



Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración de Empresas

Nivel Postgrado

Título

*“Plan Estratégico de Marketing del Almacén
Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja”*

*Tesis previa a optar el grado de
Magister en Administración de
Empresas*

Autor:

Ing. Sergio Mauricio León Pineda

Director:

Ing. Ney Alfredo Gallardo Mg. Sc.

Loja-Ecuador

Año 2014

Ing. Ney Alfredo Gallardo Mg. Sc.

Docente del Nivel de Postgrado de la Universidad Nacional de Loja
Carrera de Administración de Empresas y Director de Tesis.

CERTIFICA

Que la tesis Titulada “Plan Estratégico de Marketing del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja”, desarrollada por el aspirante Ing. Sergio Mauricio León Pineda, previa a optar el Grado Magister en Administración de Empresas, ha sido dirigida y revisada durante todo el proceso de investigación por lo que autorizo a la aspirante su presentación.

Loja, enero del 2014.



Ing. Ney Alfredo Gallardo Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, Sergio Mauricio León Pineda, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de nuestra tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: Sergio Mauricio León Pineda

Firma: 

Cédula: 102093180

Fecha: enero del 2014

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, Sergio Mauricio León Pineda declaro ser el autor de la tesis titulada "Plan Estratégico de Marketing del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja", como requisito para optar al Grado Magister en Administración de Empresas; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los veintisiete días del mes de enero del año dos mil catorce, firma el autor.

Firma: 

Autor: Sergio Mauricio León Pineda

Cédula: 1104093180

Dirección: Nueva Granada

Correo Electrónico: mauricio1687@hotmail.com

Teléfono: 614530

Celular: 0988857347

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Ney Alfredo Gallardo Mg. Sc.

Tribunal de grado:

- Ing. Víctor Ríos Salinas (Presidente)
- Ing. Oscar Aníbal Gómez Cabrera
- Ing. Rocío Toral Tinitana

DEDICATORIA

El presente trabajo de Investigación lo dedico

A Diosito por la vida y darme la oportunidad de cumplir un sueño más en mi vida profesional.

A mi amada Esposa Gabriela y mi adorado angelito mi hija Valeskita, quienes guían mi camino, dan alegría y fuerza para cruzar todos los obstáculos de la vida... Las Amo Demasiado

A mis queridos padres Sergio y Martitha quienes son el ejemplo y pilar fundamental para alcanzar las metas propuestas.

A mis queridos padres políticos Efraín y Teresita quienes con su apoyo incondicional han sido un eje fundamental en la culminación de este proyecto.

A la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica Social y Administrativa, al nivel de Post Grado de la carrera de Administración de Empresas por brindarme la oportunidad de formarme como Profesional.

*D*edicado de manera muy especial a la memoria de mis queridos abuelitos paternos y maternos; y en fin a todas las personas que de alguna u otra manera me brindaron su apoyo incondicional para la culminación de mi proyecto de Tesis.

Mauricio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja, principalmente a los docentes del Nivel de Postgrado, por brindarme la oportunidad de seguirme superando profesionalmente. De manera especial al Ing. Ney Alfredo Gallardo Director de Tesis por brindarme su apoyo y asesoramiento mediante sus conocimientos y experiencia singular de maestro, así mismo ha respondido con eficiencia profesional y gran responsabilidad en el cargo encomendado por la Universidad.

El Autor

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DEL ALMACÉN
ARTEFACTA SUCURSAL 3 DE LA CIUDAD DE LOJA”**

b. RESUMEN

Elaborar el Plan Estratégico de Marketing para del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja, constituyó el objetivo principal de la presente tesis, la cual se desarrolló mediante la utilización del método científico, deductivo, inductivo, analítico y sintético, permitiendo efectuar un estudio que demuestra la realidad de la entidad, además para la recolección de información se utilizaron las técnicas de observación, entrevista al Jefe de Agencia, encuesta a los 12 empleados que actualmente laboran en la sucursal y a una muestra de 318 clientes.

El trabajo de campo se inició diagnóstico situacional el cual abarca el estudio de dos ambientes; en el ambiente externo se identificaron varias oportunidades, entre las que se destaca: “Innovación tecnológica constante, incentiva a la renovación de productos con el fin de obtener mayores beneficios y funcionalidades de sus electrodomésticos” mientras que la amenaza más representativa es la “Presencia de productos de baja calidad a menor precio”; en la Matriz EFE la empresa obtuvo como resultados una total ponderado de 2,70; lo cual indica que posee una situación externa favorable.

En su ambiente interno la entidad obtuvo como resultados un total ponderado de 2,80; lo cual indica que la Sucursal 3 de Artefacta posee una situación interna favorable, donde las fortalezas superan a las

debilidades, sobresaliendo las siguientes: “Variedad de promociones y facilidades de pago, motivan la adquisición de los clientes” y “Baja ventaja diferencial en precios, ya que estos son similares a la competencia”

Mediante el cruce de las variables se establecieron 7 objetivos estratégicos, entre los que se destaca; Plan Reserva, “Plan Recicla tu electrodoméstico”, y “Plan cambia tu cocina a gas por una a inducción”; cada objetivo se despliega en los planes operativos los cuales contribuirán a posicionar a Artefacta como una entidad responsable con el cuidado del medio ambiente. El presupuesto necesario para la ejecución de la propuesta asciende a \$8.075,00.

Finalmente se recomienda la ejecución de la propuesta, puesto que ésta permitirá dar un giro al negocio enfocado a la conciencia social y cuidado del medio ambiente.

ABSTRACT

Develop a Strategic Marketing Plan for Warehouse Artefacta Branch 3 of the city of Loja, was the main objective of this thesis, which was developed through the use of scientific, deductive, inductive, analytic and synthetic method, allowing to conduct a study demonstrating the reality of the entity, in addition to data collection techniques of observation, interview the Head of Agency survey of 12 employees currently working at the branch and a sample of 318 clients were used.

The fieldwork situation assessment which includes the study began two environments, the external environment in various occasions, including highlights were identified: "Constant technological innovation , encourages the renewal of products in order to make more profits and functionalities of its appliances" while the threat is more representative " Presence of low-quality products at lower prices, "in the EFE Matrix and the company obtained results, a weighted total of 2.70, which indicates that a situation has external favorable.

In its internal environment entity results obtained as a weighted total of 2.80, which indicates that the Branch 3 Artefacta has a favorable domestic situation where the strengths outweigh the weaknesses, projecting the following: "Variety of promotions and facilities pay motivate customer acquisition "and" Low differential price advantage as these are similar to competition"

By crossing the variables that established seven strategic objectives, among which stands out; Plan Book , "Recycle your appliance Plan" and "Plan change your kitchen to a gas induction", each objective is composed of operational plans which contribute to position itself as a responsible entity Artefacta with environmental care . The need for the implementation of the proposed budget is \$ 8,075.00.

Finally the implementation of the proposal is recommended, since it allows to shift the business focused on social awareness and environmental stewardship.

c. INTRODUCCIÓN

La sucursal 3 de Artefacta de la ciudad de Loja, opera en un ambiente donde se evidencia un alto nivel de competitividad, esto sumado al entorno cambiante del sector de electrodomésticos gracias a la innovación, a las nuevas ofertas en términos energéticos, ambientales y tecnológicos y cada vez a menores precios hace necesario análisis que permitan determinar de manera precisa las estrategias que contribuirán a mantener su posición competitiva y aumentar su cuota de mercado.

Por tal motivo se seleccionó el tema denominado Plan Estratégico de Marketing del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja”, con el cual se busca cambiar la imagen institucional enfocada a promover acciones que contribuyan al cuidado del medio ambiente, en cumplimiento de la responsabilidad social de mantener un ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

El estudio se inició con el diagnóstico situacional, mediante la aplicación de técnicas de recolección de información, la cual sirvió de base para efectuar el análisis de los factores externos en donde se identificaron las oportunidades y amenazas, y los factores internos en donde se identificaron las fortalezas y debilidades. Posteriormente se realizó la valoración de la Matriz FODA para establecer las estrategias, se continuó con la elaboración de los planes operativos y la determinación del presupuesto del Plan Estratégico de Marketing.

El informe se encuentra estructurado por los siguientes apartados:

Título, muestra de manera sintética el contenido del documento; **Resumen**, inicia con el cumplimiento del objetivo general seguido de la metodología empleado y concluye con una breve exposición de los principales resultados obtenidos; **Introducción**, comprende una síntesis de la problemática que afronta la empresa en estudio, el cumplimiento de los objetivos específicos y la estructura del informe; **Revisión de Literatura**, abarca el marco referencial donde se presentan conceptos relacionados con las empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos y Marco Conceptual donde se exponen teorías relacionadas con el Plan Estratégico de Marketing; **Materiales y Métodos**, en este apartado se detallan los métodos y técnicas empleadas así como la población en estudio; **Resultados**, fase en la que muestra las tabulaciones y gráficas de la información recabada mediante las técnicas empleadas; **Discusión**, despliega los planes operativos planteados para mejorar situación actual de Artefacta; **Conclusiones**, plasma los principales resultados obtenidos; **Recomendaciones** a las que se llegó una vez culminado el trabajo; **Bibliografía**, contiene todos los textos, publicaciones y páginas web que se utilizaron para sustentar el trabajo de campo; **Anexos**, donde se presentan la ficha resumen del Proyecto y los formatos de las encuestas y entrevista aplicadas y demás documentos de apoyo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

EMPRESA

"Es la actividad donde involucra la planeación, organización, dirección y control de recursos de mano de obra, de producción, finanzas, ventas, etc., enfocado a los esfuerzos, en la mayoría de los casos, a la obtención de lucro"¹

Importancia

Esta unidad económica permite el incremento constante de la productividad, provee de bienes a la sociedad, satisfaciendo las necesidades de los demandantes. En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción.

Además favorece el progreso humano "como finalidad principal" al permitir dentro de ella la autorrealización de sus integrantes, promueve directamente el avance económico de un país y armoniza los numerosos y divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

¹ IBARRA. La Organización Emprendedora. Pág. 23

Clasificación

De acuerdo a la actividad o giro las empresas se clasifican de la siguiente manera:

- **"Industriales:** Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.
- **Comerciales:** Adquiere las mercancías en estado terminado y las ofrece en venta sin modificar la forma de las mercancías a los clientes.
- **De servicios:** Son aquellas en las que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región, objeto del servicio, tenga naturaleza corpórea"²

EMPRESA COMERCIAL

Se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor-consumidor.

² RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Organización contable y administrativa de las empresas. Pág. 9

Finalidad

Facilitar el intercambio entre la empresa y los clientes, de esta manera las empresas industriales llega de manera más eficiente a los clientes.

Clasificación

Se clasifican en:

- **Mayorista:** Estas empresas se dedican a la compra de bienes, y a su venta a las empresas minoristas, a las industrias y a instituciones de diversa índole. Sus ventas al consumidor individual representan una mínima parte del total de sus ventas.
- **Minorista o detallista:** Son aquellas que adquieren bienes de consumo a los productores o mayoristas, y los venden a los consumidores, al menudeo. Los minoristas son intermediarios básicos a los consumidores finales.
- **Comisionista:** Se encargan de vender bienes que los productores les dan por consignación, recibiendo una comisión por precio de venta (de allí su nombre). Normalmente sólo se limitan a tomar los pedidos y el transporte corre por cuenta del productor o consumidor.

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

"Son empresas cuya actividad principal es la comercialización de electrodomésticos, de línea blanca y enseres menores.

Situación Actual

"Los electrodomésticos en Ecuador se comercializan de tal forma que se estima la presencia de una tienda de artículos para el hogar cada dos cuadras.

Los electrodomésticos son elementos cada vez más importantes para la vida del hombre; por lo que adquieren una relevancia tan grande que imaginar nuestra vida sin ellos resulta imposible.

Este tipo de negocios se multiplica en gran cantidad alrededor del mundo, y se adapta a los constantes cambios en la economía mundial, lo que permite el incremento de este tipo de comercio especialmente durante los últimos ochenta años, luego de la Gran Depresión del año 30, cuando el consumo de este tipo de productos comienza a crecer nuevamente y a convertirse en un negocio rentable por lo que las tiendas y cadenas de electrodomésticos nacen y crecen a la par de las ventas de dichos aparatos.

Actualmente, los consumidores encuentran cualquier tipo de electrodomésticos adecuados para satisfacer cualquier necesidad, y hasta es posible elegir entre cientos de marcas y modelos de un mismo producto."³

³ BURBANO Jennifer; COPPIANO Adrián. Análisis de Comparabilidad para empresas comercializadoras de electrodomésticos en Guayaquil durante el 2007. Pág. 24

Importancia

Facilitan la distribución de los electrodomésticos producidos en las fábricas poniendo al alcance de los consumidores aparatos electrónicos que facilitan la vida en el hogar, con facilidades de pago así como variedad de marcas satisfaciendo sus necesidades en calidad y precio.

MARCO CONCEPTUAL

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

“El marketing estratégico se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, y de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

En resumen la función del Marketing estratégico es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.”⁴

Importancia

“El marketing contribuye directamente a alcanzar estos objetivos e incluye las siguientes actividades, vitales para las organizaciones, éstas son:

⁴ORDÓÑEZ, Ronald. Gerencia de Mercadeo y Calidad de Servicios. Disponible en: <http://es.slideshare.net/11431590/plan-de-mercadeo-y-ventas>. Citado el 21 de septiembre del 2013.

evaluar los deseos y satisfacciones de clientes actuales y potenciales, diseñar y administrar ofertas de productos, determinar precios con sus respectivas políticas, desarrollar estrategias de distribución y comunicarse con clientes actuales y potenciales."⁵

Ventajas

Las ventajas que supone un plan de marketing son las siguientes:

- "Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado por la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados."⁶

Etapas

El Plan Estratégico de marketing está compuesto por las siguientes etapas:

⁵CARL, MC Daniel. Fundamentos de Marketing. Cuarta Edición Thompson. 2006. Pág. 18.

⁶ SAINZ Vicuña José María. El Plan de Marketing en la Práctica. Pág. 79

GRÁFICA 01 ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING



Fuente: SAINZ Vicuña José María. El Plan de Marketing en la Práctica
Elaborado por: El Autor

a. Diagnóstico de la Situación

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa.

