



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LAS
VENTAS DE DOLLAR GENERAL CORPORATION

PEÑARANDA VEGA JENNIFER JOSELYN
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN
LAS VENTAS DE DOLLAR GENERAL CORPORATION

PEÑARANDA VEGA JENNIFER JOSELYN
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

MACHALA
2018



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ECONOMÍA MENCIÓN EN GESTIÓN
EMPRESARIAL

EXAMEN COMPLEXIVO

ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LAS VENTAS DE
DOLLAR GENERAL CORPORATION

PEÑARANDA VEGA JENNIFER JOSELYN
ECONOMISTA CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL

TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH

MACHALA, 03 DE JULIO DE 2018

MACHALA
03 de julio de 2018

Nota de aceptación:


Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LAS VENTAS DE DOLLAR GENERAL CORPORATION, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



TAPIA ESPINOZA NANCY JANNETH
0702669524
TUTOR - ESPECIALISTA 1



BALSACA TAPIA LENIN
1708037377
ESPECIALISTA 2



SALCEDO MUÑOZ VIRGILIO EDUARDO
0702538729
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: martes 03 de julio de 2018 - 09:26

Urkund Analysis Result

Analysed Document: CASO FINAL JJPV.docx (D40208860)
Submitted: 6/15/2018 10:18:00 PM
Submitted By: jpenaranda_est@utmachala.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, PEÑARANDA VEGA JENNIFER JOSELYN, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LAS VENTAS DE DOLLAR GENERAL CORPORATION, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 03 de julio de 2018



PEÑARANDA VEGA JENNIFER JOSELYN
0707025888

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación y la culminación de mi carrera profesional a mi más grande regalo de vida, a mi familia. A mi mamá, por brindarme su apoyo incondicional, su esfuerzo, su compañía y por siempre creer en mí durante mi proceso de aprendizaje, que hoy se ve reflejado en este logro. A mi papá, por formar mi carácter en momentos de rebeldía. A mi hermano, por ser calma en mi tempestad y por darme las más grandes lecciones de vida. A mi mejor amiga, que el tiempo la convirtió en una hermana, a ella que también es parte de este proceso porque siempre me tendió su mano en los momentos difíciles y ha sabido ser incondicional.

Quiero también, dedicar esta pequeña pero importante etapa de mi vida a mí estrella en el cielo, que siempre estuvo pendiente de cuánto tiempo me faltaba por egresar y que a través de estas líneas le expreso mi cariño y gratitud.

Para ustedes este logro.

AGRADECIMIENTO

El más profundo y sincero agradecimiento a mi familia, por su amor, su paciencia y su incondicionalidad. Especialmente, quiero agradecer a Bella Martina, por ser mi inspiración y mi milagro de vida, por ser mi maestra y mi pilar fundamental, por ser mi ángel y dar lo mejor de ella cada día; siempre amorosa, siempre pendiente, siempre atenta, siempre siendo ella, siempre siendo Mamá.

Agradezco también a la vida, por poner en mi camino a personas y docentes que de una u otra manera han llegado ser partícipes de mi formación académica, y que hoy celebran conmigo este logro.

Mi gratitud es para ustedes.

RESUMEN

ANÁLISIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LAS VENTAS DE DOLLAR GENERAL CORPORATION

AUTOR:

Jennifer Joselyn Peñaranda Vega

El presente caso práctico tiene como objetivo analizar las estrategias organizacionales que adopta Dollar General Corporation para incrementar el volumen de ventas, aperturar nuevas tiendas de descuento, y establecer centros de distribución en su área geográfica. Consecuentemente, se ha desarrollado una metodología en base a la revisión de artículos científicos y libros que tratan sobre la planeación estratégica y el marketing.

Desde un enfoque estratégico, la organización aplicó la planeación estratégica para observar la situación actual, y a través del análisis FODA identificó los aspectos más fuertes y vulnerables. Se desarrolló la matriz de perfil competitivo y factor interno para conocer la fuerza de su posición estratégica. Así mismo, se reconocieron estrategias que interactúan en el tiempo. En este sentido, la formulación de la estrategia en Dollar General Corporation actúa como un método que previene los riesgos de la proyección futura que gestiona la dirección corporativa.

Por su parte, en Dollar General Corporation se desarrollaron tres tipos de estrategias organizacionales, que durante su proceso de ejecución abarcó el nivel corporativo, competitivo y funcional. Logrando mediante el estudio del nicho de mercado la diversificación y concentración a través de la ventaja competitiva, ofreciendo en las tiendas de descuento un producto a un menor costo que el de la competencia y a gusto del consumidor. Finalmente, como resultado de analizar la Matriz de perfil competitivo y factor interno se pudo determinar que la organización se encuentra en una posición estratégicamente fuerte, sostenible y viable frente a Family Dollar.

Palabras claves: Estrategias, competencia, planeación estratégica, FODA.

