



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN COMERCIAL**  
**Y DERECHO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA: STAKEHOLDERS EXTERNOS Y SU INCIDENCIA EN EL**  
**DESARROLLO COMPETITIVO DEL SUPERMERCADO LÓPEZ EN**  
**EL CANTÓN MILAGRO, PROVINCIA DEL GUAYAS, 2019**

**Autores:**

Srta. FLORES LÓPEZ MARÍA FERNANDA

Srta. ZEA RAFFO FANNY DANIELA

**Tutor:**

Phd. ESPINOZA TOALOMBO ROSA AURORA

**Milagro, Octubre 2019**  
**ECUADOR**

## DERECHOS DE AUTOR

### DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, PhD.  
**RECTOR**  
**Universidad Estatal de Milagro**  
Presente.

Yo, FLORES LÓPEZ MARÍA FERNANDA en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la alternativa de Titulación – Proyecto de Investigación modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Proyecto de Investigación realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación **MODELOS DE DESARROLLO LOCAL AJUSTADOS A LOS ENFOQUES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA; Y SOSTENIBILIDAD** de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 31 de octubre de 2019



FLORES LÓPEZ MARÍA FERNANDA  
Autor I  
C.I: 095606816-7

## DERECHOS DE AUTOR

### DERECHOS DE AUTOR

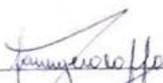
Ingeniero.  
Fabricio Guevara Viejó, PhD.  
**RECTOR**  
**Universidad Estatal de Milagro**  
Presente.

Yo, ZEA RAFFO FANNY DANIELA en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales de la alternativa de Titulación – Proyecto de Investigación modalidad presencial, mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Proyecto de Investigación realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Grado, como aporte a la Línea de Investigación MODELOS DE DESARROLLO LOCAL AJUSTADOS A LOS ENFOQUES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA; Y SOSTENIBILIDAD de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedo a favor de la Universidad Estatal de Milagro una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Milagro para que realice la digitalización y publicación de este Proyecto de Investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Milagro, 31 de octubre de 2019

  
ZEA RAFFO FANNY DANIELA  
Autor 2  
C.I: 094225691-8

## APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Yo, ESPINOZA TOALOMBO ROSA AURORA en mi calidad de tutor del Proyecto de Investigación, elaborado por las estudiantes FLORES LÓPEZ MARIA FERNANDA y ZEA RAFFO FANNY DANIELA cuyo tema de trabajo de Titulación es STAKEHOLDERS EXTERNOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL SUPERMERCADO LÓPEZ EN EL CANTÓN MILAGRO, PROVINCIA DEL GUAYAS, 2019, que aporta a la Línea de Investigación MODELOS DE DESARROLLO LOCAL AJUSTADOS A LOS ENFOQUES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA; Y SOSTENIBILIDAD previo a la obtención del Grado INGENIERA COMERCIAL; trabajo de titulación que consiste en una propuesta innovadora que contiene, como mínimo, una investigación exploratoria y diagnóstica, base conceptual, conclusiones y fuentes de consulta, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios para ser sometido a la evaluación por parte del tribunal calificador que se designe, por lo que lo APRUEBO, a fin de que el trabajo sea habilitado para continuar con el proceso de titulación de la alternativa de Proyecto de Investigación de la Universidad Estatal de Milagro.

Milagro, 31 de octubre de 2019



ESPINOZA TOALOMBO ROSA AURORA  
Tutor  
C.I: 091045340-6

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Phd. ESPINOZA TOALOMBO ROSA AURORA

Mgtr. VITERI MIRANDA VICTOR MANUEL

Phd. ZUÑIGA SANTILLAN XIOMARA LETICIA

Luego de realizar la revisión del Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERA COMERCIAL presentado por la estudiante FLORES LÓPEZ MARÍA FERNANDA

Con el tema de trabajo de Titulación: STAKEHOLDERS EXTERNOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL SUPERMERCADO LÓPEZ EN EL CANTÓN MILAGRO, PROVINCIA DEL GUAYAS, 2019.

Otorga al presente Proyecto de Investigación, las siguientes calificaciones:

Estructura	[59,33]
Defensa oral	[ 40 ]
Total	[99,33]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 31 de octubre de 2019

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	ESPINOZA TOALOMBO ROSA AURORA	
Secretario (a)	VITERI MIRANDA VICTOR MANUEL	
Integrante	ZUÑIGA SANTILLAN XIOMARA LETICIA	

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

### APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR

El tribunal calificador constituido por:

Phd. ESPINOZA TOALOMBO ROSA AURORA

Mgtr. VITERI MIRANDA VICTOR MANUEL

Phd. ZUÑIGA SANTILLAN XIOMARA LETICIA

Luego de realizar la revisión del Proyecto de Investigación, previo a la obtención del título (o grado académico) de INGENIERA COMERCIAL presentado por la estudiante ZEA RAFFO FANNY DANIELA

Con el tema de trabajo de Titulación: STAKEHOLDERS EXTERNOS Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO COMPETITIVO DEL SUPERMERCADO LÓPEZ EN EL CANTÓN MILAGRO, PROVINCIA DEL GUAYAS, 2019.

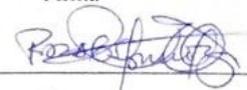
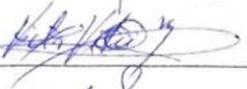
Otorga al presente Proyecto de Investigación, las siguientes calificaciones:

Estructura	[59,33]
Defensa oral	[40]
Total	[99,33]

Emite el siguiente veredicto: (aprobado/reprobado) APROBADO

Fecha: 31 de octubre de 2019

Para constancia de lo actuado firman:

	Nombres y Apellidos	Firma
Presidente	ESPINOZA TOALOMBO ROSA AURORA	
Secretario (a)	VITERI MIRANDA VICTOR MANUEL	
Integrante	ZUÑIGA SANTILLAN XIOMARA LETICIA	

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a Dios por darme fuerza, inteligencia y sabiduría para salir adelante y no desmayar ante todos los obstáculos que se presentan en el camino.

A mis padres, Fernando Flores y Alicia López quienes son los responsables de haberme guiado por el camino correcto siempre ofreciéndome su apoyo, comprensión y ayuda en los momentos que más lo necesite, por su aporte para que fuese posible cumplir mi meta, brindándome los recursos necesarios para culminar mis estudios.

A mis hermanos quienes son mi fuente de inspiración, para ser el ejemplo que ellos requieren para luchar y cumplir sus sueños convirtiéndose en personas de éxito en la vida.

Quiero también dedicar este proyecto a cuatro de mis amigas Karla Medina, Karla León, Fanny Zea y Stefany López que siempre estuvieron presentes en mi etapa estudiantil, ofreciéndome su apoyo incondicional y de esta manera aprender que las verdaderas amistades si existen.

**MARÍA FERNANDA FLORES LÓPEZ**

La presente investigación está dedicada a mi familia por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria y durante toda mi vida.

A mis padres, Víctor y Fanny por ser los pilares fundamentales de mi existencia e inculcarme valores tales como: la responsabilidad y el esfuerzo que me han ayudado en la realización de este proyecto.

Finalmente quiero agradecer a todas mis amigas, simplemente por ser como son y auxiliarme en mis momentos de desesperación, de verdad mil gracias chicas.

**FANNY DANIELA ZEA RAFFO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios porque sin su presencia, Bendición y voluntad no hubiera logrado cada una de mis metas y objetivos en mente.

A mis padres quien con sus sabios consejos de vida me han enseñado a ser la persona correcta que hoy soy, a mis hermanos quienes confiaron en mí y a mis abuelos quienes me encomendaron en sus oraciones todos los días.

Agradezco también a la Ing. Rosa Espinoza por brindarme su apoyo incondicional, gracias a ella he logrado mi objetivo y ha hecho posible la realización de este proyecto.

También me gustaría agradecer a cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos para así poder aprender y ser un profesional.

Son varias personas que han formado parte de mi vida estudiantil a las que me encantaría agradecer por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en momentos difíciles.

**MARÍA FERNANDA FLORES LÓPEZ**

Quiero agradecer a Dios, por guiarme y ser mi fortaleza en momentos de dificultad.

A mi familia, por ser el motor de mi vida.

A la Universidad Estatal de Milagro y sus docentes, pero en especial a la Phd. Rosa Espinoza Toalombo por guiarme durante todo este proceso y haberme brindado su apoyo para desarrollarme profesionalmente.

**FANNY DANIELA ZEA RAFFO**

## ÍNDICE GENERAL

DERECHOS DE AUTOR.....	II
DERECHOS DE AUTOR.....	III
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	IV
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	V
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL CALIFICADOR.....	VI
DEDICATORIA .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
ÍNDICE GENERAL .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
MARCO TEÓRICO.....	6
Teorías de los Stakeholders .....	6
Conceptos de los Stakeholders.....	7
Clasificación de los Stakeholders.....	9
Modelo de Prominencia.....	10
Actores dentro de los Stakeholders .....	12
Competitividad.....	13
Liderazgo en Costos.....	14
Diferenciación .....	15
Enfoque .....	15
Cinco fuerzas de Porter.....	16
Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.....	16
Poder de negociación de los proveedores .....	16
Poder de negociación de los compradores .....	17
Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos .....	17
Rivalidad entre competidores .....	17
Ventaja Competitiva .....	17
Desarrollo Competitivo .....	18
Modelo del Diamante de Porter .....	19

Contexto de la Organización.....	21
Historia .....	22
Misión .....	22
Visión .....	22
Objetivos de la empresa .....	23
Valores de la organización .....	23
Política de la Calidad .....	24
METODOLOGIA .....	25
Métodos .....	25
Población y Muestra .....	26
Hipótesis .....	27
Variable independiente.....	27
Variable dependiente.....	27
RESULTADOS OBTENIDOS.....	28
Prueba de Hipótesis General .....	44
Comprobación de la Hipótesis General.....	44
Propuesta.....	58
CONCLUSIONES .....	60
RECOMENDACIONES .....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	63
Anexo 1: Comprobación de plagio.....	63
Anexo 2: Operacionalización de las Variables .....	64
Anexo 3: Carta al Supermercado López .....	66
Anexo 4: Certificado del Supermercado López.....	67
Anexo 5: Modelo de encuesta.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Características de un Stakeholders	8
Figura N° 2: Matriz de los Stakeholders	11
Figura N° 3: Partes interesadas internas y externas	12
Figura N° 4: Estrategias de desempeño de Michael Porter	14
Figura N° 5: Actores dentro de las Cinco fuerzas de Porter	16
Figura N° 6: Establecimientos del Supermercado López	21
Figura N° 7: Establecimientos del Supermercado López	22
Figura N° 8: Valores de la organización	23
Figura N° 9: Resultados de encuesta. Pregunta 1	29
Figura N° 10: Resultados de encuesta. Pregunta 2	30
Figura N° 11: Resultados de encuesta. Pregunta 3	31
Figura N° 12: Resultados de encuesta. Pregunta 4	32
Figura N° 13: Resultados de encuesta. Pregunta 5	33
Figura N° 14: Resultados de encuesta. Pregunta 6	34
Figura N° 15: Resultados de encuesta. Pregunta 7	35
Figura N° 16: Resultados de encuesta. Pregunta 8	36
Figura N° 17: Resultados de encuesta. Pregunta 9	37
Figura N° 18: Resultados de encuesta. Pregunta 10	38
Figura N° 19: Resultados de encuesta. Pregunta 11	39
Figura N° 20: Resultados de encuesta. Pregunta 12	40
Figura N° 21: Resultados de encuesta. Pregunta 13	41
Figura N° 22: Resultados de encuesta. Pregunta 14	42
Figura N° 23: Resultados de encuesta. Pregunta 15	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Tipos de grupos de interés .....	9
Tabla N° 2: Datos de muestra .....	26
Tabla N° 3: Resultados de encuesta. Pregunta 1.....	28
Tabla N° 4: Resultados de encuesta. Pregunta 2.....	29
Tabla N° 5: Resultados de encuesta. Pregunta 3.....	30
Tabla N° 6: Resultados de encuesta. Pregunta 4.....	31
Tabla N° 7: Resultados de encuesta. Pregunta 5.....	32
Tabla N° 8: Resultados de encuesta. Pregunta 6.....	33
Tabla N° 9: Resultados de encuesta. Pregunta 7.....	34
Tabla N° 10: Resultados de encuesta. Pregunta 8.....	35
Tabla N° 11: Resultados de encuesta. Pregunta 9.....	36
Tabla N° 12: Resultados de encuesta. Pregunta 10.....	37
Tabla N° 13: Resultados de encuesta. Pregunta 11.....	38
Tabla N° 14: Resultados de encuesta. Pregunta 12.....	39
Tabla N° 15: Resultados de encuesta. Pregunta 13.....	40
Tabla N° 16: Resultados de encuesta. Pregunta 14.....	41
Tabla N° 17: Resultados de encuesta. Pregunta 15.....	42
Tabla N° 18: Resultados test de chi cuadrado 1 .....	44
Tabla N° 19: Resultados test de chi cuadrado 2 .....	45
Tabla N° 20: Propuesta de capacitación.....	58

# **STAKEHOLDERS EXTERNOS Y SU INCIDENCIA EN DESARROLLO COMPETITIVO DEL SUPERMERCADO LÓPEZ EN EL CANTÓN MILAGRO, PROVINCIA DEL GUAYAS, 2019**

## **RESUMEN**

La presente investigación se enfoca en analizar a los grupos de interés externos y su incidencia en el desarrollo competitivo del Supermercado López, debido a la baja aplicación de estrategias competitivas dentro de PYME comercial, por ende, se estableció como objetivo principal plantear una estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés externos para contribuir en el desarrollo competitivo del Supermercado López en el cantón Milagro. La metodología requirió un estudio de investigación mixta y descriptiva. Se usaron métodos empíricos – analítico como: entrevistas y encuestas, las cuales fueron enfocadas a: entidades financieras, proveedores, propietaria y clientes del Supermercado López. Los resultados obtenidos nos permitieron analizar el desempeño de los grupos de interés externos en el Supermercado López, con la ayuda de los datos estadísticos de las encuestas se planificó una propuesta de capacitación en atención al cliente. En conclusión, los grupos de interés son de vital importancia para el desarrollo competitivo, debido a que la correcta adopción de técnicas de mercadeo provoca un incremento en la rentabilidad de las empresas y la implementación de estrategias competitivas marcan una diferencia en el mercado.

**PALABRAS CLAVE:** Grupos de interés, Desarrollo Competitivo, Estrategias de Competitividad, PYMES Comerciales,

# **EXTERNAL STAKEHOLDERS AND THEIR INCIDENCE IN THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF LOPEZ SUPERMARKET IN THE CANTON MILAGRO, PROVINCE OF GUAYAS, 2019**

## **ABSTRACT**

The present research focuses on analyzing external stakeholders and their impact on the competitive development of the Lopez Supermarket, due to the low application of competitive strategies within commercial SMEs, therefore, it was established as the main objective to propose a strategy to strengthen the relations with external stakeholders to contribute to the competitive development of the Lopez Supermarket in the Milagro canton. The methodology required a mixed and descriptive research study. Empirical - analytical methods were used such as: interviews and surveys, which were focused on: financial institutions, suppliers, owner and customers of Lopez Supermarket. The results obtained allowed us to analyze the performance of external stakeholders in the Lopez Supermarket, with the help of the statistical data of the surveys, a proposal for training in customer service was planned. In conclusion, the stakeholders are of vital importance for competitive development, because the correct adoption of marketing techniques causes an increase in the profitability of companies and the implementation of competitive strategies make a difference in the market.

