por A.” donde se vendían zapatos para damas, caballeros y niños. Años más tarde se empiezan a vender prendas de vestir y artículos diversos para el hogar. A finales del año 1995 la sociedad se disuelve y Don José Manuel junto con varios hombres y mujeres que lo siguen fundan el Grupo Corporativo Olé, S. A. con la firme convicción de que esta nueva empresa será muy exitosa debido a la novedad que era ofrecer varios tipos de artículos y productos en un mismo establecimiento resaltando la calidad de los servicios y productos ofrecidos al público. Y lo más importante: los mejores precios del mercado. En el mes de enero del año 1996, se inaugura el primer Hipermercados Olé, ubicado en la Av. Duarte no. 196. Este establecimiento consiste en un supermercado con tiendas por departamentos y además une sus servicios a una serie de empresas que se insertan dentro del Hipermercado, buscando satisfacer a los clientes en las más variadas demandas de bienes y servicios. Con gran visión de futuro, se empieza a dar un giro en cuanto a las zonas que tradicionalmente no son elegidas, creando puntos estratégicos para ubicar Centros que suplan las necesidades de la población en

distintas áreas de la capital. En Julio del año 1997, se inauguró el segundo Hipermercados Ole, ubicado en la Av. Charles de Gaulle, sector Villa Mella. Este acontecimiento fue de gran relevancia porque se establece un centro comercial de esa magnitud en este sector, colaborando de manera sostenida el comercio y ofreciendo empleos a una gran cantidad de hombres y mujeres en esa zona de la capital. (Grupo Olé, 2018)

El Hipermercado en la Autopista de San Isidro, establecido en Junio del 2000 abre las puertas del más grande espacio físico del Grupo y convirtiéndose de inmediato en Casa Matriz ubicado en la Autopista Duarte. Más tarde en el año 2001, se inauguró la sucursal en la Avenida Luperón y por último en Junio 2002 abre las puertas al público Hipermercados Olé, San Cristóbal, único establecimiento de esa envergadura en esa ciudad y una de las mayores fuentes de empleos en la zona. Para el 2005 el grupo corporativo Olé contaba con 6 sucursales y una población total de aproximadamente 3,000 empleados. (Grupo Olé, 2018)

En Marzo del 2006 fruto de la crisis económica general de ese período venden 5 de las sucursales a Grupo Ramos, y la sociedad del grupo corporativo Olé se desintegra y el 1ro de Abril 2006 la tienda Olé av. Duarte comienza a operar sola. Para Diciembre 2006 esta empresa comienza a resurgir abriendo su segunda sucursal ubicada en la marginal de la autopista de Las Américas. De esta forma con gran empuje y rapidez fueron creciendo abriendo en marzo 2007 la sucursal Olé Nicolás de Ovando, Octubre 2007 Olé Ozama, Septiembre 2009 Manoguayabo, Octubre 2009 Hainamosa, Diciembre 2009 Boca chica, Septiembre 2010 San Vicente, noviembre 2011 Autopista Duarte km 17, En el 2012, Sabana perdida y la más reciente en el 2013 el nuevo Olé en el Sector de Villa Mella. Para un total a la fecha de 14 sucursales y 2 almacenes centrales. De acuerdo a Grupo Olé (2018), en la actualidad, los Hipermercados Olé siguen siendo una empresa de rápido crecimiento con varios proyectos para seguir abriendo

nuevas sucursales en lugares estratégicos, en busca de seguir expandiéndose y brindar un excelente servicio en lugares de nuestra ciudad que son olvidados por muchos pero valorados por nosotros.

2.9-Perfil Estratégico de Hipermercados Olé en República Dominicana

La misión de los Hipermercados olé es velar por la economía y la satisfacción de nuestros clientes, ofertando una amplia gama de productos de superior calidad al más bajo precio, apoyándonos en un excelente servicio. Su visión se sitúa en ser la opción de compra de preferencia en los consumidores dominicanos a través de un equipo humano comprometido, buenas relaciones de alianzas con los suplidores, los colaboradores y la comunidad. Entre sus valores se muestran los siguientes: a) Honestidad. Es la calidad de decir la verdad sin importar la situación que se presente, es demostrar a sus clientes la calidad real de sus productos. b) Integridad. Es ser realistas y siempre sinceros con su mercado, brindar ofertas claras y no publicidad engañosa. c) Compromiso con la calidad. Brindar siempre productos de calidad, buen sabor y con frescura para que los clientes disfruten de una verdadera cartera de productos de calidad. d) Orgullo por el servicio. Hipermercados Olé es una empresa que dedica parte de su tiempo al servicio al cliente, por lo tanto, se sienten orgullosos por brindar servicio dentro de su portafolio. e) Trabajo en equipo. Es importante que todos los empleados de Hipermercados Olé trabajen juntos y en equipo para lograr las metas de la empresa. f) Pasión por crecer. Hipermercados Olé está actualmente en crecimiento y desea continuar creciendo, por lo tanto, inyecta pasión en todos sus proyectos. g) Abiertos a la comunicación. Hipermercados Olé cuenta con empleados siempre abiertos a la comunicación, con las puertas abiertas para resolver cualquier duda a sus clientes o empleados, y siempre dispuestos a brindar respuestas honestas.

- h) Valores familiares. Debido a que Hipermercados Olé inició como una empresa familiar, siempre han preservado este tipo de valores y los empleados son tratados como una gran familia.
- i) Credibilidad. Hipermercados Olé se ha enfocado en brindar elementos claros y reales al mercado para poder desarrollar credibilidad con sus clientes. (Grupo Olé, 2018)

2.10-Portafolio de Productos y Servicio al cliente

De acuerdo a Grupo Olé (2018), el portafolio de productos y servicios está compuesto por: carnicería, quesos y lácteos, cafetería, panadería, bodega, textil, alimentación saludable, pescadería, frutería, vegetales y productos de consumo masivo en general. Supermercados Olé es una empresa con veinte (20) años de experiencia en el mercado dominicano, en los cuales se ha dedicado a brindar los mejores precios con productos de calidad en sus diferentes tiendas a nivel nacional. Cuenta con diferentes secciones en las cuales ofrece categoría de productos y marcas a precios increíbles. Se enfoca en brindar a sus clientes los productos de consumo masivo más utilizados así como algunos productos extraordinarios que están presentes en algunas tiendas de acuerdo a las necesidades de dicho mercado. Asimismo, se ha encaminado a mantener una relación amigable y de ganar-ganar con sus clientes debido a que busca la manera de recompensarlos por sus compras mediante precios asequibles y ofertas tentadoras en distintas épocas del año.

2.11-Puntos Estratégicos Claves

Los puntos estratégicos claves de Hipermercados Olé son: productos de calidad superior, precios siempre bajos, empleados capacitados y motivados, servicio al cliente ante todo,

productos correctamente organizados e higiene en todas sus secciones. El organigrama mostrado en la Figura 4 indica la estructura de la empresa en sus diferentes establecimientos.

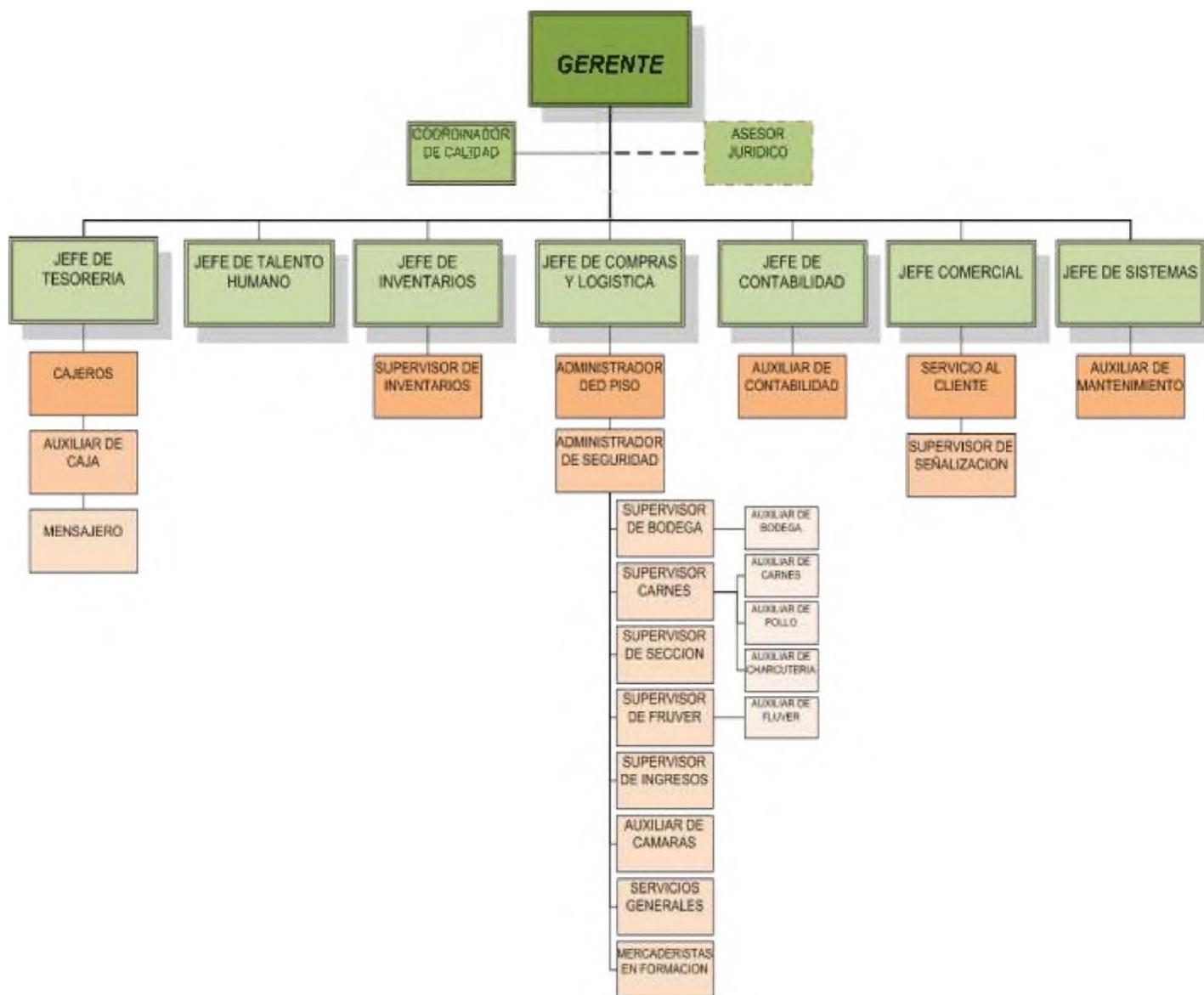


Figura No.4 Organigrama Hipermercados Olé. (Hipermercados Olé. 2018)

2.12-Matriz FODA

La matriz FODA es aquella que permite establecer estrategias específicas de acuerdo a los objetivos del plan. Por lo tanto, fue diseñada tomando para determinar el curso a seguir de acuerdo a los objetivos específicos del plan. Para realizar la matriz FODA se tomaron datos brindados por el departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General de Hipermercados Olé así como informaciones importantes de la investigación de mercados realizada.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1- Años de experiencia en el Mercado dominicano y en el área de supermercados. F2-Marcas propias de Hipermercados Olé. F3-Precios bajos con relación a sus competidores. F4-Calidad en sus productos y servicios. F5-Diversificación hacia el grado de Hipermercado con tienda, cosméticos y demás. F6-Personal capacitado para brindar un excelente servicio al cliente. F7-Excelente posicionamiento en la mente de los consumidores. F8-Imagen renovada y atractiva de acuerdo al mercado. F9-Solidez económica para el desarrollo de productos. F11-Ubicación privilegiada de Olé San Isidro.	O1-Ampliar el portafolio de productos con nuevas marcas. O2-Mejorar el servicio al cliente actual mediante capacitación. O3-Conocer la opinión del mercado con relación a los productos y servicios de Hipermercados Olé. O4-Incrementar la cartera de clientes para el año 2019. O5-Apertura de nuevas tiendas a nivel nacional. O6-Obtención de mejores precios por parte de los suplidores. O7-Inclusión de nuevos servicios en las áreas de Hipermercados Olé. O8-Mejora de los beneficios de la tarjeta Club Xtra Olé. O9-Innovación en el área de supermercado con relación a sus competidores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1-Falta de información sobre las necesidades de los clientes. D2-Falta de productos o marcas dentro del supermercado. D3-Publicidad reducida en la Zona Oriental. D4-Presupuesto bajo para publicidad en todas las tiendas a nivel nacional. D5-Descontrol en el manejo de la actitud de los empleados hacia los clientes por parte de los superiores. D6-Necesidad de un incremento en la supervisión de las áreas del Hipermercado. D7-Falta de un plan estratégico para el desarrollo del nuevo Hipermercados Olé San Isidro.	A1-Competidores con excelente productos y servicios. A2-Mayor uso de publicidad por parte de la competencia. A3-Ofertas y precios atractivos por parte de los competidores. A4-Incremento de los impuestos de determinados productos, lo cual afecta los precios de venta. A5-Aparición de nuevos competidores especializados en el mercado dominicano. A6-Mayor variedad en productos y servicios por parte de la competencia. A7-Tendencia del mercado a visitar supermercados orientados productos 100% orgánicos. A8-Creación de nuevos impuestos a determinados productos por parte del Estado.

Tabla No.1-Matriz FODA (Elaboración propia)

Ahora bien, en la Tabla 2 se presentan estrategias que se pretenden lograr con el plan estratégico a partir de las fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades y debilidades y amenazas.

CUADRANTE FO	CUADRANTE FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Agregar nuevos productos y servicios al portafolio de la empresa. (F2, F3, F4, F5, F6, F9, O1, O2, O4, O6, O7). 2. Incentivar a los clientes a visitar Hipermercados Olé. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F10, O1, O2, O3, O8, O9). 3. Remodelación de algunas áreas dentro del establecimiento. (F1, F5, F8, F9, F10, F11, O3, O4, O9). 4. Crecer a nivel nacional. (F2, F3, F4, F5, F8, F9, F10, O5, O6, O8, O9). 5. Presentar al mercado todos los beneficios que ofrece Hipermercados Olé. (F2, F3, F4, F5, F6, F8, F11, O4, O6, O7, O8, O9). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir marcas Premium en los productos de la empresa. (F2, F4, F5, A1, A4, A5, A6). 2. Realizar campañas de publicidad agresiva con relación a la competencia. (F1, F2, F3, F4, F6, F7, F8, F9, A2, A3, A4, A5, A7, A8). 3. Brindar ofertas atractivas al mercado. (F2, F3, F4, F8, F10, F11, A2, A3, A5, A8). 4. Presentar una nueva propuesta en el área de productos light. (F1, F7, F9, A6, A7). 5. Lograr la lealtad de los clientes de la Zona Oriental. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F11, A1, A2, A3, A5).
CUADRANTE DO	CUADRANTE DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar investigaciones de mercado para conocer la opinión de los clientes. (D1, D2, D4, D5, D6, O2, O3, O4, O5). 2. Aumentar el presupuesto de publicidad para las tiendas. (D1, D3, D4, O3, O6, O7, O8, O9). 3. Incrementar la supervisión de los empleados con relación al servicio hacia los clientes. (D1, D5, D6, D7, O2, O7, O9). 4. Diseñar el plan estratégico 2019 para el desarrollo de Hipermercados Olé San Isidro. (D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O4, O5). 5. Realizar una evaluación por área en el supermercado, para reforzar las mismas. (D4, D5, D6, O7, O9). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar alianzas con los principales proveedores para obtener mejores precios. (D1, D6, D7, A1, A2, A5, A6, A7). 2. Evaluar la opinión de los clientes sobre el manejo de Hipermercados Olé San Isidro. (D1, D2, D5, D7, A1, A2, A3, A4, A7, A8). 3. Realizar ofertas atractivas a los clientes mediante la tarjeta Club Xtra Olé. (D3, D4, A2, A3, A4, A7). 4. Ampliar de manera agresiva el portafolio de productos y servicios de Hipermercados Olé. (D2, D7, A1, A5).

Tabla No.2-Estrategias Matriz FODA (Elaboración propia)

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1-Diseño y Estrategia de la Investigación

Para realizar el plan estratégico para Hipermercados Olé San Isidro se obtuvo información documental sobre el tema de estudio y se aplicó una encuesta a los clientes. Además, se seleccionó información primaria para poder definir las estrategias pertinentes. Esta investigación es de tipo descriptivo, ya que pretende explicar cómo deberá llevarse a cabo el plan estratégico, los factores más importantes a tomar en cuenta, la manera de implementarlo y quienes deben llevarlo a cabo.

En el presente estudio se emplea el método de investigación inductivo, por lo cual se recolectaron informaciones generales acerca estrategias aplicadas de manera general en empresas dominicanas similares a Hipermercados Olé para aplicar esta información de manera específica en el diseño de estrategias para la mejora del desempeño y servicio al cliente. También, se utilizó el método de análisis FODA para estudiar todos los componentes que forman parte del plan estratégico de acuerdo a los datos obtenidos de la investigación de campo y la observación. Además, se utilizó el método sintético para brindar una conclusión de la investigación realizada.

3.2-Enfoque de la Investigación

Gómez (2016) señala que bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Por ejemplo si deseamos medir la violencia (concepto) en cierto grupo de individuos, deberíamos observar agresiones verbales y/o físicas, como gritos, insultos, empujones, golpes de puño, etc. (los referentes empíricos).

Por otro lado, Galeano (2015) explica que los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva.

Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias. Trabajan principalmente con el número, el dato cuantificable. En tal sentido, se logra conocer la opinión de los clientes sobre Hipermercados Olé San Isidro, a través de encuestas que brindaron información cuantificable sobre calidad, el servicio, productos y otros factores necesarios para la creación del plan estratégico.

3.3-Universo y Muestra

La selección del universo se realizó en base a la cantidad de personas que viven en la Zona Oriental y pueden visitar Hipermercados Olé San Isidro. Es importante que estas personas cumplieran con las características de tener de 18 años en adelante, sin distinción de género pertenecientes a los distintos niveles socioeconómicos, con capacidad para gastar y deseos de adquirir productos de consumo masivo a nivel nacional.

La muestra se tomó en base a las personas de Clase A, Clase B y Clase C. Conforme a informes del último Censo de la Oficina Nacional de Estadística (ONE, 2010) se estimó que en Santo Domingo Este, viven aproximadamente 851,853 personas. Ahora bien, los datos de interés se reflejan específicamente en la Zona Oriental, en residenciales cercanos a Hipermercados Olé donde viven aproximadamente 8,275 personas.

El intervalo de confianza que se va a utilizar será de 92% con un error de 8%, ya que las variaciones superiores a este porcentaje reducirán la validez de la información. La proporción estimada de éxito será de 50% y la proporción estimada de fracaso será de 50%.

$$n = \frac{(Z)^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

$$Z = 92\% = 1.75$$

$$p = 50\% = 0.5$$

$$q = 50\% = 0.5$$

$$e = 8\% = 0.08$$

$$N = 8,275$$

$$n = ?$$

$$n = \frac{(1.75)^2 \times (0.5) \times (1-0.5) \times 8,275}{8,275 (0.08)^2 + (1.75)^2 (0.5) (1-0.5)}$$

$$n = \frac{(3.062) \times (0.50) \times (0.50) \times 8,275}{(8,275) (0.0064) + (3.062) (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{6,334}{52.96 + (0.7655)}$$

$$n = \frac{6,334}{53.72}$$

$$n = 118$$

$$n = 118 \text{ encuestas}$$

Nivel Socioeconómico	Sector	Habitantes 2016	%	Cantidad de Cuestionarios
A	Pradera Oriental	1,276	15	18
	Amarilis	1,176	14	17
	Total	2,452	29	35
B	Brisa del Este	876	11	12
	Avespo	347	4	5
	Total	1,223	15	17
C	La Moneda	1,479	18	21
	Diario Libre	1,873	23	27
	Doña Hilaria	1,248	15	18
	Total	4,600	56	66
Total General		8,275	100	118

Tabla No.3 Distribución Muestral. (ONE, 2010).

Variables Dependientes e Independientes

Las variables dependientes son el desempeño, el servicio al cliente, los supermercados y el portafolio de productos. Mientras que las variables independientes son la mejora, los gustos y las preferencias.

3.4-Instrumentos de Recogida de la Información

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado con preguntas enfocadas en responder los objetivos de la investigación. El cuestionario se aplicó mediante la técnica de encuesta porque es el elemento más relevante para poder obtener información por parte de los clientes actuales y potenciales de Hipermercados Olé San Isidro. Además, la encuesta se administró mediante un cuestionario estructurado.

3.5-Instrumentos de Análisis de la Información

Para el análisis de la información se utilizó el programa de Excel, en el cual se insertaron los resultados de las encuestas y se procedió a realizar tablas explicativas para poder obtener diferentes tipos de análisis y gráficas, los cuales se exportaron a Word para brindar datos de manera más sencillas y comprensible.

3.6-Procedimiento o Plan Operativo

El procedimiento o plan operativo presentado en la Figura 5 destaca el orden que se tomó para realizar la investigación iniciando con la selección de la población de acuerdo al target seleccionado y terminando con el análisis de los resultados una vez aplicadas las encuestas y tabulado las informaciones.



Figura No.5 Plan Operativo de la Investigación (Elaboración propia).

Capítulo IV: Resultados de la Investigación

4.1-Hallazgos de la Investigación

Para lograr los hallazgos de la investigación se utiliza el método sintético de manera que se pueda presentar la información más relevante recopilada a través de las encuestas per en un formato más sencillo de asimilar, es decir, solo destacando lo más importante para determinar el posicionamiento del mercado de Hipermercados Olé San Isidro en el mercado nacional, analizando el entorno laboral de la empresa, seleccionado herramientas para explicar cómo ajustar las perspectivas definidas en el cuadro de mando integral para el plan estratégico de la empresa e identificando ventajas y desventajas con la implementación del plan. La investigación fue aplicada a una muestra de 118 personas residentes en Santo Domingo Este durante el mes de Diciembre del año 2018.

Los hallazgos de la investigación se presentan explicando los datos más relevantes y sencillos en párrafos explicativos y cuando se considera necesario, se muestran tablas y gráficos para darle más carácter a los resultados obtenidos durante toda la investigación realizada para implementar el plan estratégico en Hipermercados Olé San Isidro.

Presentando algunos datos demográficos importantes, se considera necesario destacar que el 100% de las personas encuestadas compra en supermercados. Por lo tanto, son personas aptas para responder las preguntas. Ahora bien, el 70% de las personas encuestadas son de género femenino mientras que el 30% son de género masculino. La edad de los encuestados es de 26-33 años en un 42%, de 18-25 años en un 23%, de 34-41 años en un 20% y de 42 años o más en un 15%.

Nivel de ingresos de los clientes encuestados		
Variable	Frecuencia	%
RDS10,000.00-RD\$15,000.00	7	6
RDS15,001.00-RD\$20,000.00	14	12
RDS20,001.00-RD\$25,000.00	21	18
RDS25,001.00-RD\$30,000.00	23	19
RDS30,001.00 o más	53	45
Total	118	100

Tabla No.4 Nivel de Ingresos. (Elaboración Propia)

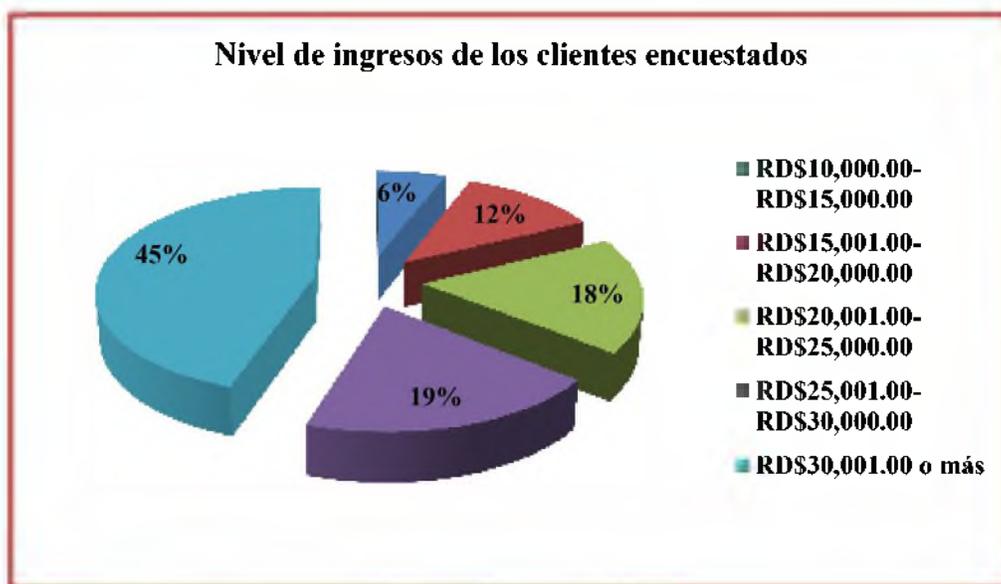


Figura No.6. Nivel de ingresos. (Elaboración propia)

El nivel de ingreso de los encuestados es RD\$30,001.00 o más en un 45%, RD\$25,001.00-RD\$30,000.00 en un 19%, RD\$20,001.00-RD\$25,000.00 en un 18%, RD\$15,001.00-20,000.00 en un 12% y RD\$10,000.00-RD\$15,000.00 en un 6%.

Evocación de la palabra "supermercado"		
Variable	Frecuencia	%
Pola	26	22
Bravo	31	26
Nacional	17	15
Olé	24	20
La Cadena	12	10
Súper Lama	8	7
Total	118	100

Tabla No.5 Evocación de la palabra "supermercado".. (Elaboración Propia)



Figura No.7. Evocación de la palabra "supermercado". (Elaboración propia)

Al mencionar la palabra supermercados, a los encuestados le viene a la mente el nombre de Bravo en un 26%, Pola en un 22%, Olé en un 20%, Nacional en un 15%, La Cadena en un 10% y Súper Lama en un 7%. Sin embargo, la Figura 8 indica que su preferencia, en primer lugar corresponde al Bravo en un 31%, Pola en un 27%, Olé en un 24%, Nacional en un 10%, La Cadena en un 4% y Súper Lama en otro 4%.

Preferencia de los encuestados		
Variable	Frecuencia	%
Pola	32	27
Bravo	36	31
Nacional	12	10
Olé	28	24
La Cadena	5	4
Súper Lama	5	4
Total	118	100

Tabla No.6 Preferencia de los encuestados. (Elaboración Propia)

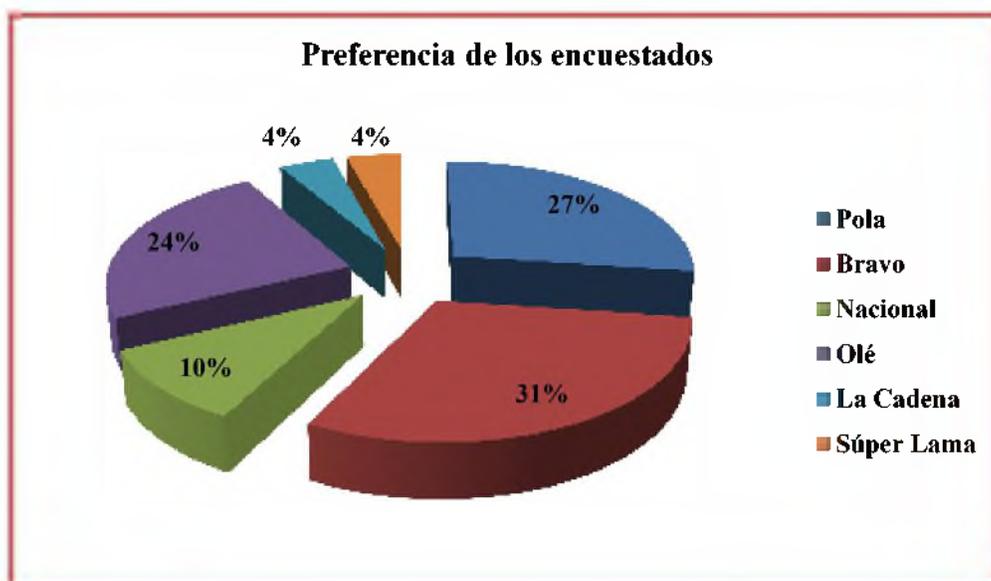


Figura No.8. Preferencia de los encuestados. (Elaboración propia)

De acuerdo a los encuestados, el supermercado de su preferencia es Bravo en un 31%, Pola en un 27%, Olé en un 24%, Nacional en un 10%, La Cadena en un 4% y Súper Lama en otro 4%.

Preferencia de supermercado			
Variable	Frecuencia	%	
Precio	18	15	
Calidad	24	20	
Servicios	12	10	
Variedad	15	13	
Ofertas	19	16	
Disponibilidad de productos	17	15	
Ubicación	13	11	
Total	118	100	

Tabla No.7 Preferencia de supermercado (Elaboración Propia)

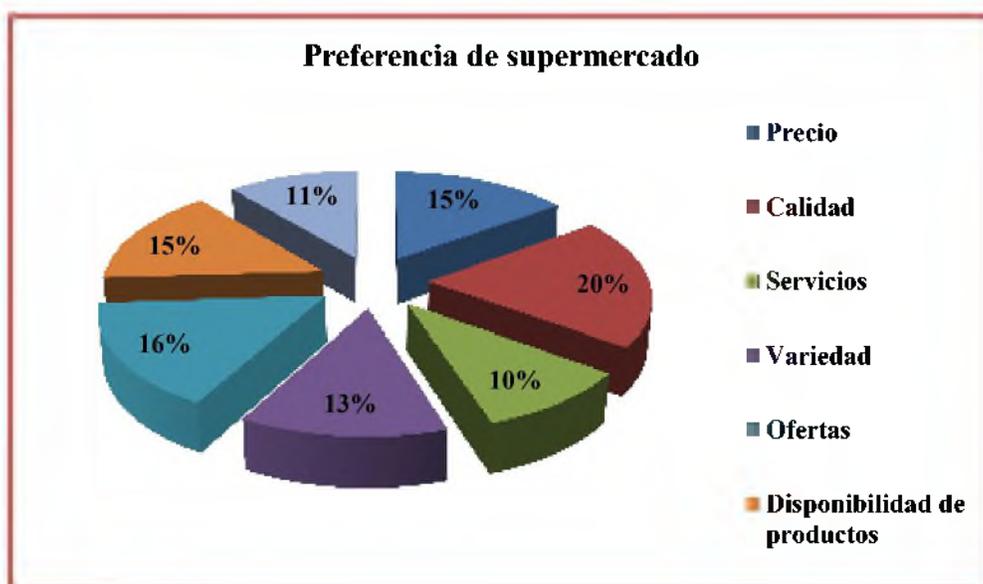


Figura No.9. Preferencia de supermercado. (Elaboración propia)

Los encuestados prefieren el supermercado por calidad en un 20%, ofertas en un 16%, disponibilidad de productos en un 15%, precio en otro 15%, variedad en un 13%, ubicación en un 11% y servicios en un 10%.

Elementos que los encuestados toman en cuenta		
Variable	Frecuencia	%
Variedad de productos	17	14
Calidad	26	22
Precios	18	15
Ofertas	22	19
Servicio	6	5
Frescura de los productos	29	25
Total	118	100

Tabla No.8 Elementos que los encuestados toman en cuenta. (Elaboración Propia)

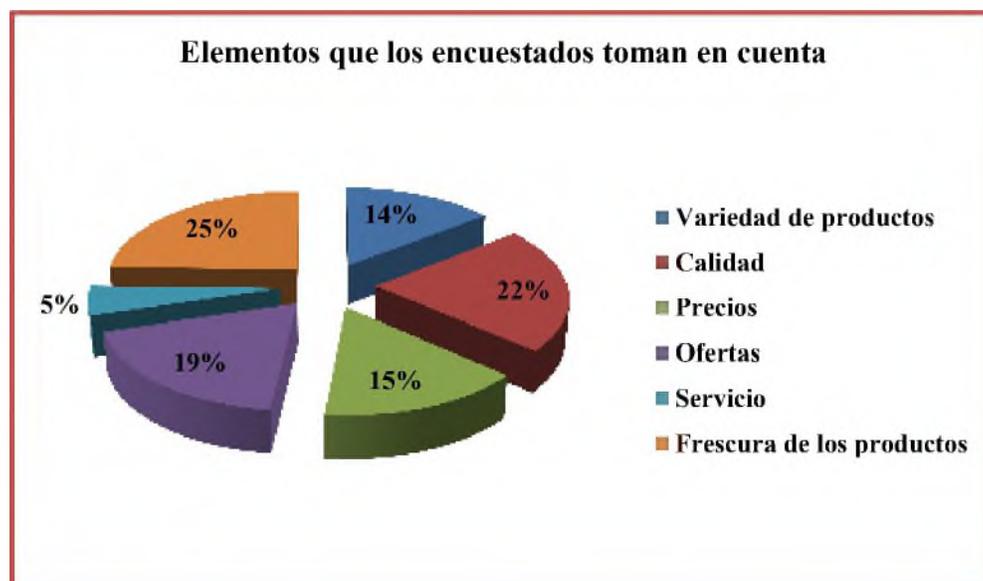


Figura No.10. Elementos que los encuestados toman en cuenta. (Elaboración propia)

El elemento que lo encuestados toman en cuenta al momento de visitar un supermercado es frescura de los productos en un 25%, calidad en un 22%, ofertas en un 19%, precios en un 15%, variedad de productos en un 14% y servicio en un 5%.

Área preferida de los encuestados en el supermercado		
Variable	Frecuencia	%
Carnes	24	21
Panadería	26	22
Vegetales	18	15
Cosméticos	5	4
Lácteos	7	6
Quesos y Fiambres	21	18
Textil	5	4
Todas las anteriores	12	10
Total	118	100

Tabla No.9 Área preferida de los encuestados en el supermercado. (Elaboración Propia)

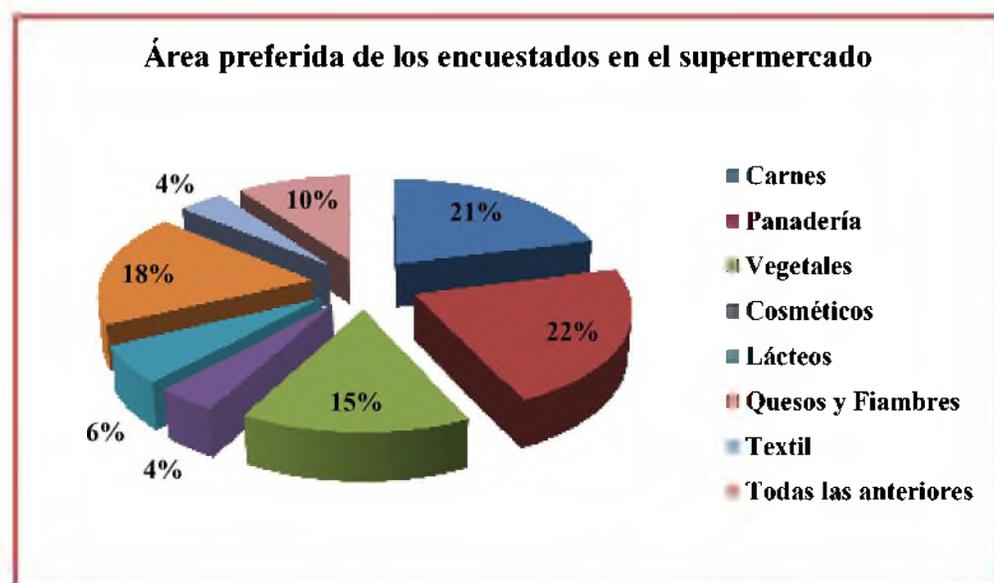


Figura No.11. Área preferida de los encuestados en el supermercado. (Elaboración propia)

El área preferida del supermercado que frecuentan los encuestados es panadería en un 22%, carnes en un 21%, quesos y fiambres en un 18%, vegetales en un 15%, todas las áreas en un 10%, lácteos en un 6%, cosméticos en un 4% y textil en otro 4%.