En el que se identifican las oportunidades y amenazas (ambiente externo) que presenta el entorno (que, por tanto, no son controlables), así como las fortalezas y debilidades (ambiente interno) con las que cuenta nuestra empresa (necesariamente controlables), por medio de las cuales se puede determinar los factores que limitan el crecimiento de la entidad y su acceso al mercado.

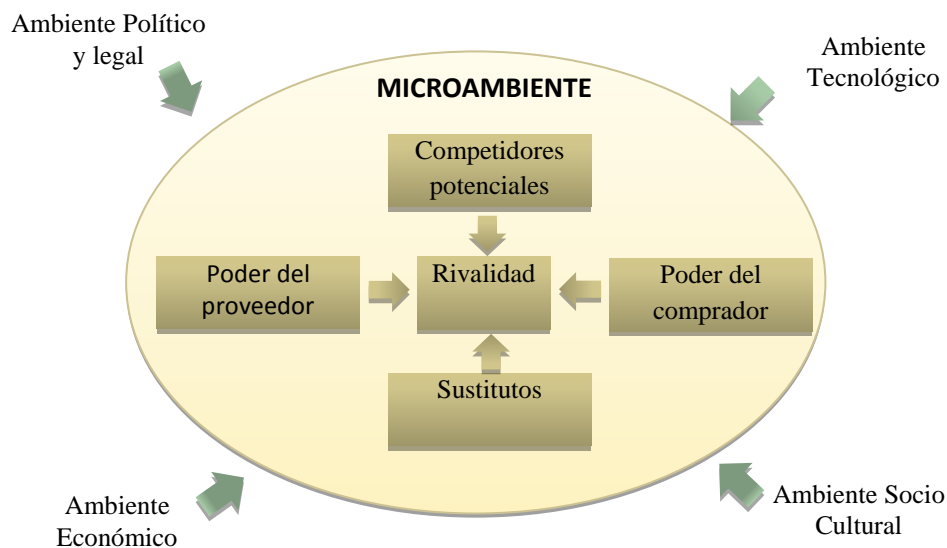
En base al análisis de la situación se delinea la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Análisis de la Situación Externa: El ambiente externo de las organizaciones está conformado por la economía en su conjunto, los aspectos demográficos de la población, los valores sociales y estilos

de vida, la legislación y regulación gubernamental, los factores tecnológicos así como por el entorno inmediato competitivo y la industria a la cual pertenece.

En el análisis externo se diferencian dos escenarios el macro y micro ambiente.

GRÁFICA 02
COMPONENTES DEL ENTORNO EXTERNO
MACROAMBIENTE



Fuente: Varios Autores
Elaborado por: El Autor

- **Macroambiente:** Compuesto por factores muy amplios que influyen en la mayoría de los negocios de una sociedad, este tiene segmentos importantes tales como:
 - “Ambiente tecnológico: es quizá el más importante para las pequeñas empresas, puesto que los avances en este segmento general o aniquilan muchos nuevos negocios

- Ambiente socio cultural: representa las tendencias de la sociedad que pueden afectar a demanda del consumidor al abrir nuevos mercados y forzar la declinación de otros.
- Ambiente político y legal: abarca los cambios en la legislación fiscal o en los reglamentos gubernamentales, que pueden representar una amenaza para los negocios o devastar un concepto de negocios ingenioso.
- Ambiente Económico: incluyen cambios en las tasas de inflación, las tasas de interés y hasta tipos de cambios de divisas, las cuales promueven o desalientan el crecimiento de los negocios.”⁷
- **Microambiente:** Está formado por todas aquellas variables sobre las que la organización puede influir o actuar de algún modo. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la organización desarrolla su actividad.

Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. Según Porter, estos factores son: los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutos.

⁷ LONGENECKER, Justin. Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Pág. 62

- **Las 5 fuerzas de Porter**

“El marco de Porter es una herramienta útil para obtener una comprensión analítica del estado de la competencia y la economía subyacente dentro de un sector”⁸

**GRÁFICA 03
LAS 5 FUERZAS DE PORTER**



- a) **Acción de los competidores existentes:** Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.
- b) **Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos):** Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.
- c) **Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos:** Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma

⁸ LUECKE, Richard. Herramientas de Marketing: las diez estrategias necesarias para triunfar. Pág. 80

función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad – precio.

- d) La fuerza negociadora de clientes o compradores:** Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.
- e) El poder de negociación de proveedores:** El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles.”⁹

Una vez analizados todos los factores antes mencionado se procede a determinar las amenazas y oportunidades:

- **Oportunidades:** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas y facilitarían el logro de los objetivos, para poder mejorar, crecer y cambiar.
- **Amenazas:** Son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla,

⁹<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm>

además de presentarse complicarían o evitarían el logro de los objetivos; en resumen es todo aquello que pueda afectar negativamente la resolución del problema.

Determinadas las oportunidades y amenazas del ambiente externo se procede a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)

Facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El procedimiento para la elaboración de esta matriz comprende los siguientes pasos:

Paso1: Seleccione los factores claves de éxito para el sector o la industria, de acuerdo con el análisis de la situación externa efectuada, clasificándolos como oportunidad o amenaza.

Paso 2: Asigne un peso relativo a cada uno de los factores. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas pueden tener pesos altos si son muy graves o desestabilizadoras.

Paso 3: Asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente:

- 1. = Amenaza mayor
- 2. = Amenaza menor
- 3. = Oportunidad menor
- 4. = Oportunidad mayor

La media en esta escala es de 2,5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

Paso 4: Multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.”¹⁰

**CUADRO 01
MATRIZ EFE**

Factor Crítico de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
TOTAL			

- **Análisis de la Situación Interna:** Este análisis ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa, con el fin de estudiar si se han tomado las decisiones estratégicas más adecuadas y si somos eficientes en la puesta en marcha de las decisiones tomadas.

¹⁰VIDAL a. Elizabeth. Diagnóstico de la organización. Pág. 100

“Este análisis debe concentrarse en las diferentes áreas de la empresa que aportan valor a los productos y servicios comercializados. Se trata, por tanto, de estudiar las áreas de aprovisionamiento, producción, comercialización, servicio, postventa, etc., y de observar la forma en que se satisfacen las necesidades de nuestros clientes, de modo que se potencien los cambios necesarios para aumentar la eficiencia de la empresa y, en definitiva, mejorar su posición competitiva.

Por lo tanto la atención debe concentrarse en áreas clave, y dentro de ellas, en los posibles factores clave de éxito del mercado en el que actúa la empresa.”¹¹

El análisis de la situación interna ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización de otras de igual clase. Son actividades que se realiza con un alto grado de eficiencia.
- **Debilidades:** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse; además son todas aquellas actividades que realiza con

¹¹ SAINZ, José María. El plan estratégico en la Práctica. Pág. 77

bajo grado de eficiencia, es decir, son los puntos débiles que hacen vulnerables a las empresas y que constituyen un obstáculo para alcanzar el objetivo.

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades internas que posee la empresa se procede a construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas.”¹²

El procedimiento para la elaboración de esta matriz comprende los siguientes pasos:

Paso 1: Seleccione los factores claves de éxito identificados en el proceso de diagnóstico, incluyendo tanto las fortalezas como las debilidades.

Paso 2: Asigne un peso relativo a cada uno de los factores. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades, pero estas pueden tener pesos altos si son muy graves o desestabilizadoras.

¹²VIDAL A. Elizabeth. Diagnóstico Organizacional Pág. 149

Paso 3: Asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente:

- 1. = Debilidad mayor
- 2. = Debilidad menor
- 3. = Fortaleza menor
- 4. = Fortaleza mayor

La media en esta escala es de 2,5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

Paso 4: Multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.”¹³

**CUADRO 02
MATRIZ EFI**

Factor Crítico de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
TOTAL			

¹³VIDAL a. Elizabeth. Diagnóstico de la organización. Pág. 100

MATRIZ FODA

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades o amenazas) el logro de los objetivos establecidos.”¹⁴

Una vez desarrollados estos puntos, se resumen en un cuadro fácilmente analizable, lo que contribuye a una visión general del problema a solucionar, donde se muestran todas las conexiones lógicas entre los parámetros y situaciones.

**CUADRO 03
MATRIZ FODA**

	FORTALEZAS (F) 1. 2. Hacer una lista de Fortalezas 3. 4.	DEBILIDADES (D) 1. 2. Hacer una lista de debilidades 3. 4.
OPORTUNIDADES (O) 1. 2. Hacer lista de oportunidades 3. 4.	ESTRATEGIAS (FO) 1. 2. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades 3. 4.	ESTRATEGIAS (DO) 1. 2. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades 3. 4.
AMENAZAS (A) 1. 2. Hacer lista de amenazas 3. 4.	ESTRATEGIAS (FA) 1. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS (FA) 1. Minimizar las debilidades y evitar amenazas 2. 3. 4.

El cruce de las variables en la matriz FODA permite los siguientes tipos de estrategias:

¹⁴ BRAVO Juan. El Plan de Negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa. Pág. 157

- Estrategia FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategia FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.
- Estrategia DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Establecimiento de la Misión y Visión

Es importante el establecimiento de la misión que tiene la entidad, la visión que desea alcanzar y los valores que guiarán el accionar de sus miembros, ya que estas herramientas permiten desde un principio fijar el rumbo que debe seguir la empresa.

- **Misión:** "Definir la misión de la empresa significa realizar un esfuerzo por comunicar de forma explícita, tanto interna como externamente, cuál es la razón de ser de la compañía, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza. Se trata de señalar cómo la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisface las expectativas de sus principales grupos de interés"¹⁵

¹⁵ VENTURA Juan. Análisis Estratégico. Pág 16

- **Visión:** "Busca proyectar hacia el futuro el tipo de empresa que se aspira a ser. En un mundo de crecientes incertidumbres existen directivos capaces de efectuar supuestos que captan la esencia de los desafíos futuros a los que se enfrentará la organización y la forma en la ésta deberá afrontarlos."¹⁶

Plan de Acción

"Llevan al detalle los planes previstos con especificación de las acciones a ejecutar, sus tiempos y costes asegurándose de que los recursos asignados permitan alcanzar sus objetivos. El programa es pues el paso, previo a la acción y ha de servir como guía tanto para su ejecución como para su monitorización y control."¹⁷

El plan de acción contempla lo siguiente:

- **Meta:** Propósito general que se persigue
- **Estrategia:** "Es un patrón de toma de decisiones coherente, unificado e integrador. Determina y revela el propósito de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos"¹⁸

¹⁶ VENTURA Juan. Análisis Estratégico. Pág. 17

¹⁷ MATILLA Kathy. Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Pág. 61

¹⁸ IDEM 16. Pág. 14

- **Política:** "Conjunto de reglas o grandes pautas dentro de las cuales debe enmarcarse la acción.
- **Tácticas:** Conjunto de decisiones y medios derivados de la estrategia y aplicables en el corto plazo.
- **Acciones:** Tareas individuales por medio de las cuales se implementa la estrategia."¹⁹
- **Presupuesto:** Todo plan de acción debe contemplar un presupuesto que tome en cuenta los gastos estimados para cada una de las actividades del plan

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

“Es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados”²⁰

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

¹⁹ IDEM 16. Pág. 55

²⁰ AMO Baraybar Francisco. El Cuadro de Mando Integral. Pág. 10

- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Perspectivas

El cuadro de Mando Integral, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

- **“Las perspectivas Financieras:** El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la

estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

- **La perspectiva del cliente:** En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

- **La perspectiva del proceso interno:** En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:
 - Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
 - Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

- **La perspectiva de formación y crecimiento:** Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.”²¹

²¹KAPLAN Robert; NORTON David. Síntesis del libro Cuadro de Mando Integral. Pág. 7

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Los materiales que se utilizaron para el trabajo de campo se detallan a continuación:

- **Material bibliográfico:** Libros, publicaciones, páginas web.
- **Material Informático:** Computadora, Impresora, Cds, Flash.
- **Material de Oficina:** Hojas tamaño A4, Esferográficos.

MÉTODOS

Científico

Es un proceso destinado a explicar fenómenos y establecer relaciones entre hechos, permitiendo obtener con éstos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre. Se lo utilizó en todo el proceso de investigación, permitiendo abordar las diferentes etapas de diagnóstico hasta llegar a determinar las estrategias plasmadas en la propuesta.

Deductivo

Este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, determinando los hechos más importantes del fenómeno por analizar extrayendo conceptos, principios, definiciones,

leyes y normas generales; por lo tanto este método permitió obtener conclusiones precisas para la comprensión del tema objeto de estudio y contribuyó al planteamiento de las debidas recomendaciones.

Inductivo

Este método obtiene conclusiones específicas a partir de premisas particulares; por lo tanto su aplicación sirvió para analizar e interpretar la información obtenida de los instrumentos de recolección y análisis de datos tales como la entrevista y las encuestas que se aplicaron, lo que permitió deducir con claridad puntos circunstanciales en los que se desenvuelve el objeto de estudio.

Analítico

Este método distingue los elementos de un fenómeno y procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, su utilización permitió el análisis de los factores internos y externos que afectan a la entidad, se lo aplicó en el análisis situacional.

Sintético

Este método tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis, su aplicación permitió realizar la formulación del Plan Estratégico de Marketing para el Almacén Artefacta sucursal 3 de la ciudad de Loja, así como las conclusiones y recomendaciones.

TÉCNICAS

Observación

Esta técnica consiste en visualizar lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema a investigar. En el presente estudio permitió el análisis situacional del almacén.

Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Su utilización contribuyó a la recolección de información importante para el análisis situacional. Se realizó una entrevista al Gerente de la sucursal.

Encuesta

La técnica de la encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa para averiguar diferentes estados de opinión, criterios, sugerencias y observaciones de personas que se verán involucradas en la investigación. Se lo utilizó para recabar información de fuentes internas como son 12 empleados de la sucursal 3, y de las fuentes externas representados por los 1.825 clientes que actualmente posee la sucursal.

Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra a investigar, se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2(p * q) * N}{(E)^2(N - 1) + (p * q)Z^2}$$

De donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 tabla de distribución normal)

p = 0,50 probabilidad de que el evento ocurra

q = 0,50 probabilidad de que el evento no ocurra

N = 1.825

Σ^2 = 0,05 de margen de error

Sustituyendo:

$$n = \frac{Z^2(p * q) * N}{(E)^2(N - 1) + (p * q)Z^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50 * 0,50) * 1825}{(0,05)^2(1825 - 1) + (0,50 * 0,50)(1,96)^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,50 * 0,50) * 1500}{(0,05)^2(1825 - 1) + (0,50 * 0,50)(1,96)^2}$$

n = 318 Encuestas

PROCEDIMIENTO

El estudio se inició con la recopilación de información mediante la aplicación de encuestas a empleados y clientes y la entrevista al Jefe

de la agencia, datos que permitieron el análisis interno de donde se identificaron las fortalezas y debilidades, mientras que el estudio externo se basó en información proveniente de fuentes tales como publicaciones en páginas oficiales de organismos gubernamentales y de la prensa, en esta fase se identificaron las oportunidades y amenazas que afectan a la entidad en estudio.

Una vez identificados los factores críticos de éxito se procedió a valorizar la Matriz de diagnóstico interno y externo FODA, a través de la cual se establecieron los objetivos estratégicos, lo cuales se operativizaron en los planes propuestos, en donde se definió la meta, estrategia, política, táctica, actividades, resultados esperados y el presupuesto necesario para su implementación.

Finalmente se procedió a la elaboración del Balanced Scorecard, en donde se establecieron los parámetros que permitirán controlar la ejecución del plan, contribuyendo con una herramienta de control durante el desarrollo del plan.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Reseña histórica

Artefactos Ecuatorianos para el Hogar S.A. (Artefacta) fue legalmente constituida el 12 de enero de 1989. Es una de las empresas más sólidas dentro del sistema empresarial del país, lo que les ha llevado a constituirse como una empresa de renombre en el país.

Se dedica a comercializar electrodomésticos, equipos de audio, video, de comunicaciones, electrónica, transporte, artículos para el hogar, línea blanca de diferentes marcas.

Mantienen relaciones comerciales con la principales marcas: Mabe, Indurama, LG, Sony, Samsung, Panasonic, Durex, General Electric, Global, Whirlpool, Electrolux, Claro, Movistar, Susuki, HP, Xtratech, Chaide & Chaide, entre las más importantes.

Actualmente cuenta con 104 puntos de venta en todo el territorio ecuatoriano, tres de los cuales se encuentra ubicado en la ciudad de Loja, y Sucursal número tres está ubicado en la calle 10 de Agosto entre Bolívar y Sucre la cual fue creada en 25 de abril del 2011.

Misión

Comercializar, a través del financiamiento, bienes y servicios para atender las necesidades del mercado ecuatoriano, buscando superar expectativas de nuestros clientes, asegurando la liquidez y rentabilidad del negocio con políticas de crédito competitivas, involucrando y desarrollando a nuestros colaboradores y proveedores, y actuando con responsabilidad social.

Visión

Líderes en la comercialización con rentabilidad, de bienes y servicios para el segmento socio económico medio y bajo de la población de Ecuador.

Recursos Humanos

Actualmente la sucursal 3 de Artefacta cuenta con 12 empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

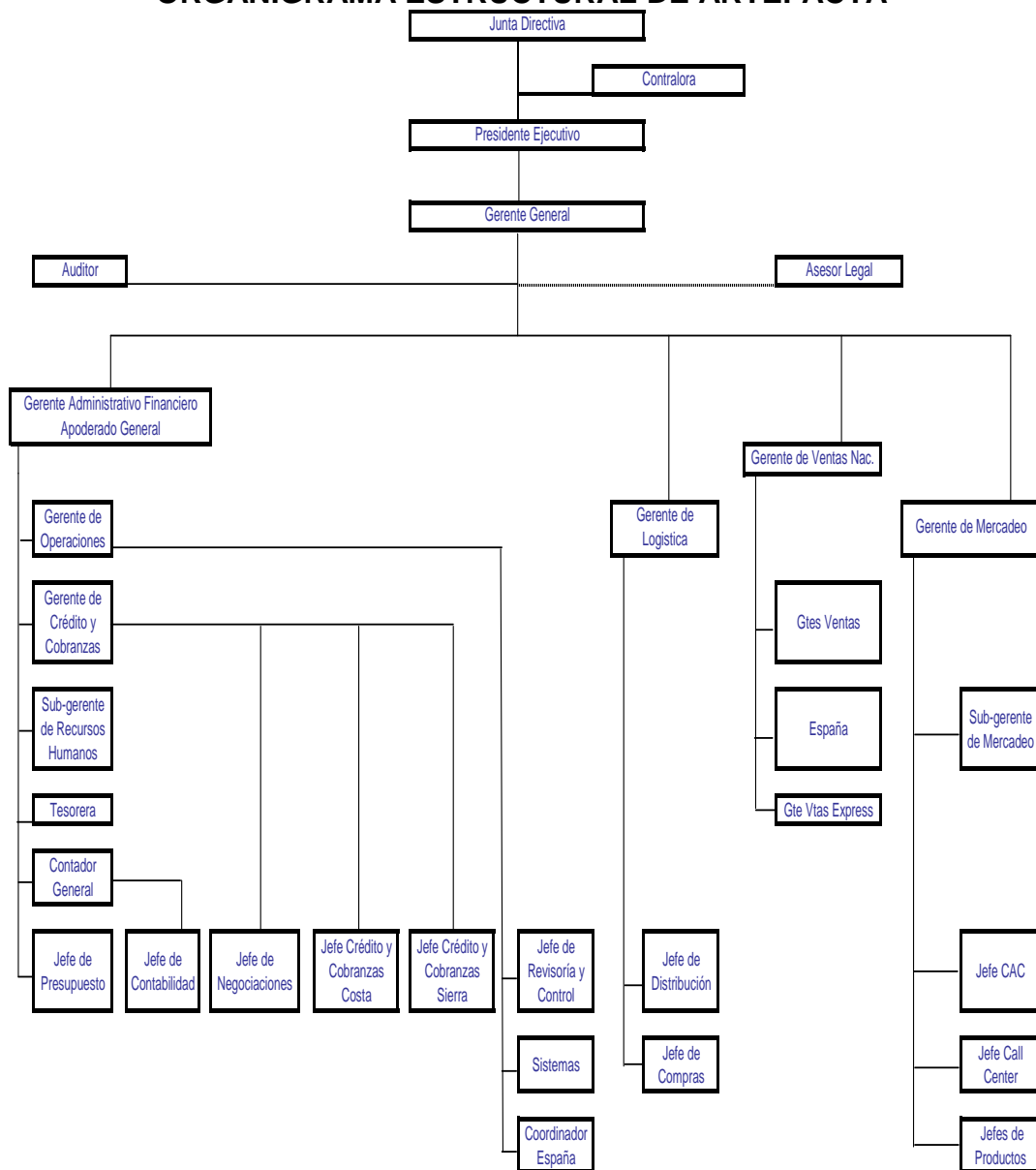
Cuadro 04

CARGO	N° TRABAJADORES
Jefe de Agencia	1
Secretaria	1
Jefe financiero	1
Contador	1
Cobranzas	2
Cajero	1
Vendedores	5
Conserje	1
TOTAL	13

Estructura Orgánica

Actualmente en la Sucursal 3 de Artefacta laboran 12 empleados, no posee un organigrama sin embargo la empresa a nivel nacional si dispone del siguiente organigrama.

**GRÁFICA 04
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ARTEFACTA**



Fuente: Artefacta
Elaborado por: El Autor

Situación financiera

En lo referente a la situación financiera la Sucursal 3 de Artefacta mantiene una sólida posición financiera, la cual se refleja en la utilidad reportada en el año 2012 la cual ascendió a \$222.000. Respecto a los egresos o gastos se destina mensualmente el valor de \$4.000,00 dólares que cubre sueldos, y aproximadamente \$2.000 adicionales para cubrir gastos administrativos, servicios básicos, etc.

Infraestructura

Para la atención a los clientes la sucursal cuenta con un local comercial ubicado en la calle 10 de agosto entre Bolívar y Sucre, en este lugar dispone de un amplio espacio donde exhiben los productos de las diferentes líneas, así mismo cuenta con un espacio para bodega, caja y para el Jefe de agencia con su respectiva secretaria.



ANÁLISIS DE MARKETING MIX ACTUAL

Producto

Los productos que se ofrecen en ARTEFACTA son los siguientes:

- Línea blanca: Refrigeradoras, cocinas, lavadoras, secadoras, hornos, congeladores.
- Video: TV y LCD.
- Audio: Equipo de Sonido
- Aires Acondicionados: Aires, Splits.
- Cómputo: Laptop´s y PC
- Motos y motonetas
- Mueblería para el hogar: Juegos de sala, dormitorio, cocina, salas de estar; etc.
- Cámaras y Filmadoras
- Celulares
- Pequeños electrodomésticos.

Precio

Los precios se establecen con de acuerdo al tipo de producto, marca, y forma de pago, estos varía dependiendo de los requerimientos del cliente.

Plaza

El canal de comercialización es que utiliza la sucursal de Artefacta es la venta directa al consumidor final.

GRÁFICA 05
CANAL DE COMERCIALIZACIÓN



Publicidad

El almacén al formar parte de una gran cadena de comercialización de electrodomésticos, cuenta con excelente publicidad, tanto local como nacional, esto favorece a su actividad económica y posiciona su imagen.

Macro localización

La empresa en estudio se encuentra ubicada en la Provincia de Loja, cantón Loja, cabecera cantonal.

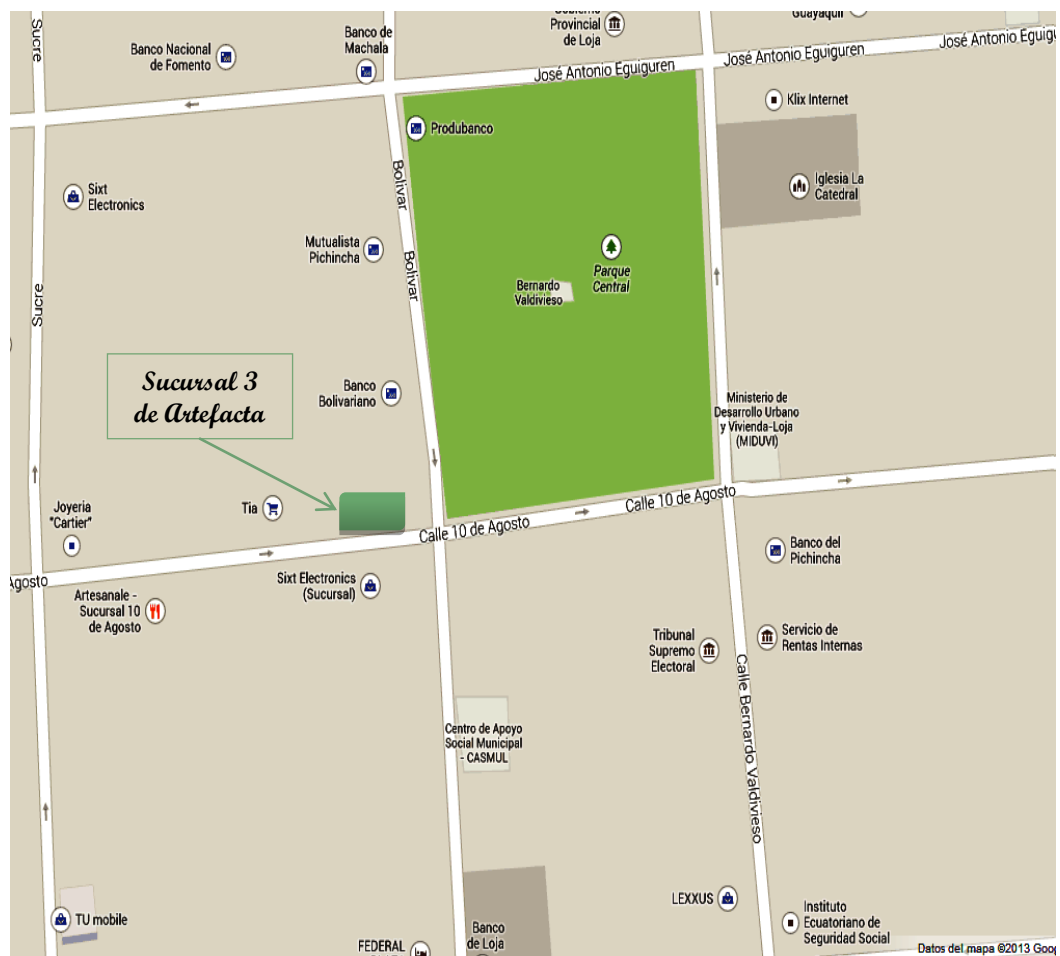
GRÁFICA 06
MACROLOCALIZACIÓN



Microlocalización

Sucursal número tres está ubicado en la calle 10 de Agosto entre Bolívar y Sucre

**GRÁFICA 07
MICROLOCALIZACIÓN**



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

El entorno externo del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja, se encuentra integrado por dos componentes: el macroambiente y el microambiente:

- **MACROAMBIENTE:** Abarca factores que afecta de manera universal a todas las unidades económicas del país, en este apartado se abordarán los factores tecnológicos, socio cultural, político legal, económico y ambiental.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

El mundo de los electrodomésticos innova constantemente tanto a nivel estético como de eficiencia energética y de prestaciones. Las tendencias actuales están orientadas al ahorro energético, por lo que las inversiones en investigación y desarrollo son básicas para conseguir este objetivo.

Los fabricantes de electrodomésticos llevan muchos años innovando para hacer aparatos más ecológicos y eficientes. En definitiva, que consuman menos electricidad o agua, hagan menos ruidos y tengan menos vibraciones o realicen mejor su función principal si esta es enfriar un alimento, secar la ropa o lavar la vajilla. En definitiva, los fabricantes de electrodomésticos están concienciados en que la eficiencia energética y el ahorro en el consumo es prioridad hoy en día.