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE STRATEGIC PLANNING APPLIED IN THE SALES OF DOLLAR GENERAL CORPORATION

AUTHOR:

Jennifer Joselyn Peñaranda Vega

The objective of this case study is to analyze the organizational strategies adopted by Dollar General Corporation to increase sales volume revenues, open new discount stores, and establish distribution centers in its geographical area. Consequently, a methodology has been developed based on the review of scientific articles and books that deal with strategic planning and marketing.

Since a strategic perspective, the organization applied strategic planning to observe the current situation, and through the SWOT analysis, identified the strongest and most vulnerable aspects. The matrix of competitive profile and internal factor was developed to know the strength of its strategic position. Likewise, strategies that interact over time were recognized. In this sense, the formulation of the strategy in Dollar General Corporation acts as a method that prevents the risks of the future projection that manages the corporate direction.

On the other hand, Dollar General Corporation developed three types of organizational strategies, which during its execution process covered the corporate, competitive and functional level. Achieving through the study of the niche of the market the diversification and concentration through the competitive advantage, offering in the discount stores a product at a lower cost than the one of the competition and at the pleasure of the consumer. Finally, as a result of analyzing the matrix of competitive profile and internal factor it was possible to determine that the organization is in a strategically strong, sustainable and viable position in front of Family Dollar.

Keywords: Strategies, competence, strategic planning, SWOT.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
DESARROLLO	5
Planeación estratégica: Origen y definición	5
Importancia	6
Procesos de la planeación estratégica	7
Visión	8
Misión	8
Análisis FODA	8
Análisis Interno	9
Análisis externo	9
Objetivos	10
Estrategias	10
Tipos de estrategias	10
Estrategia Corporativa	10
Estrategia Competitiva	11
Estrategia Funcional	11
Ventas al menudeo	12
Clases de tiendas minoristas	12
METODOLOGÍA	13
DISCUSIÓN	14

Dollar General Corporation	14
Misión	14
Objetivos	14
Estrategias de venta	14
Análisis FODA	15
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	17
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	18
CONCLUSIONES	20
REFERENCIAS	21

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. CLASES DE TIENDAS MINORISTAS	12

ILUSTRACIONES

	Pág.
CUADRO 1. ANÁLISIS FODA DE DOLLAR GENERAL CORPORATION	16
CUADRO 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	17
CUADRO 3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	18

INTRODUCCIÓN

El presente caso práctico se centra en analizar la planeación estratégica aplicada en las ventas de Dollar General Corporation, una organización que a través de la estrategia de ventas masivas al menudeo logra incrementar un alto porcentaje en sus ingresos, teniendo como prioridad abrir nuevos puntos de ventas de tamaño reducido en comunidades pequeñas de los estados de Connecticut, Nevada y New Hampshire perteneciente a los Estados Unidos, y contar con una amplia gama de productos en cada uno de los establecimientos.

El desarrollo de la investigación se encuentra estructurado desde un sentido generalizado a lo más particular. En primer orden, el presente caso de estudio se ha desarrollado en base a la revisión de artículos científicos, y libros que tratan de planeación estratégica, marketing y ventas al menudeo. En segundo orden, según la versión de varios autores se conoce que es la planeación estratégica, su importancia, y los procesos que conforman la formulación de la estrategia. Así mismo, se identifican los tipos de estrategias organizacionales y la forma de actuar ante la fuerza competitiva del mercado.

Objetivo General

Analizar las estrategias organizacionales que adopta Dollar General Corporation en el entorno competitivo.

Objetivos Específicos

- Identificar las etapas que intervienen en el proceso de la planeación estratégica.
- Definir la misión y objetivos de Dollar General Corporation.
- Plantear el análisis FODA de la organización.
- Diagnosticar la posición estratégica en la que se encuentra Dollar General Corporation frente a Family Dollar mediante la matriz de perfil competitivo y factor interno.

En este sentido, el caso de Dollar General Corporation mediante las tres estrategias organizacionales trata de identificar la forma en que asciende el volumen de ventas a través de su amplia gama de artículos que ofrece al mercado y por el cual obtuvo un gran resultado. Básicamente, la estrategia de vender al menudeo hace referencia a la

intervención de la mercadotecnia. Mientras que la gerencia estratégica en este caso, implica llevar a cabo el estudio de la competitividad de su rival Family Dollar por medio de la elaboración de la matriz de perfil competitivo y factor interno que se estructura a partir del análisis FODA.

Por su parte, la situación del problema plantea que se elaboren los objetivos, misión y FODA de Dollar General Corporation. Sin embargo, el desarrollo del análisis FODA se limita a razón de que el reactivo práctico que proporciona la plataforma de titulación no da accesibilidad a obtener más información. Por lo que, se visitó páginas web que faciliten información de la organización de estudio para poder estimar los posibles factores internos y externos.

Finalmente, a nivel corporativo la planeación estratégica es la base fundamental en la toma de decisiones que requiere la organización para ampliar el mercado y extender su línea de negocio a partir de una estrategia con enfoque corporativo, competitivo y funcional.