Elementos que le disgustan a los encuestados		
Variable	Frecuencia	%
Higiene	21	18
Ubicación	22	19
Precios	20	17
Servicio	6	5
Desorden	23	19
Falta de productos	26	22
Total	118	100

Tabla No.10 Elementos que le disgustan a los encuestados. (Elaboración Propia)

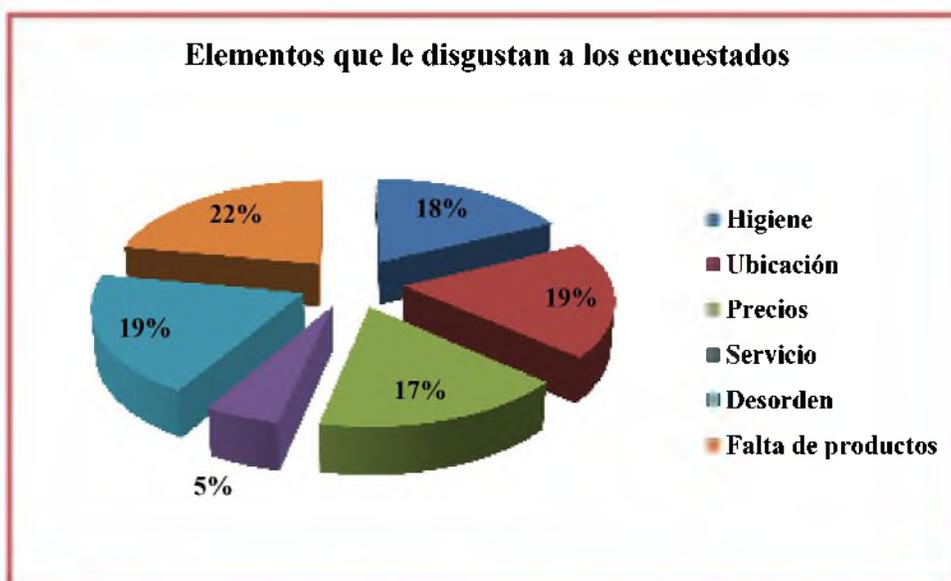


Figura No.12. Elementos que le disgustan a los encuestados. (Elaboración propia)

A los encuestados les disgusta de los supermercados, la falta de productos en un 22%, el desorden en un 19%, la ubicación en otro 19%, la higiene en un 18%, los precios en un 17% y el servicio en un 5%.

Opinión sobre Hipermercados Olé		
Variable	Frecuencia	%
Muy bueno	34	29
Bueno	59	50
Regular	25	21
Malo	0	0
Muy malo	0	0
Total	118	100

Tabla No.11 Opinión sobre Hipermercados Olé. (Elaboración Propia)

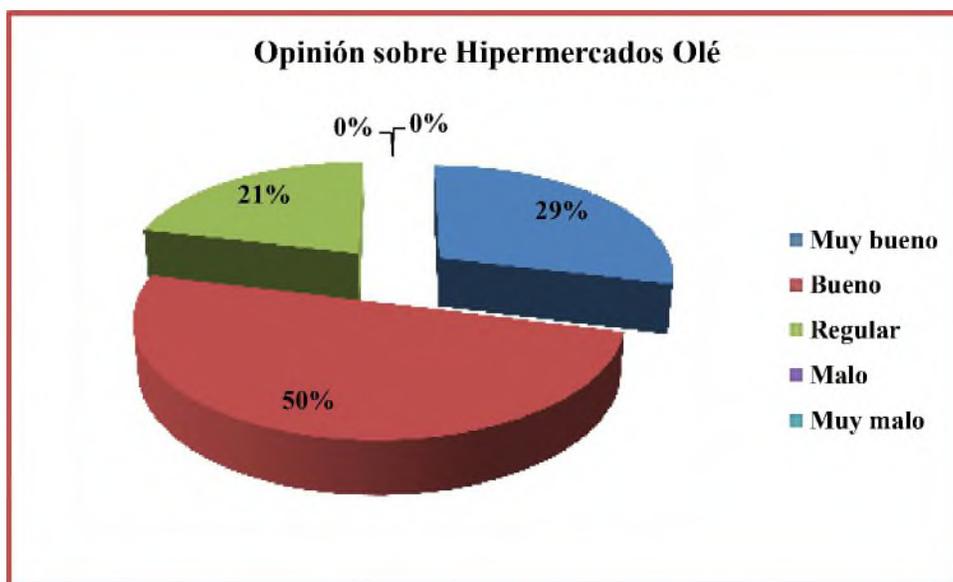


Figura No.13. Opinión sobre Hipermercados Olé. (Elaboración propia)

Los encuestados opinan sobre Hipermercados Olé que es bueno en un 50%, muy bueno en un 29% y regular en un 21%. En este caso, la pregunta fue realizada de manera general para tener conocimiento sobre cómo es vista la marca por el mercado.

Consideración sobre el portafolio de productos		
Variable	Frecuencia	%
Muy bueno	27	23
Bueno	52	44
Regular	39	33
Malo	0	0
Muy malo	0	0
Total	118	100

Tabla No.12 Consideración sobre el portafolio de productos. (Elaboración Propia)

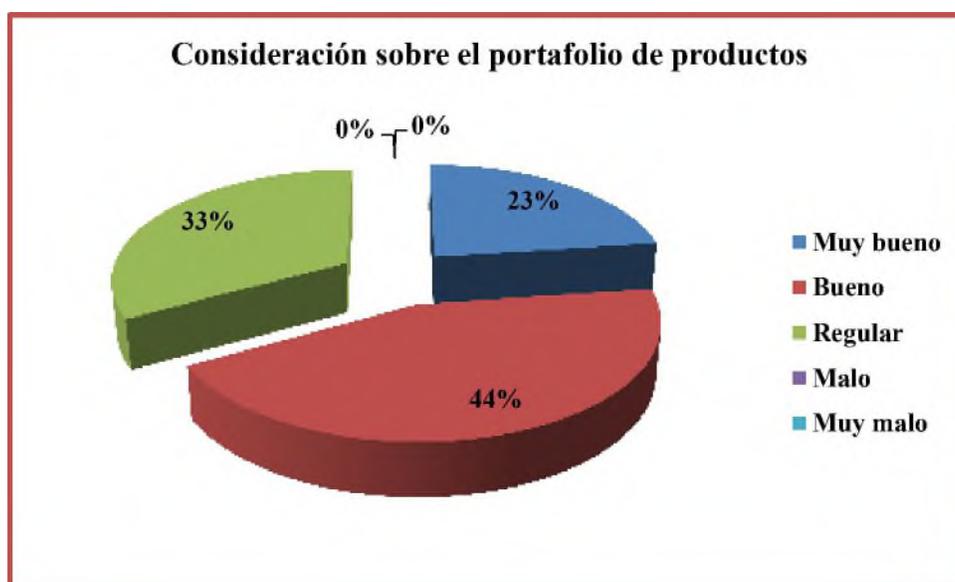


Figura No.14. Consideración sobre el portafolio de productos. (Elaboración propia)

Los encuestados consideran el portafolio de productos de Hipermercados Olé como bueno en un 44%, muy bueno en un 23% y regular en un 33%.

Elementos que le gustan al mercado de Hipermercados Olé		
Variable	Frecuencia	%
Precio	26	22
Calidad	18	15
Variedad	14	12
Ofertas	12	10
Disponibilidad de productos	9	8
Ubicación	16	14
Horario	23	19
Total	118	59

Tabla No.13 Elementos que le gustan al mercado de Hipermercados Olé. (Elaboración Propia)

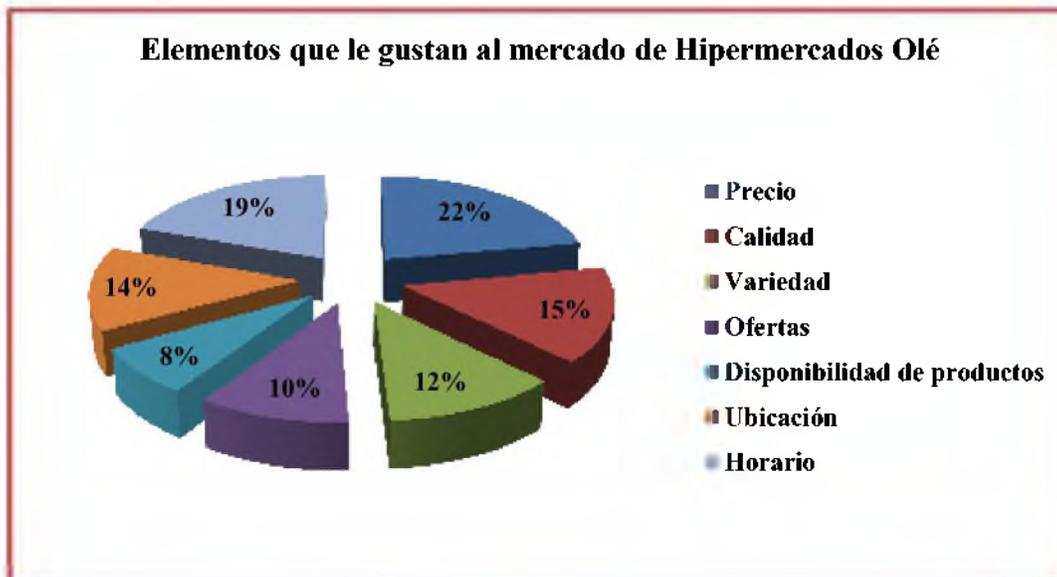


Figura No.15. Elementos que le gustan al mercado de Hipermercados Olé. (Elaboración propia)

De acuerdo a los encuestados, lo que más les gusta de Hipermercados Olé es el precio en un 22%, el horario en un 19%, la calidad en un 15%, la ubicación en un 14%, la variedad en un 12%, las ofertas en un 10% y la disponibilidad de productos en un 8%.

Mejoras consideradas por los encuestados		
Variable	Frecuencia	%
Variedad de productos	28	24
Orden de las góndolas	23	19
Inclusión de nuevos productos	49	42
Seguridad	18	15
Total	118	100

Tabla No.14 Mejoras consideradas por los encuestados. (Elaboración Propia)

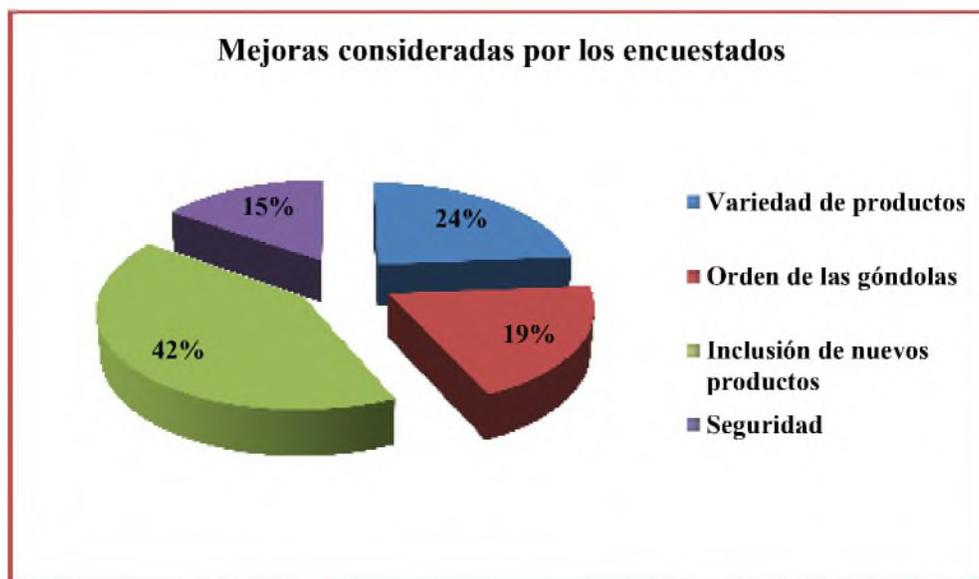


Figura No.16. Mejoras consideradas por los encuestados. (Elaboración propia)

Los encuestados consideran que Hipermercados Olé debe mejorar la inclusión de nuevos productos en un 42%, la variedad de productos en un 24%, el orden de las góndolas en un 19% y la seguridad en un 15%.

Opinión sobre el manejo de los empleados		
Variable	Frecuencia	%
Muy bueno	44	37
Bueno	48	41
Regular	26	22
Malo	0	0
Muy malo	0	0
Total	118	100

Tabla No.15 Opinión sobre el manejo de los empleados. (Elaboración Propia)

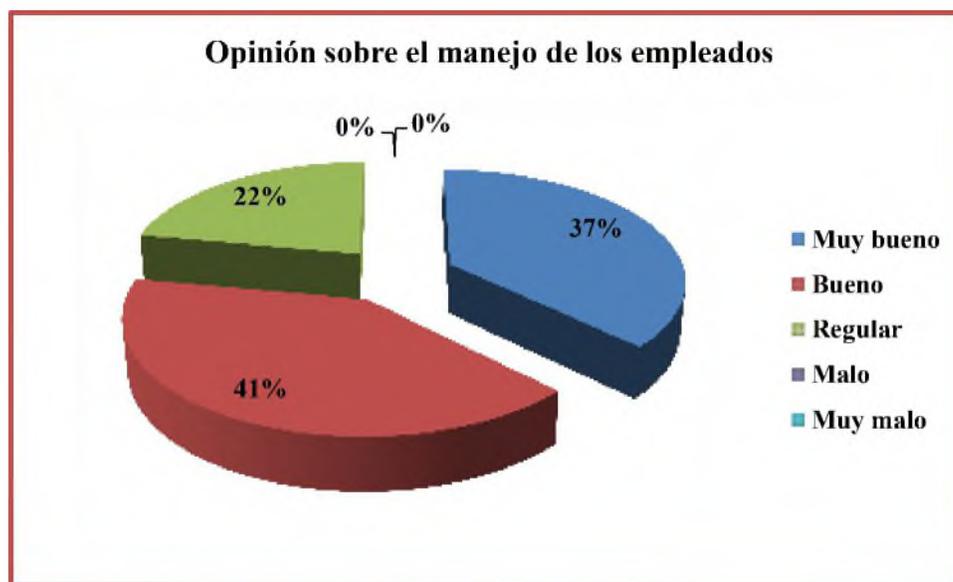


Figura No.17. Opinión sobre el manejo de los empleados. (Elaboración propia)

Los empleados consideran que el manejo de los empleados de Hipermercados Olé es bueno en un 41%, muy bueno en un 37% y regular en un 22%.

Consideración del área más surtida			
Variable	Frecuencia	%	
Carnes	14	12	
Panadería	35	30	
Vegetales	12	10	
Cosméticos	6	5	
Lácteos	15	13	
Quesos y fiambres	18	15	
Textil	10	8	
Todas las anteriores	8	7	
Total	118	100	

Tabla No.16 Consideración del área más surtida. (Elaboración Propia)

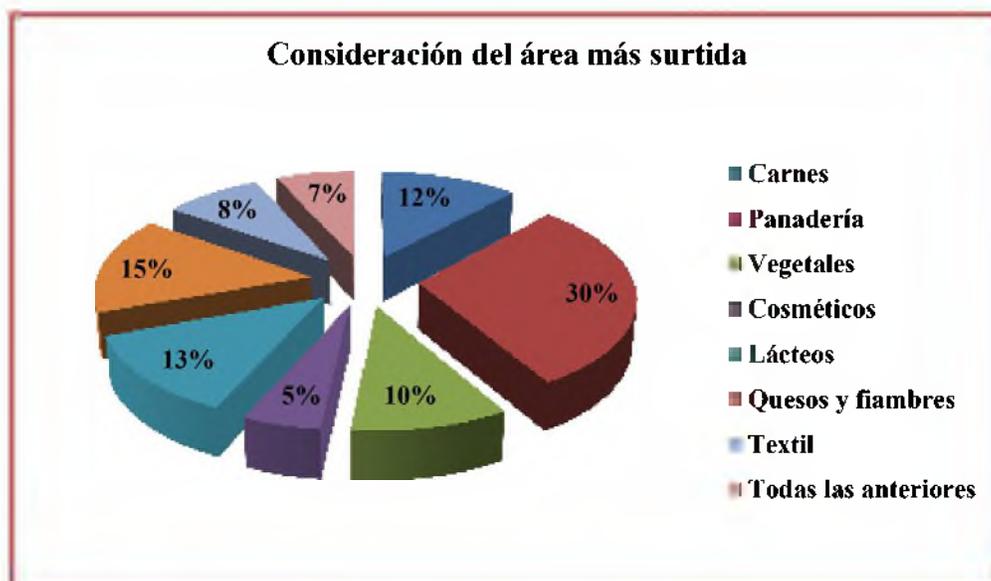


Figura No.18. Consideración del área más surtida. (Elaboración propia)

Los encuestados consideran que el área más surtida de Hipermercados Olé es panadería en un 30%, seguido de quesos y fiambres en un 15%, lácteos en un 13%, carnes en un 12%, vegetales en un 10%, textil en un 8%, todas las áreas en un 7% y cosméticos en un 5%.