**KEY WORDS:** Stakeholders, Competitive Development, Competitiveness Strategies, Commercial SMEs

## INTRODUCCIÓN

La gestión de los grupos de interés es un elemento esencial para el desarrollo competitivo de cualquier organización, y con esta investigación se pretende reconocer el tipo de impacto que los Stakeholders externos provocan en una empresa. Para este proyecto, el protagonista es el Supermercado López puesto que permitirá el estudio y recolección de los datos necesarios.

En el año 1938, debido al filósofo Edward Freeman, se empezó a asociar el término Stakeholders con la estrategia empresarial debido a que forman parte del desarrollo de una organización. Pero esta no fue la primera vez que se utilizaba este concepto y ciertamente, Freeman no lo inventó, pero se lo considera uno de los principales creadores de la teoría de los Stakeholders (Areté Gestiona, 2016). A los Stakeholders se los definió como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado durante el proceso de cumplimiento de los objetivos de la empresa (Freeman, 2010).

Actualmente, uno de los aspectos de mayor relevancia que se manejan dentro de una compañía es la capacidad competitiva de las diferentes PYMES comerciales, las mismas que tratan de ejercer acciones de un modo correcto para poder desenvolverse y posicionarse en el mercado. Para este estudio se revisaron varios artículos científicos que se enfocaban en temas como: (a) manual para las practicas con los grupos de interés, (b) el impacto de los Stakeholders en el desarrollo competitivo en el sector industrial, (c) análisis de los diferentes modelos de Stakeholders, entre otros.

El presente trabajo es elaborado con el fin de conocer las estrategias aplicadas actualmente en el Supermercado López que está ubicado en el cantón Milagro, en donde se involucraran los individuos que forman parte de los Stakeholders externos como clientes y proveedores.

Se busca la forma de que los Stakeholders sean de beneficio y desempeñen un buen papel en las diferentes empresas, porque se tiene conocimiento que los integrantes que se involucran con los grupos de interés ayudan alcanzar los objetivos establecidos y llegar al éxito que desean las compañías, además, pueden resultar de utilidad para profesionales de organizaciones de otros tipos (administraciones públicas, asociaciones no lucrativas, etc.). Entre los más importantes de los grupos de interés externos se encuentran los proveedores, sociedad, clientes y entidades financieras.

En el cantón Milagro existe una amplia variedad de PYMES comerciales, pero esta investigación se enfoca en una empresa que se dedica a la compra y venta de productos de primera necesidad lo cual permitirá el análisis de los grupos de interés y así poder conocer de qué manera influye el desarrollo competitivo en la misma. Enfocándonos en la problemática, ¿Cómo incide los Stakeholders externos en el desarrollo competitivo del Supermercado López?, teniendo en cuenta los debidos efectos y limitaciones dentro de lo que encierra el tema a investigación como lo son: (a) Plazos de pagos, (b) tiempos de entrega, (c) calidad y presentación del producto/servicio, (d) promociones o descuentos, (e) precios de productos y (f) capacidad de pago, dichos que están directamente relacionados con la rentabilidad de la empresa y competitividad en el mercado.

Cabe recalcar que para obtener resultados sobre el progreso interno y externo de la empresa se debe tomar en cuenta las distintas opiniones que surgen por parte del grupo de interés, puesto que dependiendo de estas observaciones se podrá tener un mejor enfoque del problema y se darán soluciones de manera positiva logrando cumplir con los objetivos establecidos por las empresas (Peiro, 2019).

El enfoque de esta investigación tiene un propósito básico de estudio, para poder dotar de conocimientos y desarrollar diversos trabajos que ayuden al avance de la sociedad, específicamente en su comportamiento dentro del ámbito empresarial.

### Objetivo General

Plantear una estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los Stakeholders externos para contribuir en el desarrollo competitivo del Supermercado López en el cantón Milagro.

### Objetivos Específicos

- Establecer la relación que sustenta las teorías correspondientes a las variables de estudio.
- Determinar la importancia que tiene el estatus del individuo o del grupo en desarrollo competitivo del Supermercado López ubicado en el cantón Milagro.
- Establecer si existe una relación estable y duradera de los proveedores en la competitividad de la empresa.
- Determinar la necesidad que tienen los clientes por adquirir un producto de calidad y recibir un servicio eficaz.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

Para dar inicio a la investigación se aborda el concepto de Stakeholders, este término proviene de la lengua inglesa que, dentro del ámbito empresarial, significa “parte interesada” (Parra, 2018). Debido a que es una palabra inglesa, la traducción al español no fue algo fácil, sin embargo, se pudo acoplar las palabras “interesados”, “afectados por” e incluso la palabra que englobaría el concepto de los Stakeholders que sería “grupos de interés” (Parra, 2018).

Los grupos de interés agrupan a trabajadores, organizaciones, accionistas y proveedores, entre otro sin número de actores claves que toman parte de manera directa o indirecta en las decisiones de una compañía y estas pueden ser afectadas de manera, ya sea de forma positiva o negativa por sus actividades (Urroz R., 2010).

### **Teorías de los Stakeholders**

La expresión Stakeholders o grupos de interés fue introducido por R. Edward Freeman en su libro llamado Strategic Management: A stakeholder approach (García, 2017). Dicho autor sostenía que los grupos de interés son indispensables y esenciales que siempre se deberían tener en cuenta para la planificación estratégica de cualquier negocio (Freeman, 2010).

De acuerdo a Parra (2018):

El triunfo o fracaso de cualquier empresa, siempre afectará no solo a sus dueños, sino que también afectará a todos los que la rodean, es decir, a sus trabajadores, a sus socios, proveedores, competidores, familias de todos los involucrados y por supuesto a sus clientes.

El autor Freeman R. Edward (1984) presenta una teoría que hace referencia a la necesidad que tienen las empresas con respecto a la gestión de sus relaciones con los grupos de interés. Para demostrar esta conjetura se plantean tres niveles de análisis que son importantes para la comprensión de dicha teoría, los cuales son:

(1.) Nivel de relaciones;

(2.) Nivel de proceso;

(3.) Nivel de transacción.

Según Freeman - citado en (Aguilera Castro & Puerto Becerra, 2012) en el *nivel relacional*, una organización debe ser capaz de trabajar en conjunto a los Stakeholders, con el propósito de conocer sus principales grupos de interés. En el *nivel de proceso*, explica la teoría de cómo enriquecer procesos comerciales estratégicos mientras se tiene en mente a múltiples grupos de interés. Por último, en el *ámbito transaccional* se manifiestan las negociaciones entre los directivos y las partes interesadas.

### **Conceptos de los Stakeholders**

Calderón (2006) mediante un informe expuso que:

Los Stakeholders son un individuo o grupo de individuos que tiene intereses directos e indirectos en una empresa que puede ser afectado en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, ya que estas tienen obligación moral con la sociedad y estas obligaciones se conoce como responsabilidad social empresarial.

A pesar que existe un concepto exacto, es difícil encontrar una palabra precisa que englobe la verdadera traducción de Stakeholders. La interpretación en español es un poco

compleja, pero lo más cercano serían: parte interesada, afectada por el proceso e incluso grupo de interés (Parra, 2018).

Otro concepto sobre Stakeholders es aquel explicado por Hill & Jones (1992), los cuales aclaran que son:

Constituyentes que tienen una reclamación legítima en la organización (...) establecida por la existencia de una relación de intercambio, los cuales suministran a la organización recursos críticos (aportaciones) y en los intercambios cada uno desea sus expectativas para estar satisfecho (como un incentivo).

Moreno (2015) define a este término como:

Una persona o grupo de personas, presentes y futuras, que tiene un interés en la empresa o que se ven o pueden verse afectados por las operaciones que ésta realiza.

De esta forma, las personas sobre las cuales una empresa debe ser responsable y sobre las cuales debe basar su sostenibilidad, son y serán sus Stakeholders. (p.488)

Un Stakeholders al formar parte de una empresa se caracteriza por: *Ver figura N° 1*

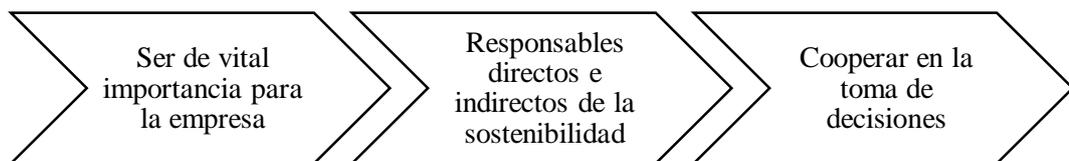


Figura N° 1: *Características de un Stakeholders*

Fuente: *Elaborado por los autores*

El gobierno empresarial fija sus esfuerzos principalmente en tres áreas específicas, las cuales son: (a) el área técnica, (b) el área estratégica y (c) el área humana. Ésta última comprende abarca múltiples grupos humanos tales como: empleados, competidores, clientes, proveedores o comunidades de diversa índole (Moreno, 2015).

A través de los conceptos recopilados se puede concluir que las relaciones humanas son primordiales para toda entidad, debido a que influyen en los resultados económicos y en el proceso de posicionamiento en el mercado.

### Clasificación de los Stakeholders

Al ser establecidos los conceptos básicos sobre los Stakeholders, se puede empezar a explicar su clasificación. La autora (Ríos, 2016) clasificó a los grupos de interés en dos:

- **Primarios:** Son esenciales al momento de operar de una organización. En este grupo se incluye a quienes contienen alguna relación económica con la empresa, como lo son accionistas, proveedores, etc.
- **Secundarios:** No participan directamente en las actividades de la compañía, pero sí pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta como competidores, medios de comunicación, clientes, etc.

Una vez seleccionados uno de estos grupos se debe establecer una prioridad, habitualmente se realiza según su relevancia o impacto en la empresa. Según los autores (Gil & Paula, 2011) se podrían priorizar en: *Ver tabla N° 1*

Tabla N° 1: *Tipos de grupos de interés*

<b>Críticos</b>	<b>Básicos</b>	<b>Complementarios</b>
Son aquellos que llegan a tener un impacto mayor en el negocio, influyen o fortalecen la reputación, limitan o conceden licencias, accesos o crean el futuro del sector.	Logran obtener un impacto medio, alcanzan a afectar la reputación y al mismo tiempo inciden de alguna forma en los procesos de la compañía.	Tienen menor impacto económico, influyen mínimamente en la reputación y pueden proveer de servicios o productos complementarios.

Fuente: Elaboración por los autores basada en (Gil & Paula, 2011)

Una vez establecidos los diferentes intereses de estos grupos se conocerá los diversos atributos que puede tener un Stakeholders para mejorar la interacción que tienen con las organizaciones.

### **Modelo de Prominencia**

Uno de los modelos más reconocidos es aquel elaborado por Mitchell, Agle & Wood (1997, 1999), aquel que tiene la finalidad de servir de apoyo para mapear a los Stakeholders debido a que identifica los comportamientos del interesado (ABC Emprendedor, 2017). Reconocer los atributos del individuo es indispensable para su desarrollo natural, depende de estas tres importantes características: (a) la legitimidad, (b) el poder y (c) la urgencia.

De acuerdo a Calderón (2006) a la legitimidad se la define como “la validez percibida de la demanda de un Stakeholders”. “El poder es la habilidad o capacidad para producir un efecto en la empresa y por ultimo urgencia es el grado de las demandas que exigen la atención inmediata.” (Calderón, 2006) *Ver figura N° 2*



Figura N° 2: *Matriz de los Stakeholders*

Fuente: *Elaboración por los autores basada en (Mitchell, Agle, & Wood, 1999)*

Dentro del modelo de prominencia por (Mitchell, Agle, & Wood, 1999) se encuentran sub-categorizados en:

- Stakeholders Latentes: Partes interesadas que tienen solamente una de las tres características (Partes interesadas inactivas, discrecionales y demandantes).
- Stakeholders Expectantes: Partes interesadas que muestran dos de las tres características (Partes interesadas dominantes, peligrosos y dependientes).
- Stakeholders Definitivos: Partes interesadas que muestran las tres características.

Los atributos están ligados a los Stakeholders, de lo contrario pueden llegar a afectar o no parte de los grupos de interés. Esta matriz nos ayuda a identificar las expectativas de los Stakeholders y poder sugerir una propuesta para satisfacerlas.

## Actores dentro de los Stakeholders

En la actividad comercial se ha identificado la necesidad de priorizar a los Stakeholders, basándose en la influencia que tienen dentro de las compañías, posteriormente, se conocerán los conceptos de las partes interesadas: *Ver figura N° 3*

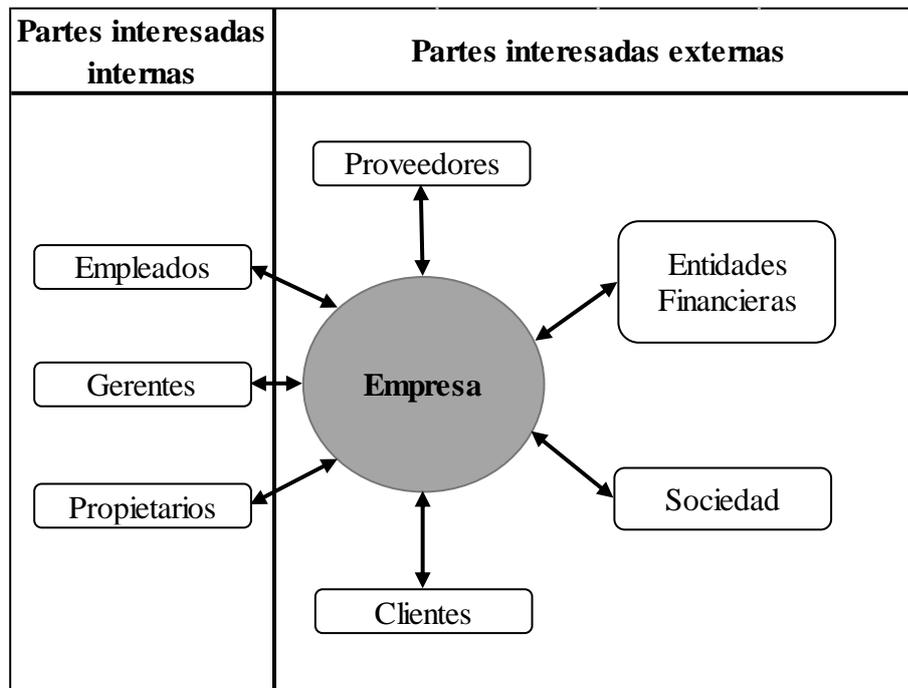


Figura N° 3: *Partes interesadas internas y externas*

Fuente: *Elaboración por los autores basado en los Stakeholders de una empresa*

### Partes externas

**Cientes:** Son individuos de suma importancia para la economía global debido a que son los responsables de la producción e innovación. Esto es realizado con el fin de que sean intercambiados por dinero y así ayudar a la actividad económica.

**Proveedores:** Persona o empresa que surte a otras organizaciones con existencias necesarias para el correcto desenvolvimiento en los mercados, es decir, realizar ventas directas o para transformación posterior a su venta.

Entidades Financieras: Es una institución que se encargan de captar recursos en forma de depósitos, concesión de préstamos y créditos, así como también la prestación de servicios financieros.

Sociedad: Grupo de personas que viven en una comunidad, se relacionan por determinadas reglas y cooperan entre sí para la consecución de determinados fines.

### **Partes internas**

Gerentes: Son los encargados de coordinar, administrar y direccionar en la empresa, con el fin de alcanzar el cumplimiento tareas y la excelencia de la organización.