DESARROLLO

Planeación estratégica: Origen y definición

Según David (2003) el término de planeación estratégica aparece en los años cincuenta, consecuentemente para los años sesenta y setenta este método tuvo una gran acogida por parte de las empresas estadounidenses debido a que fue considerada en el área empresarial como una técnica que resolvía los problemas más complejos. Sin embargo, en los años ochenta después de que las empresas aplicaran esta metodología, la planeación estratégica fue eliminada porque no actuó eficientemente en las metas propuestas por las organizaciones y los resultados no generaron altos rendimientos. Cabe destacar que para los años noventa, se restablece la planeación estratégica pero con un proceso ampliamente superior y dirigido al ámbito de los negocios.

El desarrollo de las organizaciones en el mercado competitivo surge a partir de una estrategia, considerada en el contexto empresarial como la técnica base que instruye al área funcional para que se gestione el proceso de planeación estratégica. Por ello, la organización al estructurar y establecer estrategias en el ambiente competitivo, induce a medir la capacidad de posicionamiento sostenible que ésta tiene en el mercado (Contreras 2013).

La estrategia es vista como un mecanismo que direcciona a la organización a combatir los riesgos que se puedan presentar en el entorno competitivo. Desde un enfoque generalizado, el pensamiento estratégico implica conocer la situación actual que presenta determinada organización y para esto, requiere que se evalúen los factores internos y externos. De modo que, se reconozcan las capacidades y los aspectos críticos que mediante el proceso de la planeación estratégica se contribuya al desarrollo de la organización (Ramírez 2013).

La planeación estratégica en la gestión empresarial se la describe como una forma sistemática de llevar a cabo un proceso que orienta a la organización a desarrollar un plan de acción que combata la fuerza de la competencia y genere beneficios a la empresa, con la finalidad de estructurar modalidades que promuevan la formulación de estrategias alineadas al nivel competitivo (Bojórquez y Pérez 2013).

Además, se entiende a la planeación estratégica como el proceso de fortalecer y direccionar las actividades que coordina la organización con el área funcional frente a la competitividad. Por lo tanto, realiza minuciosamente el análisis del ambiente en donde se requiere satisfacer las necesidades del consumidor y en donde consecuentemente se proyectaría las respectivas estrategias implicadas en el crecimiento de la productividad (Mora, Vera y Melgarejo 2015).

Es importante señalar que el proceso de la planeación estratégica en una organización formula un conjunto de acciones integrales que permiten identificar los tipos de riesgos que se pueden presentar en el negocio. Por lo general, la creación de una empresa antes de proceder a su actividad empresarial, plantea la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias con la finalidad de emprender eficientemente y alcanzar lo propuesto por la organización (Govea, y otros 2016).

Importancia

La importancia de la planeación estratégica direccionada al mundo empresarial radica prácticamente en el funcionamiento eficiente de las organizaciones y la parte administrativa. Tal motivo se debe a que la planeación junto a la tecnología son la base fundamental para que las empresas sobresalgan al enfrentarse a todo tipo de cambio que exista en el mercado. Sin embargo, antes de tomar una decisión estratégica es importante recalcar que la organización debe evaluar los factores internos y externos con la finalidad de establecer estrategias que sean viables y sostenibles durante su trayectoria en el entorno competitivo (Govea, y otros 2016).

Según Hernández y Rodríguez (2016) la planeación estratégica en el entorno competitivo es de gran relevancia, porque es un conjunto de ideas estratégicas que contribuyen en el desarrollo integral de la organización. Para ello, analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de identificar los diferentes riesgos que puede tener el entorno del mercado competitivo al que se expone y así definir estrategias que alcancen el objetivo planteado.

En este sentido, el funcionamiento de los instrumentos que direccionan a la organización, se centra principalmente en la planificación estratégica, la misma que hace referencia a la formulación de la estrategia mediante el análisis FODA. Cabe recalcar que el estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, son factores

esenciales que permiten estructurar la matriz de perfil competitivo y factor interno de la empresa en relación al entorno de su actividad empresarial (Peraza, Gómez y Aleixandre 2016).

Procesos de la planeación estratégica

En el caso de estudio de una empresa procesadora de carne, el proceso de la planeación estratégica actúa como una técnica sistemática que al ser empleada considera importante establecer desde el principio la visión y misión de la organización. Mientras que para corregir los problemas internos y lograr el funcionamiento eficiente de la organización, realiza el respectivo diagnóstico a los factores internos y externos mediante el análisis FODA. Generalmente, los anteriores procesos dan paso a establecer los objetivos estratégicos a largo plazo. Consecuentemente, se plantean estrategias y se selecciona a la más adecuada, la misma que permitirá alcanzar el éxito de la organización (Govea, y otros 2016).