Estas tendencias y las facilidades que prestan los avances tecnológicos que generalmente permiten ahorrar tiempo en el hogar, atraen a los clientes quienes buscan que las tareas del hogar sean

más fáciles de desarrollar. La innovación tecnológica se convirtió para los importadores en la principal herramienta; antes los cambios eran a mediano plazo, entre 3 y 5 años para algunos equipos, hoy los cambios son en meses, lo que beneficia el introducir al mercado nuevo artefactos.

Análisis

El constante avance de la tecnología seduce a los compradores a renovar de manera continua sus electrodomésticos quienes están dispuestos a invertir en un nuevo producto con tal de recibir más funcionalidades, esta situación representa una **OPORTUNIDAD** del entorno en vista de que los clientes tienden a renovar sus productos a fin de obtener un mayor beneficio de ellos.

○ **FACTOR SOCIO CULTURAL**

En este apartado se analizó como está la economía laboral de acuerdo a la información obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Índice de Empleo: “El índice general de empleo de los trabajadores en general (Empleados y de Obreros) en el período octubre 2012 a septiembre 2013, experimenta una elevación de 4.9 puntos, esto significa que el aparato productivo del país respondió a las

necesidades de empleo, incrementando puestos de trabajo, muchos de ellos temporales o por horas. Esta evolución positiva del indicador equivale a una variación para el período de 2.76%.”²²

Análisis

Las cifras demuestran que el Ecuador es un país cada vez menos pobre, lo que evidencia que el país tiene mejores condiciones de vida, esto significa que más personas cuentan con una fuente de ingresos, situación que representa una Oportunidad del entorno para Artefacta, ya que existen más personas que pueden acceder a los productos que comercializan.

○ **FACTOR POLÍTICO Y LEGAL**

Dentro de esta variable se abordó las políticas, normas y reglamentos que inciden en el desarrollo de la actividad económica que realiza la Sucursal 3 de Artefacta, en primera instancia se abordará aquellas normas que favorecen a la empresa así tenemos:

Actualmente el “Estado Ecuatoriano promueve el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes de bajo impacto”²³, para ello en el Plan Nacional del Buen Vivir política 4.3 establece: “Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de las energías renovables

²² INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/remuneraciones-y-horas-trabajadas/>

²³ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. Art. 15

Sostenibles”, los resultados que se esperan alcanzar de las políticas propuestas es lograr la eficiencia energética para lo cual ha expedido la siguiente normativa:

- RTE INEN 035: Eficiencia energética en artefactos de refrigeración de uso doméstico. Reporte de consumo de energía, métodos de prueba y etiquetado” y sus modificatorias en la que se estableció que a partir de marzo de 2011 se permite únicamente la comercialización de aparatos de refrigeración de rango energético A
- RTE INEN 072 “Eficiencia Energética para acondicionadores de aire sin ducto”, mismo que entró en vigencia desde el 29 de mayo de 2013.

También existen normas técnicas ecuatorianas voluntarias de eficiencia energética tales como:

- NTE INEN 2567 “Eficiencia Energética en cocinas de inducción de uso doméstico.
- NTE INEN 2555 “Seguridad en cocinas de inducción”

Una de las decisiones a implementar tomando en cuenta la disponibilidad de electricidad futura, es el incremento de la participación de la energía eléctrica en otros usos, como por ejemplo la cocción de alimentos, es así que se ha planteado el Programa el cual busca la incorporación de 3.675.992 cocinas de inducción en un período de 3 años, lo que permitirá

contribuir al cambio de la matriz energética del país a través de la reducción de la demanda de GLP en el sector residencial; disminuir el gasto en subsidio al GLP, disminuir las importaciones de GLP, apoyar favorablemente a la Balanza Comercial, estimular la producción nacional de equipos y electrodomésticos de alta eficiencia; y disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero que potencian el calentamiento global.

Análisis

Las decisiones políticas tomadas por el actual gobierno buscan implementar normas que contribuyan al aprovechamiento de la generación de energía eléctrica que posee el país, para ello promueve el uso de artefactos que permiten este objetivo, incentivando un cambio de hábitos en la población ecuatoriana. Ante los cambios propuestos se visualiza una **OPORTUNIDAD**, en vista de que Artefacta puede contribuir a que este cambio se de más rápidamente, poniendo a disposición de los clientes, los electrodomésticos que contribuyan a este fin.

Las políticas de importación

“Las restricciones a las importaciones adoptadas por el Gobierno y los efectos que estas medidas oficiales generan en importadores y comercializadores de vehículos, electrodomésticos, licores y ropa, principalmente”²⁴, mantienen preocupados al sector comercial.

²⁴Revista Líderes. Disponible en: http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/restriccion_importaciones-Ecuador-comercio-empresa_0_788321166.html

“En lo que tiene que ver con los electrodomésticos, el panorama es menos desalentador. Representantes del sector señalan que las licencias de importación serán un impedimento para su crecimiento.”²⁵

La finalidad de las restricciones propuestas es el de equilibrar la balanza comercial y evitar más fuga de dinero del país, sin considerar que las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. Adicional a ello se han establecido licencias que entorpecen los procesos de importación, lo que provoca un encarecimiento y el incremento de los precios.

Análisis

Las políticas de importación establecidas representan una **amenaza** de incidencia media a la sucursal 3 de Artefacta, ya que la demora en los procesos que demanda la importación de productos eleva los precios afectando la posición económica de la entidad.

- **FACTOR ECONÓMICO**

En lo referente al aspecto económico existen una serie de variables que afectan a todas las unidades económicas de manera general, para fines del presente estudio se abordarán las principales, mismas que se presentan a continuación:

²⁵ Ídem 24

- **Producto Interno bruto (PIB)**

El comportamiento de la economía ecuatoriana se puede analizar a través del PIB, debido a que este muestra la producción de bienes y servicios del país. A continuación se muestran las cifras obtenidas del Banco Central del Ecuador:

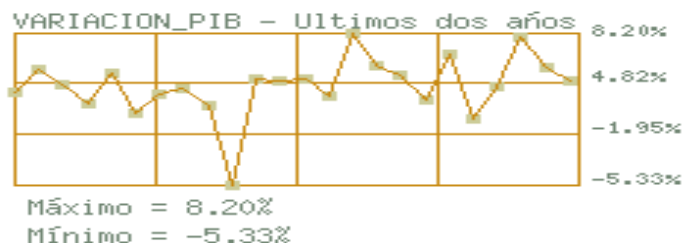
CUADRO 05
Variación del Producto Interno Bruto

FECHA	VALOR
Enero-01-2013	3.98 %
Enero-01-2012	5.10 %
Enero-01-2011	7.80 %
Enero-01-2010	3.50 %
Enero-01-2009	0.60 %
Enero-01-2008	6.40 %
Enero-01-2007	2.20 %
Enero-01-2006	4.40 %
Enero-01-2005	5.30 %
Enero-01-2004	8.20 %
Enero-01-2003	2.70 %
Enero-01-2002	4.10 %
Enero-01-2001	4.00 %
Enero-01-2000	4.15 %
Enero-01-1999	-5.33 %
Enero-01-1998	1.73 %
Enero-01-1997	3.27 %
Enero-01-1996	2.77 %
Enero-01-1995	1.06 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

Fuente: Banco central del Ecuador.

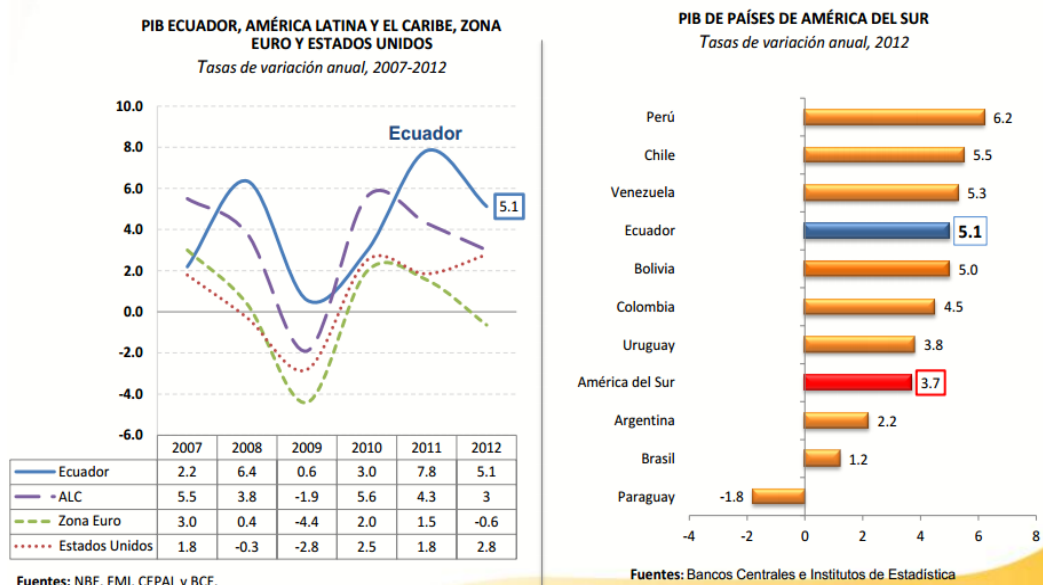
Elaborado Por: El Autor

GRÁFICA 08 VARIACIÓN Producto Interno Bruto



A pesar de la crisis financiera mundial desde el 2008, el Ecuador reporta variaciones positivas del Producto Interno Bruto, y es en el año 2011 en donde se evidencia un repunte con un 7,80%. Tras la fuerte expansión económica registrada, el crecimiento del PIB se desacelera en el año 2012 reportando un crecimiento del 5,1%. “El desempeño presentado en el año 2012 ubica al Ecuador en el grupo de países de mayor crecimiento de América del Sur.”²⁶

GRÁFICA 9 Producto Interno Bruto de América Latina



²⁶ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. Estadísticas Macroeconómicas. Presentación Coyuntural. Octubre 2013. Pág. 6

“El Fondo Monetario Internacional divulgó sus previsiones de crecimiento y de inflación del 2013 y 2014 para la región suramericana y del Caribe.

Ecuador, según las estimaciones de la institución en Washington, crecerá al menos 4% en 2013 como coeficiente de su Producto Interno Bruto y en el 2014 su crecimiento ascenderá nuevamente a 4%.

Esas cifras de crecimiento superan a la expectativa promedio de América Latina y el Caribe, que para el 2013 crecerán 3% y un año después 3,4%.”²⁷. Finalmente el Banco Central del Ecuador prevé un crecimiento del 3,98% para el año 2013.

Análisis

A pesar de que el porcentaje que se prevé que el Ecuador crezca en el año 2013 es inferior al registrado en el 2012 y 2011; la cifras demuestran un robusto crecimiento de la economía ecuatoriana, evidenciando el crecimiento constante de la economía del país y las expectativas positivas sobre su futuro, lo que contribuye a que el consumidor esté dispuesto a invertir en tecnología para mejorar su comodidad, y obtener mayores funcionalidades de sus electrodomésticos. Por lo tanto el crecimiento del PIB representa una **OPORTUNIDAD** para la Sucursal 3 de Artefacta de la ciudad de Loja.

²⁷ AGENCIA PÚBLICA DE NOTICIAS DEL ECUADOR Y SURAMÉRICA. Disponible en. <http://www.andes.info.ec/es/economia/crecimiento-ecuador-estara-sobre-promedio-america-latina-caribe-segun-fmi.html>

- **Inflación**

Dentro de este estudio es conveniente analizar el comportamiento de las variables macroeconómicas como es el caso de la tasa de inflación y de esta manera contemplar un escenario más claro para el desarrollo de la economía del país.

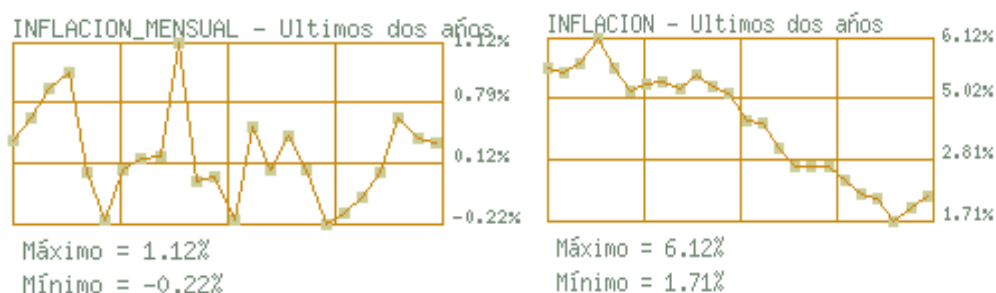
La inflación experimentada por el Ecuador en los últimos años es la siguiente:

**CUADRO 6
TASA DE INFLACIÓN**

FECHA	INFLACIÓN MENSUAL	INFLACIÓN ANUAL
Noviembre-30-2013	0,39%	2.30 %
Octubre-31-2013	0.41 %	2.04 %
Septiembre-30-2013	0.57 %	1.71 %
Agosto-31-2013	0.17 %	2.27 %
Julio-31-2013	-0.02 %	2.39 %
Junio-30-2013	-0.14 %	2.68 %
Mayo-31-2013	-0.22 %	3.01 %
Abril-30-2013	0.18 %	3.03 %
Marzo-31-2013	0.44 %	3.01 %
Febrero-28-2013	0.18 %	3.48 %
Enero-31-2013	0.50 %	4.10 %
Diciembre-31-2012	-0.19 %	4.16 %
Noviembre-30-2012	0.14 %	4.77 %
Octubre-31-2012	0.09 %	4.94 %
Septiembre-30-2012	1.12 %	5.22 %
Agosto-31-2012	0.29 %	4.88 %
Julio-31-2012	0.26 %	5.09 %
Junio-30-2012	0.18 %	5.00 %
Mayo-31-2012	-0.19 %	4.85 %
Abril-30-2012	0.16 %	5.42 %
Marzo-31-2012	0.90 %	6.12 %
Febrero-29-2012	0.78 %	5.53 %
Enero-31-2012	0.57 %	5.29 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

**GRÁFICA 10
TASA DE INFLACIÓN MENSUAL Y ANUAL**



“La inflación del país se ubicó en noviembre de este año en 0,39% en comparación al 0,14% del mismo mes de 2012, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC) publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En noviembre de este año la inflación anual llegó a 2,30% y la acumulada a 2,49%, mientras que en el mismo período de 2012 fue de 4,77% y 4,36%, respectivamente.