Propietarios: Alto cargos, dueños de organización.

Empleados: Personas que realizan trabajos a cambio de una remuneración, son fundamentales para toda empresa.

Los Stakeholders han ingresado en el mundo empresarial para cambiar los paradigmas que han permanecido durante años sin conmutaciones. Es inexcusable para las organizaciones ser responsables sobre todos los individuos que forman parte de los grupos de interés, de forma que se consideren las preocupaciones de cada uno de ellos, dado que intervienen en la entidad cuando tienen altas expectativas en los resultados de sus estrategias.

### **Competitividad**

Al mencionar el tema de la competitividad, automáticamente surge la necesidad de recalcar los estudios del reconocido economista Michael Porter, quien desarrolló una estrategia de marketing que expresa la existencia de algunos métodos con el propósito de demostrar que cualquier tipo de negocio puede ser competitivo.

Las diferentes estrategias que son aplicadas con el fin de sobresalir ante sus competidores, son acciones que permiten el crecimiento de las empresas tanto en su capital

humano como financiero. Por esto, Porter identificó que existen tres estrategias genéricas y cinco fuerzas dentro de la competencia que podrían ser usadas para conseguir una ventaja competitiva y tener un mejor desempeño frente a sus competidores. Las tres estrategias genéricas antes mencionadas son: (a) el liderazgo en costos, (b) la diferenciación y (c) el enfoque (Riquelme, 2015). Ver figura N° 4

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estratégico Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Figura N° 4: Estrategias de desempeño de Michael Porter

Fuente: (Riquelme, 2015)

### Liderazgo en Costos

La primera estrategia es conocida gracias al concepto de la curva de experiencia, el cual trata de expresar que el costo más bajo del mercado lograría un volumen de ventas alto (Ayala & Arias, 2015). Para la aplicación de esta estrategia es relevante tomar en consideración aspectos como: (a) la calidad, (b) el servicio, (c) la reducción de costos y (d) costos variables.

Ser el costo más bajo dentro del mercado requiere de múltiples proyectos como inversión en tecnología, precios agresivos y tener que reducir márgenes de utilidad para lograr incrementar las ventas totales (Ayala & Arias, 2015).

## **Diferenciación**

La segunda estrategia es considerada como aquella barrera protectora que se basa en la creación de un producto o servicio único para así impedir ser eliminado por la competencia. Para poder diferenciarse del resto de competidores diversas empresas prefieren realizar proyectos e investigaciones costosas sobre la presentación del producto, materia prima y mano de obra (Ayala & Arias, 2015).

## **Enfoque**

El enfoque es una estrategia concentrada en un segmento de clientes, línea de productos o mercado geográfico para poder cumplir con los requerimientos de un nicho, de esta manera ser capaces de brindar un producto o servicio de calidad (Ayala & Arias, 2015).

Esta estrategia busca una ventaja dentro de un segmento definido, a diferencia de las estrategias de liderazgo de costos y diferenciación que buscan una ventaja en general.

Las tres estrategias que impuso Michael Porter han ayudado en el desenvolvimiento de un sinnúmero de empresas, puesto que han sido la clave para poder alcanzar ventajas competitivas y sobresalir en el mercado. Las estrategias de Porter son alternativas viables para complementar las fuerzas que moldean la competencia en un sector.

## Cinco fuerzas de Porter

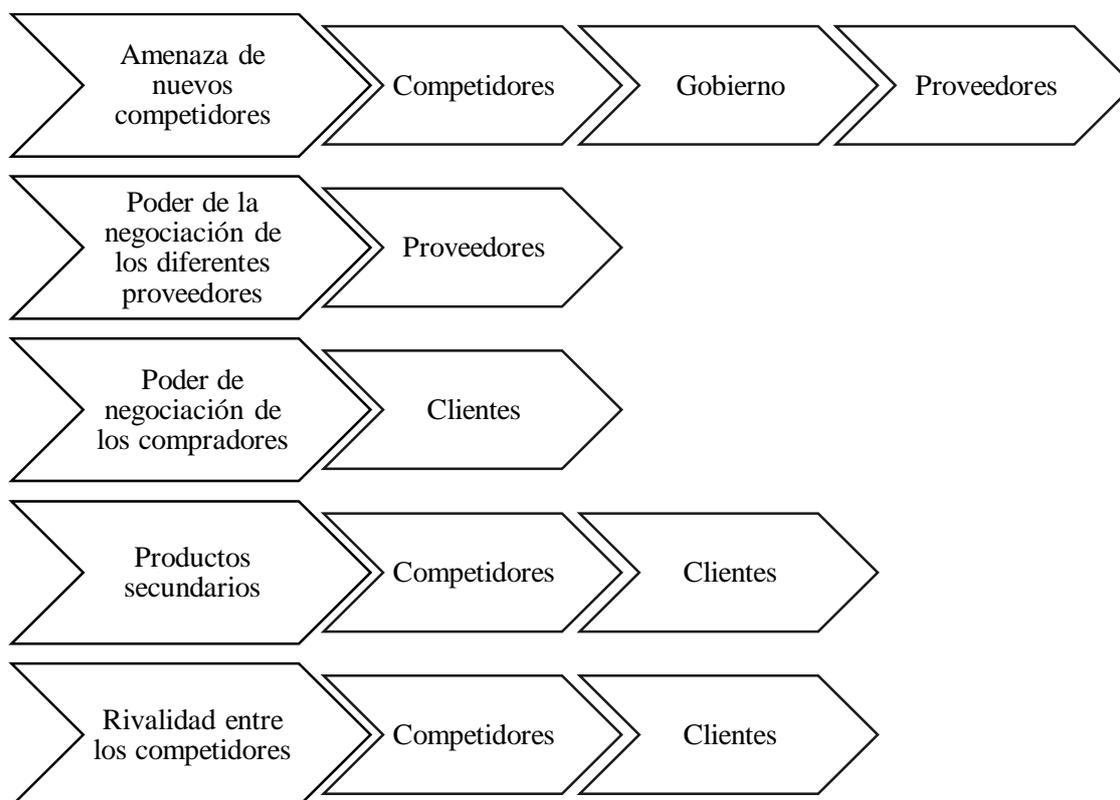


Figura N° 5: Actores dentro de las Cinco fuerzas de Porter

Fuente: *Elaboración por los autores basada en (Carrión, 2014)*

### **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores**

Todas las industrias se enfrentan a constantes entradas de nuevos competidores ya sean empresas principiantes o aquellas que deciden ampliar su cartera de productos. Ambas se convierten en una amenaza para las empresas líderes. En este punto, es comúnmente utilizada la estrategia de reducción de costos para retener a los clientes (Porter, 2017).

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores son una pieza fundamental para el éxito de una empresa, puesto que de ellos dependen variables como precios, calidad e inclusive mano de obra. Es así que toda empresa perteneciente a cualquier tipo industria deben saber manejar las estrategias aplicadas por dicho grupo (Porter, 2017).

### **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores en conjunto con la existencia de productos sustitutos genera que las empresas presencien escenarios de incertidumbre e inseguridad. Por esto, en ocasiones deben adaptarse a los requerimientos del mercado para evitar ser reemplazados (Porter, 2017).

### **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos**

Por lo general, la manera de defenderse de las amenazas más comunes es la reducción de precios, sobre todo cuando se identifica que sus consumidores están siendo atraídos por otras marcas. Una estrategia usada por grandes empresas es “la economía de escala”, la cual supone el incremento de la producción utilizando los mismos insumos para de esta manera reducir costos. Otra táctica efectiva es sobre el acceso directo a los canales de distribución ya que evita el contacto con intermediarios que generan el incremento de los costos por concepto de transporte (Porter, 2017).

### **Rivalidad entre competidores**

La competencia se crea debido a la aparición de productos con las mismas características y además por la utilización de estrategias de mercadeo, esto da como resultado: (a) un crecimiento paulatino de la industria, (b) dificultad para posicionarse en el mercado y (c) un mercado saturado (Porter, 2017).

### **Ventaja Competitiva**

De acuerdo a Porter (1987) la ventaja competitiva:

Nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes (...) El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes (p. 2 – 3).

Para atraer la atención del cliente es importante mantener activa la competitividad en la empresa, conocer los gustos y preferencias de los consumidores, buscar la forma de satisfacer sus necesidades, negociar con los proveedores que ofrezcan precios asequibles para los clientes. Estas estrategias se deben a que cada uno de los clientes muestran variaciones en sus preferencias surgiendo de esto los “estudios de mercado”, aquellos que se han convertido en algo necesario para toda entidad comercial.

La adaptación de estas estrategias ofrece la ventaja de ganar la fidelización de los clientes, además de ser reconocida como una empresa innovadora, preocupada por sus clientes y no conformista. Por estas razones, la competencia es una importante variable de estudio debido a que permite identificar las necesidades sociales mientras lucha por mantenerse en el mercado.

Las estrategias competitivas se convirtieron en un recurso vital para defenderse dentro de una industria, siendo Porter uno de los autores que las catalogó como acciones de ataque o defensa. Su correcta implementación hará que la inversión realizada arroje márgenes de rentabilidad óptimos.

### **Desarrollo Competitivo**

En general, el desarrollo de las empresas es comparado con el progreso de la organización ya sea de manera individual o en conjunto. Porter menciona cuatro fases que son características del desarrollo competitivo:

Primera fase: Los factores de producción son esenciales al momento de iniciar un negocio, especialmente si se desea competir con otras marcas que ya han sido posicionadas. Esto no es solo importante para el desarrollo sino también para el correcto aprovechamiento de mano de obra y materia prima (Ebizor, 2016).

Segunda fase: En esta etapa se incita a la inversión sectorial, eligiendo un producto en específico a través de la retroalimentación del mercado, por consecuencia se incrementa la inversión (Ebizor, 2016).

Tercera fase: La innovación se deriva de las rivalidades entre marcas y por el anhelo de posicionarse en el mercado, lo que causa la búsqueda de una ventaja competitiva que permita resaltar frente a los demás ya sea mediante la reducción de costos o la mejora del producto (Ebizor, 2016).

Cuarta fase: Es aquella que representa la objetividad del diamante de Porter, impulsada por la riqueza. Los incentivos se convierten en una fuente primordial, ocasionando la falta de interés en la innovación a diferencia de las tres etapas anteriores. Se podría definir como la etapa en la cual se origina el estado de bienestar (Ebizor, 2016).

Estas etapas expuestas por Michael Porter en el año de 1999 han servido para alcanzar la competitividad de las organizaciones, mejorar estrategias y calidad.

### **Modelo del Diamante de Porter**

El diamante de Porter o diamante de competitividad, es un modelo que determina los factores que hacen a los países más competitivos y por medio del cual alcanzan el éxito empresarial. Este modelo fue presentado por (Porter, 1990) en su libro "La ventaja competitiva de las naciones". Hay que recalcar que, aunque el autor se refería a naciones, este modelo podía ser aplicado para sectores y empresas pequeñas. En este modelo se establecen cuatro atributos dichos que influyen directamente en la competitividad de un país o sector. Los atributos se encuentran relacionados unos con otros en donde el aumento o reducción de alguno afecta de manera positiva o negativa al resto (Porter, 1990).

Los 4 factores o atributos del diamante competitivo de Michael Porter son:

- Condiciones de la demanda.

- Condiciones de los factores de producción.
- Sectores relacionados y de apoyo.
- Estrategia, estructura y rivalidad.

Este término está directamente relacionado con aquellos receptores de los productos, porque son quienes estimulan al empresario a adoptar altos estándares de calidad por medio de exigencias. Porter define que el mercado es el único responsable de que las industrias se encuentren en constante innovación en sus productos y servicios.

### **Condiciones de los factores de producción**

Las condiciones a las que están expuestos los factores de producción son las siguientes: (a) Conocimiento científico, (b) mano de obra cualificada, (c) infraestructuras adecuadas, y (d) existencia de recursos naturales y próximos (Porter, 1990).

Cumplir con estas condiciones es fundamental si se desea poseer una ventaja competitiva, lamentablemente pocos son los países que cumplen con ellas o a su vez que pueden alcanzarlas.

### **Sectores relacionados y de apoyo**

Los sectores a los que se los considera relacionados y de apoyo son los: (a) Proveedores competitivos, (b) intercambio de servicios entre empresas y proveedores con la finalidad del crecimiento en conjunto (Porter, 1990). Con esto se entiende la importancia de que una empresa no solo negocie con proveedores de confianza, sino también que se trabaje de la mano con ellos.

### **Estrategia, estructura y rivalidad**

Mediante este punto se pretende describir el proceso de creación, organización, gestión e instalación de las empresas de un determinado sector, así como al grado de rivalidad entre ellas.

En conclusión, los cuatro atributos que presenta Porter son esenciales para aumentar la competitividad de países o empresas; para esto no es necesario que se cumplan todos los atributos, pero se demuestra que en conjunto y con un buen manejo son una potencia que causa un sin número de beneficios.

### **Contexto de la Organización**

#### **“Supermercado López”**

El Supermercado López cuenta con dos sucursales que están ubicados en puntos estratégicos de la ciudad de Milagro. La primera en inaugurarse fue la está en situada en García Moreno Y Eloy Alfaro, frente a la tienda de electrodomésticos “Orve Hogar”



Figura N° 6: *Establecimientos del Supermercado López*

Fuente: *Google Maps*

La segunda sucursal está ubicada en el Km4 diagonal a la Gasolinera Sindicato de Choferes de Milagro.



Figura N° 7: *Establecimientos del Supermercado López*

Fuente: *Google Maps*

### **Historia**

El Supermercado López fue fundado por las Sras. Nelly López y Bélgica López en el año 2003. Estas mujeres emprendedoras con gran ambición decidieron crear una pequeña tienda de víveres de primera necesidad en una de las calles más populares del cantón Milagro que es la García Moreno.

Durante el año 2014, la Sras. Nelly y Bélgica López alcanzaron una meta más y pudieron abrir las puertas de su nueva sucursal la cual se encuentra localizada en el Km4 diagonal a la gasolinera. Esto las inspira mucho más a seguir progresando y a implantarse metas.

### **Misión**

Ofrecer atención y servicio de calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes mediante la mejora continua en cada uno de los procesos que se brindan en nuestra compañía.

### **Visión**

Convertirnos en un supermercado líder y competitivo al nivel nacional desarrollar una organización ágil, eficiente y flexible que asegure el desarrollo humano y el compromiso de

nuestros colaboradores con los valores de la compañía, ser un supermercado más efectivo, más innovador de la ciudad, progresar de manera rápida para llegar a nuestros clientes.

### **Objetivos de la empresa**

- Traer la atención del cliente sobre el producto.
- Fomentar la fidelidad de los clientes hacia el negocio.
- Provocar el acto de compra.