Por su parte, la formulación de la estrategia en otro caso de estudio que requiere evidenciar si existe un crecimiento empresarial en las Pymes, dentro de su análisis estratégico utiliza cuatro elementos esenciales para la generación de esta fase perteneciente a la planeación estratégica. Por lo general, inicia con la definición de la misión; evalúa los factores internos y externos de la organización; finalmente establece estrategias, selecciona a la más adecuada y la aplica (Aguilera y Virgen 2013).

En este caso, la organización propuso nuevas políticas que estaban orientadas al crecimiento empresarial, y a su vez estructuró un modelo de encuesta que facilitó obtener información para el respectivo análisis estratégico que requería verificar si ha existido crecimiento empresarial en las Pymes de Santiago Cali.

Según D'Alessio (2008) los procesos a considerarse en la planeación estratégica como base fundamental para formular la estrategia, se estructura de la siguiente manera:

1. Definir la Visión y Misión de la organización.
2. Establecer los valores y códigos de ética.
3. Evaluar los factores internos y externos de la organización.
4. Analizar el sector industrial y el de los competidores.
5. Determinar los objetivos estratégicos a largo plazo.

6. Identificar y seleccionar las estrategias para alcanzar la visión definida por la organización.

De igual forma, David (2003) menciona que la organización para mejorar en el entorno competitivo y tomar decisiones que permita el desarrollo eficiente, la formulación de la estrategia debe considerar lo siguiente:

1. Crear la visión y misión de la organización.
2. Identificar los factores internos y externos.
3. Establecer objetivos a largo plazo.
4. Crear estrategias alternativas.
5. Elegir la estrategia a aplicarse en la organización.

A continuación, se describen las fases que conforman el proceso de la planeación estratégica:

Visión

La visión es el primer elemento que define una organización, y que a su vez establece hacia dónde quieren llegar las aspiraciones que plantea la empresa al interactuar en el mercado competitivo. De tal modo que, la visión siempre está enfocada en llevar su proyecto de inversión a largo plazo.

Misión

La misión es una declaración propia de la empresa que conduce las funciones a realizarse durante su trayecto como agente económico en el mercado. Básicamente, su función se encarga de dar a conocer al consumidor y al mercado en general los bienes o servicios que oferta la organización y cuáles son los propósitos a alcanzar mediante la ventaja competitiva que imparte en el entorno.

Análisis FODA

El análisis FODA en el marco empresarial, es una herramienta que permite realizar un diagnóstico a los factores internos y externos de la organización. Generalmente, a través de este esquema evaluativo que aplican las organizaciones para el respectivo análisis estratégico, el nivel corporativo toma decisiones y a su vez plantea estrategias que ayudan

a mejorar la situación actual de la empresa frente a los posibles cambios del mercado competitivo (Arriaga, Ávalos y Martínez 2017) .

De igual forma, al análisis FODA se lo describe como una técnica estratégica que a través del análisis interno y externo permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes en determinada organización. De tal modo que, este estudio reconoce los problemas fundamentales e induce a que la organización establezca opciones para mejorar la eficiencia del establecimiento con la finalidad de aprovechar los recursos que influyen en el crecimiento económico empresarial. Así mismo, este método ayuda a reducir los aspectos vulnerables encontrados en la organización (González , Frómeta y Vidaud 2017).

Análisis Interno

Los factores internos que se evalúan durante el proceso de la planeación estratégica son aspectos que se pueden controlar y mejorar a medida de que se diagnostica y se reconocen los puntos fuertes y débiles de la organización. En otras palabras, el análisis interno identifica las fortalezas y debilidades.

Las fortalezas son las capacidades y recursos con lo que cuenta la organización. Generalmente, hace referencia a la ventaja competitiva que la diferencia de las demás organizaciones y constituye una característica fundamental que aporta al desarrollo de la empresa en el ambiente competitivo.

Por su parte, las debilidades son cualidades críticas que deben reducirse o eliminarse al aplicar una estrategia. En este sentido, hace referencia a los aspectos negativos que limitan el funcionamiento correcto de las áreas funcionales de una organización.

Análisis externo

Los factores externos que se evalúan durante el proceso de planeación estratégica son aspectos que están fuera de alcance y que tienen muy poca probabilidad de ser controlados, debido a que si no se los identifica a tiempo, estos pueden interferir directamente de forma crítica y negativa en el desarrollo y crecimiento económico de la organización. En otras palabras, la evaluación externa identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Las oportunidades son aspectos fructíferos que permiten el desempeño eficiente de la organización en relación a su ventaja competitiva. Para ello, el nivel corporativo plantea estrategias que actúan como factor potencial e interfieren en el crecimiento de la organización frente a los factores competitivos.

Sin embargo, las amenazas son situaciones adversas que se presentan en el ambiente competitivo y que influyen desfavorablemente en el posicionamiento estratégico de la organización si el área funcional no toma decisiones pertinentes a tiempo.