La división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas es la que más contribuyó en la variación mensual del IPC con el 54,41% del total, seguida de Educación con 12,88%.

El cálculo de la inflación debe integrarse con un conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares o tienen la probabilidad de consumir mensualmente, a este conjunto lo denominamos canastas familiares.

La canasta básica familiar en noviembre costó 617,54 dólares; lo cual implica una restricción presupuestaria en el consumo de 23,94 dólares

respecto al ingreso familiar promedio. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,57% en referencia al mes anterior.

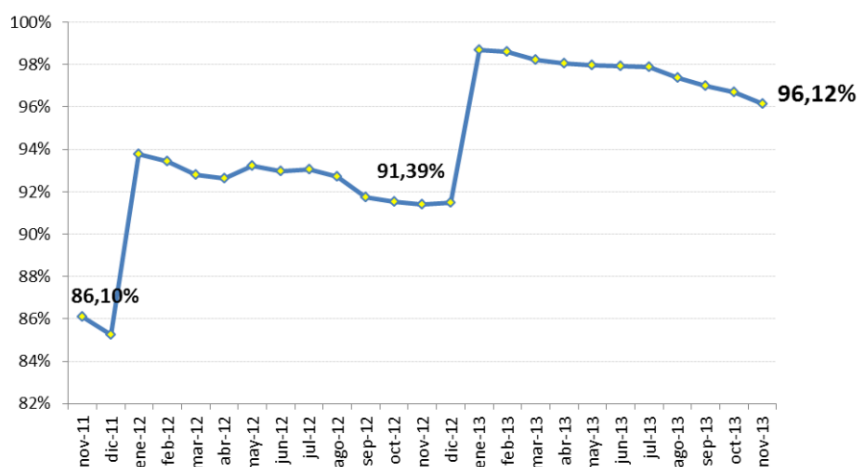
**CUADRO 7
CANASTA FAMILIAR BÁSICA, VARIACIÓN MENSUAL Y
RESTRICCIÓN DEL CONSUMO**

Mes	Canasta Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
nov-12	596,42	0,16%	545,07	51,35
dic-12	595,70	-0,12%	545,07	50,63
ene-13	601,61	0,99%	593,60	8,01
feb-13	602,07	0,08%	593,60	8,47
mar-13	604,25	0,36%	593,60	10,66
abr-13	605,52	0,21%	593,60	11,92
may-13	605,92	0,07%	593,60	12,32
jun-13	606,29	0,06%	593,60	12,69
jul-13	606,48	0,03%	593,60	12,88
ago-13	609,57	0,51%	593,60	15,97
sep-13	612,05	0,41%	593,60	18,45
oct-13	614,01	0,32%	593,60	20,41
nov-13	617,54	0,57%	593,60	23,94

Fuente: INEC. Disponible en: www.ecuadorencifras.gob.ec

El ingreso actual cubre el 96,12% de la canasta básica familiar, este valor es superior al de noviembre de 2012 en 4,73 puntos porcentuales. El valor en la Sierra fue de \$ 620,41 y en la Costa \$ 617,11.

**GRÁFICA 11
EVOLUCIÓN DE LA COBERTURA DEL PRESUPUESTO FAMILIAR**



Por su parte el costo de la canasta vital es de 442,11 dólares, lo que ha generado un excedente de 151,49 dólares con respecto al ingreso familiar. El valor aumentó a 0,69% en el último mes.”²⁸

Análisis

Pese a la inflación que presenta la economía Ecuatoriana, el panorama es alentador, en vista de que los porcentajes son bajos, demostrando estabilidad económica lo cual permite a las empresas planificar dentro de un escenario estable. Además como se ha demostrado la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos ha aumentado lo que ha permitido un mayor acceso a productos y servicios para mejorar su calidad de vida. Por lo expuesto se considera la inflación como una **Oportunidad** del entorno, puesto que en la Sucursal 3 de Artefacta se puede aprovechar la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos para atraer su atención mediante estrategias que incentiven la compra de electrodoméstico.

Ambiental

En concordancia con la Constitución Política de la República del Ecuador, en donde se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad del buen vivir, el actual gobierno ha declarado de interés público entre otras cosas, la preservación del medio ambiente, la conservación de los

²⁸ INEC. Reporte mensual de inflación noviembre 2013. Disponible en: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/inflacion_nov_2013/Reporte_inflacion_nov13.pdf

ecosistemas, la prevención del daño ambiental, etc.

Para ello ha firmado acuerdos tales como: **Política nacional de Post Consumo de Equipos eléctricos y electrónicos en Desuso**; en donde se establece que el principio de la responsabilidad extendida del productor e importador, hace referencia a su responsabilidad sobre el producto a través de todo el ciclo de vida del mismo. Incluyendo su disposición final a fin de minimizar el impacto que estos producen al ambiente.

Para lograr este propósito el actual gobierno ha establecido lineamientos en cuanto a la gestión adecuada de Equipos Electrónicos y Eléctricos en Desuso en el territorio nacional, entre los que se destacan:

“Se permitirá la reparación o reconversión de equipos eléctricos o electrónicos en desuso o sus componentes, únicamente los provenientes del consumo nacional, con fines de comercialización/donación en el país, para su reutilización o exportación. La gestión de equipos eléctricos en desuso debe fundamentarse en la jerarquización de las estrategias de gestión, considerando en orden de prioridad: 1) Prevenir y minimizar la generación; Aprovechamiento y valorización de desechos (que incluye reutilización, reparación, reconversión y reciclaje); 3) Tratamiento; 4) Disposición final, siendo esta última alternativa aplicable solamente en

casos donde no exista tecnología para el aprovechamiento y valorización o tratamiento nacional o internacional

Los distribuidores, distribuidores, comercializadores, puntos de venta autorizados y usuarios finales de equipos eléctricos y electrónicos serán corresponsables de la implementación y ejecución de los programas de gestión integral de equipos eléctricos y electrónicos en desuso aprobados, de acuerdo a los mecanismos establecidos por la autoridad Ambiental Nacional.”²⁹

Análisis

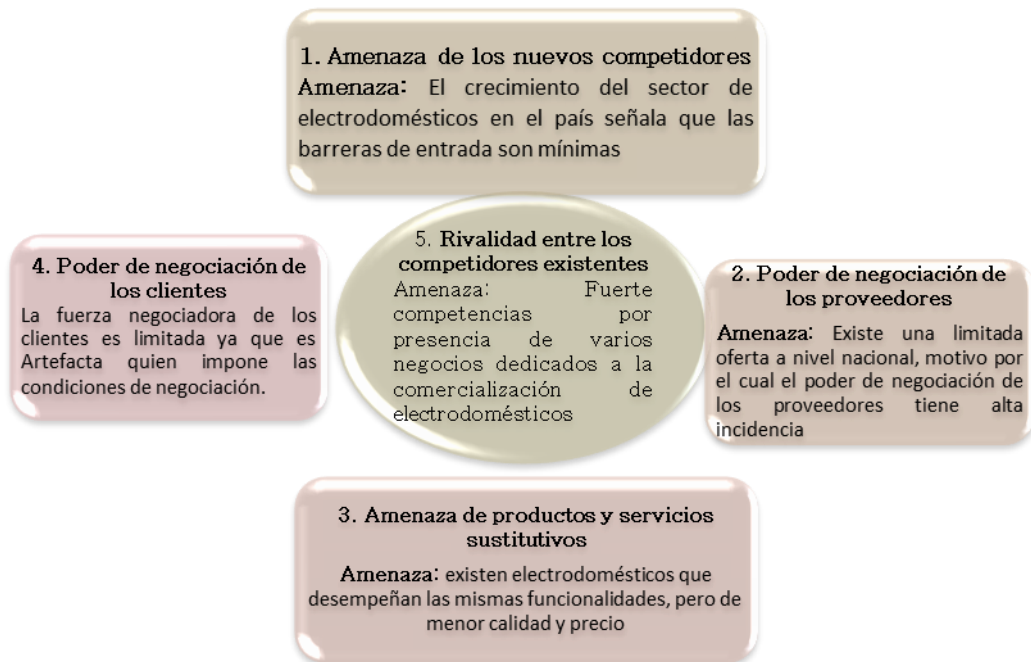
La políticas ambientales establecidas por el actual gobierno tienen como propósito impulsar el cumplimiento de la responsabilidad que cada miembro de la sociedad tiene respecto al cuidado del medio ambiente, por lo tanto los lineamientos establecidos constituyen un **oportunidad** para ARTEFACTA, en vista de la implementación de actividades que permitan cumplir con las disposiciones dadas mejorarán la imagen de la entidad y la posicionarán como amigable con el medio Ambiente.

- **MICROAMBIENTE:** En este apartado se abordará el entorno más cercano de la Sucursal 3 de Artefacta, para ello el análisis se basará en el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter

²⁹ MINISTERIO DEL AMBIENTE. Acuerdo N°190. Disponible en: <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/Acuerdo-Ministerial-190-Pol%C3%ADtica-Nacional-de-Post-Consumo-de-Equipos-El%C3%A9ctricos-y-Electr%C3%B3nicos1.pdf>

- Las 5 fuerzas de Porter

**GRÁFICA 12
LAS 5 FUERZAS DE PORTER**



Acción de los competidores existentes

“En la actualidad Ecuador es una de las naciones que más electrodomésticos comercializa en Latinoamérica; junto con Argentina y Brasil. Los ecuatorianos han mostrado un gran interés en los artefactos tecnológicos. Los electrodomésticos se comercializan de tal forma que se estima la presencia de una tienda de artículos para el hogar cada dos cuadras en los centros de las ciudades; este dato puede resultar increíble pero es muy cierto, las zonas céntricas y la capital de esta nación han visto en la venta de electrodomésticos un negocio rentable.”³⁰

³⁰ Informe sectorial de Almacenes de electrodomésticos. Disponible en: http://www.gcasite.com/file/Informe_sectorial_electrodomesticos.pdf

En la ciudad de Loja, existen una serie de empresas dedicada a la comercialización de electrodomésticos, entre las que mayor competencia representan para la sucursal 3 de Artefacta se encuentran las siguientes:

El crecimiento del sector de electrodomésticos en el país señala que las barreras de entrada son mínimas

**CUADRO 8
PRINCIPALES COMPETIDORES**

Razón social	Ubicación	Logo
COMANDATO	García Moreno 1440 E/ Alfaro y 12 de Octubre	
LA GANGA	Calle Miguel Riofrío 14-50 entre Bolívar y Sucre	
PROHOGAR	Gran Colombia 02-06 / Tena y Ancon A 50 metros de la puerta de entrada a la ciudad - Barrio: Gran Colombia Loja - Loja (110-150) Ecuador	
TODO HOGAR	18 de Noviembre y Gobernación de Maina, C.C. La Pradera	
HOGAR Y MÁS	18 de Noviembre 06-24 y Colón	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Como se puede observar existen varios negocios que constituyen competencia para Artefacta, por ello con el fin de determinar su posición competitiva se utilizó la matriz de perfil competitivo en donde se analizan los factores críticos de éxito, para cada una de las empresas que comercializan electrodomésticos en el área urbana de la ciudad de Loja,

debido a que existen varias entidades, en el presente estudio se han considerado las que representan mayor competencia, tomando en cuenta a cinco empresas, Comandato, La ganga, Prohogar, Todo Hogar y Hogar y más.

De estas empresas se analizó la publicidad, calidad de los productos, lealtad del cliente, competitividad de precios, posición financiera, participación en el mercado, ubicación, tecnología, experiencia y Servicio al cliente.

La calificación se asignó de la siguiente manera:

Debilidad		Fortaleza	
1=	Principal	3=	Menor
2=	Menor	4=	Principal

Cabe señalar que debido a que las empresas no proporcionan información a la competencia, el análisis se efectuó considerando la imagen que reflejan a lo externo.

El análisis se inició con la empresa en estudio, a la cual se le asignó 4 puntos en el factor "publicidad", debido a que se trata de una empresa que mantiene sucursales a nivel nacional por lo que la publicidad la realizan en medios nacionales, es decir difunden su imagen en de manera intensiva, igual calificación se le asignó en el factor "calidad de productos", puesto que sus proveedores son de reconocidas marcas,

tanto nacionales como internacionales, lo cual le brinda respaldo y confianza. En el factor "lealtad del cliente se le asignó 3 puntos debido a la fuerte competencia del sector, lo cual facilita al cliente el cambio de proveedor; igual calificación se le asignó en el caso de "competitividad de precios" puesto que la competencia brinda facilidades de pago y descuentos que pone en cierta desventaja a Artefacta; mientras que la "posición financiera" se considera robusta por lo que de 4 puntos; así mismo la "participación en el mercado" es fuerte por lo tanto se la considera como una fortaleza principal; en el caso de la "ubicación" se asignó 3 puntos, debido que a pesar de estar ubicada en una zona céntrica, se presentan dificultades para la entrega de los productos a los clientes, lo cual resta el nivel de satisfacción; en el factor "tecnología" se asignó 3 puntos puesto que constantemente renuevan sus productos procurando mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos; en lo que respecta a la "experiencia" se asignó 4 puntos en vista de que la empresa se ha mantenido durante varios años en el mercado, finalmente al "servicio al cliente" se le asignó 3 puntos por cuanto el personal no es suficiente en temporadas altas.

A Comandato se le asignó 4 puntos en "publicidad" ya que la difusión de su imagen a pesar de ser a nivel nacional no es tan agresiva como la de Artefacta; igual calificación se asignó en el factor "calidad de productos" puesto que comercializan productos de marcas que no son tan conocidas

en el medio; la "lealtad al cliente" representa una debilidad menor por la mínima dificultad que los clientes tiene al momento de cambiar de proveedor, y por la fuerte competencia existente en el medio; mientras que en la "competitividad de precios" se asignó 4 puntos por las diversas estrategias de precios que les permite facilidades de pago a los cliente; de igual manera la posición financiera de esta empresa es buena por ello se le asignó 4 puntos; así mismo posee una buena participación el mercado ya que posee una buena cartera de clientes; su "ubicación" es una fortaleza menor ya que está ubicada en un lugar poco concurrido; en lo que respecta a tecnología, experiencia y servicio al cliente se asignó 4 puntos ya que estos factores son fortalezas principales que le ayudan a mantener su posición competitiva fuerte.