### **Valores de la organización**

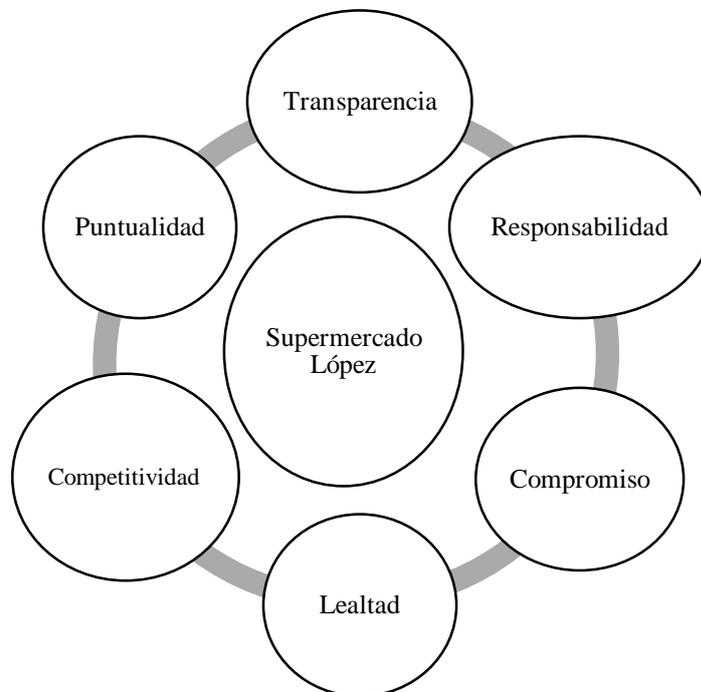


Figura N° 8: *Valores de la organización*

Fuente: *Elaborado por los autores*

**Transparencia:** Brindar información real a los empleados y consumidores, existir honestidad con sus colaboradores.

**Responsabilidad:** Trabajar de manera responsable para cumplir con los objetivos de la empresa.

Compromiso: Realizar sus labores diarias de una manera optimista para buscar el beneficio de la empresa.

Lealtad: Guardar fidelidad y sentirse comprometido con la institución.

Competitividad: Buscar formas y estrategias que ayuden a que los productos de la empresa sean el número uno en el mercado, los precios sean de agrado para el consumidor.

Puntualidad: Realizar sus labores a las horas establecidas.

### **Política de la Calidad**

Supermercado López se basa en el compromiso permanente con nuestros clientes, ofreciendo productos de consumo masivo. Somos una empresa local con expectativas de constante crecimiento enfocada en satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo productos de primera calidad a precios competitivos.

Como institución certificamos que cumplimos con cada uno de los requisitos establecidos para el funcionamiento de nuestra empresa. Además, trabajamos de manera continua para mejorar nuestro Sistema de Gestión de Calidad, evaluando y controlando cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGIA**

En la presente investigación se busca encontrar la manera para que los grupos de interés sean de beneficio para las organizaciones mediante el fortalecimiento de las relaciones de los Stakeholders externos para contribuir en el desarrollo competitivo del Supermercado López en el cantón Milagro. La metodología requirió un estudio de investigación mixta y descriptiva.

Se extrajo información de diversas fuentes bibliográficas, páginas webs y artículos científicos que estaban orientados al tema de investigación, en especial de un estudio elaborado por (Carrión, 2014) que se titula “Impacto de los Stakeholders en el Desarrollo Competitivo del Sector Industrial de la Provincia de El Oro”. Se examinó de manera descriptiva sobre los Stakeholders externos, la recolección de los datos se realizó por medio de encuestas a los clientes, entrevistas a los proveedores, gerentes de entidades financieras y propietaria de Supermercado López como un recurso directo de información.

#### **Métodos**

Se seleccionó el método empírico-analítico debido a que es el más utilizado en el campo científico. Dado que la investigación es descriptiva, se observaron las variables de manera natural y sin manipulación alguna.

Mediante la herramienta para la recolección de datos se obtienen resultados cualitativos y cuantitativos, con el fin de extraer información relevante que contribuyan al estudio de la investigación.

## Población y Muestra

Según la información extraída de la base de datos del Supermercado López existen un total de 525 clientes registrados con datos de factura al mes, esto nos presenta una población finita debido a que conocemos el número exacto de los usuarios que frecuentan el local.

Con la siguiente fórmula probabilística se logró deducir el tamaño de la muestra puesto que todos los miembros a encuestar cuentan con la oportunidad de brindar valiosa información para la investigación.

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

n: tamaño de muestra buscado

N: tamaño de la población

Z: parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (nc = 90%)

p: probabilidad de que ocurra el evento estudiado

q: (1 - p) = probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

i: error de estimación máxima aceptado *Ver tabla N° 2*

Tabla N° 2: Datos de muestra

Parámetro	Valor
N	525
Z	1.645
P	70%
Q	30%
I	4%

$$n = \frac{298,339256}{1,40666525}$$

$$n = 212,089732$$

Fuente: *Elaborado por los autores*

Conforme al resultado el tamaño de muestra que se escoge redondear al inmediato superior:

$$n = 212$$

## **Hipótesis**

La estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los Stakeholders externos es dependiente para contribuir en el desarrollo competitivo del Supermercado López en el cantón Milagro.

## **Variable independiente**

Stakeholders externos

## **Variable dependiente**

Desarrollo competitivo

Con cada una de las variables mencionadas anteriormente se busca la forma de indicar lo que se trata de investigar o probar en las diferentes organizaciones del cantón Milagro, conocer como manejan sus negocios los propietarios y según eso definir que hace falta o debería reducirse para ser líderes del mercado trabajando en conjunto con los Stakeholders. Posteriormente, se muestra la tabla con las variables implantadas. *Ver anexo N° 2*

## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS OBTENIDOS

Para cumplir con el desarrollo de la propuesta y obtener conclusiones se hizo la recopilación, tabulación y análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta.

Los resultados fueron los siguientes:

#### 1. ¿Considera usted que los productos que encuentra en el Supermercado López son de calidad?

Tabla N° 3: Resultados de encuesta. Pregunta 1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	71	33.5	33.5	33.5
	De acuerdo	100	47.2	47.2	80.7
	Indeciso	34	16.0	16.0	96.7
	En desacuerdo	5	2.4	2.4	99.1
	Muy en desacuerdo	2	.9	.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: *Elaborado por los autores*

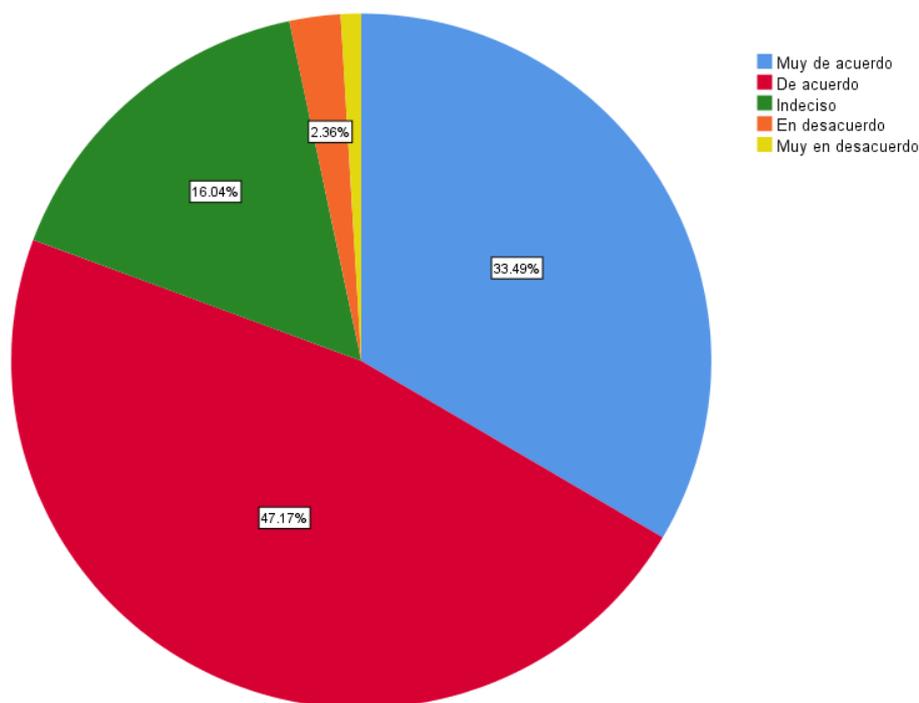


Figura N° 9: Resultados de encuesta. Pregunta 1

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 1

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 71 (33,5%) estuvieron muy de acuerdo que cuentan con productos de calidad; mientras que 100 es decir el 47,2% estuvo de acuerdo, 34 (16%) indeciso, 5 (2,4%) en desacuerdo y 2 (0,9%) estuvo muy en desacuerdo.

### 2. ¿Considera usted que los productos mantienen orden y un buen estado en el mostrador?

Tabla N° 4: Resultados de encuesta. Pregunta 2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	125	59.0	59.0	59.0
	De acuerdo	74	34.9	34.9	93.9
	Indeciso	9	4.2	4.2	98.1
	En desacuerdo	3	1.4	1.4	99.5
	Muy en desacuerdo	1	.5	.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

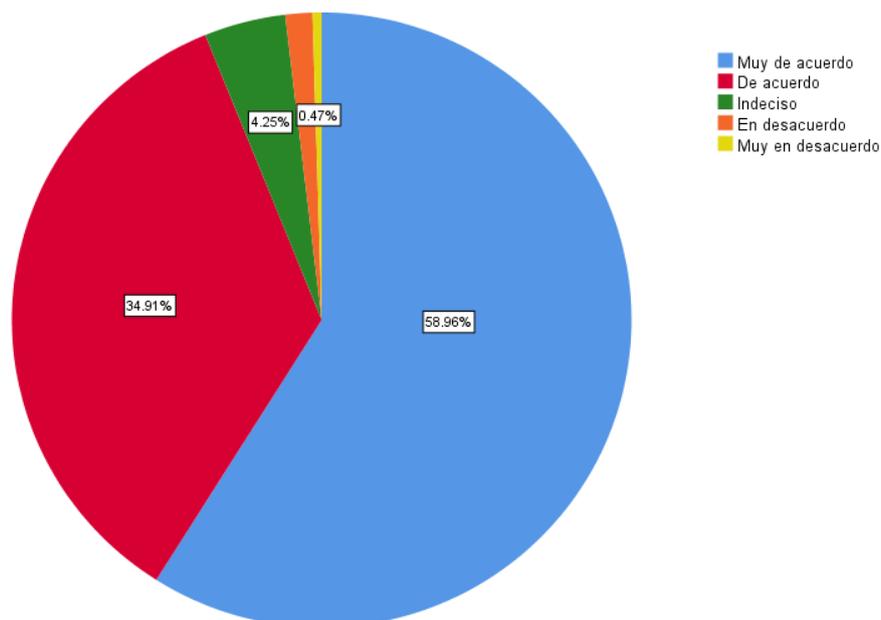


Figura N° 10: Resultados de encuesta. Pregunta 2

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 2

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 125 (59%) estuvieron muy de acuerdo que mantiene el orden y buen estado de los productos en el mostrador; mientras que 74 es decir el 34,9% estuvo de acuerdo, 9 (4,2%) indeciso, 3 (1,4%) en desacuerdo y 1 (0,5%) estuvo muy en desacuerdo.

### 3. ¿Cree usted que el Supermercado López mantiene un ambiente agradable e higiénico para el cliente?

Tabla N° 5: Resultados de encuesta. Pregunta 3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	85	40.1	40.1	40.1
	De acuerdo	70	33.0	33.0	73.1
	Indeciso	37	17.5	17.5	90.6
	En desacuerdo	16	7.5	7.5	98.1
	Muy en desacuerdo	4	1.9	1.9	100.0
Total		212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

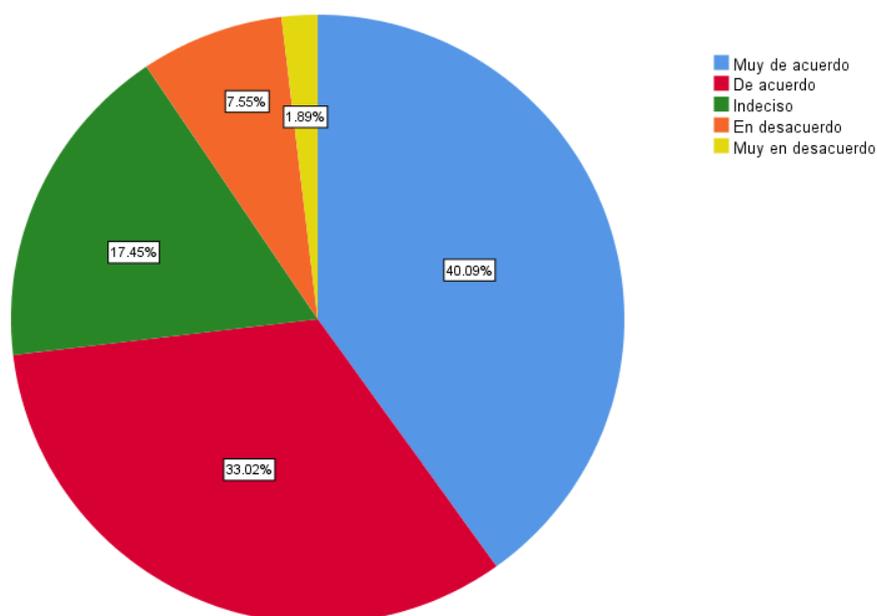


Figura N° 11: Resultados de encuesta. Pregunta 3

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 3

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 85 (40,1%) estuvieron muy de acuerdo que mantiene un ambiente agradable e higiénico; mientras que 70 es decir el 33% estuvo de acuerdo, 37 (17,5%) indeciso, 16 (7,5%) en desacuerdo y 4 (1,9%) estuvo muy en desacuerdo.

#### 4. ¿Se encuentra satisfecho con los productos que ofrece el Supermercado López?

Tabla N° 6: Resultados de encuesta. Pregunta 4

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	63	29.7	29.7	29.7
	De acuerdo	59	27.8	27.8	57.5
	Indeciso	62	29.2	29.2	86.8
	En desacuerdo	25	11.8	11.8	98.6
	Muy en desacuerdo	3	1.4	1.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

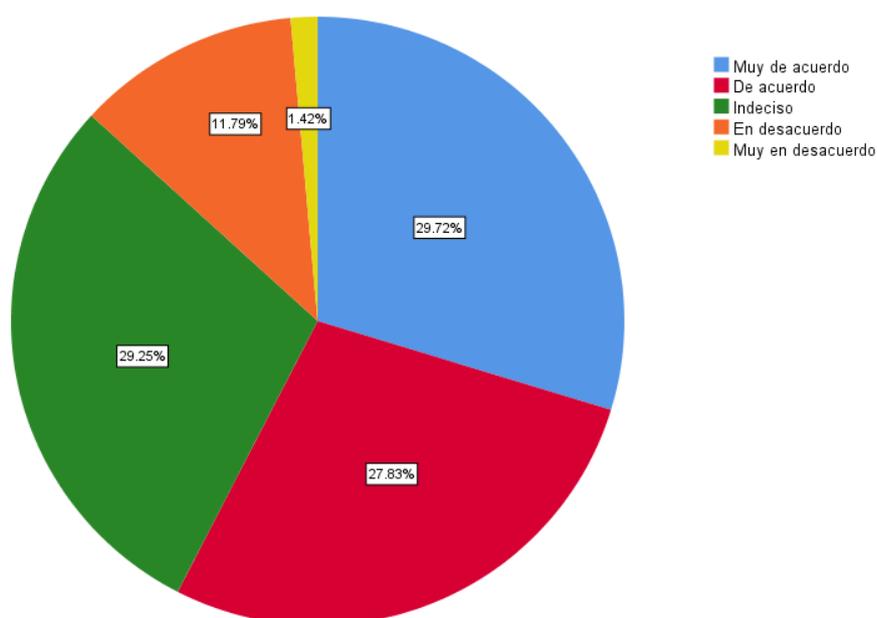


Figura N° 12: Resultados de encuesta. Pregunta 4

Fuente: Elaborado por los autores

#### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 4

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 63 (29,7%) estuvieron muy de acuerdo que se encuentran satisfechos por los productos que ofrece el comercial; mientras que 59 es decir el 27,8% estuvo de acuerdo, 62 (29,2%) indeciso, 25 (11,8%) en desacuerdo y 3 (1,4%) estuvo muy en desacuerdo.