Objetivos

Los objetivos en la planeación estratégica son considerados como el eje central de toda organización que ambiciona ser líder en el mercado. Generalmente, los objetivos estratégicos actúan a largo plazo, coordinan y direccionan a la organización a cumplir las metas trazadas por la visión.

Estrategias

Las estrategias son consideradas dentro del planeamiento estratégico como un conjunto de técnicas y métodos que la organización requiere aplicar para mantener firme su posicionamiento en el mercado. De tal modo que, las estrategias tratan de propiciar un entorno sostenible y viable en el medio competitivo.

Tipos de estrategias

Según Solarte y Sánchez (2014) el desarrollo de las organizaciones en el área empresarial abarca tres niveles de estrategias que inciden en la fuerza de su posición estratégica, como también en el direccionamiento que utiliza la mercadotecnia en función del entorno competitivo. Por tal motivo, las estrategias organizacionales se dividen en: Corporativas, Competitivas o estrategias de negocio y en Funcionales u operativas.

Estrategia Corporativa

Según Ramírez (2013) el planteamiento de las estrategias parte del conocimiento del mercado al que pretende introducirse; reconocer el mercado meta, la competencia y al consumidor potencial. Para ello, identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Luego, aplicará un análisis de variables para la respectiva

segmentación de mercado y establecerá el nicho de mercado. Generalmente, este proceso surge de la Estrategia Corporativa, la misma que se centra en analizar a la empresa en donde podría estar y que puede hacer u ofrecer.

Por su parte, las decisiones del nivel corporativo al formular estrategias que generan un incremento en los ingresos, optan por aplicar Estrategias de Crecimiento. Básicamente, esta herramienta estratégica no es más que un tipo de la Estrategia Corporativa y la cual conduce a dos rutas esenciales que trabajan en la concentración y diversificación del mercado. Generalmente, estos aspectos direccionan al negocio a expandirse en el entorno competitivo mediante el canal de distribución y la amplia gama de líneas de productos. Por lo que, su posición estratégica se fortalece en el contexto de la competencia (Vanoni y Rodríguez 2017).

Estrategia Competitiva

Según Chirinos y Rosado (2016) la estrategia competitiva se desarrolla a través de la ruta de diferenciación; la misma que a su vez se encamina por medio de la estrategia de costos, nicho de mercado y ventaja competitiva. Estrictamente, para lograr una postura firme en el entorno competitivo las organizaciones deben analizar las principales necesidades que se presentan en el nicho de mercado y ofrecer el producto a un menor costo. Por lo tanto, la ventaja competitiva en este sentido actuaría beneficiosamente para la organización debido a que está enfocada en la optimización de los recursos, la eficiencia en direccionar el producto al consumidor potencial y la flexibilidad de los precios a gusto del cliente de acuerdo a la línea de negocio que compite en el mercado.

Estrategia Funcional

La fuerza tecnológica que ha traído la globalización y el entorno competitivo, han hecho que la mercadotecnia sea un elemento potencial al plantear estrategias a nivel funcional u operativo. Primeramente, porque orienta a la organización al desarrollo eficiente en relación a las decisiones que toma el directorio para fijar estrategias que incluyen al marketing mix. Cabe destacar, que este tipo de estrategia está respaldada indirectamente por la estrategia competitiva, debido a que su función se basa estrictamente en analizar los aspectos internos y externos de la organización para luego tomar ventaja competitiva frente a organizaciones que estén con la misma línea de productos (Sánchez , Vásquez y Mejía 2017).

Ventas al menudeo

Según Kotler (2012) en marketing un factor potencial que incide en el desarrollo de las organizaciones es vender al menudeo. Básicamente, la técnica de comercializar por minoría actúa de manera directa con el cliente porque satisface su propia necesidad y no de aquellos que tienen un fin comercial. Para ello, la acción de vender los productos se los realiza a través de tiendas en tamaño reducido.

Clases de tiendas minoristas

De acuerdo a Kotler (2012) las tiendas que comercializan al menudeo se clasifican en:

Tabla 1. Clases de tiendas minoristas

TIPO	DESCRIPCIÓN
Tienda de especialidad	Aquella que labora con una sola línea de productos de forma reducida pero con variedad en lo que ofrece.
Tienda departamental	Aquella que labora con varias líneas de productos, cuentan con personal capacitado para el manejo de cada línea.
Supermercado	Aquel que opera con un volumen alto de artículos para el hogar y bienes de primera necesidad, a precios bajos y de gusto al consumidor.
Tienda de conveniencia	Aquella que opera con una línea limitada de productos, ubicada cerca de las áreas residenciales y labora los siete días de la semana por varias horas, prácticamente tiene un alto volumen de ventas pero a precios altos.
Tienda de descuento	Aquella que labora con mercancía estándar a precios relativamente bajos, generalmente esta clase de tienda en el mercado tiene un alto volumen de ventas.