En el caso de La Ganga, se le asignó 4 puntos en la mayoría de factores, por cuánto su publicidad es excelente, al igual que la calidad de productos, sus clientes son leales por las facilidades de pago que brindan, lo cual les permite mantener precios competitivos, reflejando su fuerte posición financiera, todo ello le permite mantener una buena participación en el mercado, además permanentemente renueva sus productos ofreciendo a sus clientes productos con tecnológicamente avanzado, finalmente esta entidad lleva varios años en el mercado lo que le ha permitido adquirir experiencia en el negocio; en los factores ubicación y servicio al clientes se consideran fortalezas menores.

Continuando con el análisis se examinó la competitividad de PROHOGAR entidad que opera a nivel local, motivo por el cual se le asignó 3 puntos en el factor publicidad, debido a que esta se realiza a nivel de la provincia por lo que la difusión es limitada, posee productos de buena calidad y debido a que se trata de una empresa pequeña, sus ofertas no son tan competitivas, lo cual no les permite mantener la lealtad de sus clientes, de igual manera a pesar de sus esfuerzos los precios son levemente superiores a los de sus competidores, esto afecta a su posición financiera y su participación en el mercado puesto que compite con empresas grandes que ofrecen facilidades de pago dificultando su permanencia en el mercado, posee una excelente ubicación, ya que esta presta facilidades de acceso a los clientes, de igual manera sus productos se renuevan constantemente de acuerdo a los cambios tecnológicos, posee experiencia en venta de electrodomésticos de hace varios años, sin embargo esta constituye una fortaleza menor, finalmente el servicio que brinda al cliente es excelente, puesto que la atención es personalizada.

En lo que respecta a HOGAR y MÁS se le asignó 3 puntos en “publicidad” ya que estas es local, los productos que comercializa son de buena calidad por lo que se le asignó 4 puntos; posee una buena posición financiera, buena ubicación y renuevan constantemente sus productos procurando ofrecer los últimos avances tecnológicos en electrodomésticos, sus precios son poco competitivos por lo que sus

clientes no se mantienen leales y prefieren aprovechar las ofertas de la competencia, esto ocasiona que su participación en el mercado sea limitada; en lo que respecta a experiencia de la califica como una fortaleza menor puesto que esta empresa lleva pocos años en el mercado.

El análisis efectuado se resume en el siguiente cuadro:

**CUADRO 9
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

N°	Factores Críticos del Éxito	Valor	SUCURSAL 3 ARTEFACTA		COMANDATO		LA GANGA		PROHOGAR		TODO HOGAR		HOGAR Y MÁS	
			Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.	Clasif.	Pond.
1	Publicidad	0,20	4	0,80	3	0,80	4	0,80	2	0,40	3	0,6	3	0,6
2	Calidad de los Productos	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,4	4	0,4
3	Lealtad del Cliente	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	2	0,2	3	0,3
4	Competitividad de Precios	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,3	3	0,3
5	Posición Financiera	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,6
6	Participación en el Mercado	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	2	0,10	2	0,1	3	0,15
7	Ubicación	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,4	4	0,4
8	Tecnología	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,4	4	0,4
9	Experiencia	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
10	Servicio al Cliente	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15	4	0,20	4	0,2	3	0,15
	TOTAL	1,00		3,65		3,60		3,85		3,00		3,2		3,45

Fuente: Investigación de Campo. Cuadro 8

Elaborado por: El Autor

Nota: la asignación de clasificación se la realizó de acuerdo a la siguiente tabla.

Debilidad		Fortaleza	
1=	Principal	3=	Menor
2=	Menor	4=	Principal

**CUADRO 10
RESUMEN DE MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Razón social	Valor ponderado
LA GANGA	3,85
ARTEFACTA	3,65
COMANDATO	3,60
HOGAR Y MÁS	3,45
TODO HOGAR	3,20
PROHOGAR	3,00

Fuente: Cuadro 9
Elaborado por: El Autor

De acuerdo al estudio efectuado la Sucursal 3 de Artefacta mantiene una buena posición competitiva, por debajo de Almacenes la Ganga, cabe recalcar que de las 6 empresas analizadas tres de ellas son empresas que mantienen sucursales a nivel nacional y por ende su imagen la difunden en medios nacionales, lo cual les ha permitido abarcar una mayor cuota de mercado, por su sólida posición financiera que les permite otorgar mayores beneficios a sus clientes.

Análisis

Existe una fuerte competencia en la ciudad de Loja, ya que hay desde pequeños negocios locales hasta grandes empresas nacionales, por lo que se deben innovar continuamente las estrategias para mantener la cuota de mercado que actualmente posee Artefacta, motivo por el cual la acción de los competidores existentes representa una **amenaza** continúa.

Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos)

El negocio de la comercialización de electrodomésticos de línea blanca y café, requiere una inversión alta de capital para la adquisición de mercadería de variedad en modelos y calidad para ofrecer al cliente y además contar con efectivos programas de ventas, lo cual hace notar que la experiencia en el negocio juega también un papel muy importante ante la posible presencia de competidores potenciales

A pesar de la fuerte inversión que demanda la creación de un negocio de electrodomésticos, es innegable la facilidad con que este tipo de negocios se propaga en el país.

Análisis

El crecimiento del sector de electrodomésticos en el país señala que las barreras de entrada son mínimas, esto sumado a la falta de controles al cumplimiento de normas de calidad de los productos que expenden demuestran una **amenaza** constante.

Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos

Esta es una amenaza constante en vista de que en el mercado existen electrodomésticos que desempeñan las mismas funcionalidades, pero de menor calidad y precio, lo que provoca que las personas se sientan

atraídas por el ahorro que en ese momento les significa la compra, sin embargo debido a la baja calidad su vida útil es corta, lo cual trae consigo un gasto quizá más fuerte del que le hubiere significado la compra de un producto de marca. Además los constantes cambios tecnológicos hacen necesario una continúa renovación de los productos, ya que los clientes demandan electrodomésticos que le brinden mayores funcionalidades y eficiencia energética.

Análisis

Por lo expuesto se considera que la empresa si se encuentra amenazada por los productos sustitutos.

La fuerza negociadora de clientes o compradores

Debido a la buena posición competitiva que mantiene Artefacta este factor no le afecta de manera significativa, por cuanto su capacidad financiera le permite brindar facilidades de pago con una rápida aprobación del crédito, así como precios competitivos y productos de excelente calidad, lo que le permite mantener su cuota de mercado.

Análisis

La fuerza negociadora de los clientes es limitada ya que es Artefacta quien impone las condiciones de negociación, motivo por el cual este factor se considera una amenaza de baja incidencia.

El poder de negociación de proveedores

“Los proveedores nacionales es decir quienes producen la línea blanca se concentra en un grupo de 5 empresas, entre las que se citan:

- Indubloc
- Mabe
- Fibro Acero
- Ecuastoves
- Ecasa.

Los productos que se fabrican se comercializan bajo siete marcas: Indurama, Mabe, Durex, Ecogas, Ecasa, Global e Innova. También producen para marcas internacionales como Whirpool y Premiun. Entre el 2008 y el 2011 la industria fabricante de línea blanca en el país registró un crecimiento del 26,5%.”³¹

Este grupo empresarial se encuentra representado por la Asociación de industriales de línea blanca, por lo tanto se encuentran organizados estratégicamente para impulsar su desarrollo.

Más aún cuando el actual gobierno apunta a la utilización de cocinas eléctricas de inducción, para aprovechar el nivel de generación eléctrica

³¹ DIARIO EL COMERCIO. Disponible en: <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/24163923bb99538c-7355-4bd5-9d78-4a7dcff91073>

que poseerá en un futuro cercano el país. “Mabe, Fibroacero y Ecasa, entre otros, asumirán la fabricación de cocinas eléctricas de inducción que se venderán a partir del 2015”³², por lo que el sector comercial depende de la capacidad de producción de la industria ecuatoriana.

Análisis

Existe una limitada oferta a nivel nacional, motivo por el cual el poder de negociación de los proveedores tiene alta incidencia, ya que Artefacta depende de las industrias, puesto que importar la mercadería incrementa los costos. Por lo tanto este factor representa una **Amenaza**.

Matriz de Evaluación de los factores Externos

En esta matriz se resumieron los principales factores identificados en el análisis del entorno externo de la empresa en estudio, clasificadas en oportunidades y amenazas. Luego se procedió a asignar un valor desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), la suma de todos los valores asignados debe dar 1.0.; seguidamente se procedió a asignar una calificación de acuerdo al siguiente criterio: (ver matriz N° 1)

- 1= Amenaza mayor
- 2= Amenaza menor
- 3= Oportunidad menor
- 4= oportunidad mayor

³² DIARIO EL TIEMPO. Disponible en: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/127230-industriales-listos-para-fabricar-cocinas-elctricas/>

MATRIZ 1
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	FACTOR	VALOR	CALIFIC.	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Innovación tecnológica constante, incentiva a la renovación de productos con el fin de obtener mayores beneficios y funcionalidades de sus electrodomésticos	Tecnológico	0,15	4	0,60
Elevación del índice de empleo demuestra que más personas disponen de una fuente fija de ingresos.	Socio Cultural	0,05	4	0,20
Implementación de políticas que promueven el uso de tecnologías ambientalmente limpias.	Político legal	0,05	3	0,15
Robusto crecimiento de la economía ecuatoriana, contribuye a que el consumidor esté dispuesto a invertir en tecnología para mejorar su comodidad	Económico PIB	0,05	3	0,15
Incremento de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, ha permitido un mayor acceso a productos y servicios para mejorar su calidad de vida	Económico Inflación	0,15	4	0,60
Establecimiento de lineamientos que promueven una gestión adecuada de Equipos Electrónicos y Eléctricos en desuso en el territorio nacional	Ambiental	0,10	3	0,3
AMENAZAS				
Restricciones a las importaciones, que provocan incremento de costos que incide en el precio de venta al público.	Político Legal Políticas de Importación	0,05	2	0,10
Fuerte competencia por la presencia de varios negocios dedicados a la comercialización de electrodomésticos.	Fuerzas de Porter Acción de los competidores existentes	0,10	1	0,10
Elevado crecimiento de empresas comercializadora de electrodomésticos, debido al fácil acceso al mercado.	Fuerzas de Porter Amenaza de nuevos ingresos	0,05	2	0,10
Presencia de productos de baja calidad a menor precio.	Fuerzas de Porter Productos Sustitutos	0,15	2	0,30
Limitada oferta nacional de productos de línea blanca	Fuerzas de Porter Poder de negociación de proveedores	0,10	1	0,10
TOTAL		1,00		2,70

Fuente: Análisis Externo

Elaborado por: El Autor

Interpretación

El análisis realizado a los factores externos que arrojó como resultados una total ponderado de **2,70**; lo cual indica que la Sucursal 3 de Artefacta posee una situación externa favorable, donde las oportunidades son superiores a las amenazas, siendo las principales: Innovación tecnológica constante, incentiva a la renovación de productos con el fin de obtener mayores beneficios y funcionalidades de sus electrodomésticos; Presencia de productos de baja calidad a menor precio.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

El análisis de la situación externa del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja, se basa en la información recolectada a través de las diferentes técnicas de recolección de datos, tales como la entrevista al Jefe de Agencia, encuesta a 12 empleados y a una muestra de 318 clientes. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTA A LA JEFE DE AGENCIA

1. ¿Qué cargo desempeña en la Sucursal 3 de Artefacta?

Gerente

2. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo actual?

2 años

3. ¿Cuál es su nivel de estudios? Indique especialidad y título académico.

Superior y mi título profesional es de Ingeniero Comercial

4. ¿La entidad cuenta con una misión?

Si. A nivel de empresa es la siguiente: "Da a la ciudadanía un servicio de venta de electrodomésticos"

5. ¿Se ha definido la visión?

Si, a nivel de empresa: Ser una empresa líder en el mercado local y nacional.

6. ¿Se ha definido los valores que promueve Artefacta?

Si, buen trato, amabilidad, respeto, puntualidad.

7. ¿La Sucursal dispone de un organigrama donde se muestre la relación jerárquica de cada empleado?

Si, la empresa en general si posee un organigrama, sin embargo en la sucursal hace falta enfatizar en la relación jerárquica.

8. ¿La estructura orgánica de la Sucursal facilita el flujo de la información?

Si, aunque muchas veces existe desorden al momento en que aumenta el número de clientes.

9. ¿La distribución de las funciones permite el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos?

Si, la mayoría de veces.

10. ¿La entidad dispone de un manual de funciones?

Si, sin embargo no se presta mucha atención, cada empleado conoce el cargo o función que desempeñan.

11. ¿Cómo se establecen los sueldos de los empleados?

De acuerdo al salario básico, horas extras, comisiones e incentivos.

12. ¿Se ha realizado una valuación de puestos, la cual permita determinar el valor de cada puesto de trabajo?

No.

13. ¿Se ha definido el proceso de admisión y empleo a fin de garantizar la contratación de personal idóneo?

Si, por medio de recursos humanos y Ministerio de relaciones laborales.

14. ¿Con que frecuencia se brinda capacitación a los empleados?

Cada tres meses

15. ¿Cómo se determina las necesidades de capacitación de los empleados?

Aplicando cada tres meses un test para determinar sus conocimientos.

16. ¿Cómo se determina el precio de venta de los productos?

De la venta al contado se parte, en caso de venta a crédito se establece el precio de acuerdo al plazo que solicita el cliente.

17. ¿Qué tipo de descuentos se ofrecen a los clientes?

Al contado el 15% de descuento hasta 2 meses. En ventas a crédito no se ofrecen descuentos.

18. ¿Qué promociones actualmente se ofrecen a los clientes?

Regalos extras, cuotas gratis y descuentos en ventas al contado.

19. ¿La ubicación actual de la sucursal brinda las facilidades para el ingreso de los clientes y entrega de la mercadería?

La sucursal está ubicada estratégicamente en una zona céntrica, por donde transita gran cantidad de personas, las cuales a su paso observan los productos y promociones que se ofrece en el almacén, sin embargo el lugar no presta las comodidades necesarias para la recepción de la mercadería ya que no existe una zona de parqueo lo que dificulta el embarque y desembarque de los electrodomésticos grandes, esto también afecta a los clientes causando incomodidad para llevar sus productos.