#### 5. ¿Cree usted que los precios van acordes con el producto que usted adquiere?

Tabla N° 7: Resultados de encuesta. Pregunta 5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	66	31.1	31.1	31.1
	De acuerdo	74	34.9	34.9	66.0
	Indeciso	47	22.2	22.2	88.2
	En desacuerdo	21	9.9	9.9	98.1
	Muy en desacuerdo	4	1.9	1.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

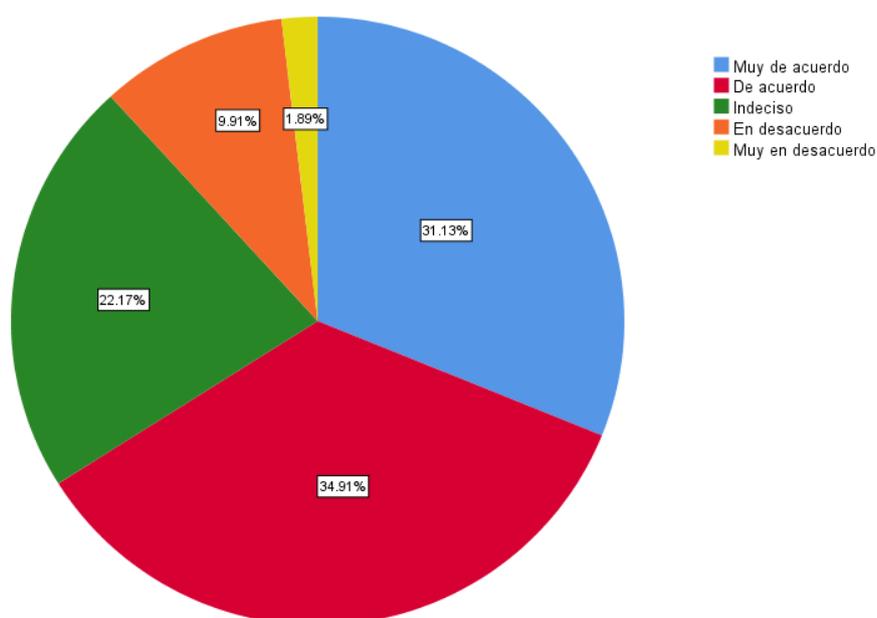


Figura N° 13: Resultados de encuesta. Pregunta 5

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 5

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 66 (31,1%) estuvieron muy de acuerdo a los que los precios van de acorde al producto que se adquiere; mientras que 74 es decir el 34,9% estuvo de acuerdo, 47 (22,2%) indeciso, 21 (9,9%) en desacuerdo y 4 (1,9%) estuvo muy en desacuerdo.

### 6. ¿Considera usted que el servicio que se brinda dentro del Supermercado López es adecuado?

Tabla N° 8: Resultados de encuesta. Pregunta 6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	53	25.0	25.0	25.0
	De acuerdo	79	37.3	37.3	62.3
	Indeciso	62	29.2	29.2	91.5
	En desacuerdo	14	6.6	6.6	98.1
	Muy en desacuerdo	4	1.9	1.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

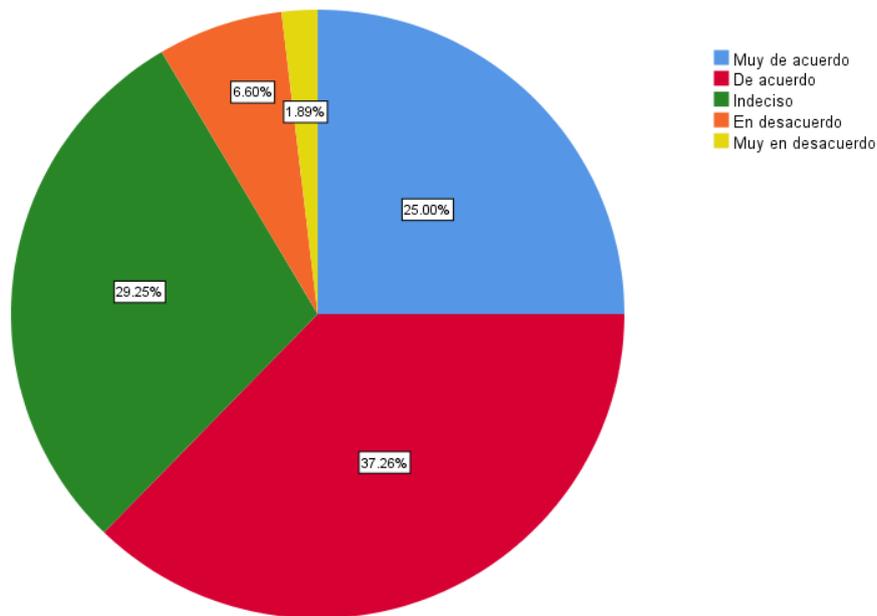


Figura N° 14: Resultados de encuesta. Pregunta 6

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 6

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 53 (25%) estuvieron muy de acuerdo a que el servicio que se brinda dentro del comercial es adecuado; mientras que 79 es decir el 37,3% estuvo de acuerdo, 62 (29,2%) indeciso, 14 (6,6%) en desacuerdo y 4 (1,9%) estuvo muy en desacuerdo.

### 7. ¿Cree usted importante la implantación de un buzón de sugerencias?

Tabla N° 9: Resultados de encuesta. Pregunta 7

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	55	25.9	25.9	25.9
	De acuerdo	70	33.0	33.0	59.0
	Indeciso	58	27.4	27.4	86.3
	En desacuerdo	25	11.8	11.8	98.1
	Muy en desacuerdo	4	1.9	1.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

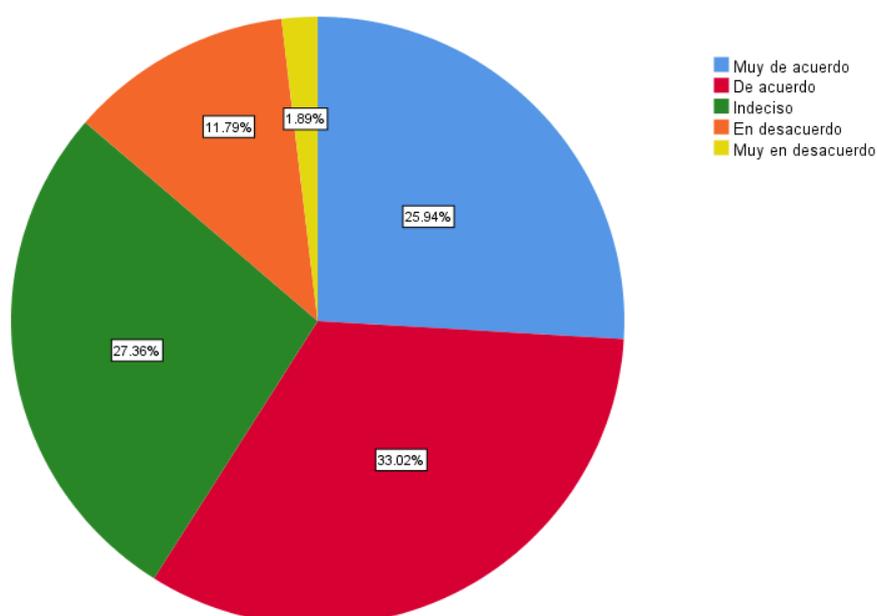


Figura N° 15: Resultados de encuesta. Pregunta 7

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 7

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 55 (25,9%) estuvieron muy de acuerdo en la implantación de un buzón de sugerencias; mientras que 70 es decir el 33% estuvo de acuerdo, 58 (27,4%) indeciso, 25 (11,8%) en desacuerdo y 4 (1,9%) estuvo muy en desacuerdo.

### 8. ¿Piensa usted que el personal está completamente capacitado para ofrecer una buena atención?

Tabla N° 10: Resultados de encuesta. Pregunta 8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	47	22.2	22.2	22.2
	De acuerdo	73	34.4	34.4	56.6
	Indeciso	52	24.5	24.5	81.1
	En desacuerdo	31	14.6	14.6	95.8
	Muy en desacuerdo	9	4.2	4.2	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

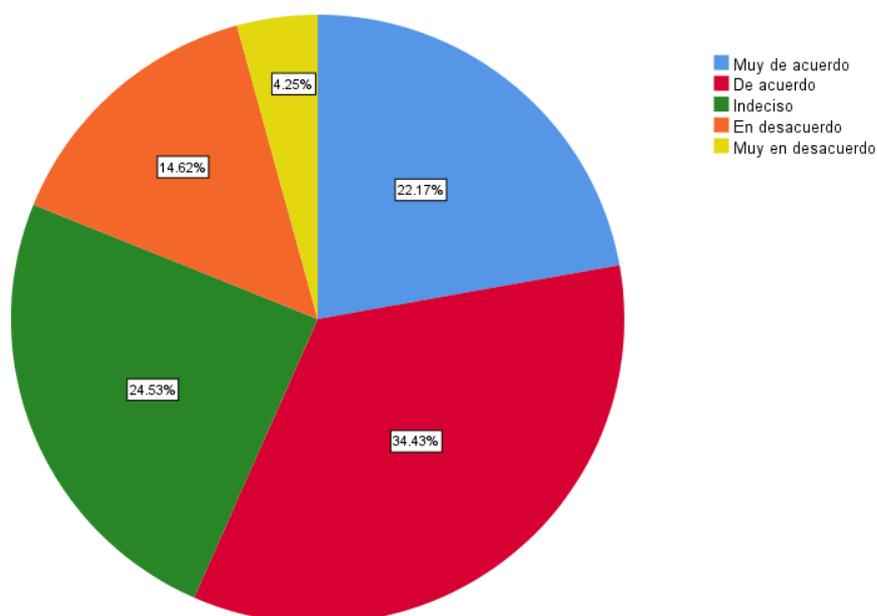


Figura N° 16: Resultados de encuesta. Pregunta 8

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 8

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 47 (22,2%) estuvieron muy de acuerdo a que el personal se encuentra capacitado para ofrecer una buena atención; mientras que 73 es decir el 34,4% estuvo de acuerdo, 52 (24,5%) indeciso, 31 (14,6%) en desacuerdo y 9 (4,2%) estuvo muy en desacuerdo.

### 9. ¿Cree que el personal del Supermercado López se encuentra capacitado para sus puestos de trabajo?

Tabla N° 11: Resultados de encuesta. Pregunta 9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	42	19.8	19.8	19.8
	De acuerdo	79	37.3	37.3	57.1
	Indeciso	52	24.5	24.5	81.6
	En desacuerdo	25	11.8	11.8	93.4
	Muy en desacuerdo	14	6.6	6.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

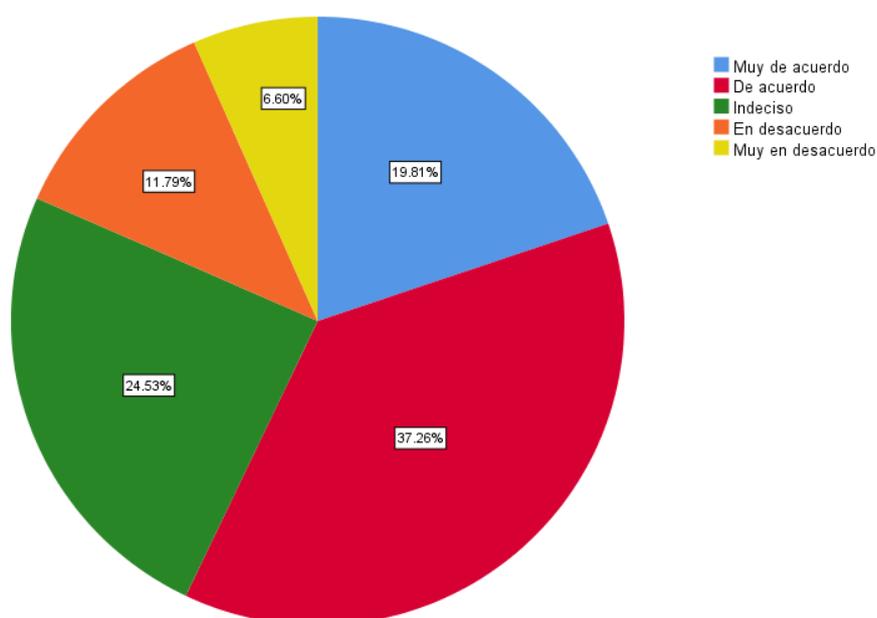


Figura N° 17: Resultados de encuesta. Pregunta 9

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 9

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 42 (19,8%) estuvieron muy de acuerdo a que el personal se encuentra capacitado para sus puestos de trabajo asignado; mientras que 79 es decir el 37,3% estuvo de acuerdo, 52 (24,5%) indeciso, 25 (11,8%) en desacuerdo y 14 (6,6%) estuvo muy en desacuerdo.

### 10. ¿Considera usted que el servicio del Supermercado López cumple con sus expectativas?

Tabla N° 12: Resultados de encuesta. Pregunta 10

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	54	25.5	25.5	25.5
	De acuerdo	49	23.1	23.1	48.6
	Indeciso	62	29.2	29.2	77.8
	En desacuerdo	31	14.6	14.6	92.5
	Muy en desacuerdo	16	7.5	7.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

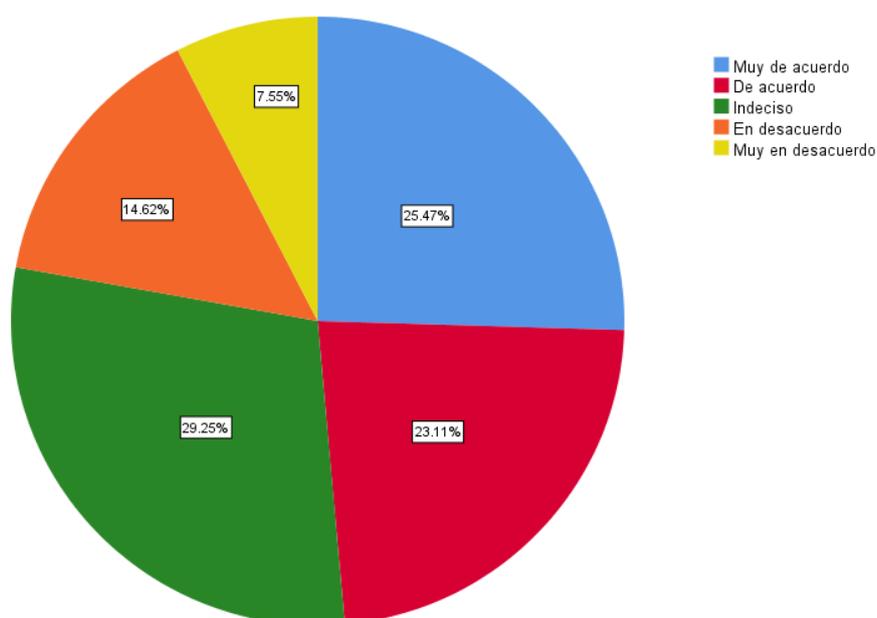


Figura N° 18: Resultados de encuesta. Pregunta 10

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 10

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 54 (25,5%) estuvieron muy de acuerdo en que el comercial cumple con sus expectativas en son de servicio; mientras que 49 es decir el 23,1% estuvo de acuerdo, 62 (29,2%) indeciso, 31 (14,6%) en desacuerdo y 16 (7,5%) estuvo muy en desacuerdo.