Opinión de las ofertas de carnes y vegetales		
Variable	Frecuencia	%
Muy buenas	68	58
Buenas	43	36
Regulares	7	6
Malas	0	0
Muy malas	0	0
Total	118	100

Tabla No.17 Opinión de las ofertas de carnes y vegetales. (Elaboración Propia)

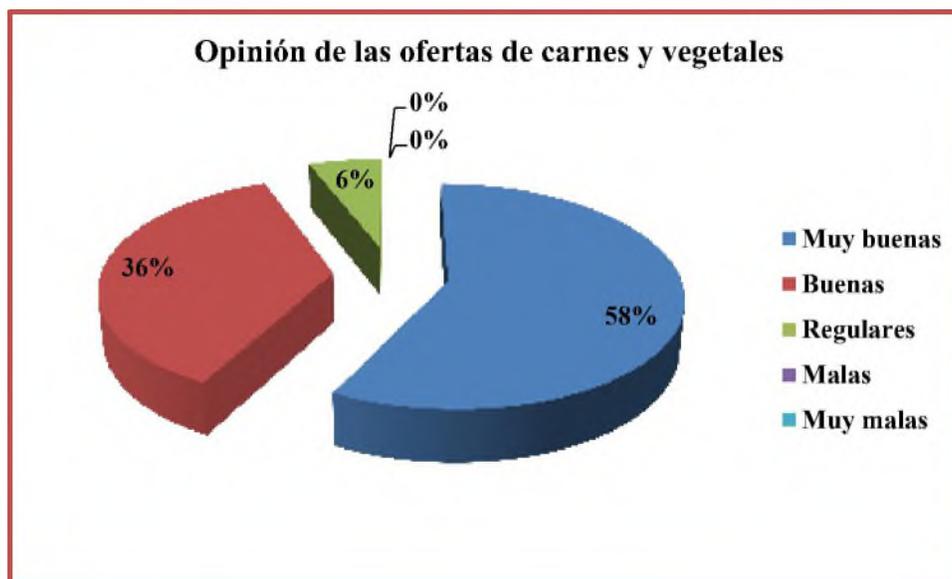


Figura No.19. Opinión de las ofertas de carnes y vegetales. (Elaboración propia)

Los encuestados opinan que las ofertas de Hipermercados Olé son muy buenas en un 58%, buenas en un 36% y regulares en un 6%.

Frecuencia de visita de los encuestados		
Variable	Frecuencia	%
Diario	12	10
Interdiario	21	18
Tres veces por semana	14	12
Quincenal	26	22
Mensual	21	18
No lo visito	24	20
Total	118	100

Tabla No.18 Frecuencia de visita de los encuestados. (Elaboración Propia)



Figura No.20. Frecuencia de visita de los encuestados. (Elaboración propia)

De acuerdo a los encuestados, la frecuencia con la que visitan Hipermercados Olé es quincenal en un 22%, no lo visitan en un 20%, interdiario en un 18%, mensual en otro 18% y diario en un 10%. Es importante destacar que todos los encuestados han visitado el supermercado una que otra vez, por lo cual, se les aplicaron todas las preguntas correspondientes al mismo.

Capítulo V: Plan Estratégico para Hipermercados Olé San Isidro

5.1-Diagnóstico de la Situación

Hipermercados Olé es una empresa con vasta experiencia en el área de supermercados y venta de productos de consumo básico, cuenta con más de 10 sucursales a nivel nacional y continua expandiéndose. Para poder presentar los antecedentes/diagnóstico se llevó a cabo una investigación de mercados sobre los supermercados y el servicio de los mismos, así como datos específicos sobre Hipermercados Olé. De acuerdo a la investigación, actualmente los supermercados son seleccionados por su calidad, variedad, productos y ofertas.

Hipermercados Olé es favorito por sus precios y ofertas. Ahora bien, una gran parte del mercado considera que es necesario incluir más productos dentro de su portafolio y tener mayor stock de los productos actuales. Debido a que es un supermercado nuevo en el área, varios productos aún no han ingresado, sin embargo, otros nunca lo harán y, esto forma parte de uno de los principales reclamos realizados por los clientes. El plan estratégico se realizará para presentar nuevas promociones, servicio al cliente y manejo de la cartera, lo cual permitirá brindar un mejor servicio y una mejora en la imagen de la empresa.

5.2-Justificación del Plan Estratégico

El plan estratégico 2019-2021 diseñado para Hipermercados Olé San Isidro brinda nuevas estrategias a la empresa para que pueda captar una mayor cantidad de clientes y mejore su imagen ante el mercado de Santo Domingo Este en base a ofertas, promociones, calidad y servicios.

El plan estratégico permitirá establecer mejor comunicación con el cliente, con los proveedores y con el mercado en general, lo cual ayudará grandemente a la mejora de su imagen

y a un posicionamiento más arraigado en la mente de los consumidores. Se considera que el plan estratégico ayudará a la empresa a ser más efectiva y eficiente en los procesos que involucran directamente a los clientes.

5.3-Alcance del Plan Estratégico

El alcance del plan estratégico en Santo Domingo Este, se limita a la nueva sucursal de Hipermercados Olé ubicada en la Autopista de San Isidro. Se recomienda poner en ejecución el plan a partir del año 2019.



Figura No.21 Ubicación de Hipermercados Olé (GoogleMaps,2018)

5.4-Objetivos del Plan Estratégico

Objetivo General: Posicionar Hipermercados Olé en el mercado de Santo Domingo Este como un supermercado de calidad, con variedad de productos y excelentes ofertas.

Objetivos Específicos:

- a) Incrementar el portafolio de productos con nuevas marcas de acuerdo a las necesidades del mercado.
- b) Diseñar ofertas y descuentos en temporadas especiales del año.
- c) Crear promociones para incentivar la compra de determinados productos.
- d) Lograr que los clientes potenciales deseen visitar y comprar en Hipermercados Olé.
- e) Mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado de Santo Domingo Este.

5.5-Marco Organizacional

A continuación se presenta la información sobre la empresa, como su nombre, dirección, teléfono y contacto. Es necesario destacar que se seleccionó la sucursal de San Isidro y todos los datos se pondrán de acuerdo a la misma.

- ✓ Hipermercados Olé
- ✓ Dirección: Autopista de San Isidro, Santo Domingo Este.
- ✓ Teléfono: 809.948.10960
- ✓ Contacto: Pamela Cuello, Encargada de Recursos Humanos.

5.5.1-Políticas y Procedimientos

Es necesario que el plan estratégico cuente con políticas y procedimientos claros para lograr el éxito. Las políticas se detallarán con relación a las estrategias de marketing: Precio, Producto, Plaza y Promoción. De esta manera se logrará abarcar todo lo necesario. Las políticas que se implementarán con relación a Hipermercados Olé se muestran en la Tabla 19, específicamente explicando las usadas por cada una de las áreas.

Luego de presentar las políticas, se detallan los procedimientos con el pedido de productos, recibo de mercancía y ubicación en góndolas debido a que es lo más importante que se lleva a cabo dentro de Hipermercados Olé y, por lo tanto, se considera necesario presentarlos en el mismo orden en que se llevan a cabo.

Políticas de Hipermercados Olé			
Producto	Precio	Plaza	Promoción
Mantener los productos atractivamente visibles en las góndolas.	Establecer los precios de los productos de acuerdo a los costos de los mismos.	Enviar semanalmente abastecimiento de productos a las tiendas que lo necesiten.	Brindar pruebas de productos propios de Hipermercados Olé semanalmente a los clientes.
Organizar las góndolas dos veces al día para restablecer mercancía necesaria y ajustar las actuales.	No modificar el precio de los productos durante promociones o concursos establecidos.	Realizar un estado de los productos actuales de las tiendas para solo enviar lo adecuado y no mercancía en exceso para evitar aglutinamiento.	Diseñar ofertas en determinados productos por temporada.
Certificar la calidad de los productos ofertados en las diferentes áreas de Hipermercados Olé.	No incrementar el precio de los productos de manera brusca.	Los pedidos serán entregados de Lunes a Miércoles de 9:00 a.m.- 4:00p.m.	Aplicar descuentos en frutas, vegetales, carnes y demás un día a la semana para cada producto.
Verificar el estado de los productos al momento de recibirlos.	Mantener los precios bajos con relación a la competencia.	La recepción de pedidos debe ser realizada Jueves y Viernes solamente.	
Aceptar la devolución de productos que no satisfagan las necesidades de los clientes.			

Tabla No.19. Políticas de Hipermercados Olé. (Elaboración propia)

A continuación se presenta el procedimiento utilizado por Hipermercados Olé para realizar los pedidos de productos.



Figura No.22. Pedido de Productos. (Elaboración propia)

La Figura 23 presenta el formato como Hipermercados Olé recibe su mercancía para evitar errores.



Figura No.23 Recibo de Mercancia. (Elaboración propia)

En la Figura 24 se puede ver claramente cómo se ubican los nuevos productos en las góndolas, destacando el proceso realizado por los empleados para llevar los productos desde el almacén hasta la vista de los clientes.



Figura No.24 Ubicación en Góndolas. (Elaboración propia)

5.6-Marco Legal

Los aspectos legales están conformados por todas las leyes a las cuales se debe atener Hipermercados Olé, las principales que se presentarán serán el registro del nombre y actividad comercial, la constitución de la empresa y los reglamentos. Hipermercados Olé registró su nombre y actividad comercial en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI). El registro mercantil es el sistema conformado por la matrícula, renovación e inscripción de los libros, actos y documentos relacionados con las actividades industriales, comerciales y de servicios, que realizan las personas físicas o morales que se dedican de manera habitual al comercio de las cuales son depositarias y dan fe pública las Cámaras de Comercio y Producción facultadas por la presente ley.

Hipermercados Olé se rige por la ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada No. 479-08, la cual tiene como finalidad establecer los parámetros y lineamientos mínimos requeridos para el proceso de adecuación y transformación de las sociedades comerciales existentes a las disposiciones de la Ley y sus modificaciones. Además, la empresa se encargó de llenar los formularios de la Dirección General de Impuestos Internos para la constitución de la compañía.

Los reglamentos que debe seguir Hipermercados Olé se basan en:

Ley No. 31-11 que introduce nuevas modificaciones a la Ley No. 479-08, sobre Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada. Que la modificación de la Ley General de Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, No. 479-08, procura, entre otras cosas, mejorar la redacción para corregir incongruencias y facilitar su comprensión e interpretación; introducir necesarias precisiones en la

figura del comisario de cuentas; simplificar el régimen de transferencia de cuotas sociales en las sociedades de responsabilidad limitada, así como, incorporar como otro tipo societario la sociedad anónima simplificada. Cualquier sociedad que participe en el mercado de valores, ya sea como emisor, intermediario de valores, o cualquier otra figura establecida en la Ley del Mercado de Valores, pasará a estar regulada con respecto a sus actuaciones en este mercado por la presente ley y las regulaciones que emanen de la Superintendencia de Valores.

Presentación de Nombre en ONAPI. Al igual que las nuevas empresas, Supermercados Olé tuvo que presentar su nombre y esperar a que fuera aprobado y sometido por esta entidad.

Solicitud de Registros de Servicio Mercantil. Es necesario que el supermercado siempre tenga organizado su registro mercantil.

5.7-Análisis del Entorno

La definición del entorno es necesaria debido a que se debe explicar el producto o servicio de la empresa que se está trabajando, así como el entorno externo e interno de la misma.

Supermercados Olé es una empresa con veinte (20) años de experiencia en el mercado dominicano, en los cuales se ha dedicado a brindar los mejores precios con productos de calidad en sus diferentes tiendas a nivel nacional. Cuenta con diferentes secciones en las cuales ofrece categoría de productos y marcas a precios increíbles y está enfocado en proteger el bolsillo de sus clientes brindando siempre precios atractivos en sus productos, además de ofertas en diversas temporadas y épocas del año.

Supermercado Olé se orienta en brindar a sus clientes los productos de consumo masivo más utilizados así como algunos productos extraordinarios que están presentes en algunas tiendas de acuerdo a las necesidades de dicho mercado. El portafolio de productos de Hipermercados Olé San Isidro se divide en las sesiones que el supermercado trabaja, bajo las cuales oferta diferentes productos a sus clientes. Estas son: carnicería, quesos y lácteos, cafetería, panadería, bodega, textil, alimentación saludable, pescadería, frutería, vegetales y productos de consumo masivo en general.

Hipermercados Olé cuenta con diferentes sucursales en todo el país debido a su trayectoria, pues ha ido habilitando establecimientos en los lugares que consideran convenientes de acuerdo a su segmento de mercado. Actualmente Hipermercados Olé cuenta con:



Supermercado Olé Ozama
Ave. Las Americas
Tel.809-597-1717

Supermercado Olé San Vicente
Ave. San Vicente de Paúl No. 50
Tel.809-948-1065

Supermercado Olé Las Americas
Km. 10 1/2 Marginal Las Americas.
Tel. 809-332-1717

Supermercado Olé Manoguayabo
Ave. Los Beisbolistas No.164
Tel. 809-564-1717

Supermercado Olé Boca Chica
Av: Caracoles, casi esquina Autovia
del Este.
Tel. 809-536-0691

Figura No. 25 Ubicación de los Supermercados. (Área de RRHH de Hipermercados Olé, 2018)



Oficinas Corporativas
 Ave. Duarte, No. 194
 (2do Nivel) Tel. 809-334-1717

Hipermercados Ole Av. Duarte
 Ave. Duarte, No.194 (1er Nivel)
 Tel. 809-536-1717

Hipermercados Ole Autopista Duarte
 Km 17, Autopista Duarte
 809-475-1717

Hipermercados Ole Sabana Perdida
 Av: Charles de Gaulle, Esq. Carretera La Victoria
 Tel: 829-594-1717

Hipermercados Haina
 Ave. Rio Haina esquina Carretera Sánchez,
 Tel. 809-536-0690

Hipermercados Ole Boca Chica
 Ave. Las Americas KM.22, La Caleta
 Tel. 809-633-1717

Hipermercados Ole Villa Mella
 Av: Hermanas Mirabal No.504
 Frente a la entrada de la urbanización
 El Edén. Teléfono 809-621-1717

Hipermercados Ole Ovando
 Ave. Nicolás de Ovando,
 esq. Juan Alejandro Ibarra.
 Tel. 809-472-7924

Hipermercados Ole Hainamosa
 Ave. La Pista, Esq. Rodrigo Pérez
 Tel. 809-236-3195

Hipermercados Ole San Isidro
 Autopista de San Isidro Esquina
 Av del Progreso, La Avanzada Oriental
 Teléfono 809-948-1060

Figura No.26 Ubicación de los Hipermercados. (Área de RRHH de Hipermercados Ole, 2018)

Es importante destacar que existen dos denominaciones (Supermercados e Hipermercados) debido a que no en todos se tienen los mismos departamentos ni productos. Ahora bien, en la nueva sucursal que estamos trabajando que es Ole San Isidro, se considera como Hipermercado.

Dentro de los beneficios que Hipermercados ofrece a sus clientes se encuentran:

Club Xtra Olé

Es una tarjeta con la que los clientes pueden disfrutar de grandes ventajas y beneficios al momento de comprar en todas las tiendas Olé. Al presentar la tarjeta, se acumula 1 punto por cada RD\$100.00 pesos en supermercados y electrodomésticos y 2 puntos por cada RD\$100.00 en todos los departamentos. Dentro de las reglas del Club Xtra Olé se encuentran:

- a) Podrá ser miembro cualquier persona física mayor de 18 años de edad y portador de la cédula electoral.
- b) La cuenta empezará a acumular puntos a partir de que el cliente sea afiliado al programa.
- c) La tarjeta debe presentarse en cualquier momento de su proceso de compra, de no presentar su tarjeta antes de pagar no se acreditarán puntos a su cuenta.
- d) Al presentar su tarjeta el cliente acumula un punto por cada \$100.00 pesos en supermercados y electrodomésticos y dos puntos por cada \$100.00 pesos en todos los demás departamentos (Ropa, Hogar, Plásticos y ferretería).
- e) La cantidad de puntos acumulados solo podrá ser canjeado por su valor en pesos para ser utilizados nuevamente en compras en nuestros establecimientos.
- f) El cliente podrá dividir a su gusto el valor de puntos acumulados en varias partidas.
- g) Los puntos no representan valor en dinero en efectivo por lo que no se cambiarán por efectivo.
- h) Los puntos ganados durante el día se van a reflejar al día siguiente de la compra.