20. ¿Se ofrece el servicio de entrega a domicilio?

Si, a fin de ofrecer un valor agregado al cliente.

21. ¿Qué tipo de publicidad se realiza actualmente?

Por radio y televisión, además también se entregan volantes.

22. ¿Cómo califica la posición financiera de la sucursal?

Es buena ya que cuenta con una excelente cartera de clientes.

23. ¿Existe una política de otorgación de créditos?

Si, el de no estar con baja calificación en bancos.

24. ¿Considera que el nivel de morosidad es aceptable?

Si, ya que mensualmente se recupera el 80% de la cartera.

25. ¿Cuál es el proceso que se sigue para el cobro de la cartera vencida? ¿Se ha delimitado formalmente este proceso?

La cartera se la considera vencida con un retraso de 1 mes y 3 días, luego se procede a llamar al cliente y finalmente se no se acerca a cancelar se retira el producto.

26. ¿Cuánto se invierte mensualmente en sueldos?

Aproximadamente \$4.000,00 dólares mensuales.

27. ¿Cuánto se obtuvo de utilidad en el ejercicio económico del año 2012?

Alrededor de \$222.000 dólares.

28. ¿Considera necesaria la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para la Sucursal 3 de Artefacta?

Si, ya que en la ciudad de Loja no se realizado un diagnóstico situacional y tampoco se han definido otras formas de llegar al cliente.

Análisis e Interpretación

Del análisis efectuado se resalta que la empresa posee una buena dirección, puesto que el actual gerente posee un título profesional acorde a la función que desempeña, lo que de cierta manera garantiza que posee los conocimientos técnicos para dirigir de manera correcta el negocio. Posee misión, visión y valores, es decir se encuentra definida su filosofía empresarial, aspectos que guían el progreso de la entidad. No disponen de un organigrama propio de la sucursal, situación que no permite conocer de manera clara las líneas de mando. No se ha efectuado una valuación de puestos, en consecuencia se desconoce el valor que cada puesto aporta a la institución. No se ha definido claramente el proceso de reclutamiento de personal, esto limita la gestión del talento humano. Poseen una buena publicidad que ha posicionado la imagen de la entidad a nivel nacional.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS

1. ¿Cuál es su nivel de Instrucción?

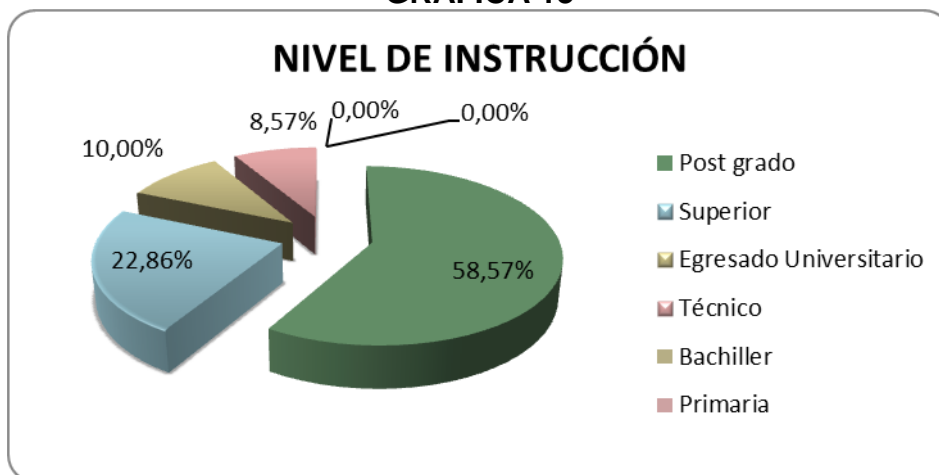
CUADRO 11
NIVEL DE INSTRUCCIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Post grado	0	0,00%
Superior	1	8,33%
Egresado Universitario	4	33,33%
Técnico	2	16,67%
Bachiller	5	41,67%
Primaria	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 13



Análisis e Interpretación

De un total de 12 empleados el 41.67% son bachilleres, seguido del 33,33% quienes son egresados; el 16,67% poseen son técnicos y el 8,33% ostentan un título de nivel superior.

Los resultados obtenidos demuestran que la mayor parte de empleados pose un buen nivel de estudios.

2. ¿Se siente a gusto con la remuneración que percibe?

**CUADRO 12
REMUNERACIÓN**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	75,00%
No	3	25,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 14



Análisis e Interpretación

De un total de 12 empleados el 25% señalan que si se encuentran satisfechos con el sueldo que perciben, mientras que el 25% señala lo contrario.

Los datos revelan que la mayor parte de los empleados se encuentran conformes con su sueldo ya que según manifiestan a parte de su sueldo reciben las comisiones por las ventas lo que les incentiva a realizar mejor su trabajo, sin embargo hay quienes consideran que se les debe retribuir más por el trabajo que realizan.

3. De la siguiente lista señale el tiempo promedio que lleva trabajando en la empresa.

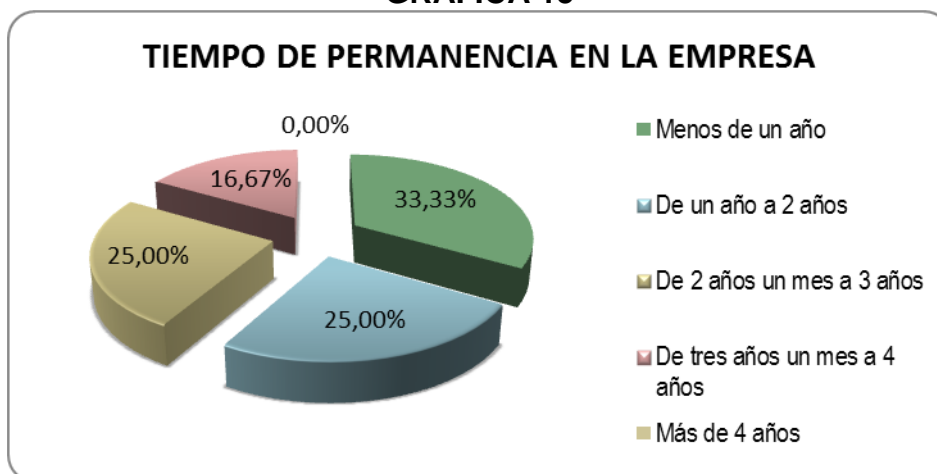
CUADRO 13
TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	4	33,33%
De un año a 2 años	3	25,00%
De 2 años un mes a 3 años	3	25,00%
De tres años un mes a 4 años	2	16,67%
Más de 4 años	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 15



Análisis e Interpretación

El 33,33% de los empleados lleva laborando en la empresa menos de un año; el 25% registra tanto la opción de un año a dos años y de 2 años un mes a tres años, finalmente el 16,67% llevan trabajando de tres años un mes a cuatro años.

Los resultados demuestran que existe estabilidad en la mayor parte de empleados.

4. ¿Cómo parte integral de Artefacta, conoce como está conformada su estructura organizacional?

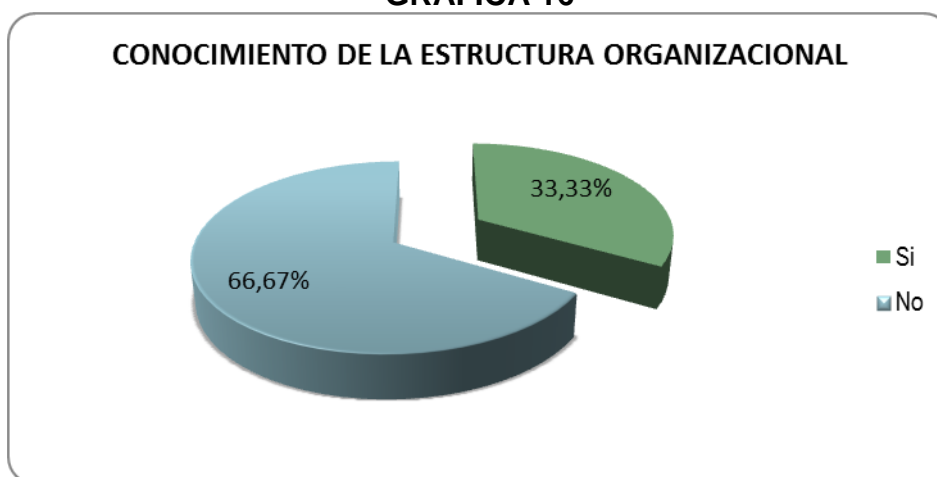
CUADRO 14
CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33,33%
No	8	66,67%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 16



Análisis e Interpretación

El 33,33% de conoce la estructura organizacional de la empresa, mientras que el 66,67% no la conoce.

Los resultados demuestran que la mayor parte de los empleados desconocen la estructura con la que se maneja la empresa ya que no existe un organigrama de la sucursal, lo que dificulta establecer las líneas de mando, y por ende existen problemas en el flujo de la información.

5. ¿Conoce la misión de Artefacta?

CUADRO 15
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 17



Análisis e Interpretación

El 91,67% de los empleados manifiestan que si conocen la misión de la empresa, mientras que el 8,33% que representa a un empleado no la conoce.

El conocimiento de la misión por parte de los empleados contribuye a su cumplimiento lo que facilita el logro de sus objetivos.

6. ¿Conoce la Visión de Artefacta?

CUADRO 16
CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 18



Análisis e Interpretación

El 91,67% de los empleados manifiestan que si conocen la visión de la empresa, mientras que el 8,33% que representa a un empleado no la conoce.

De la adecuada difusión de las metas que se pretenden alcanzar depende el éxito de su cumplimiento, por lo tanto en Artefacta existe un alto nivel de conocimiento lo que contribuirá a alcanzar la visión delimitada.

7. ¿Conoce los valores institucionales que promueve la empresa en la que labora?

CUADRO 17
CONOCIMIENTO DE VALORES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	33,33%
No	8	66,67%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 19



Análisis e Interpretación

El 33,33% de los empleados manifiestan que si conocen los valores que promueve la empresa, mientras que el 66,67% que representa no los conocen.

Quienes conocen los valores informan que estos están implícitos en la vida laboral, ya que de su buen comportamiento depende su continuidad en la empresa, sin embargo estos no han sido informados de manera formal por parte de sus superiores.

8. ¿Conoce cuales son los objetivos de la Sucursal 3 de Artefacta?

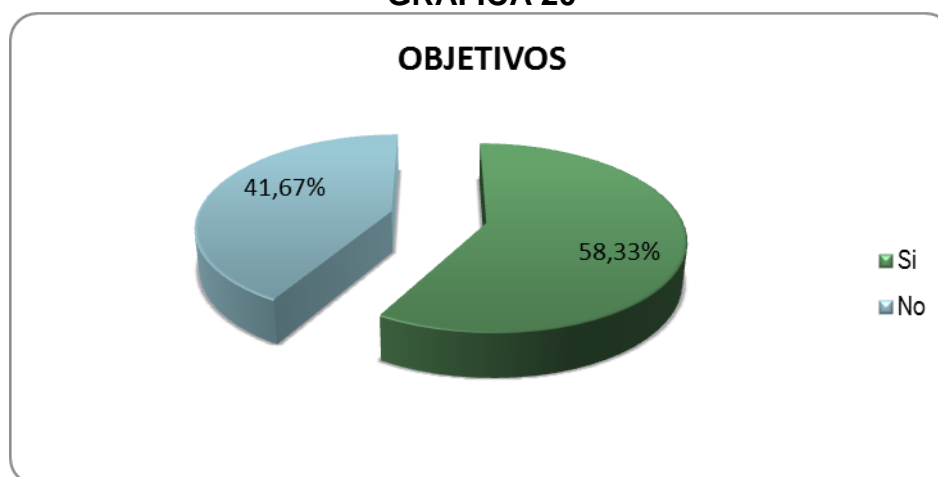
**CUADRO 18
OBJETIVOS**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	58,33%
No	5	41,67%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 20



Análisis e Interpretación

El 58,33% de los empleados manifiestan que si conocen los objetivos de la sucursal, mientras que el 41,67% señala que desconocen esta información.

Se evidencia que gran parte de los empleados conocen los objetivos que persigue la sucursal, sin embargo existe un porcentaje que no tiene información al respecto, siendo necesario dar a conocer a todos los empleados los objetivos a alcanzar a fin de contribuir a su cumplimiento.

9. De la siguiente lista señale los pasos que siguió para ingresar a laborar en Artefacta:

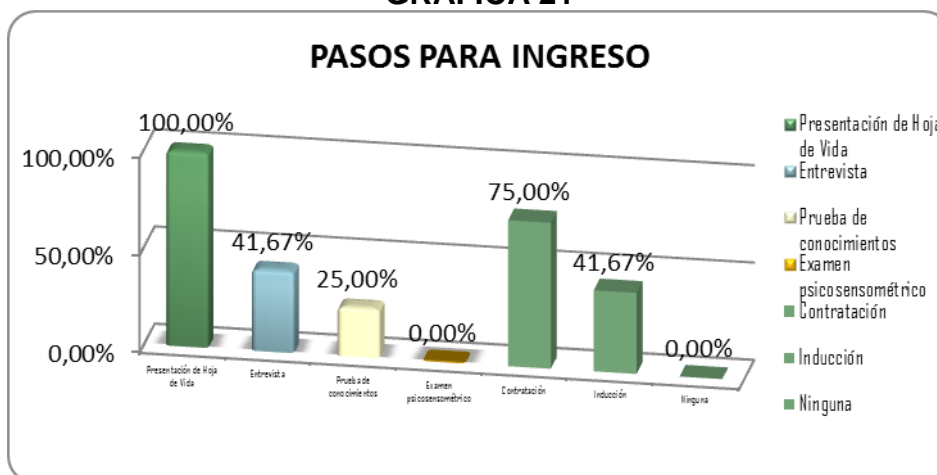
**CUADRO 19
PASOS PARA INGRESO**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presentación de Hoja de Vida	12	100,00%
Entrevista	5	41,67%
Prueba de conocimientos	3	25,00%
Examen psicossensométrico	0	0,00%
Contratación	12	100,00%
Inducción	5	41,67%
Ninguna	0	0,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 21



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados señalan que para su ingreso presentaron su hoja de vida; el 41,57% se sometieron a una entrevista; el 25% rindieron una prueba de conocimientos; el 75% si se sometieron al proceso de contratación y el 41,67% pasaron por el proceso de inducción. Como se observa no todos los empleados han seguido un mismo proceso para su ingreso, lo que demuestra que este no ha sido definido.