Minorista de precio reducido	Aquella que trabaja con mercancía adquirida a precios más bajos que los que compran al por mayor y que vende productos a precios más bajos que los que comercializan al menudeo. Generalmente, son las corporaciones dirigidas por empresarios.
Supertienda	Aquella que trata de satisfacer todas las necesidades del consumidor y que por lo general sus instalaciones son ampliamente grandes, siendo una combinación de todas las tiendas minoristas.

METODOLOGÍA

La metodología que se desarrolló en el presente caso de estudio toma como referencia al artículo científico de Govea, y otros (2016) el cual analiza la aplicación de la planeación estratégica en una empresa procesadora de carne, a razón de que describe de forma general los elementos fundamentales que se consideran en la temática de estudio. Además, analiza los procesos que aplica la organización al tomar decisiones estratégicas que permiten mejorar su situación actual e incrementar el volumen de ventas. Por lo tanto, la metodología que se aplicó en el caso de Dollar General Corporation es de tipo cualitativa, con un nivel de investigación descriptiva porque se fundamenta con teoría de bibliografía científica que contienen los llamados papers o artículos científicos (Bernal 2010).

Por otra parte, se adquirió información de los autores D'Alessio, Kotler y Fred David quienes en sus libros de El Proceso Estratégico, Marketing y Conceptos de Administración Estratégica proporcionan temáticas acordes a lo que plantea el caso de estudio, tanto de planeación estratégica como de la estrategia de ventas al menudeo que ejerce Dollar General Corporation.

Finalmente, se aplica el análisis FODA para elaborar la Matriz de Perfil Competitivo y factor interno con el fin de analizar si el peso de la competitividad de Dollar General Corporation frente a Family Dollar es fuerte, vulnerable o débil.

DISCUSIÓN

Dollar General Corporation

Misión

Dollar General Corporation es una organización minorista de descuento orientada a abastecer en toda su área geográfica bienes de primera necesidad, artículos para el hogar, artículos de temporada, productos de indumentaria y prendas de vestir para bebés, niños, niñas, mujeres y hombres, a fin de comprometerse con la comunidad ofreciendo mercancía en marcas nacionales y marcas privadas con altos estándares de calidad, para brindar comodidad y una mejor vida a sus clientes; generando el liderazgo en la comercialización, la rentabilidad a sus accionistas y las oportunidades laborales en los distintos puntos de venta.

Objetivos

- Ampliar la línea de negocio en diferentes puntos de venta.
- Alcanzar un alto porcentaje de ventas.
- Incrementar la rentabilidad de la organización.
- Posicionarse estratégicamente en el mercado competitivo con la apertura de nuevas tiendas de descuento en las comunidades pequeñas de los Estados Unidos.

Estrategias de venta

El contexto empresarial de Dollar General Corporation, una organización que en su estudio de mercado analiza la competencia, el cliente y el mercado meta; a nivel de su posición competitiva aplica tres tipos de estrategias organizacionales en su área geográfica.

Dentro de las tres estrategias se identifica a la Corporativa, aquella que analiza la situación actual de la empresa desde lo más generalizado a lo más particular. Teniendo como ruta

principal la estrategia de crecimiento, la misma que en el entorno competitivo se centra en la concentración y diversificación del mercado.

La estrategia de concentración busca desarrollar su actividad en un solo tipo de negocio, en este caso Dollar General Corporation es un minorista que trabaja con un mix de tienda departamental y de descuento, y que a través de la integración vertical para lograr incrementar las ventas al menudeo, la organización establece un canal de distribución que va directo al consumidor potencial y que en su posición estratégica cuenta con centros de distribución.

Por otro lado, la estrategia de diversificación en Dollar General Corporation actúa como una ruta que en el nicho de mercado analiza las principales necesidades del consumidor, para de esta manera satisfacer al mercado meta con varias líneas de productos que contienen los artículos de consumo, de temporada, productos para el hogar y productos de indumentaria en los diferentes puntos de venta de tamaño reducido en las comunidades pequeñas de los Estados Unidos.

En este sentido, la estrategia competitiva en Dollar General Corporation analiza el FODA de la organización y aplica una estrategia que tenga una diferenciación significativa en relación de ofrecer artículos a bajos costos. Por su parte, esto crea una ventaja competitiva en el mercado frente a Family Dollar, empresa que trabaja con las mismas líneas de productos pero con una gran diferencia en sus precios. La organización tiene una diferenciación significativa porque en el trayecto de su ciclo organizacional abrió 625 nuevas tiendas; contrató personal; reubicó y remodeló tiendas de descuento; los puntos de ventas ascendieron; las utilidades incrementaron como también los ingresos crecieron en un 13%.

Finalmente, la organización de estudio aplica la estrategia funcional la cual involucra al marketing y que por lo general analiza los factores internos y externos de la empresa con la finalidad de reconocer la plaza a la que se va a exponer con el producto y el precio que fijará, y que consecuentemente deberá realizar promociones en el trayecto de su crecimiento empresarial.