- i) El cliente afiliado al programa Xtra Olé podrá disfrutar de beneficios adicionales como: Ofertas Exclusivas para los miembros Xtra Olé, Promociones, descuentos especiales, participación en actividades, concursos y rifas.
- j) El Cambio de los puntos solo lo podrá efectuar el miembro principal, presentando la tarjeta Xtra Olé conjuntamente con su cédula de identidad y en su defecto algún documento de identidad con foto.
- k) El cambio de puntos se realizará en los Stand ubicados en cada tienda y de igual forma en servicio al cliente.
- l) Los puntos redimidos se descontarán automáticamente de su cuenta.
- m) El cliente obtendrá una nota de crédito la cual tendrá vigencia de 60 días para su uso, posteriormente la nota de crédito no tendrá ningún valor y el mismo queda bajo la responsabilidad del cliente miembro principal de la tarjeta.
- n) El cliente debe consumir el valor de su nota de crédito en una única compra.
- o) El cliente firmará un comprobante haciendo constar la redención de los puntos.
- p) El monto mínimo de puntos que un cliente puede cambiar es de \$100.00 puntos.
- q) Una vez cambiados los puntos acumulados en una tarjeta, estos no podrán ser devueltos a la tarjeta.
- r) La redención de puntos será de forma inmediata, en caso de otro tipo de premio la forma de entrega dependerá de la promoción y su premio.
- s) Para consultar el balance de sus puntos el cliente lo podrá hacer directamente en los stands identificados en cada tienda y en algunos casos directamente en servicio al cliente.

- t) Los puntos se vencen el 31 de Enero de cada año, de no ser cambiados antes de esta fecha el cliente pierde la totalidad de sus puntos acumulados.
- u) Los puntos acumulados no son transferibles de una tarjeta a otra.
- v) Si el cliente pierde la tarjeta, deberá solicitar otro plástico para su reemplazo y esta le será reemplazada, con un cargo de puntos a su cuenta.
- w) Hipermercados Olé podrá retirar o desactivar cualquier tarjeta del programa.
- x) Por la emisión de la tarjeta le serán retenidos 20 puntos luego de su primer año en el club.
- y) Al inscribirse al club Xtra Olé, el miembro acepta todas y cada una de las condiciones establecidas en esta comunicación.

Oferta del Día

Esto equivale a una oferta diaria en una sección del Hipermercado o en un producto específico de acuerdo al mercado y a las oportunidades visualizadas por la tienda. A continuación se presentarán dos matrices que van directamente relacionadas con el producto o servicios de Hipermercados Olé, las cuales son Matriz de Boston Consulting Group y Matriz de Ciclo de Vida del Producto.

La Matriz de Boston Consulting Group consiste en realizar un análisis estratégico de la empresa tomando en cuenta los productos más vendidos, los que se venden con rango medio y los menos vendidos. A través de esto, Hipermercados Olé podrá conocer la categoría de sus productos para el mercado y realizar estrategias para mejorar sus ventas. Con relación al Ciclo de Vida, básicamente pretende demostrar donde se encuentra actualmente la empresa para que se determinen estrategias de acuerdo a su posición.

Matriz de Portafolio de Productos

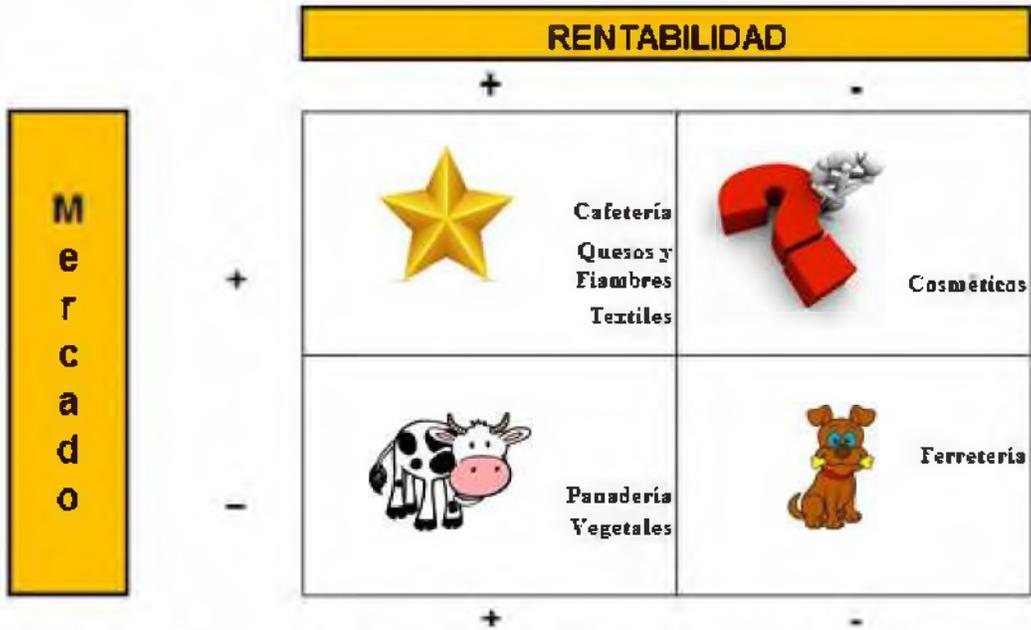


Figura No.27 Matriz de Portafolio de Productos. (Elaboración propia)

En esta matriz se puede ver claramente como Hipermarcados Olé tiene como productos vaca lechera el área de panadería y vegetales, pues le generan los ingresos más altos a la empresa. Ahora bien, con relación a los productos estrella, se encuentran cafetería, quesos y fiambres y textiles, pues son las áreas que muestran un crecimiento ascendente para llegar a ser vacas lecheras. Con relación al área de cosméticos se encuentra en interrogante porque aún no ha logrado satisfacer las expectativas de la empresa. Por su parte, ferretería representa el área perro de la empresa, pues en esa área casi no se logran ventas.

MATRIZ DE CICLO DE VIDA

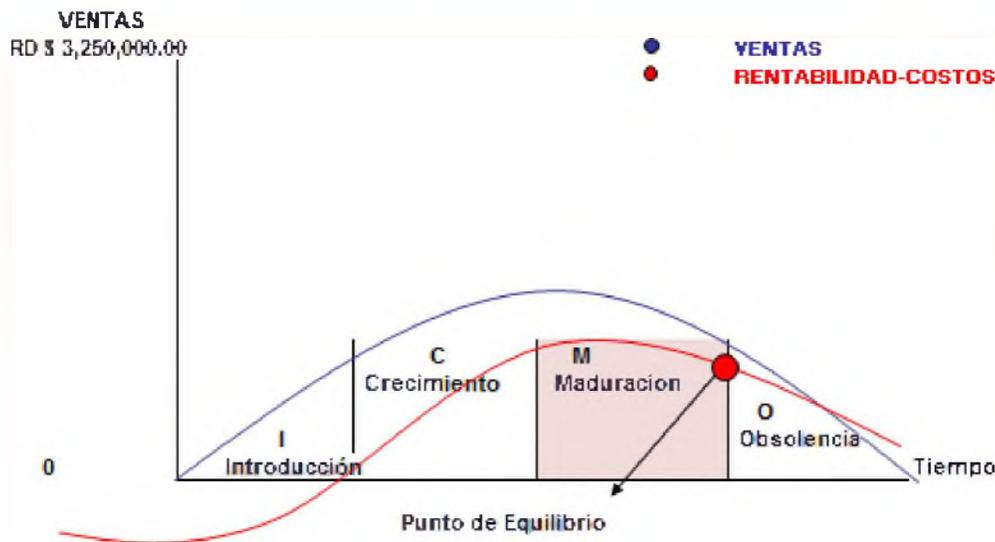


Figura No.28 Matriz del Ciclo de Vida. (Elaboración propia)

En la matriz del ciclo de vida, podemos ver que la empresa se encuentra en la etapa de maduración debido a que es una marca con tiempo de trayectoria en el mercado, que ha trabajado sus cimientos con esfuerzo y dedicación. En la etapa de maduración, lo más importante para la empresa es demostrarle al mercado que aún sigue en pie y que desea captar la atención del público para continuar con el incremento de sus ventas.

5.7.1-Ventajas Competitivas/ Comparativas

Las ventajas comparativas y competitivas serán presentadas para demostrar la diferencia entre Hipermercados Olé y sus competidores, así como los elementos diferenciadores de ambos. Por su parte, las ventajas competitivas demuestran los elementos que diferencian a

Hipermercados Olé de sus competidores mientras que las ventajas comparativas muestran los factores similares entre ambos.

Las ventajas competitivas de Hipermercados Olé son la elaboración de productos de marcas propias, precios más bajos que los demás supermercados de su clase, diversificación en el área de Hipermercado y que cuenta con una sede matriz encargada de distribuir los productos a todas las sucursales, por lo tanto, se ahorra en la distribución y logística. Ahora bien, las ventajas comparativas de Hipermercados Olé son los productos frescos y de calidad, el personal calificado para brindar un excelente servicio al cliente, diseño de infraestructura propio, por lo tanto, se logra una mayor economía al momento de desarrollar un nuevo local y versatilidad en productos y en la presentación de los mismos.

5.7.2-Perfil del cliente

Supermercados Olé cuenta con varios tipos de clientes. Los clientes primarios, son aquellos pertenecientes al nivel socioeconómico B, BC y C con capacidad para comprar los productos que el supermercado oferte en todo el país. Ahora bien, también cuenta con clientes secundarios pertenecientes al nivel socioeconómico A y AB, que en algunas ocasiones pueden visitar la tienda para adquirir determinados productos o servicios. Es importante destacar que los clientes clase A y AB son los que tienen un poder socioeconómico alto debido a sus altos ingresos mensuales y los clientes B, BC y C son la denominada clase media y clase media baja debido a que tienen ingresos mensuales inferiores a los clase A y AB.

El segmento de mercado de Supermercados Olé son las personas de 18 años en adelante, sin distinción de género pertenecientes a los distintos niveles socioeconómicos con capacidad para gastar y deseos de adquirir productos de consumo masivo a nivel nacional.

Supermercados Olé siempre se ha enfocado en mantener una relación amigable y de ganar-ganar con sus clientes debido a que busca la manera de recompensarlos por sus compras mediante precios asequibles y ofertas tentadoras en distintas épocas del año. Los puntos estratégicos claves son productos de calidad superior, precios siempre bajos, empleados capacitados y motivados, servicio al cliente ante todo, productos correctamente organizados e higiene en todas sus secciones.

5.7.3-Identificación de la Competencia

Para identificar la competencia de Hipermercados Olé San Isidro, se realizó un estudio de los supermercados existentes en el mercado, que son competencia directa de la empresa. Estos son:



Figura No.29 Competencia de Hipermercados Ole. (Google, 2018)

A continuación se brindará una pequeña descripción de los competidores:

- a) **Bravo.** Es un supermercado con excelente trayectoria, produce algunos de los productos que vende como quesos, detergentes, arroz, entre otros. Es considerado el tercer supermercado a nivel nacional.
- b) **El Nacional.** Es considerado como el mejor supermercado del país, el que posee los productos más exclusivos y de mejor calidad. Cuenta con un excelente posicionamiento a nivel nacional.
- c) **Súper Pola.** Es el segundo supermercado a nivel nacional, ofrece productos de calidad y marcas blancas a precios económicos. Es el supermercado para personas de diferentes clases sociales y fue el primero en brindar una tarjeta de fidelización con beneficios.
- d) **La Cadena.** Es un supermercado enfocado en personas de nivel socioeconómico B y C, brinda ofertas y productos a precios asequibles y de buena calidad. Es considerado como el cuarto supermercado en el país.
- e) **Súper Lama.** Es un supermercado dirigido para personas de nivel socioeconómico bajo debido a que sus productos son de calidad media y a precios muy asequibles, no cuenta con muchas tiendas y sus productos son limitados.

5.8-Marco Estratégico

5.8.1-Grupos de Intereses

Los grupos de intereses de acuerdo al Encargado de Marketing de Hipermercados Olé están representados por los beneficiarios con una actividad comercial. Por lo tanto, los grupos de intereses son:

- a) Los clientes. Son las personas de 18 años en adelante, sin distinción de género pertenecientes a los distintos niveles socioeconómicos con capacidad para gastar y deseos de adquirir productos de consumo masivo a nivel nacional.
- b) Compradores. Son todas las empresas que se dirigen a comprar al supermercado para revender. Por ejemplo: Pequeños pulperos y minimercados.
- c) Proveedores. Son todas las empresas que suplen a Hipermercados Olé. Dentro de estas se encuentran: Endy, Rica, Parmalat, La Garza, Mercasid, entre otras.
- d) Accionistas. Son las personas que poseen acciones dentro de Hipermercados Olé, específicamente los dueños de la empresa, debido a que es familiar. Algunos accionistas son: José Manuel Rodríguez y Jorge Rodríguez.
- e) Propietarios. Son las personas que tienen total tenencia de la empresa. Algunos propietarios son: José Manuel Rodríguez y Jorge Rodríguez.
- f) Comunidad. Son todas las personas que se ven beneficiadas con Hipermercados Olé, en este caso todos los residentes de la Zona Oriental, especialmente los que viven en la Aut. De San Isidro.
- g) Entidades bancarias. Son las entidades en las cuales el Hipermercado tiene movimientos o relaciones financieras. Estas son: Banreservas, Banco Popular, Banco BHD-León y Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.
- h) Empresas relacionadas. Son todas las empresas que de una manera u otra tienen relaciones comerciales con Hipermercados Olé. Dentro de estas se pueden mencionar: Asonafrutas y Adonave.



Figura No.30 Grupos de Interés. (Elaboración propia)

5.8.2-Estrategia General o Estrategia Corporativa

La estrategia general o estrategia corporativa tendrá su base en la diferenciación de Hipermercados Olé San Isidro de su competencia, es decir, de los demás supermercados presentes en la Zona Oriental. La diferenciación entre las empresas debe demostrar la importancia de la entidad para el mercado y los beneficios que brinda Hipermercados Olé. Al realizar el análisis FODA se pudo percibir que Hipermercados Olé necesita mejoras en la ampliación de su portafolio de productos, explicación de los beneficios de la Tarjeta Club Xtra Olé al mercado y organización de sus góndolas.

Por lo tanto, Hipermercados Olé San Isidro basará su estrategia general en mejorar su portafolio de productos, presentar los beneficios que brinda al mercado y la organización de sus

góndolas. En base a esto, podrá diferenciarse de la competencia de gran manera y el mercado lo percibirá a un nivel que incrementará el posicionamiento de la marca.

La estrategia de Hipermercados Olé San Isidro se basa en la reestructuración de su portafolio para brindar más opciones a los clientes y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

5.9-Cuadro de Mando Integral

Al diseñar un cuadro de mando integral para presentar los diferentes objetivos, indicadores y estrategias que se esperan del plan estratégico. Se toma en consideración cada una de las perspectivas de Hipermercados Olé San Isidro. Las perspectivas tratadas incluyen la financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento. El cuadro de mando integral ayudará a Hipermercados Olé con el control empresarial para establecer y monitorizar los objetivos del plan y de las diferentes áreas o unidades de negocio. También ayudará a que se puedan expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con cada una de las estrategias.

Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Incrementar los ingresos de Hipermercados Olé.

- **Indicador:** Margen de Utilidad Neta (Productos Vendidos – Pagos a Suplidores – Costos de Venta). Esto se realizará mensualmente.
- **Estrategia:** Lograr mejores costos con los suplidores. Es necesario que Hipermercados Olé negocie con sus suplidores para mejorar los costos actuales y poder brindar mejores precios, lo cual se traducirán en más ingresos.

- **Plan de Acción:** Reuniones y negociaciones de costos con los suplidores. Será necesario que Hipermercados Olé pauté citas con los suplidores para renegociar costos por volumen de compras.

Objetivo 2: Optimizar los costos de Hipermercados Olé.

- **Indicador:** Costos de los Suplidores (Precio de Venta – Ofertas). Esto se realizará trimestralmente.
- **Estrategia:** Reducir costos innecesarios. Debido a que Hipermercados Olé necesita suplir a todas sus tiendas, debe buscar la manera de realizar solo un viaje semanal por establecimiento, además debe aminorar los costos que no son fundamentales.
- **Plan de Acción:** Implementación de un software moderno de inventario. Será necesario que Hipermercados Olé actualice su software para mejorar el manejo de los camiones que suplen las demás sucursales, mediante este software, la empresa determinará la cantidad de inventario por tienda y podrá enviar el camión solo cuando sea necesario (no semanalmente).

Objetivo 3: Maximizar las ventas de Hipermercados Olé.

- **Indicador:** Tasa de Crecimiento de las Ventas (Ventas Mes Actual – Ventas Mes Anterior), Esto se realizará mensualmente.
- **Estrategia:** Realizar descuentos y ofertas. Es necesario realizar descuentos en días de vegetales, carnes y otros productos, así como ofertas en determinadas áreas de Hipermercados Olé para incentivar a los clientes a realizar un mayor volumen de compras.

- **Plan de Acción:** Aplicar descuentos y ofertas a productos seleccionados. Es necesario seleccionar productos específicos para descuentos especiales y ofertas de temporada.

Perspectiva del Cliente

Objetivo 1: Lograr la satisfacción de los clientes.

- **Indicador:** Grado de Satisfacción de los Clientes. (Encuestas de Satisfacción). Esto se realizará semestralmente.
- **Estrategia:** Incrementar la cartera de productos y servicios de Hipermercados Olé. Las constantes quejas y reclamaciones de los clientes es por la falta de un determinado producto, por lo tanto, es necesario dejar entrar nuevos productos y proveedores al establecimiento.
- **Plan de Acción:** Autorizar el ingreso de nuevos proveedores y productos. Es necesario que Hipermercados Olé permita que nuevos proveedores ingresen a la empresa para dinamizar su cartera de productos y lograr que sea más atractiva.

Objetivo 2: Establecer una buena relación con los clientes.

- **Indicador:** Índice de clientes leales a la empresa (% de compras con la tarjeta Club Xtra Olé). Esto se realizará diariamente.
- **Estrategia:** Realizar constantes investigaciones de mercado. Es necesario que Hipermercados Olé realice investigaciones de mercados por lo menos dos veces al año para que pueda conocer las necesidades latentes de los clientes y mejorarlas.