### 11. ¿Le gustaría ser participe en futuras investigaciones de mercado para el mejoramiento del local comercial?

Tabla N° 13: Resultados de encuesta. Pregunta 11

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	69	32.5	32.5	32.5
	De acuerdo	79	37.3	37.3	69.8
	Indeciso	40	18.9	18.9	88.7
	En desacuerdo	19	9.0	9.0	97.6
	Muy en desacuerdo	5	2.4	2.4	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

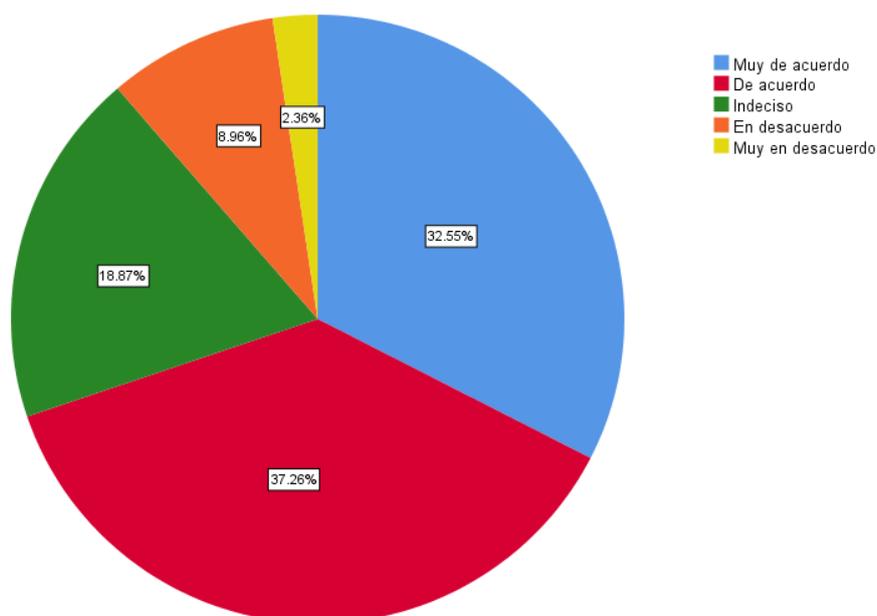


Figura N° 19: Resultados de encuesta. Pregunta 11

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 11

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 69 (32,5%) estuvieron muy de acuerdo en ser partícipes a futuras investigaciones de mercado para el mejoramiento del local; mientras que 79 es decir el 37,3% estuvo de acuerdo, 40 (18,9%) indeciso, 19 (9%) en desacuerdo y 5 (2,4%) estuvo muy en desacuerdo.

### 12. ¿Le gustaría que el Supermercado López diera a conocer sus productos y promociones por medio de redes sociales?

Tabla N° 14: Resultados de encuesta. Pregunta 12

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	52	24.5	24.5	24.5
	De acuerdo	85	40.1	40.1	64.6
	Indeciso	39	18.4	18.4	83.0
	En desacuerdo	22	10.4	10.4	93.4
	Muy en desacuerdo	14	6.6	6.6	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

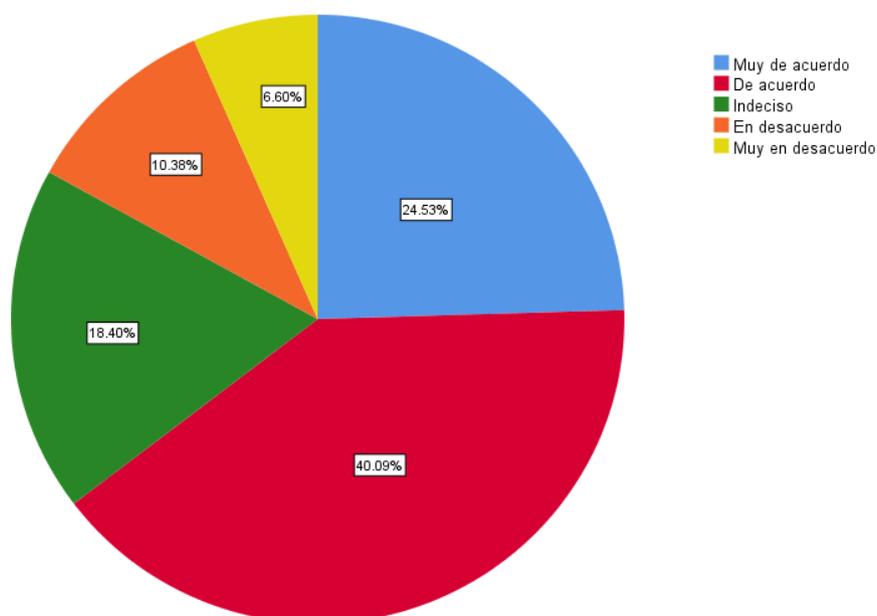


Figura N° 20: Resultados de encuesta. Pregunta 12

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 12

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 52 (24,5%) estuvieron muy de acuerdo en que le gustaría conocer de productos y promociones del comercial por redes sociales; mientras que 85 es decir el 40,1% estuvo de acuerdo, 39 (18,4%) indeciso, 22 (10,4%) en desacuerdo y 14 (6,6%) estuvo muy en desacuerdo.

### 13. ¿Se encuentra satisfecho con los precios y productos que ofrece el Supermercado López ante la competencia?

Tabla N° 15: Resultados de encuesta. Pregunta 13

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	62	29.2	29.2	29.2
	De acuerdo	75	35.4	35.4	64.6
	Indeciso	49	23.1	23.1	87.7
	En desacuerdo	18	8.5	8.5	96.2
	Muy en desacuerdo	8	3.8	3.8	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

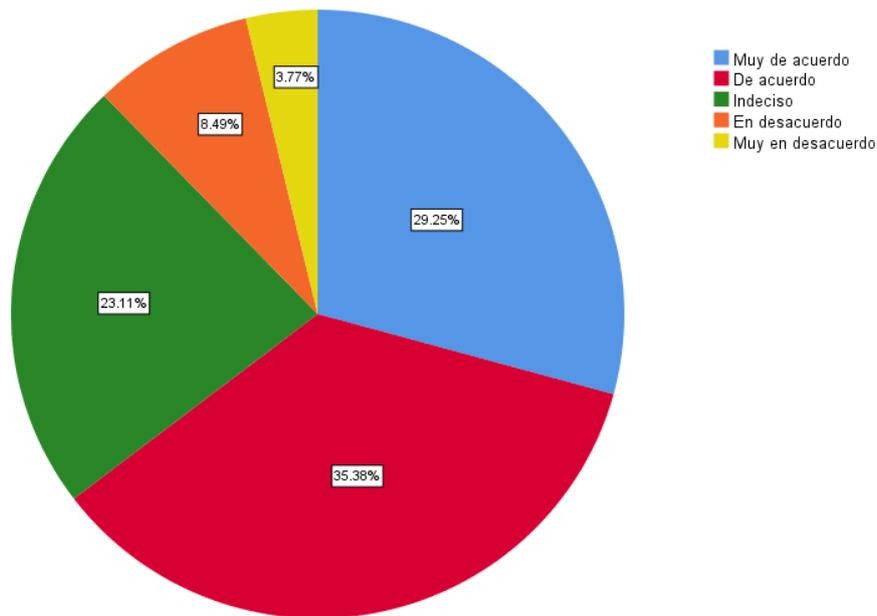


Figura N° 21: Resultados de encuesta. Pregunta 13

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 13

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 62 (29,2%) estuvieron muy de acuerdo en que se encuentra satisfechos con los precios y productos que ofrece el comercial ante la competencia; mientras que 75 es decir el 35,4% estuvo de acuerdo, 49 (23,1%) indeciso, 18 (8,5%) en desacuerdo y 8 (3,8%) estuvo muy en desacuerdo.

### 14. ¿Cree usted importante el uso de registradoras de acero con banda transportadora para agilizar el movimiento de compra?

Tabla N° 16: Resultados de encuesta. Pregunta 14

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	48	22.6	22.6	22.6
	De acuerdo	63	29.7	29.7	52.4
	Indeciso	61	28.8	28.8	81.1
	En desacuerdo	36	17.0	17.0	98.1
	Muy en desacuerdo	4	1.9	1.9	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

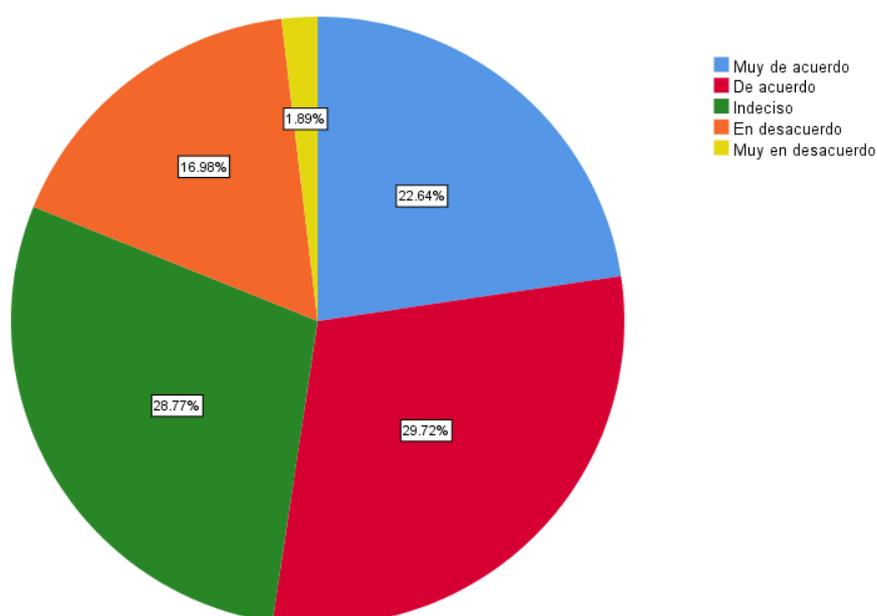


Figura N° 22: Resultados de encuesta. Pregunta 14

Fuente: Elaborado por los autores

### Análisis e interpretación de los resultados pregunta 14

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 48 (22,6%) estuvieron muy de acuerdo en que es importante el uso de registradoras de acero con banda transportadora para agilizar el movimiento de compra; mientras que 63 es decir el 29,7% estuvo de acuerdo, 61 (28,8%) indeciso, 36 (17%) en desacuerdo y 4 (1,9%) estuvo muy en desacuerdo.

### 15. ¿Usted piensa que sería factible implementar servicios a domicilio de parte del Supermercado López?

Tabla N° 17: Resultados de encuesta. Pregunta 15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy de acuerdo	34	16.0	16.0	16.0
	De acuerdo	67	31.6	31.6	47.6
	Indeciso	61	28.8	28.8	76.4
	En desacuerdo	34	16.0	16.0	92.5
	Muy en desacuerdo	16	7.5	7.5	100.0
	Total	212	100.0	100.0	

Fuente: Elaborado por los autores

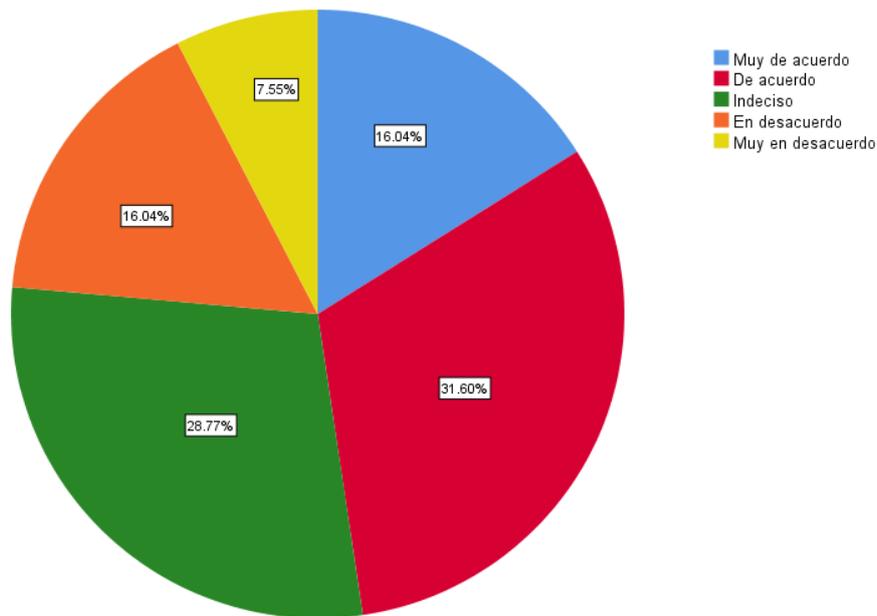


Figura N° 23: Resultados de encuesta. Pregunta 15

Fuente: Elaborado por los autores

### **Análisis e interpretación de los resultados pregunta 15**

De los 212 (100%) clientes encuestados del Supermercado López durante el último mes, 34 (16%) estuvieron muy de acuerdo en que podría ser factible la implementación de servicios a domicilio; mientras que 67 es decir el 31,6% estuvo de acuerdo, 61 (28,8%) indeciso, 34 (16%) en desacuerdo y 16 (7,5%) estuvo muy en desacuerdo. Además, basándose en los ingresos del cliente, se puede notar que los clientes con “bajo” nivel de ingresos no estaba en desacuerdo a la implementación de servicios a domicilio de los productos, mientras que, los niveles de ingreso “alto” y “medio” se encontraban entre muy de acuerdo, de acuerdo e indeciso a la idea.

## Prueba de Hipótesis General

Para la presente investigación se ha planteado las siguientes hipótesis:

H1 “Hipótesis Alternativa”: La estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los Stakeholders externos es dependiente para contribuir en el desarrollo competitivo del Supermercado López en el cantón Milagro.

H0 “Hipótesis Nula”: La estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los Stakeholders externos es independiente para contribuir en el desarrollo competitivo del Supermercado López en el cantón Milagro.

## Comprobación de la Hipótesis General

Las preguntas que se tomaron como base para el análisis son:

1. ¿Considera usted que los productos que encuentra en el Supermercado López son de calidad? y 11. ¿Le gustaría ser participe en futuras investigaciones de mercado para el mejoramiento del local comercial?

Tabla N° 18: *Resultados test de chi cuadrado 1*

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66.043 <sup>a</sup>	16	.000
Razón de verosimilitud	32.863	16	.008
Asociación lineal por lineal	7.339	1	.007
N de casos válidos	212		

a. 14 casillas (56.0%) han esperado un recuento menor que 5.  
El recuento mínimo esperado es .05.

Fuente: *Elaborado por los autores*

## Análisis de la verificación de la Hipótesis General

Según el CHI- CUADRADO DE PEARSON es de 66,043 con 16 de grados de libertad y su significación asintótica el valor es 0,000000048695, por lo tanto, el valor de la

significación asintótica es menor a 0,05 “Alfa” ( $0,00 < 0,05$ ), la Hipótesis Nula “H0” se rechaza y se acepta la Hipótesis alternativa “H1”, por consiguiente, existe una dependencia entre las variables. La estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los Stakeholders externos es dependiente para contribuir en el desarrollo competitivo del Supermercado López del cantón Milagro.

5. ¿Cree usted que los precios van acordes con el producto que usted adquiere? y 13. ¿Se encuentra satisfecho con los precios y productos que ofrece el Supermercado López ante la competencia?

Tabla N° 19: *Resultados test de chi cuadrado 2*

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	50.201 <sup>a</sup>	16	.000
Razón de verosimilitud	34.387	16	.005
Asociación lineal por lineal	3.028	1	.082
N de casos válidos	212		
a. 12 casillas (48.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .15.			