Análisis FODA

En Dollar General Corporation, se ha identificado los siguientes factores:

Cuadro 1. Análisis FODA de Dollar General Corporation

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica en la organización. • Segmentación de mercado. • Capacidad financiera para abrir nuevas tiendas. • Recurso humano capacitado. • Recursos económicos para contratar personal en nuevas tiendas. • Posicionamiento de mercado. • Centros de distribución en el área geográfica. • Liderazgo en comercialización. • Flexibilidad en la organización. • Ventas al menudeo en marcas nacionales y extranjeras. • Precios bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con la misma línea de productos en el mercado. • Competidores que venden a un precio más bajo.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • No da a conocer la estructura organizacional. • No se encuentra definida la visión de la organización. • La organización no establece políticas ni códigos de ética. • No realiza promociones en las ventas. • No hay publicidad en redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar línea de productos en todas las marcas. • Diversificar la línea de cartera de artículos. • Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo. • Extender la línea de negocio en todos los estados de los Estados Unidos.
<p><i>Nota:</i> FODA elaborado tomando como referencia a (González , Frómata y Vidaud 2017).</p>	

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Cuadro 2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Recursos financieros para abrir nuevas tiendas.	0.20	4	0.80
2. Reubicó 550 tiendas en tres estados de los Estados Unidos.	0.08	3	0.24
3. Abrió 625 nuevas tiendas.	0.09	3	0.27
4. Los puntos de venta incrementaron en 9.200 dentro de su posición geográfica.	0.10	3	0.30
5. Los ingresos incrementaron en un 13%.	0.12	4	0.48
6. El margen de utilidad incrementó en 214%.	0.15	4	0.60
DEBILIDADES			
1. Falta la estructura organizacional.	0.13	1	0.13
2. Carencia de promociones en las ventas.	0.03	2	0.06
3. Falta de políticas y códigos de ética.	0.04	2	0.08
4. Falta de un sistema para la dirección estratégica.	0.04	1	0.04
5. La tienda de descuento no cuenta con página web.	0.02	2	0.04
TOTAL	1	-	3.04

Nota: Matriz elaborada tomando como referencia el libro de (David 2003).

Análisis: Los resultados que presenta la matriz de evaluación de los factores internos, hace referencia al peso que tienen las fortalezas de la organización, la misma que tiene una ponderación de 2.69, lo cual indica la fuerza interna que posee Dollar General Corporation en relación de la posición estratégica de la cual se encuentra. Generalmente, el valor ponderado está por arriba del promedio y la caracteriza como una organización eficiente en su desarrollo frente la competitividad.

Por su parte, el peso de las debilidades tiene una ponderación de 0.35 valor que está por debajo del promedio y que a su vez pueden ser mejorados al aplicar la planeación

estratégica, la cual permite formular una estrategia organizacional que reduzca los riesgos que pueden presentarse en el futuro.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Cuadro 3. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)					
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	DOLLAR GENERAL CORPORATION		FAMILY DOLLAR	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Participación en el mercado	0.10	4	0.40	4	0.40
Recursos financieros	0.20	4	0.80	4	0.80
Línea de productos	0.15	4	0.60	4	0.60
Centros de distribución	0.10	4	0.40	3	0.30
Estructura de la organización	0.10	2	0.20	2	0.20
Posicionamiento en el mercado	0.10	2	0.20	1	0.10
Fidelidad del cliente	0.05	3	0.15	2	0.10
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20
Disponibilidad de Recurso humano	0.05	2	0.10	2	0.10
Publicidad	0.05	1	0.05	2	0.10
TOTAL	1	-	3.20	-	2.90

Nota: Matriz elaborada tomando como referencia el libro de (David 2003).

Análisis: El análisis de los resultados que presenta la Matriz de perfil competitivo en relación de la posición estratégica entre Dollar General Corporation y Family Dollar, se puede notar que el resultado ponderado más alto es de 3.20 el cual corresponde a la primera organización e indica que existe una mayor eficiencia en la distribución de las tiendas de descuento que desarrollan la venta al menudeo en toda el área geográfica de los Estados Unidos. Además, la organización cuenta con una alta posición financiera,

permitiendo que tenga mayor participación en el mercado, ofreciendo una amplia gama de artículos a precios relativamente bajos.

Por su parte, el resultado ponderado de Family Dollar es de 2.90, pero esto no significa que sea escasa su participación en el mercado y que no tenga recursos financieros. Sino más bien, es una organización que en los Estados Unidos ocupa el segundo lugar como minorista, lo cual indica que su posición estratégica también influye en el desarrollo de la misma pero desde una menor perspectiva que la de Dollar General Corporation.

CONCLUSIONES

El presente caso práctico mediante la respectiva revisión de la literatura sobre la temática que se desarrolló, ha permitido dar a conocer el ambiente laboral y las actividades económicas en las que participa Dollar General Corporation como organización de estudio dentro del mercado competitivo de los Estados Unidos.