- **Plan de Acción:** Aplicar investigaciones de mercado dentro de la tienda. Es necesario que se apliquen investigaciones de mercado dentro del mismo supermercado mientras los clientes hacen sus compras, las mismas deberán ser sencillas para no entorpecer el proceso de los clientes.

Objetivo 3: Brindar los productos que el mercado desea.

- **Indicador:** % Nuevos Productos y % Nuevos Suplidores. (Realizar reuniones con nuevos suplidores y ampliar el portafolio de la empresa). Esto se realizará trimestralmente.
- **Estrategia:** Aminorar las políticas de inclusión de marcas y suplidores. Hipermercados Olé tiene políticas muy exigentes para dejar entrar nuevos proveedores y marcas, por lo tanto, es necesario que se adapte al mercado y permita nuevas marcas.
- **Plan de Acción:** Modificar las políticas de inclusión de marcas y suplidores. Será necesario que Hipermercados Olé sea más flexible con las políticas para el ingreso de nuevos suplidores y marcas debido a que el mercado desea ver más productos en las góndolas.

Perspectiva de Procesos

Objetivo 1: Mejorar los sistemas operativos de Hipermercados Olé.

- **Indicador:** % de Procesos Actualizados del Sistema de Caja e Inventario. Esto se hará anualmente.

- **Estrategia:** Contratar una mejora en el software de Hipermercados Olé. Es necesario que el sistema operativo actual sea más ágil y efectivo para evitar retrasos en cobros y manejo de información interna.
- **Plan de Acción:** Contratar una empresa de outsourcing para aplicar mejoras al software. Será necesario buscar una empresa especializada en software empresarial para aplicar mejoras al sistema existente y lograr mayor agilidad en los comandos.

Objetivo 2: Trabajar en una plataforma amigable con los clientes.

- **Indicador:** % de Clientes Satisfechos con el Software. Esto se realizará mensualmente.
- **Estrategia:** Orientar a los clientes al uso de los lectores de códigos de barra. Muchos clientes pierden tiempo y se molestan por no saber el precio de un artículo, pero no se dirigen a los lectores. Será necesario asignar tres empleados para que ayuden a los clientes y le informen la manera correcta de emplear el lector.
- **Plan de Acción:** Contratar promotoras para informar sobre los beneficios de los lectores. Es importante que las promotoras estén disponibles para ayudar a los clientes e informarles sobre las ventajas de los lectores de códigos de barra.

Objetivo 3: Mantener las góndolas y anaqueles abastecidos.

- **Indicador:** Organización de la tienda. (Supervisar cuatro veces al día las góndolas y anaqueles para mantenerlas abastecidas). Esto se realizará diariamente.
- **Estrategia:** Rellenar las góndolas dos veces por día. Será necesario que las góndolas de Hipermercados Olé se rellenen dos veces por día para lograr un mejor orden y

aparición de las mismas, así como un Hipermercado más abastecido a la vista de los clientes.

- **Plan de Acción:** Contratar personal para el relleno de góndolas. Debido a que el establecimiento cuenta con un personal con funciones específicas, será necesario contratar nuevo personal para que se ocupen de rellenar las góndolas dos veces al día. Este personal también organizará los productos en almacén.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo 1: Capacitar al personal para brindar un excelente servicio.

- **Indicador:** % de Capacitación en los Empleados. (Realizar cursos para retroalimentar a los empleados y explicarle las nuevas tendencias). Esto se realizará trimestralmente.
- **Estrategia:** Realizar cursos y charlas sobre los productos y la calidad en el servicio al cliente. Es importante que los empleados de Hipermercados Olé estén capacitados con las novedades del mercado y que entiendan mediante retroalimentación la importancia de brindar un servicio al cliente de calidad.
- **Plan de Acción:** Contratar servicios externos para capacitación. Es necesario identificar una empresa con experiencia para tomar un paquete de capacitación para los empleados en las áreas que se consideren más necesarias.

Objetivo 2: Supervisar el desempeño de los empleados.

- **Indicador:** Nivel de Desempeño. (Realizar una evaluación de desempeño). Esto se realizará semestralmente.

- **Estrategia:** Tomar acciones correctivas con el desempeño de los empleados. Gracias a una supervisión constante se podrán determinar las fallas de los empleados y explicarles la manera más correcta de corregirlas.
- **Plan de Acción:** Realizar una evaluación de desempeño de los empleados. Será necesario que se realice una evaluación de desempeño de los empleados para mejorar el servicio, la misma se realizará anualmente.

Objetivo 3: Motivar a los empleados constantemente.

- **Indicador:** % de Empleados motivados. Esto se realizará trimestralmente.
- **Estrategia:** Dar remuneraciones a los empleados de acuerdo a sus funciones. Es necesario remunerar a los empleados en efectivo por el correcto desempeño de sus funciones, de esta forma estarán más motivados y atentos.
- **Plan de Acción:** Realizar un plan de premiación para los empleados. La motivación es un factor muy importante, por lo tanto, es necesario que se realice un plan de premiación para remunerar a los empleados y lograr que siempre estén motivados.

5.10-Presupuesto Proyectoado del Cuadro de Mando Integral

El presupuesto del Cuadro de Mando Integral detallará el costo del plan de acción de las estrategias trazadas anteriormente, lo cual materializa el plan para saber con qué cantidad de dinero se pueden iniciar la implementación de los objetivos.

Presupuesto Projectado del Cuadro de Mando Integral				
Actividad	Años			Total
	2019	2020	2021	
Perspectivas Financiera				
Software moderno de inventario	500,000.00	105,000.00	105,000.00	710,000.00
Descuentos y Ofertas	325,000.00	325,000.00	325,000.00	975,000.00
Total	825,000.00	430,000.00	430,000.00	1,685,000.00
Perspectivas Clientes				
Investigaciones de Mercados a los Clientes	150,000.00	150,000.00	150,000.00	450,000.00
Total	150,000.00	150,000.00	150,000.00	450,000.00
Perspectivas Procesos				
Contratar empresa de outsourcing de software	65,000.00	65,000.00	65,000.00	195,000.00
Contratar promotoras	155,000.00	155,000.00	155,000.00	465,000.00
Contratar personal para relleno de góndolas	50,000.00	0.00	0.00	50,000.00
Total	270,000.00	220,000.00	220,000.00	710,000.00
Perspectivas Aprendizaje y Crecimiento				
Contratar servicios externos para capacitación	225,000.00	225,000.00	225,000.00	675,000.00
Evaluación de desempeño	85,000.00	85,000.00	85,000.00	255,000.00
Plan de premiación a los empleados	75,000.00	75,000.00	75,000.00	225,000.00
Total	385,000.00	385,000.00	385,000.00	1,155,000.00
TOTAL GENERAL	1,630,000.00	1,185,000.00	1,185,000.00	4,000,000.00

Tabla No.20 Presupuesto Projectado de Cuadro de Mando Integral (Elaboración propia).

5.11-Estado de Situación Proyectado

Hipermercados Olé San Isidro **Balance General Proyectado** **Expresado en RD\$**

ACTIVOS

Activos

Activos Circulantes:

Efectivo Cajas y Bancos	3,000,000.00
Cuenta por Cobrar	14,857,420.06
Total Activos Corrientes	17,857,420.06

Activos Fijos

Mobiliario y Equipo	407,521.21
Depreciación Acumulada	(135,484.40)
Total Activo Fijos	272,036.81

Total Activos	18,129,456.87
----------------------	----------------------

PASIVOS Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS

Pasivos Circulantes:

Cuenta por Pagar Suplidores	224,251.55
Total Pasivo Corriente	224,251.55

Pasivo a Largo Plazo

Préstamo por Pagar	2,708,725.54
---------------------------	---------------------

Total Pasivo	2,932,977.09
---------------------	---------------------

Patrimonio de los Accionistas:

Capital Suscrito y Pagado	400,000.00
Reserva Legal	150,474.22
Utilidad Acumulada Años Anteriores	456,157.01
Utilidad o Pérdida del Periodo	13,691,441.05
Total Capital	14,698,072.28

TOTAL PASIVO Y CAPITAL	17,631,049.37
-------------------------------	----------------------

5.12-Estado de Resultados Proyectado

Hipermercados Olé San Isidro
Estados de (Pérdida) Beneficio Neto Proyectado
Expresado en RD\$

Ingresos por Ventas	54,599,500.00
Menos	
Costos de Ventas	4,000,000.00
Utilidad Bruta en Ventas	50,599,500.00
Gastos Generales y Administrativos	31,844,101.30
	<hr/>
Beneficio (Pérdida) en Operaciones	18,755,398.70
Beneficio (Pérdida) Antes de Impuesto Sobre la Renta	<u>18,755,398.70</u>
Impuesto Sobre la Renta	5,063,957.65
	<hr/>
Beneficio (Pérdida) Neto	<u>13,691,441.05</u>

El estado de resultados de Hipermercados Olé San Isidro presenta un beneficio neto de RD\$13,691,441.05 para el año 2019. Por lo tanto, la empresa es rentable y cuenta con apoyo de su casa matriz.

5.13-Proyección del Estado de Resultados a 4 Años

PARTIDAS	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por Ventas	54,599,500.00	60,059,450.00	66,065,395.00	72,671,934.50	79,939,127.95
Costos de Ventas (Plan Estratégico)	4,000,000.00	4,400,000.00	4,840,000.00	5,324,000.00	5,856,400.00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	50,599,500.00	55,659,450.00	61,225,395.00	67,347,934.50	74,082,727.95
Gastos Generales y Administrativos	31,844,101.30	35,028,511.43	38,531,362.57	42,384,498.83	46,622,948.71
BENEFICIO (PÉRDIDA EN OPERACIONES)	18,755,398.70	20,630,938.57	22,694,032.43	24,963,435.67	27,459,779.24
Impuestos sobre la Renta	5,063,957.65	5,570,353.41	6,127,388.76	6,740,127.63	7,414,140.39
BENEFICIO (PÉRDIDA) NETO	13,691,441.05	15,060,585.16	16,566,643.67	18,223,308.04	20,045,638.84

Tabla No.21 Estado de Resultado Proyectado (Elaboración propia)

Al realizar una proyección a cuatro años sobre la empresa se puede ver que anualmente las ventas incrementarían un 30% tal como fue previsto en el plan. En los costos de venta se presenta un incremento de un 10% anual. En los gastos generales y administrativos se presenta un incremento de un 10% anual y en el impuesto sobre la renta se detalla el 27% anualmente.

5.14-Cash Flow o Flujo de Caja Proyectado

Hipermercados Olé San Isidro **ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADO** **EXPRESADO EN RD\$**

FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS:	
Beneficio (pérdida) neta	13,691,441.05
Ajustes para conciliar la beneficio neto con el efectivo neto provisto (usado) en las actividades operativas:	
Depreciación	3,487,347.00
	<u>17,178,788.05</u>
 (Disminución) Aumento en cuentas por cobrar	 5,900,676.30
 (Aumento) en cuentas por pagar	 (3,812,709.45)
	<u>2,087,966.85</u>
 Efectivo neto provisto por las actividades operativas	 38,053,119.74
	<u>38,053,119.74</u>
 FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION:	
Adquisición de mobiliario y equipo	110,474.22
Efectivo neto generado en las actividades de inversión	110,474.22
	<u>110,474.22</u>
 (AUMENTO) DISMINUCION EN EL EFECTIVO	 93,753.78
 EFECTIVO NETO al inicio del año	 <u>3,000,000.00</u>
 EFECTIVO NETO al final del año	 <u><u>3,093,753.78</u></u>

En el cash flow o flujo de efectivo se puede ver como Hipermercados Olé San Isidro a final del año tiene RD\$3,093,753.78 que representan el valor el banco detallado en el balance general.

5.15-Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

INGRESOS

Ventas Netas.....RD\$54,599,500.00

Ingreso Total.....RD\$54,599,500.00

COSTOS Y GASTOS

Gasto Administrativo.....RD\$ 3,124,851.30

Gasto Operativo.....RD\$ 1,224,000.00

Gasto Variable.....RD\$ 27,495,250.00

Plan Estratégico.....RD\$ 4,000,000.00

Costos y Gastos Totales.....RD\$35,844,101.30

INGRESO DESPUES DE GASTOS.....RD\$ 18,755,398.70

IMPUESTO SOBRE LA RENTA.....RD\$ 5,063,957.65

BENEFICIO.....RD\$ 13,691,441.05

Las ganancias de Hipermercados Olé San Isidro para el año 2019 se estiman en RD\$13,691,441.05, lo cual representa un mayor crecimiento para la empresa.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

6.1-Conclusiones

Al llevar a cabo el diseño de un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente en Hipermercados Olé San Isidro, Santo Domingo Este se identificó información importante de acuerdo a los objetivos específicos planteados, la cual se detalla a continuación.

El posicionamiento de Hipermercados Olé San Isidro es positivo debido a que tiene buena presencia en el mercado, es conocido por todas las personas a las que se les preguntó sobre la empresa. Además, de acuerdo a la muestra encuestada, se encuentra en tercer lugar de preferencia en Santo Domingo Este, especialmente por sus precios económicos y por la ubicación estratégica que posee.

El entorno laboral Hipermercados Olé San Isidro presenta una empresa que cuenta con elaboración de productos de marcas propias, precios más bajos que los demás supermercados de su clase, diversificación en el área de Hipermercado y el apoyo de una sede matriz encargada de distribuir los productos a todas las sucursales, lo cual representa un ahorro en distribución y logística. Además, la empresa ofrece productos frescos y de calidad, personal calificado para brindar un excelente servicio al cliente, diseño de infraestructura propio y versatilidad en producto y en la presentación de los mismos.

El cuadro de mando integral para el plan estratégico de la empresa está compuesto por cuatro perspectivas, las cuales serán ajustadas al plan estratégico de la empresa de acuerdo de terminados objetivos. En la perspectiva financiera se tiene como objetivo incrementar los ingresos de Hipermercados Olé, optimizar los costos y maximizar las ventas. Con relación a la perspectiva del cliente se espera lograr la satisfacción de los mismos, establecer una buena relación con los clientes y brindar los productos que el mercado desea. Por su parte, en la

perspectiva de procesos se presentan como objetivos mejorar los sistemas operativos de la Hipermercados Olé, trabajar en una plataforma amigable con los clientes y mantener las góndolas y anaqueles abastecidos. Y, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se espera capacitar al personal para brindar un excelente servicio, supervisar el desempeño de los empleados y motivar a los empleados constantemente.

Las ventajas que obtendrían Hipermercados Olé San Isidro con su plan estratégico serían mayor cantidad de clientes, más productos, mejora de la imagen y diferenciación en su área. Es importante destacar que no existe una relación directa del plan estratégico diseñado para esta sucursal con las demás debido a que se realizó tomando en cuenta las necesidades específicas de Olé San Isidro. Ahora bien, la empresa si cuenta con un plan general para todas sus sucursales pero no se consideró relevante debido a que no abarca las necesidades específicas de cada tienda como tal, solo los objetivos que se desean cumplir en conjunto sin estrategias personalizadas de acuerdo a las situaciones particulares que se presenten.

Las ventajas a considerar por Hipermercados Olé San Isidro con la implementación de su plan estratégico se proyectan en una mayor cantidad de clientes, incorporación de nuevos productos a su cartera, mejorar la imagen de la empresa y lograr diferenciación de los demás supermercados de Santo Domingo Este. Ahora bien, las desventajas a considerar son el alto costo que debe asumir la empresa para implementar el primer plan estratégico en la sucursal de San Isidro y que la tasa de implementación del plan no tenga éxito por falta de supervisión por parte de los empleados designados. Sin embargo, esta última desventaja no es un hecho, simplemente puede suceder en caso de que los empleados no lleven a cabo sus responsabilidades de la manera correcta o no entiendan la forma como deben llevar a cabo la implementación del mismo.

El presupuesto por perspectivas para el plan estratégico de Hipermercados Olé San Isidro durante tres años presenta RD\$1,685,000.00 para la perspectiva financiera, RD\$450,000.00 para la perspectiva de clientes, RD\$710,000.00 para la perspectiva de procesos y RD\$1,155,000.00 para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, lo cual presenta un total de RD\$4,000,000.00 para los 3 años del desarrollo.

6.2-Recomendaciones

Al presentar las conclusiones sobre el plan estratégico 2017-2019 de Hipermercados Olé San Isidro, algunas recomendaciones generales son:

- Supervisar quincenalmente los objetivos del plan con sus estrategias y plan de acción para evaluar el grado de obtención de los mismos e identificar si es necesario modificar una de las acciones para agilizar los procesos.
- Mantener un constante monitoreo del manejo de los empleados con los clientes para asegurar un servicio al cliente de calidad. Mediante el monitoreo, cualquier acción negativa deberá ser corregida para que el empleado aprenda mediante coaching una forma más amigable de manejarse con los clientes.
- Evaluar el presupuesto del plan estratégico para iniciar las estrategias en la primera semana del año 2019, de esta manera todo se realizará más rápida y efectivamente.
- Realizar reuniones con nuevos proveedores para negociar el ingreso de nuevas marcas a la empresa, las cuales brinden precios competitivos de acuerdo a las políticas empresariales.
- Dividir los productos por temporadas (por ejemplo: Leche Evaporada para Semana Santa), para seleccionar en base a cuales productos aplicará las ofertas y esto es factible gracias a una observación del comportamiento de compra de los clientes mediante la tarjeta Xtra Olé.
- Identificar los productos que brindan mayor rentabilidad a la empresa, dentro de sus marcas propias para que sean los seleccionados en determinadas promociones.