Fuente: *Elaborado por los autores*

### **Análisis de la verificación de la Hipótesis General**

Según el CHI- CUADRADO DE PEARSON es de 50,201 con 16 de grados de libertad y su significación asintótica el valor es 0,000021, por lo tanto, el valor de la significación asintótica es menor a 0,05 “Alfa” ( $0,00 < 0,05$ ), la Hipótesis Nula “H0” se rechaza y se acepta la Hipótesis alternativa “H1”, por consiguiente, existe una dependencia entre las variables. La estrategia de fortalecimiento de las relaciones con los Stakeholders externos es dependiente para contribuir en el desarrollo competitivo del Supermercado López del cantón Milagro.

## **Entrevistas a Proveedores, Entidades Financieras y Propietaria del Supermercado**

**López**

### **Entrevista a Proveedores**

Proveedor: Raúl García - Devies (Encargado de línea Danec.)

#### **1.- ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para fidelizar su cliente?**

Se atrae al cliente de distintas maneras, por ejemplo: promociones, viajes, baja de precios y extender el tiempo de pago.

#### **2.- ¿Qué tipos de descuentos ofrece a sus clientes para contrarrestar movimientos de la competencia?**

Baja de precios en los productos o se obsequia algunos productos adicionales por la compra de una determinada cantidad ofertada al cliente.

#### **3.- ¿Qué tipo de productos complementarios ofrece para convencer al cliente y tenga un inclinamiento hacia usted?**

Depende los productos por ejemplo al momento de adquirir cajas de aceite se obsequia varias unidades de mini mantequillas para así llamar la atención del cliente.

#### **4.- ¿Les concede a sus clientes seguros de contra robo de mercancías?**

Si, de eso está encargado el chofer y el que está trabajando en ruta.

#### **5.- ¿Cuál es el plazo actual de entrega de pedidos?**

Los pedidos tardan de 2 a 3 días para hacer la entrega.

#### **6.- ¿Usted maneja formas de entrega inmediata?**

No, únicamente por pedidos anticipados.

**7.- ¿Cuál es su plazo de entrega en caso de emergencia?**

Cuando el cliente necesita y solicita se realiza lo posible para que de un día a 2 entregarle la mercadería.

**8.- ¿Cuáles son los plazos de pago que le brinda al cliente?**

De 15 días a 1 mes, pero existes acuerdos con los que se llega al cliente para realizar pagos semanales con cuotas que se definen con ambas partes.

**9.- Si existe algún retraso de pago por parte del cliente, ¿Cuáles serían sus alternativas para ayudarlo?**

Extenderle el tiempo de plazo y comunicar a mi supervisor y así no exista problemas.

**10.- ¿Les concede a sus clientes realizar pagos fuera de las fechas establecidas? ¿Cuánto tiempo?**

Si, en ocasiones. Depende el cliente que se trate si conozco que es recurrente su compra y siempre ha sido puntual en sus pagos se puede hacer excepciones y permitir hacer pagos después de la fecha establecida.

Proveedor: Jazmín Medina - Dispromalex Naranjal (Encargado de línea Danec.)

**1.- ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para fidelizar su cliente?**

Iniciar una buena relación de amistad con el cliente brindarle confianza y así mismo algún obsequio sorpresa que el cliente se sienta satisfecho al momento de realizar la compra.

**2.- ¿Qué tipos de descuentos ofrece a sus clientes para contrarrestar movimientos de la competencia?**

De acuerdo a los costos se busca entregar productos con bajo precio y que sea cómodo para los clientes.

**3.- ¿Qué tipo de productos complementarios ofrece para convencer al cliente y tenga un inclinamiento hacia usted?**

No es necesario ofrecer algún producto, nosotros nos regimos en ofrecer productos de calidad y así otorga premios como viajes o descuentos que sean notorios.

**4.- ¿Les concede a sus clientes seguros de contra robo de mercancías?**

Siempre se concede seguro con la mercadería es por eso que se hace entrega de la mercancía en fechas y horarios establecidos en el lugar indicado.

**5.- ¿Cuál es el plazo actual de entrega de pedidos?**

Después de 3 días.

**6.- ¿Usted maneja formas de entrega inmediata?**

En ocasiones existen clientes que realmente necesitan el producto y como son recurrentes se realiza la entrega inmediata.

**7.- ¿Cuál es su plazo de entrega en caso de emergencia?**

Un día.

**8.- ¿Cuáles son los plazos de pago que le brinda al cliente?**

Semanales y mensuales.

**9.- Si existe algún retraso de pago por parte del cliente, ¿Cuáles serían sus alternativas para ayudarlo?**

Extender la fecha de pago.

**10.- ¿Les concede a sus clientes realizar pagos fuera de las fechas establecidas? ¿Cuánto tiempo?**

Si, existe clientes que solicitan pagar 1 semana después y no habría inconveniente cuando el cliente es conocido.

## **Entrevista a Entidades Financieras**

Gerente: Ing. Silvia Montero - Banco del Austro

### **1.- ¿Cuál es el monto máximo que se otorga en un crédito para PYMES comerciales?**

Depende de la necesidad y garantía del cliente (patrimonio) se podría otorgar créditos desde \$3000 hasta el monto que el cliente este en capacidad de pago.

### **2.- ¿Qué beneficios ofrece el banco para fidelizar y mantener al cliente?**

Excelente servicios y créditos flexibles.

### **3.- Si se llegase a presentar un problema entre la entidad y el cliente, ¿Cuál es el departamento encargado para este tipo de situaciones?**

Depende del problema que se origine, los casos serán atendidos por el jefe inmediato.

### **4.- ¿Qué es lo que se toma en cuenta del cliente al momento de otorgar un crédito para PYMES comerciales?**

Capacidades de pagos y garantías.

### **5.- ¿Cuál es la información que usted indaga sobre el cliente para ver si es factible o no otorgar el crédito?**

Revisión de Buro, capacidades de pago (monto que tiene para cubrir la deuda) e ingresos y gastos.

### **6.- ¿Cuáles son los requisitos que necesita cumplir el cliente para aplicar algún tipo de crédito?**

Ser cliente del banco (Apertura cuenta de ahorros). Regir al check list. (Cedula de identidad, planilla de servicios básicos, copia del Ruc actualizado, declaraciones anuales del impuesto a la renta de los últimos 3 años entre otros).

**7.- ¿Cómo mide la capacidad de endeudamiento de un cliente?**

Análisis de sus ingresos versus gastos.

**8.- ¿Cuáles son los límites de tiempo para poder realizar el pago correspondiente?**

Existen varios créditos para pymes entre ellos capital de trabajo hasta 12 meses compra de activo fijo hasta 48 meses, y remodelaciones hasta 36 meses. Las tasas dependen de las ventas actualmente se maneja un PYMES con ventas desde 100 mil hasta 1 millón tasa 11,23% a los plazos que te indico arriba. Eso es para personas naturales o jurídicas cuando son jurídicas se deben realizar los informes legales que son netamente la constitución de la empresa, eso maneja el área legal.

**9.- ¿Existe algún tipo de beneficio adicional a los clientes que realizan pagos anticipados?**

Si, la reducción de intereses. Si pre-cancela si solo abona se hace una tabla de amortización nueva y dependiendo de cuanto vaya abonando puede pre cancelar el crédito, pagando solo el capital q tenga a la fecha los intereses adicionales no la paga.

**10.- ¿Cuáles son las facilidades de pago que se le otorga al cliente?**

Se pueden otorgar meses de gracia. La prioridad de los pagos depende del flujo del negocio y como sean sus ingresos pues existen actividades que por su naturaleza las ventas se dan en forma mensual, semestral, bimensual y al vencimiento que es un solo pago por lo general se los utiliza para cultivos de arroz, caña.

Gerente: Ing. Mónica Espinoza - Banco Guayaquil

**1.- ¿Cuál es el monto máximo que se otorga en un crédito para PYMES comerciales?**

El monto máximo está en medio millón de dólares, depende de las políticas de cada banco.

**2.- ¿Qué beneficios ofrece el banco para fidelizar y mantener al cliente?**

El B.P.F. son los servicios multicash (pago a terceros, pago de nómina, servicios de recaudación a través de la APP que es de fácil acceso y total seguridad.

**3.- Si se llegase a presentar un problema entre la entidad y el cliente, ¿Cuál es el departamento encargado para este tipo de situaciones?**

Servicio al cliente es el primer filtro que recoge el requerimiento del cliente y lo direcciona dependiendo del problema a otra área.

**4.- ¿Qué es lo que se toma en cuenta del cliente al momento de otorgar un crédito para PYMES comerciales?**

La reciprocidad con el banco (si es cliente del banco), cifras declaradas de los 3 últimos años y comportamiento crediticio.

**5.- ¿Cuál es la información que usted indaga sobre el cliente para ver si es factible o no otorgar el crédito?**

El nivel de ventas, utilidad neta y capacidad de pago según su flujo de caja.

**6.- ¿Cuáles son los requisitos que necesita cumplir el cliente para aplicar algún tipo de crédito?**

Persona natural:

Mayor de 21 años, estabilidad laboral 1 año empresa privada y 2 años en empresa pública.

Jurídica:

Registro único de contribuyente (R.U.C) y calificación de riesgo.

**7.- ¿Cómo mide la capacidad de endeudamiento de un cliente?**

Con el flujo de caja se determina la capacidad de pago para el endeudamiento.

**8.- ¿Cuáles son los límites de tiempo para poder realizar el pago correspondiente?**

Para las empresas:

Si es para capital de trabajo 12 meses.

Capital de inversiones 36 meses.

Persona natural:

Monto hasta \$5000 plazo 36 meses.

Mayor a \$5000 hasta 42 meses.

**9.- ¿Existe algún tipo de beneficio adicional a los clientes que realizan pagos anticipados?**

Se liquida con los intereses solo hasta la fecha de pago.

**10.- ¿Cuáles son las facilidades de pago que se le otorga al cliente?**

De acuerdo a la actividad de la empresa de puede facilitar trimestrales, semestrales o mensuales.

## **Entrevista a propietaria del Supermercado López**

Dueña: Sra. Nelly López - Propietaria del Supermercado López

**1.- ¿Cuáles son las características que toma en cuenta al momento de adquirir un producto?**

Calidad, precio y durabilidad.

**2.- ¿Usted cree que sus clientes tienen preferencia de los productos por su imagen o calidad?**

Los clientes siempre se dejan llevar por la imagen y el precio, sobre todo.

**3.- ¿Qué técnicas aplica en su ámbito laboral para lograr aumentar el porcentaje de ventas en el mercado?**

Buscar productos de calidad y que tengan precios que vayan acorde al mercado que me dirijo.

**4.- ¿Usted considera que el porcentaje de ventas que obtiene en su empresa son positivos?**

Si.

**5.- ¿Qué estrategias aplica para ser líder frente a sus competidores?**

Precios cómodos, un producto de calidad y rebajas al comprar por mayor.

**6.- ¿Cree usted que los precios que mantiene en su empresa son convenientes para mantenerse ante los competidores?**

Si, trato de buscar productos que estén en bajo precio y de excelente calidad para ofertar a mis clientes.

**7.- ¿Por qué cree que es importante recopilar información sobre las opiniones personales de sus clientes?**

Así conozco los gustos y podría ver lo que le hace falta a mi comercial y poder mejorar.

**8.- ¿Cada cuánto tiempo usted considera que se debe realizar un análisis de las preferencias de los clientes?**

Pienso que cada 2 meses.

**9.- ¿Qué tipo de aparatos tecnológicos dispone el Supermercado López?**

Computadoras, balanzas y selladoras.

**10.- ¿Cuáles serían sus estrategias para llegar a tener una mejor comunicación con el cliente?**

Aplicar un buzón de comentarios o crear una página web para poder recibir los comentarios o quejas.

**11.- ¿Considera trascendental para el establecimiento el uso de máquinas de última tecnología? Como lo son: registradora de acero con la banda transportadora, lector de barras, entre otros.**

Sí, me parece excelente la implementación de dichas maquinas es un poco complicado instalarlas por el precio que tienen.

## Análisis de Entrevistas

Para poder conocer el verdadero punto de vista de los ciudadanos, en donde no se los limite a elegir una respuesta, sino que sean libres de opinar se procedió a realizar entrevistas a proveedores, a gerentes de entidades financieras y a la propietaria del comercial estudiado.

Según los datos recopilados, en relación a las preguntas: ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para fidelizar su cliente? y ¿Qué tipos de descuentos ofrece a sus clientes para contrarrestar movimientos de la competencia? Se pudo reconocer que existen similitudes en sus respuestas, en caso de los proveedores siempre van a buscar satisfacer y fidelizar al cliente con la calidad del producto, también ofreciendo descuentos para obtener una ventaja competitiva entre los demás. Sobre todo, los proveedores se enfocan en establecer una buena relación con el consumidor para que de esta manera exista confianza y se pueda trabajar exitosamente.

Al centrarnos en las respuestas de los gerentes de las entidades financiera, en relación a las preguntas: ¿Qué es lo que se toma en cuenta del cliente al momento de otorgar un crédito para PYMES comerciales?, ¿Cuáles son los requisitos que necesita cumplir el cliente para aplicar algún tipo de crédito? y ¿Cuáles son las facilidades de pago que se le otorga al cliente?, se llegó a la conclusión de que existe apoyo de parte de las entidades financieras en cuanto una pequeña y mediana empresa (PYME) comercial solicita un crédito para poder invertir en su negocio, las instituciones bancarias brindan asesoría y ofrecen información valiosa a los clientes, con esto lograr ayudarlos con lo que necesiten.

Enfocando en las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las características que toma en cuenta al momento de adquirir un producto?, ¿Qué estrategias aplica para ser líder frente a sus competidores?, y ¿Cuáles serían sus estrategias para llegar a tener una mejor comunicación con el cliente? La propietaria del Supermercado López añade que lo primordial

para fidelizar clientes es la calidad del producto y un precio que sea agradable para el público, con estos dos juntos se podrá sobresalir en el mercado y ante los competidores. La propietaria del Supermercado López se ha establecido en mejorar la atención al cliente, debido a que considera de suma importancia, no solo para el incremento de ventas sino también para el aumento de su marca. Con el fin de lograr disminuir las debilidades y convertirlas en estrategias de fortalecimiento.

## Propuesta

Según los resultados de la encuesta realizada se logró conocer que el Supermercado López necesita mejorar la atención al cliente puesto que los empleados no están debidamente capacitados. Con esta investigación se propone la implementación de estrategias para mejorar los vínculos con el cliente y así alcanzar un alto nivel de satisfacción en cada uno de los consumidores. Por consiguiente, se recomiendan las siguientes actividades:

Tabla N° 20: *Propuesta de capacitación*

Capacitación de la atención al cliente						
Estrategias	Actividades	Recursos	Costos	Responsables	Resultados	Indicadores
Implementar capacitaciones de servicio al cliente para los colaboradores	Mejorar la atención al cliente	Capacitador	\$900	Propietaria y personal del Supermercado López	Atraer clientes y fortalecer el posicionamiento	El 90% del personal está dispuesto a captar los cambios que benefician a la empresa
	Capacitaciones teóricas y prácticas					
Garantizar servicios de primera calidad	Charlas motivacionales	Capacitador	\$1,000	Propietaria del Supermercado López	Posicionamiento en el mercado	Mostrar una buena actitud al momento de venta
	Difusión de servicios	Refrigerios				
Fortalecer relaciones laborales dentro de la empresa	Convivencias	Viáticos	\$0	Propietaria y personal del Supermercado López	Motivación del personal	Satisfacción de los empleados de acuerdo a las nuevas normas
	Reuniones mensuales	Lugar de encuentro				
Integrar al grupo de colaboradores por medio de reuniones internas	Reuniones	Personal de la institución	\$100	Propietaria y personal del Supermercado López	Compañerismo	Compromiso de los colaboradores en el lugar de trabajo
		Refrigerios				
Total de Costos del Plan Estratégico			\$2,000			

Fuente: *Elaborado por los autores*

Con las actividades dentro del plan de capacitación se propone mejorar el servicio de atención al cliente, de esta manera aumentar la cartera de consumidores del Supermercado López, lo cual no solo incrementará los ingresos económicos sino también aumentará el reconocimiento de la marca.