El desarrollo de los contenidos, el análisis de la planeación estratégica, los procesos, y los tipos de las estrategias organizacionales que incidieron en las ventas al menudeo y generaron un incremento en el volumen de las mismas, han sido fundamentados con teoría científica que proporcionan los papers o artículos científicos y los libros citados.

Al analizar la planeación estratégica de acuerdo a Govea, y otros (2016) este mecanismo actúa como factor primordial que influye en el desarrollo de la organización, debido a que permite identificar los procesos que se consideran en la etapa de la formulación de la estrategia. Generalmente, la planeación estratégica se concentra en definir la visión y misión de la organización; realizar respectivamente el análisis FODA para reconocer los factores críticos; determinar los objetivos a largo plazo y establecer estrategias que se proyecten a futuro.

Por su parte, según Arriaga, Ávalos y Martínez (2017) el análisis FODA se lo utiliza en cualquier ámbito de estudio, y sirve para el reconocimiento de los aspectos internos y externos. En el caso de Dollar General Corporation a través de este mecanismo se pudo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la toma de decisiones estratégicas con la finalidad de mejorar la situación actual y por ende prepararse a futuro. Consecuentemente, a partir de ese análisis se pudo desarrollar la matriz de perfil competitivo y factor interno con el objetivo de conocer la posición estratégica en la que se encontraba el objeto de estudio.

Finalmente, se planteó la misión y objetivos de la organización de acuerdo a la revisión de los artículos científicos, y de las temáticas de los libros en los que se pudo constatar la forma de redacción y los factores a considerar.

REFERENCIAS

- Aguilera, Adriana, y Viviana Virgen . «Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en Pymes: Santiago de Cali - Colombia.» *Entramado* 9, nº 2 (2013): 82-97.
- Arriaga, Fabiola Guadalupe, David Ávalos, y Edgardo Martínez. «Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México.» *Revista Ra Ximhai* 13, nº 3 (2017): 417-424.
- Bernal, César A. *Metodología de la Investigación*. Tercera edición. Colombia: Pearson Educación, 2010.
- Bojórquez, Martha Isabel, y Antonio Emmanuel Pérez. «La Planeación Estratégica: Un Pilar en la Gestión Empresarial.» *Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas "El Buzón de Pacioli"*, nº 81 (2013): 4 - 19.
- Chirinos, Carlos Ricardo, y Juan Francisco Rosado. «Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales.» *Revista Ingeniería Industrial* 34 (2016): 165-174.
- Contreras, Emigdio Rafael. «El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica.» *Pensamiento & Gestión*, nº 35 (2013): 152 - 181.
- D'Alessio Ipinza, Fernando A. *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A De C.V, 2008.
- David, Fred R. «Conceptos de Administración Estratégica.» 39-40. México: Pearson Educación, 2003.
- González , Lien, Zenaida Paulette Frómata, y Ingrid Noelia Vidaud. «Plan Estratégico para la gestión de los residuos de la empresa de Prefabricado de Santiago de Cuba.» *Revista Ciencia en su PC*, nº 1 (2017): 15-28.
- Govea, Alina Guadalupe, Agustín Cabral Martell, Alfredo Aguilar Valdés, Mario Alberto Cruz Hernández, Ramiro López Trujillo, y Roberto García Elizondo. «Aplicación

- de la Planeación Estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne.» *Revista Mexicana de Agronegocios*. 39 (2016): 389- 398.
- Hernández, Magalys, y Yoany Rodríguez. «La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas.» *Revista de Arquitectura e Ingeniería* 10, n° 2 (2016): 1-9.
- Kotler, Philip, y Gary Armstrong. *Marketing*. Decimocuarta Edición. México: Pearson Educación, 2012.
- Mora, Edwin H., Mary A. Vera, y Zuray A. Melgarejo. «Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá.» *Estudios Gerenciales* 31, n° 134 (2015): 79-87.
- Peraza, Elías Humberto, Jesús María Gómez, y Guillermo Aleixandre. «Los factores determinantes del comportamiento innovador de las cooperativas: Un análisis para el caso de Castillo y León.» *Revesco: Revista de Estudios Cooperativos*, n° 122 (2016): 252-284.
- Ramírez, Cecilia. «La importancia de la estrategia corporativa en el desarrollo del producto: Una propuesta.» *Revista Pensamiento & Gestión*, n° 35 (2013): 182-205.
- Sánchez , José, Guillermo Vásquez, y Juan Mejía . «La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México.» *Revista Innovar Journal* 27, n° 65 (2017): 93 - 106.
- Solarte, Leonardo, y Luis Felipe Sánchez . «Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: El modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M V5.0.» *Revista Innovar Journal* 24, n° 52 (2014): 5-18.

Vanoni, Giuseppe Angelo, y Carlos Alberto Rodríguez. «Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016).» *Revista Innovar Journal* 27, n° 65 (2017): 39-55.