- Contratar una agencia publicitaria para que se encargue de diseñar los anuncios que se colocaran en los diferentes medios de comunicación para atraer a los clientes potenciales
- Contratar una empresa de investigación para llevar a cabo todas las encuestas y obtener respuestas más parciales que si la misma empresa realizará el proceso.
- Identificar las estrategias más importantes dentro del plan estratégico para que se puedan desarrollar en orden y lograr el incremento de las ventas de una manera progresiva
- Seleccionar los mejores talleres para capacitar a los empleados en las diferentes áreas, pues no todos necesitan los mismos cursos y, de esta manera, se logrará un trato más personalizado a los empleados.

Referencias Bibliográficas

Ackoff, R. (2012) *El arte de resolver problemas*. México: Editorial Limusa.

Aquino, Javier et al. (2015) *Diseño de un plan estratégico de marketing para una empresa comercializadora de productos de consumo masivo. Caso: Supermercados Aprezio, Año 2015*. Santo Domingo, República Dominicana: Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).

Arieu, B. (2017). *Planeación Estratégica*. Argentina: Paidós.

Baraybar, F. (2016) *El Cuadro de Mando Integral*. España: ESIC.

Brenes, L. (2016) *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Certo, S. (2017). *Dirección Estratégica*. Tercera Edición. Madrid: Mc Graw Hill.

Galeano, Y. (2015) *Investigación de Mercados: Una Visión Empresarial*. Madrid, España: Editorial Soles.

González, M. (2015). *Planes de acción en el mundo empresarial moderno*. Argentina: Editorial Paidós.

Gómez, L. y Balkin, D, (2014) *Administración*. Madrid, España: Mc Graw Hill.

Gómez, R. (2016). *Investigación de Mercados*. México: Mc Graw Hill.

Grupo Olé (2018). *Perfil Estratégico de Hipermercados Olé*. República Dominicana: Grupo Olé.
Recuperado de: <http://ole.postda.com.do/grupo-ole/>

Jiménez, Lourdes et al (2012). *Análisis del plan estratégico de una empresa de entretenimiento (Caso: Platinum Club)*. República Dominicana: Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD).

- Kaplan, R. y Norton, D. (2014) *La Estrategia Enfocada en la Organización*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Laurindo, B. (2017) *La Alineación Estratégica*. Estados Unidos. The Yorker.
- Ledesma, M. (2015) *La planeación estratégica: teorías importantes sobre su evolución*. México: Nopal.
- López, H. (2017) *La planeación estratégica: Teoría y Práctica*. Madrid, España: Editorial Soles.
- Lozano, K. (2016). *Estrategia*. México: Definición MX. Recuperado de: <https://definicion.mx/?s=Estrategia>
- Lumpkin, T. y Dess, G. (2017) *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Luna, Catherine , Méndez, Rocio y Guzmán, Laura. (2013). *Diseño de un plan estratégico para una empresa de arquitectura. Caso: ArchiExto SRL*. República Dominicana: Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD).
- Martínez, D. (2016) *Introducción al Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez, J. (2015) *Planeación estratégica en empresas pequeñas y medianas*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Niven, P. (2017) *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona. Gestión 2000.
- Núñez, S. (2015). *Planeación Estratégica Integrada*. República Dominicana: Editora Corripio.
- Oficina Nacional de Estadística. *Informe del Censo 2010*. Santo Domingo, República Dominicana: ONE.
- Pérez, J. 2016. *Plan*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Xochimilco. Recuperado de: <https://definicion.de/plan/>

- Peñarrieta, M. (2015) *Módulos de aprendizaje sobre planeación estratégica*. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Pratz, J. (2015) *La Cultural Organizacional*. Argentina: Paidós.
- Quiroz, Mildred. (2014). *Diseño de un plan estratégico y mercadológico para la empresa de bienes raíces Brokers, Año 2014*. República Dominicana: Universidad APEC.
- Ríos, F. (2017) *Importancia del Plan Estratégico*. Estados Unidos: International Coach Federation. Recuperado de: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>
- Romero, A. (2014) *La planeación estratégica en el siglo xxi*. España: Editorial Soles.
- Sainz De Vicuña , J. (2018) *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC.
- Thompson, A. (2016) *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Torrence, M. (2017) *Razones para realizar un plan estratégico*. México: Guía de Calidad. Recuperado de: <http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico/>

Anexos

Cuestionario aplicado a residentes de Santo Domingo Este.

Investigación de mercados para diseñar un plan estratégico para la mejora del servicio al cliente en Hipermercados Olé San Isidro, Santo Domingo Este.

1. Género

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Edad

- a) 18-25
- b) 26-33
- c) 34-41
- d) 42 ó más

3. Nivel de Ingresos

- a) RD\$10,000.00-RD\$15,000.00
- b) RD\$15,001.00-RD\$20,000.00
- c) RD\$20,001.00-RD\$25,000.00
- d) RD\$25,001.00-RD\$30,000.00
- e) RD\$30,001.00 o más.

4. ¿Compra usted en supermercados?

- a) Sí
- b) No

5. Al mencionar la palabra supermercado, ¿Cuál nombre le viene a la mente?

- a) Pola
- b) Bravo
- c) Nacional
- d) Olé
- e) Súper Lama
- f) Otro. Especifique: _____

6. ¿Cuál es el supermercado de su preferencia?

- a) Pola
- b) Bravo
- c) Nacional
- d) Olé
- e) Súper Lama
- f) Otro. Especifique: _____

7. ¿Por qué prefiere ese supermercado?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Servicios

- d) Variedad
- e) Ofertas
- f) Disponibilidad de productos
- g) Ubicación
- h) Otro. Especifique: _____

8. ¿Qué elemento usted toma en cuenta al momento de visitar un supermercado?

- a) Variedad de productos
- b) Calidad
- c) Precios
- d) Ofertas
- e) Servicio
- f) Frescura de productos
- g) Otro. Especifique: _____

9. ¿Cuál es el área preferida de su supermercado?

- a) Carnes
- b) Panadería
- c) Vegetales
- d) Cosméticos
- e) Lácteos
- f) Quesos y fiambres
- g) Textil
- h) Todas las anteriores.
- i) Otro. Especifique: _____

10. ¿Qué elemento le disgusta de los supermercados?

- a) Higiene
- b) Ubicación
- c) Precios
- d) Servicio
- e) Desorden
- f) Falta de productos.
- g) Otro. Especifique: _____

11. ¿Qué opina sobre Hipermercados Olé?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

12. ¿Cómo considera el portafolio de productos de Hipermercados Olé?

- a) Muy bueno
- b) Bueno

- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

13. ¿Qué es lo que más le gusta de Hipermercados Olé?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Variedad
- d) Ofertas
- e) Disponibilidad de productos
- f) Ubicación
- g) Horario
- h) Otro. Especifique: _____

14. ¿Qué considera que debe mejorar Hipermercados Olé?

- a) Variedad de productos
- b) Orden de las góndolas
- c) Inclusión de nuevos productos
- d) Seguridad
- e) Otro. Especifique: _____

15. ¿Qué opina sobre el manejo de los empleados de Hipermercados Olé?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

16. ¿Cuál considera que es el área más surtida de Hipermercados Olé?

- a) Carnes
- b) Panadería
- c) Vegetales
- d) Cosméticos
- e) Lácteos
- f) Quesos y fiambres
- g) Textil
- h) Todas las anteriores.
- i) Otro. Especifique: _____

17. ¿Qué opina de las ofertas de carnes y vegetales de Hipermercados Olé?

- a) Muy buenas
- b) Buenas
- c) Regulares
- d) Malas
- e) Muy malas

18. ¿Con que frecuencia visita usted Hipermercados Olé?

- a) Diario
- b) Interdiario
- c) Tres Veces por semana
- d) Quincenal
- e) Mensual
- f) No lo visito

Cuestionario aplicado a empleados de Hipermercados Olé San Isidro.

Investigación de mercados para conocer la opinión de los empleados sobre el manejo interno de Hipermercados Olé San Isidro, Santo Domingo Este.

- 1. ¿Qué opina de Hipermercados Olé San Isidro?**
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
- 2. ¿Cómo considera el portafolio de productos de Hipermercados Olé San Isidro?**
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 - e. Muy malo
- 3. ¿Se siente usted a gusto trabajando en Hipermercados Olé San Isidro?**
 - a. Sí
 - b. No
- 4. ¿Cuál considera que es el área mejor surtida de Hipermercados Olé San Isidro?**
 - a. Carnes
 - b. Panadería
 - c. Vegetales
 - d. Cosméticos
 - e. Lácteos
 - f. Quesos y fiambres
 - g. Textil
 - h. Cafetería
- 5. ¿Qué área considera que debe mejorar Hipermercados Olé San Isidro?**
 - a. Carnes
 - b. Panadería
 - c. Vegetales
 - d. Cosméticos
 - e. Lácteos
 - f. Quesos y fiambres
 - g. Textil
 - h. Cafetería
- 6. ¿Qué elemento considera que representa la fortaleza de Hipermercados Olé San Isidro?**
 - a. Variedad de productos
 - b. Calidad

- c. Precios
 - d. Ofertas
 - e. Servicio
 - f. Frescura de productos
 - g. Otro. Especifique: _____
- 7. ¿Qué considera que debe mejorar Hipermercados Olé San Isidro?**
- a. Variedad de productos
 - b. Orden de las góndolas
 - c. Inclusión de nuevos productos
 - d. Seguridad
- 8. ¿Cada que tiempo recibe usted capacitación en su área de trabajo por parte de la empresa?**
- a. Mensual
 - b. Bimensual
 - c. Trimestral
 - d. Semestral
 - e. Anual
- 9. ¿Qué considera que debe mejorar la empresa con relación al servicio al cliente?**
- a. Más capacitación a los empleados
 - b. Mejor supervisión en determinadas áreas
 - c. Más atención a las quejas del buzón de sugerencias
 - d. Mejora del departamento de atención al cliente
- 10. En caso de que un cliente necesite soporte, ¿considera que sus compañeros ofrecen asistencia de la manera correcta?**
- a. Sí
 - b. No

Resultados del cuestionario aplicado a empleados de Hipermercados Olé San Isidro.

Opinión de los empleados sobre Hipermercados Olé		
Variable	Frecuencia	%
Muy bueno	12	60
Bueno	8	40
Regular	0	0
Malo	0	0
Muy malo	0	0
Total	20	100

Tabla No.22 Opinión de los empleados sobre Hipermercados Olé (Elaboración Propia)

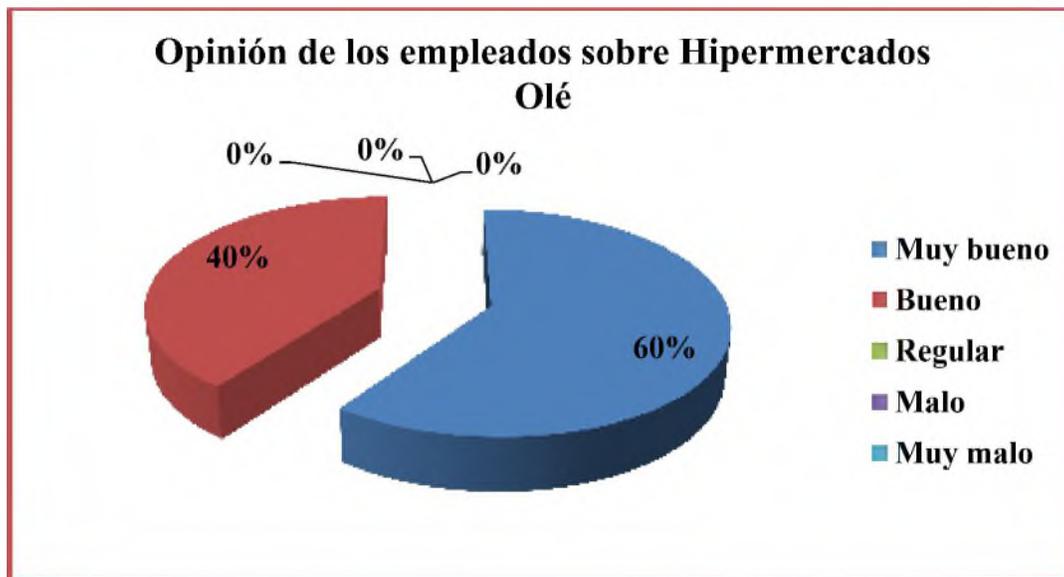


Figura No.31 Opinión de los empleados sobre Hipermercados Olé (Elaboración Propia)

Los encuestados opinan que Hipermercados Olé es muy bueno en un 60% y bueno en un 40%.

Consideración del portafolio de productos		
Variable	Frecuencia	%
Muy bueno	8	40
Bueno	6	30
Regular	6	30
Malo	0	0
Muy malo	0	0
Total	20	100

Tabla No.23 Consideración del portafolio de productos (Elaboración Propia)

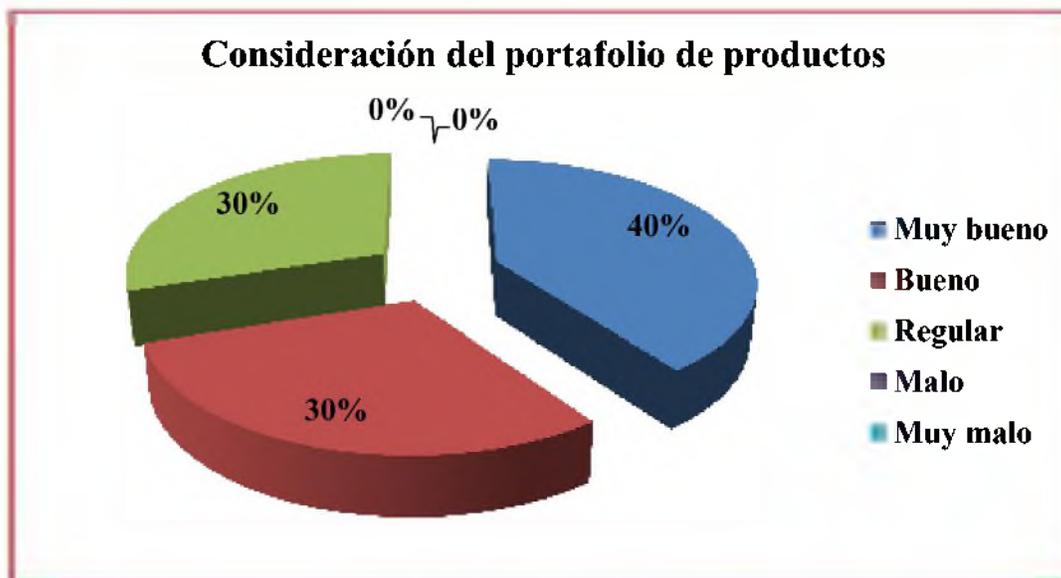


Figura No.32 Consideración del portafolio de productos (Elaboración Propia)

Los encuestados consideran el portafolio de productos de Hipermercados Olé San Isidro como muy bueno en un 40%, bueno en un 30% y regular en otro 30%.

Satisfacción en el ambiente laboral		
Variable	Frecuencia	%
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100

Tabla No.24 Satisfacción en el ambiente laboral (Elaboración Propia)



Figura No.33 Satisfacción en el ambiente laboral (Elaboración Propia)

El 100% de los encuestados se siente satisfecho con el ambiente laboral de Hipermercados Olé San Isidro.

Consideración del área mejor surtida		
Variable	Frecuencia	%
Carnes	5	25
Panadería	8	40
Vegetales	5	25
Cosméticos	0	0
Lácteos	0	0
Quesos y fiambres	2	10
Textil	0	0
Cafetería	0	0
Total	20	100

Tabla No.25 Consideración del área mejor surtida (Elaboración Propia)

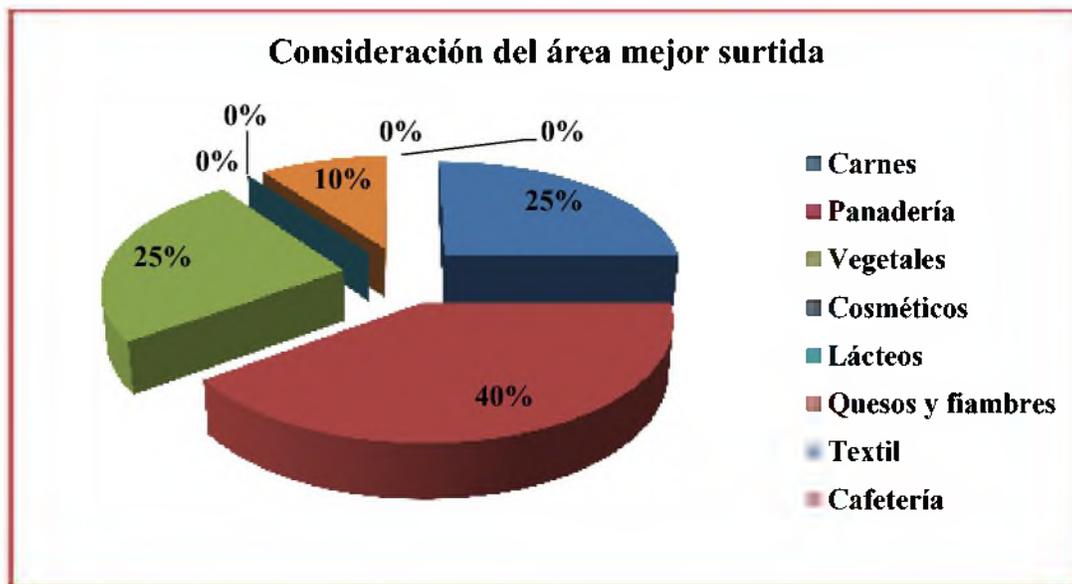


Tabla No.34 Consideración del área mejor surtida (Elaboración Propia)

Los encuestados consideran que el área mejor surtida de Hipermercados Olé San Isidro es panadería en un 40%, carnes en un 25%, vegetales en otro 25% y quesos y fiambres en un 10%.