Otra forma en la que se busca mejorar con el plan de capacitación es en el fortalecimiento de relaciones entre empresa-consumidor, de este modo crecerá la comunicación con el cliente y con esto se logrará optimizar el servicio que provee el Supermercado López día a día.

## **CAPÍTULO 4**

### **CONCLUSIONES**

Una vez terminada la presente investigación es importante reconocer que los Stakeholders y el desarrollo competitivo aportan positivamente al logro de objetivos y cumplimiento de metas. Estos dos temas son indispensables de ahora en adelante para el Supermercado López, puesto que desde su inauguración no se habían tomado en cuenta los intereses de todos los grupos de interés ni aplicado estrategias de mercadeo.

Cada vez son más las empresas que entienden la importancia de las estrategias competitivas y lo toman como una oportunidad de innovación para generar nuevos productos y/o servicios, logrando obtener una respuesta rápida y enfocada a las necesidades de los clientes y por ende más competitiva.

### **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la propietaria del Supermercado López que aplique estrategias de capacitación para su capital humano, así los trabajadores laborarán de manera entusiasta y sabrán atraer al cliente lo cual permitirá crecer en el mercado. Además, se invita a realizar estudios similares en las diferentes empresas del cantón Milagro para reconocer falencias y lograr mejorar la competitividad de las organizaciones.

Para poder ser líderes en el mercado se debe comenzar por realizar un estudio interno de los comportamientos de los empleados y llevar a cabo las siguientes actividades:

- Entablar buena relación con los clientes.
- Aplicar técnicas de atención al cliente.
- Cuidar y mantener los clientes de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC Emprendedor. (6 de Abril de 2017). *MAPEO/MATRIZ DE LOS STAKEHOLDER*.  
Obtenido de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/04/mapeomatriz-de-los-stakeholder.html>
- Aguilera Castro, A., & Puerto Becerra, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento & Gestion*, 1-26.
- Areté Gestiona. (4 de Octubre de 2016). *Areté Gestiona*. Obtenido de [http://www.aretegestiona.es/historia\\_parte\\_interesada/](http://www.aretegestiona.es/historia_parte_interesada/)
- Ayala, L., & Arias, R. (2015). *Gerencia de Mercadeo*. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
- Calderón, N. (18 de Enero de 2006). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/stakeholders/>
- Carrón, R. (Junio de 2014). Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3729/1/10398.pdf>
- Ebizor. (30 de Diciembre de 2016). *EBIZOR PA*. Obtenido de <http://www.ebizor.com/desarrollo-competitivo-economia-nacional/>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A stakeholder approach*. (C. U. Press, Ed.) Boston.
- García, I. (30 de Agosto de 2017). *Economiasimple*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>
- Gil, A., & Paula, L. (Junio de 2011). La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial, *Revista de métodos dos cuantitativos para la economía y la empresa*, 11, 78 - 79. Obtenido de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:aUUnJV-wjYQJ:https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/view/2095/1664+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). *Stakeholders - Agency Theory*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1999). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts* (Vol. XXII). doi: 10.2307/259247
- Moreno, R. (2015). *iimv.org*. Obtenido de <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf>
- Parra, C. (21 de Marzo de 2018). *RockContent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>

- Peiro, A. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html>
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. Mexico.
- Porter, M. (1990). Obtenido de <https://www.competitividadyestrategia.com/diamante-de-porter.html>
- Porter, M. (2017). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto. Obtenido de [https://www.planetadelibros.com/libros\\_contenido\\_extra/35/34984\\_Ser\\_competitivo.pdf](https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf)
- Ríos, R. (2016). *SlidePlayer*. Obtenido de <https://slideplayer.es/slide/4275505/release/woothee>
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Urroz R., F. (17 de Agosto de 2010). *Guioteca*. Obtenido de <https://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

## ANEXOS

### Anexo 1: Comprobación de plagio

TESIS			
INFORME DE ORIGINALIDAD			
<b>4%</b>			
INDICE DE SIMILITUD	<b>3%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>
	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
FUENTES PRIMARIAS			
<b>1</b>	<b>cne.presidencia.gov.co</b> Fuente de Internet		<b>1%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Instituto Madrilen de Formacion</b> Trabajo del estudiante		<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>Submitted to Universidad Diego Portales</b> Trabajo del estudiante		<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to UNIV DE LAS AMERICAS</b> Trabajo del estudiante		<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.ucsg.edu.ec</b> Fuente de Internet		<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>rockcontent.com</b> Fuente de Internet		<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>abcdelemprendedor.blogspot.com</b> Fuente de Internet		<b>&lt;1%</b>

## Anexo 2: Operacionalización de las Variables

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS O PREGUNTAS	UNIDAD DE ANÁLISIS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Variable Independiente (STAKEHOLDERS EXTERNOS)</b>	Los Stakeholders se refieren a las personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.	<b>Cientes</b>	*Calidad y presentación de los producto	¿Considera usted que los productos que encuentra en el Supermercado López son de calidad?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
				¿Considera usted que los productos mantienen orden y un buen estado en el mostrador?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
				¿Cree usted que el Supermercado López mantiene un ambiente agradable e higiénico para el cliente?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
			*Nivel de satisfacción del cliente	¿Se encuentra satisfecho con los productos que ofrece el Supermercado López?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
				¿Cree usted que los precios van acordes con el producto que usted adquiere?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
				¿Considera usted que el servicio que se brinda dentro del Supermercado López es adecuado?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
			*Comunicación	¿Cree usted importante la implantación de un buzón de sugerencias?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
				¿Piensa usted que el personal está completamente capacitado para ofrecer una buena atención?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
				¿Cree que el personal del Supermercado López se encuentra capacitado para sus puestos de trabajo?	Base de clientes del Supermercado López	Encuesta
		¿Cuáles serían sus estrategias para llegar a tener una mejor comunicación con el cliente?		Propietaria Del Supermercado López	Entrevista	
		¿Considera usted que el servicio del Supermercado López cumple con sus expectativas?		Base de clientes del Supermercado López	Encuesta	
		<b>Proveedores</b>	*Precio y promoción	¿Cuáles son las estrategias que utiliza para fidelizar su cliente?	Proveedores de DEVIES y DANEC	Entrevista
				¿Qué tipos de descuentos ofrece a sus clientes para contrarrestar movimientos de la competencia?	Proveedores de DEVIES y DANEC	
				¿Qué tipo de productos complementarios ofrece para convencer al cliente y tenga un inclinamiento hacia usted?	Proveedores de DEVIES y DANEC	
			*Nivel de tiempo de entrega	¿Les concede a sus clientes seguros de contra robo de mercancías?	Proveedores de DEVIES y DANEC	
				¿Cuál es el plazo actual de entrega de pedidos?	Proveedores de DEVIES y DANEC	
				¿Usted maneja formas de entrega inmediata?	Proveedores de DEVIES y DANEC	
				¿Cuál es su plazo de entrega en caso de emergencia?	Proveedores de DEVIES y DANEC	
			*Nivel de tiempo de pago	¿Cuáles son los plazos pago que le brinda al cliente?	Proveedores de DEVIES y DANEC	
				Si existe algún retraso de pago por parte del cliente, ¿Cuáles serían sus alternativas para ayudarlo?	Proveedores de DEVIES y DANEC	
				¿Les concede a sus clientes realizar pagos fuera de las fechas establecidas? ¿Cuánto tiempo?	Proveedores de DEVIES y DANEC	

		<b>Entidades Financieras</b>	*Necesidad del cliente	¿Cuál es el monto máximo que se otorga en un crédito para PYMES comerciales?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil	Entrevista				
				¿Qué beneficios ofrece el banco para fidelizar y mantener al cliente?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
				Si se llegase a presentar un problema entre la entidad y el cliente, ¿Cuál es el departamento encargado para este tipo de situaciones?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
				¿Qué es lo que se toma en cuenta del cliente al momento de otorgar un crédito para PYMES comerciales?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
			*Análisis de rentabilidad	¿Cuál es la información que usted indaga sobre el cliente para ver si es factible o no otorgar el crédito?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
				¿Cuáles son los requisitos que necesita cumplir el cliente para aplicar algún tipo de crédito?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
				¿Cómo mide la capacidad de endeudamiento de un cliente?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
			*Capacidad de pago	¿Cuáles son los límites de tiempo para poder realizar el pago correspondiente?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
				¿Existe algún tipo de beneficio adicional a los clientes que realizan pagos anticipados?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
				¿Cuáles son las facilidades de pago que se le otorga al cliente?	Gerente del Bco. del Austro y Guayaquil					
			<b>Variable Dependiente (DESARROLLO COMPETITIVO)</b>	La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores	<b>Liderazgo de Costos</b>		*Diseño del producto	¿Cuáles son las características que toma en cuenta al momento de adquirir un producto?	Propietaria Del Supermercado López	Entrevista
								¿Usted cree que sus clientes tienen preferencia de los productos por su imagen o calidad?	Propietaria Del Supermercado López	Entrevista
*Participación de mercado	¿Qué técnicas aplica en su ámbito laboral para lograr aumentar el porcentaje de ventas en el mercado?	Propietaria Del Supermercado López				Entrevista				
	¿Le gustaría que el Supermercado López diera a conocer sus productos y promociones por medio de redes sociales?	Base de clientes del Supermercado López				Encuesta				
	¿Usted considera que el porcentaje de ventas que obtiene en su empresa son positivos?	Propietaria Del Supermercado López				Entrevista				
*Competencia	¿Qué estrategias aplica para ser líder frente a sus competidores?	Propietaria Del Supermercado López				Entrevista				
	¿Cree usted que los precios que mantiene en su empresa son convenientes para mantenerse ante los competidores?	Propietaria Del Supermercado López				Entrevista				
	¿Se encuentra satisfecho con los precios y productos que ofrece el Supermercado López ante la competencia?	Base de clientes del Supermercado López				Encuesta				
<b>Diferenciación</b>	*Investigación de mercado	¿Le gustaría ser participe en futuras investigaciones de mercado para el mejoramiento del local comercial?			Base de clientes del Supermercado López	Encuesta				
		¿Por qué cree que es importante recopilar información sobre las opiniones personales de sus clientes?			Propietaria Del Supermercado López	Entrevista				
		¿Cada cuánto tiempo usted considera que se debe realizar un análisis de las preferencias de los clientes?			Propietaria Del Supermercado López	Entrevista				
	*Tecnología	¿Qué tipo de aparatos tecnológicos dispone el Supermercado López?			Propietaria Del Supermercado López	Entrevista				
		¿Cree usted importante el uso de registradoras de acero con banda transportadora para agilizar el movimiento de compra?			Base de clientes del Supermercado López	Encuesta				
		¿Usted piensa que sería factible implementar servicios a domicilio de parte del Supermercado López?			Base de clientes del Supermercado López	Encuesta				
¿Considera trascendental para el establecimiento el uso de máquinas de última tecnología? Como lo son: registradora de acero con la banda transportadora, lector de barras, entre otros.	Propietaria Del Supermercado López	Entrevista								

Fuente: *Elaborado por los autores*

### Anexo 3: Carta al Supermercado López

Milagro, 25 de julio del 2019

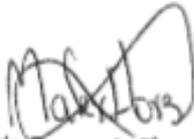
Señora  
Nelly Janeth López  
GERENTE PROPIETARIA DEL SUPERMERCADO LÓPEZ  
Presente.-

De nuestras consideraciones:

Yo, MARIA FERNANDA FLORES LÓPEZ, con cédula de identidad #0956068167 y FANNY DANIELA ZEA RAFFO con cédula de identidad #0942256918, estudiantes de la UNEMI., en la carrera de Ingeniería Comercial, solicitamos a usted se nos facilite la base de datos de los clientes mensuales del Supermercado que usted dignamente preside, dicha información será utilizada para la tesis de grado con nombre "Los Stakeholders Externos y su Incidencia en el Desarrollo Competitivo del Supermercado López en el cantón Milagro, provincia del Guayas 2019".

Muy agradecidas quedamos de su atención.

Atentamente.



María Fernanda Flores López



Fanny Daniela Zea Raffo

## Anexo 4: Certificado del Supermercado López

Milagro ,27 de julio del 2019

### CERTIFICADO

En el presente escrito se concede a Fanny Daniela Zca y María Fernanda Flores estudiantes de la Universidad Estatal de Milagro lo solicitado para poder utilizar información correspondiente del supermercado López en su proyecto de tesis titulado "Los Stakeholders Externos y su Incidencia en el Desarrollo Competitivo del Supermercado López en el cantón Milagro, provincia del Guayas 2019", siempre y cuando los datos e información entregada no sean para mal uso de ellos.



Atentamente

Nelly Janeth López  
Propietaria del Supermercado López

## Anexo 5: Modelo de encuesta

**Introducción:** El objetivo del presente trabajo de investigación es plantear una estrategia de fortalecimiento de relaciones con los Stakeholders externos para contribuir en el desarrollo competitivo de una PYME comercial, en este sentido se le pide su valiosa colaboración con las preguntas a continuación. Se agradece de antemano su ayuda y garantizamos la confiabilidad de los datos.

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Nivel de ingresos:** Alto ( ) Medio ( ) Bajo ( )

**ENCUESTA:** Clientes

**Variable Independiente:**

1. ¿Considera usted que los productos que encuentra en el Supermercado López son de calidad?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

2. ¿Considera usted que los productos mantienen orden y un buen estado en el mostrador?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

3. ¿Cree usted que el Supermercado López mantiene un ambiente agradable e higiénico para el cliente?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

4. ¿Se encuentra satisfecho con los productos que ofrece el Supermercado López?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

5. ¿Cree usted que los precios van acordes con el producto que usted adquiere?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

6. ¿Considera usted que el servicio que se brinda dentro del Supermercado López es adecuado?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

7. ¿Cree usted importante la implantación de un buzón de sugerencias?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

8. ¿Piensa usted que el personal está completamente capacitado para ofrecer una buena atención?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

9. ¿Cree que el personal del Supermercado López se encuentra capacitado para sus puestos de trabajo?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

10. ¿Considera usted que el servicio del Supermercado López cumple con sus expectativas?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

**Variable Dependiente:**

11. ¿Le gustaría ser participe en futuras investigaciones de mercado para el mejoramiento del local comercial?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

12. ¿Le gustaría que el Supermercado López diera a conocer sus productos y promociones por medio de redes sociales?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

13. ¿Se encuentra satisfecho con los precios y productos que ofrece el Supermercado López ante la competencia?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

14. ¿Cree usted importante el uso de registradoras de acero con banda transportadora para agilizar el movimiento de compra?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--

15. ¿Usted piensa que sería factible implementar servicios a domicilio de parte del Supermercado López?

<i>Muy de acuerdo</i>		<i>De acuerdo</i>		<i>Indeciso</i>		<i>En desacuerdo</i>		<i>Muy en desacuerdo</i>	
-----------------------	--	-------------------	--	-----------------	--	----------------------	--	--------------------------	--