Áreas que deben mejorar		
Variable	Frecuencia	%
Carnes	0	0
Panadería	0	0
Vegetales	0	0
Cosméticos	3	15
Lácteos	1	5
Quesos y fiambres	5	25
Textil	4	20
Cafetería	7	35
Total	20	100

Tabla No.26 Áreas que deben mejorar (Elaboración Propia)

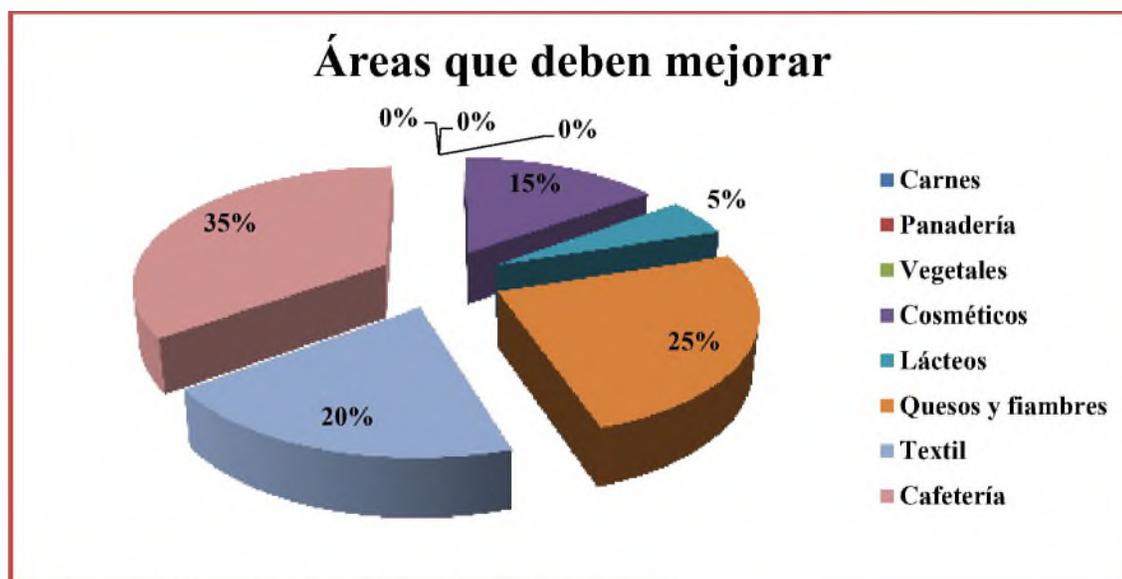


Tabla No.35 Áreas que deben mejorar (Elaboración Propia)

Los encuestados consideran que el área que deben mejorar en Hipermercados Olé San Isidro es cafetería en un 35%, quesos y fiambres en un 25%, textil en un 20%, cosméticos en un 15% y lácteos en un 5%.

Elementos que representan la fortaleza de Hipermercados Olé		
Variable	Frecuencia	%
Variedad de productos	1	5
Calidad	4	20
Precios	7	35
Ofertas	3	15
Servicio	2	10
Frescura de los productos	3	15
Total	20	100

Tabla No.27 Elementos que representan la fortaleza de Hipermercados Olé (Elaboración Propia)

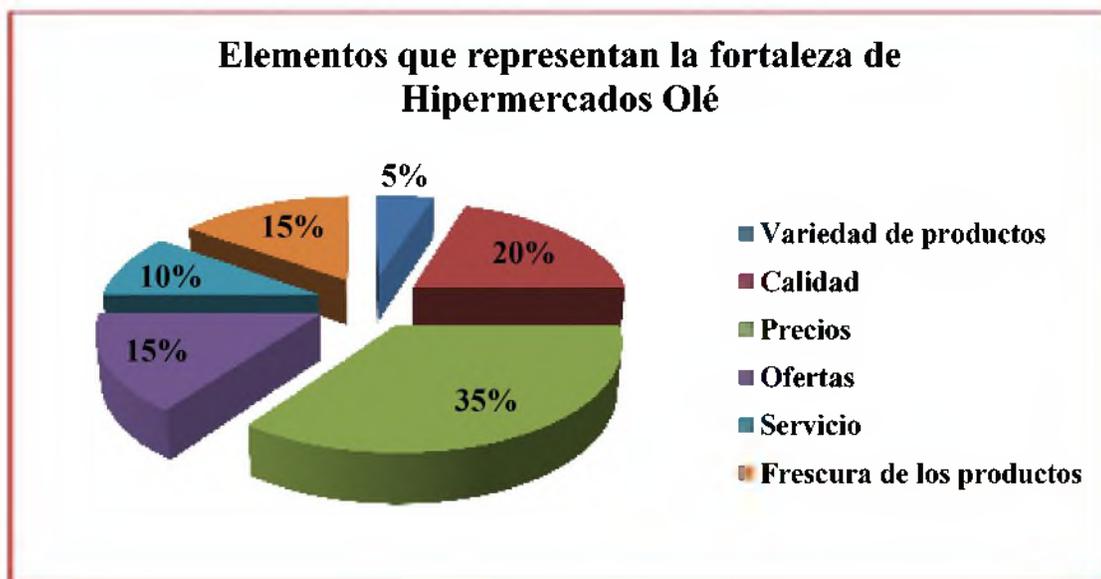


Tabla No.36 Elementos que representan la fortaleza de Hipermercados Olé (Elaboración Propia)

Los elementos que representan la fortaleza de Hipermercados Olé San Isidro de acuerdo a los encuestados son precios en un 35%, calidad en un 20%, frescura de los productos en un 15%, ofertas en otro 15%, servicio en un 10% y variedad en los productos en un 5%.

Consideración de mejoras por parte de los empleados		
Variable	Frecuencia	%
Variedad de productos	8	40
Orden de las góndolas	2	10
Inclusión de nuevos productos	9	45
Seguridad	1	5
Total	20	100

Tabla No.28 Consideración de mejoras por parte de los empleados (Elaboración Propia)

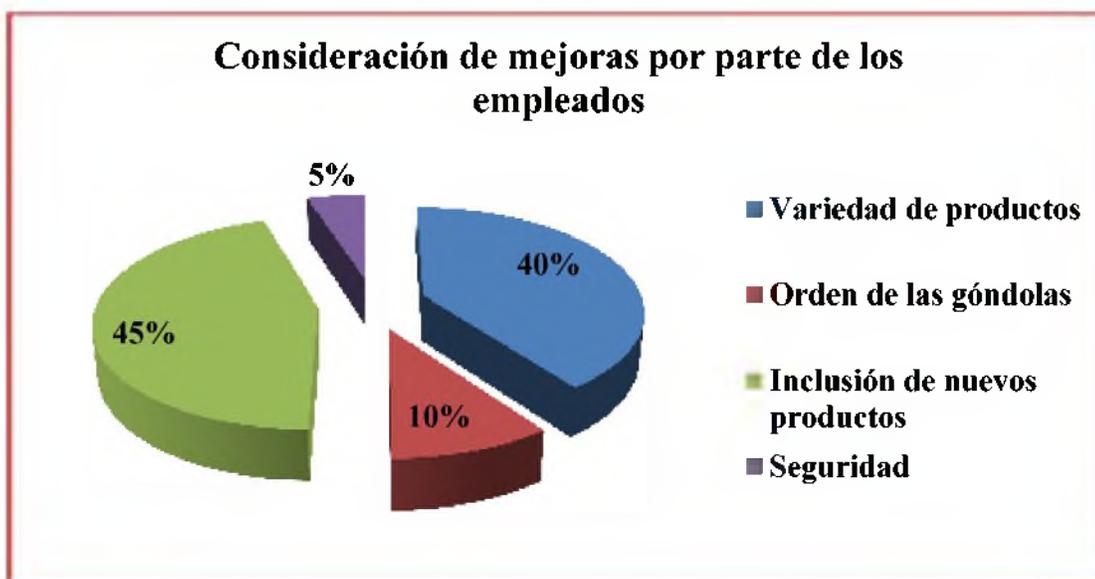


Tabla No.37 Consideración de mejoras por parte de los empleados (Elaboración Propia)

Los encuestados consideran que las mejoras que se deben realizar en Hipermercados Olé San Isidro son inclusión de nuevos productos en un 45%, variedad de productos en un 40%, orden de las góndolas en un 10% y seguridad en un 5%.

Frecuencia de capacitación		
Variable	Frecuencia	%
Mensual	0	0
Bimensual	0	0
Trimestral	3	15
Semestral	12	60
Anual	5	25
Total	20	100

Tabla No.29 Frecuencia de capacitación (Elaboración Propia)

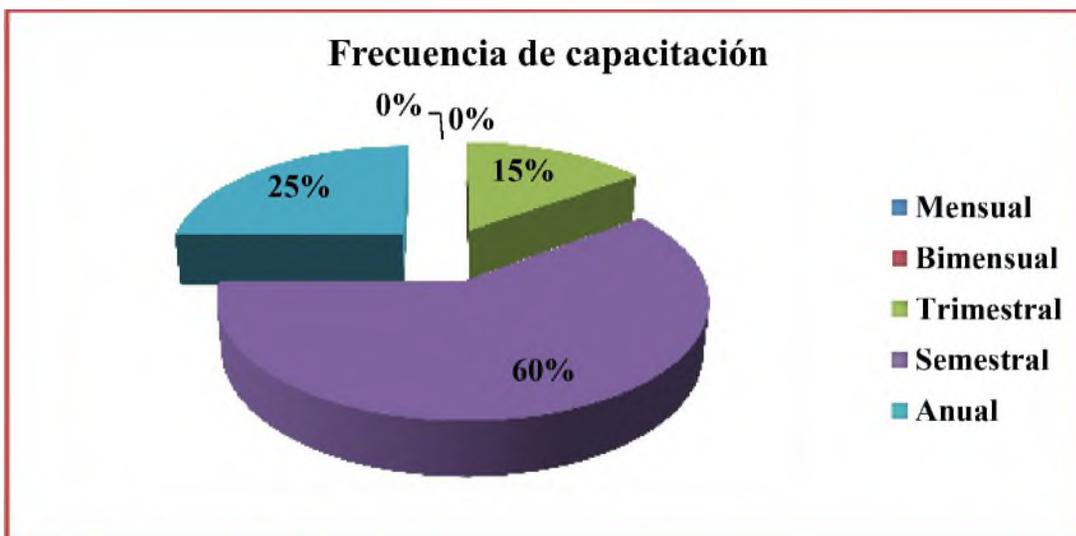


Tabla No.38 Frecuencia de capacitación (Elaboración Propia)

Los encuestados expresaron que la frecuencia en que reciben capacitación es semestralmente en un 60%, anualmente en un 25% y trimestralmente en un 15%.

Consideración de mejoras en el servicio al cliente		
Variable	Frecuencia	%
Más capacitación a los empleados	2	10
Mejor supervisión en determinadas áreas	6	30
Más atención a las quejas del buzón de sugerencias	7	35
Mejora del departamento de atención al cliente	5	25
Total	20	100

Tabla No.30 Consideración de mejoras en el servicio al cliente (Elaboración Propia)

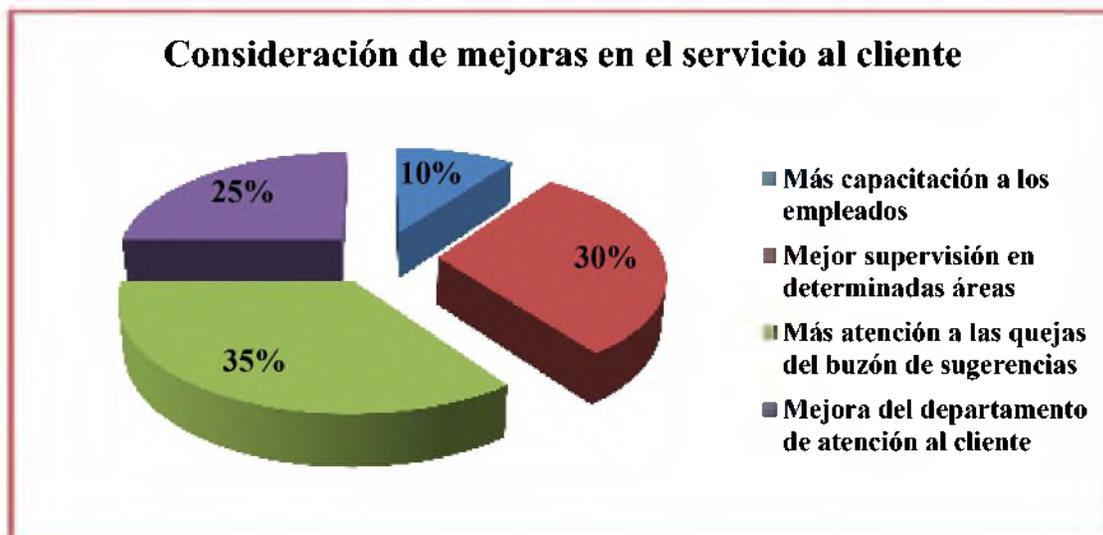


Tabla No.39 Consideración de mejoras en el servicio al cliente (Elaboración Propia)

De acuerdo a los encuestados, las mejoras que se deben aplicar en el servicio al cliente son más atención a las quejas del buzón de sugerencias en un 35%, mejor supervisión en determinadas áreas en un 30%, mejora del departamento de atención al cliente en un 25% y más capacitación a los empleados en un 10%.

Asistencia efectiva a los clientes		
Variable	Frecuencia	%
Si	20	100
No	0	0
Total	20	100

Tabla No.31 Asistencia efectiva a los clientes (Elaboración Propia)

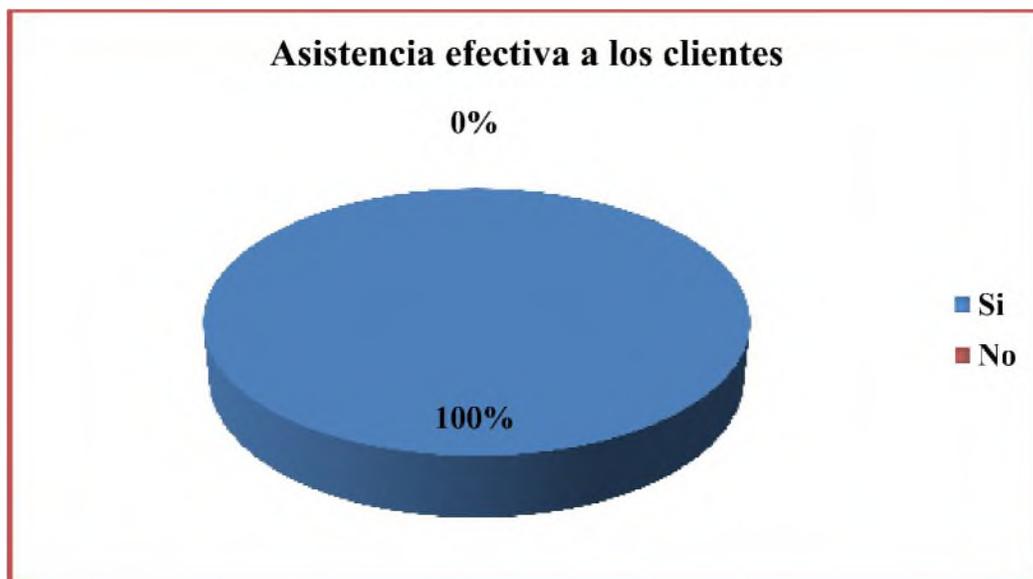


Tabla No.40 Asistencia efectiva a los clientes (Elaboración Propia)

El 100% de los encuestados consideran que se le ofrece una asistencia efectiva a los clientes.

Reporte de No Plagio

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Ahora bien, también cuenta con clientes secundarios perteneciente	OK
Indicador Tasa de Crecimiento de Ingresos Entradas Mensuales-S...	OK
Hipermercados Olé está actualmente en crecimiento y desea contin...	OK
Estrategia: Realizar constantes investigaciones de mercado	OK
A5-Aparición de nuevos competidores especializados en el mercad...	OK
A7-Tendencia del mercado a visitar supermercados orientados prod...	OK
Algunos indicadores frecuentemente utilizados en la perspectiva fin...	OK
ventajas comparativas y competitivas serán presentadas para demo...	OK
importante destacar que existen dos denominaciones (Supermerca...	OK
necesario buscar una empresa especializada en software empresari...	OK
A5-Aparición de nuevos competidores especializados en el mercad...	OK
479-08 sobre Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de...	OK
principales competidores de Hipermercados Olé San Isidro son Bra...	OK
(2016) Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes	OK
importante destacar que este tipo de establecimientos mantiene el...	OK
Además, la encuesta será administrada mediante un cuestionario e...	OK
establecimiento consiste en un supermercado con tiendas por depa...	OK
Aunque en muchas formas se suelen utilizar indistintamente los con...	OK
necesario que Hipermercados Olé realice investigaciones de merca...	OK
A7-Tendencia del mercado a visitar supermercados orientados prod...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Download Plagiarism Report PDF](#)

Word count: 19800

[Go Back](#)

also by Brian Klug: the 55\$ a ea code is now real & free

© 2002-2017 by Brian Klug - [Contact](#)

https://www.plagiarismchecker.com/