10. ¿Usted ha recibido capacitaciones de parte de Artefacta?

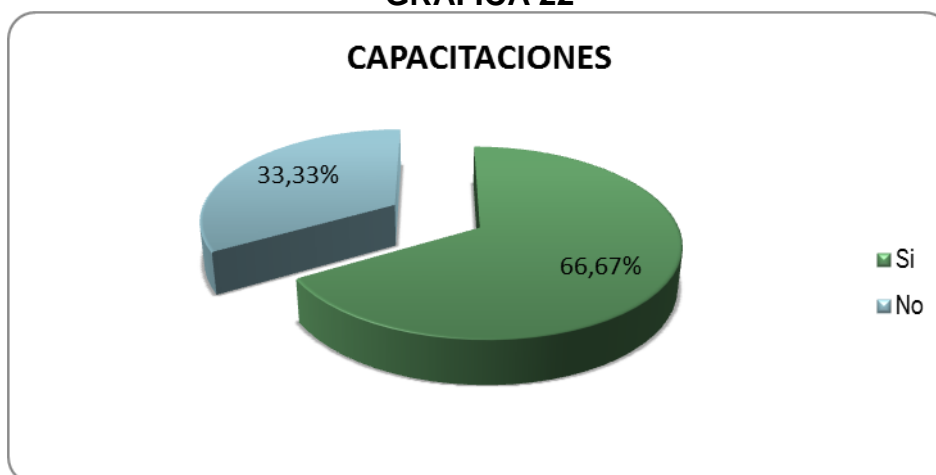
**CUADRO 20
CAPACITACIONES**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	66,67%
No	4	33,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 22



Análisis e Interpretación

El 66,67% de los empleados manifiestan que si han recibido capacitaciones y el 33,33% no.

El porcentaje que manifiesta no haber recibido capacitación comprende principalmente al personal de reciente ingreso. Los temas de capacitación, son atención al cliente, liderazgo, relaciones humanas, entre otras.

a) Con que frecuencia recibe la capacitación

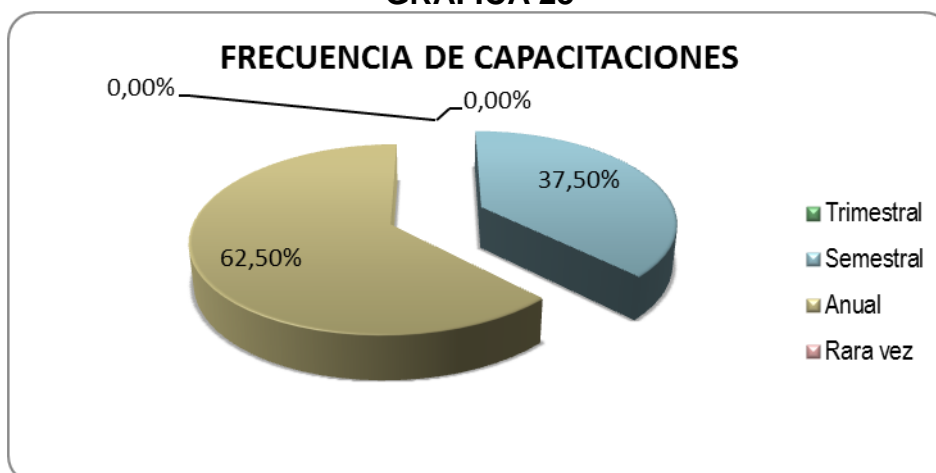
CUADRO 21
FRECUENCIA DE CAPACITACIONES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trimestral	0	0,00%
Semestral	3	37,50%
Anual	5	62,50%
Rara vez	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 23



Análisis e Interpretación

El 37,50% de los empleados que han recibido capacitación manifiestan que esta es semestral y el 62,50% señala que es anual.

La información recabada demuestra que la Artefacta si invierte en la capacitación continua de su personal, fortaleciendo el compromiso con la empresa.

b) ¿Usted ha participado en la selección de los temas de capacitación?

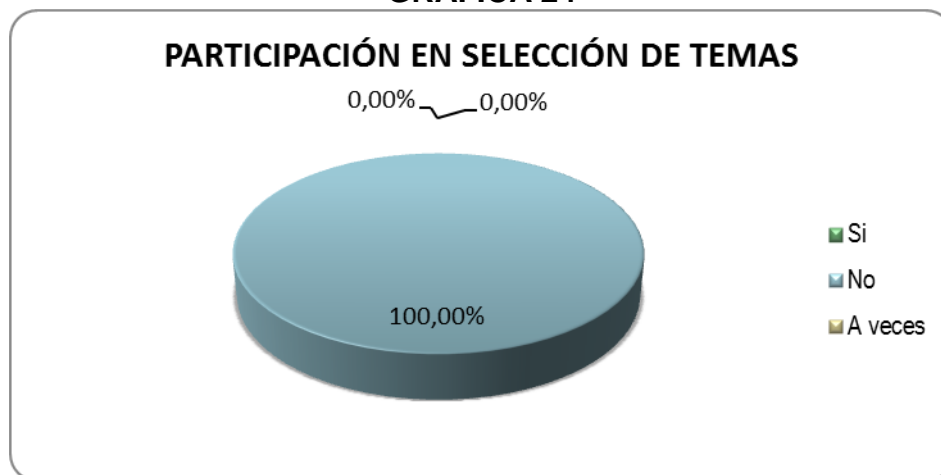
**CUADRO 22
PARTICIPACIÓN EN SELECCIÓN DE TEMAS**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0,00%
No	8	100,00%
A veces	0	0,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 24



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados manifiesta que no han participado en la selección de temas de capacitación.

Es importante contar con información primaria, la cual se obtiene directamente de los empleados, quienes conocen las necesidades de cada cargo.

c) ¿La capacitación recibida le ha permitido mejorar su nivel de conocimientos respecto al trabajo que desarrolla en Artefacta?

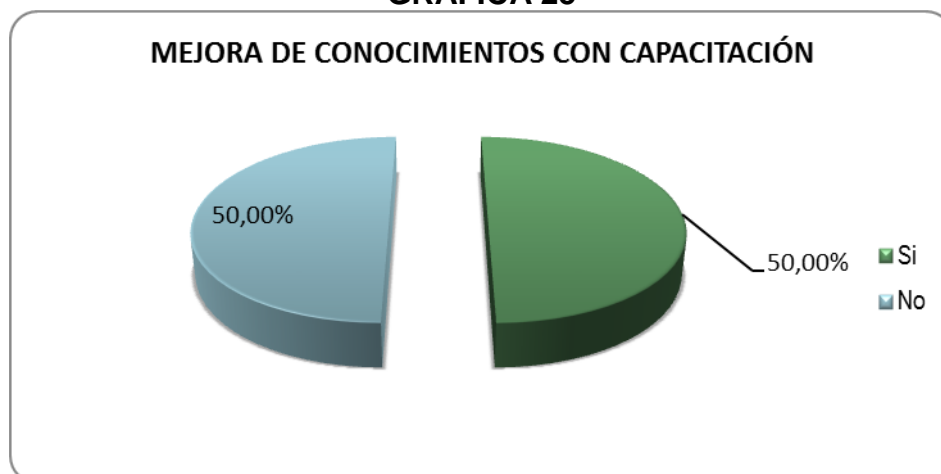
CUADRO 23
MEJORA DE CONOCIMIENTOS CON CAPACITACIÓN

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	50,00%
No	4	50,00%
TOTAL	8	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 25



Análisis e Interpretación

El 50% de los empleados manifiestan que las capacitaciones brindadas si les ha permitido mejorar su trabajo. Así mismo el 50% adicional señalan lo contrario.

Los resultados revelan que la capacitación brindada no está siendo eficaz ya que ésta no se ha enfocado a las necesidades de lo empleaos.

11. ¿Cómo considera usted desde su puesto de trabajo la atención que brinda a los clientes?

**CUADRO 24
ATENCIÓN**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	100,00%
Buena	0	0,00%
Mala	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 26



Análisis e Interpretación

El 100% de los empleados consideran que la atención que brindan a los clientes es excelente.

Esta información permite recabar una fortaleza ya que un cliente bien atendido es un cliente satisfecho, por ende se deja una buena impresión de la empresa.

12. ¿Usted ha tenido algún tipo de inconveniente en la atención al cliente? ¿Indique?

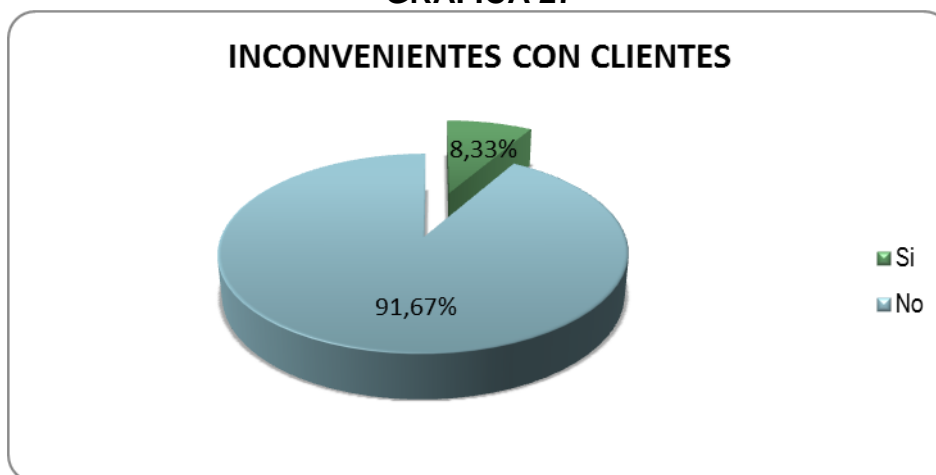
**CUADRO 25
INCONVENIENTES CON CLIENTES**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	8,33%
No	11	91,67%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 27



Análisis e Interpretación

El 16,67% de los empleados que representa a una persona, informa que si han tenido inconvenientes con los clientes, esto debido a malos entendidos menores; y el 91,67% informa que no han existido problemas.

Los resultados revelan que la relación con los clientes es buena ya que los problemas suscitados son mínimos y de rápida solución.

13. ¿Los clientes de esta sucursal regresan con frecuencia a adquirir nuevos productos?

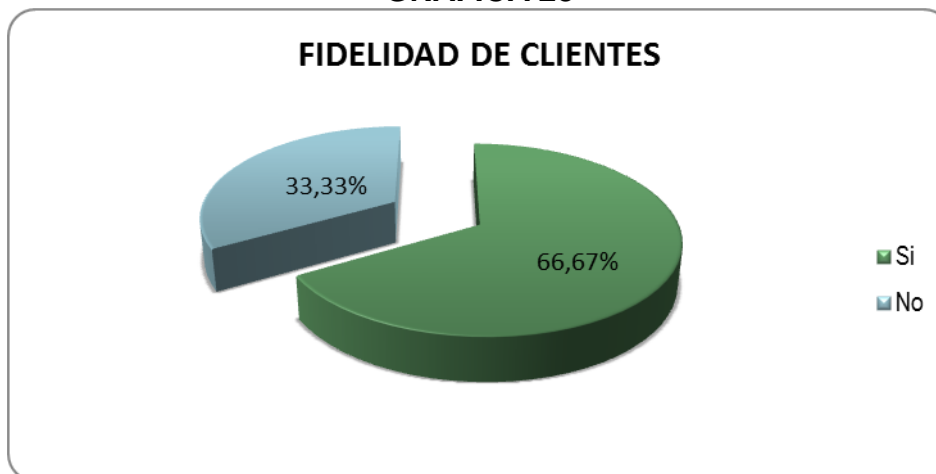
**CUADRO 26
FIDELIDAD DE CLIENTES**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	66,67%
No	4	33,33%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 28



Análisis e Interpretación

El 66,67% de los empleados consideran que los clientes si regresan con frecuencia a adquirir sus productos, mientras que el 33,33% considera lo contrario.

Existe una buena percepción de los empleados, respecto a la fidelidad de los clientes, situación que demuestra que las acciones emprendidas por la empresa incentivan a que los clientes mantengan su confianza.

14. ¿Cuál es la apreciación que tiene usted de la posición de Artefacta frente a su competencia?

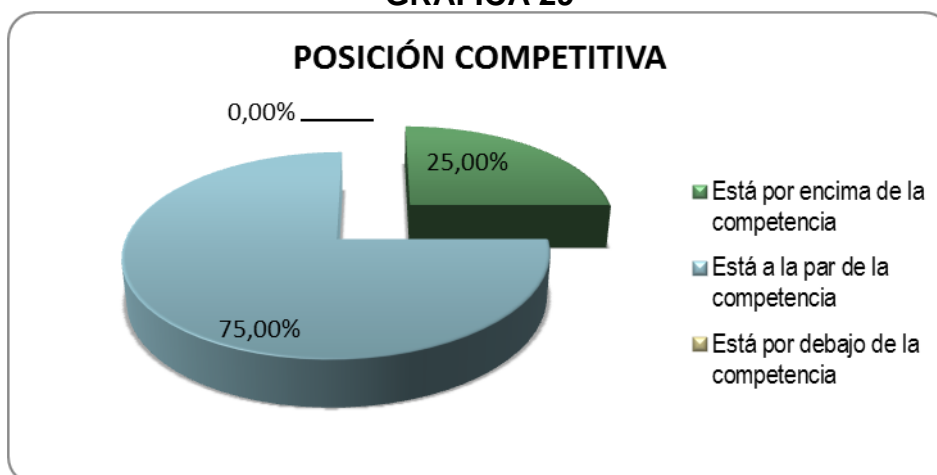
CUADRO 27
POSICIÓN COMPETITIVA

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Está por encima de la competencia	3	25,00%
Está a la par de la competencia	9	75,00%
Está por debajo de la competencia	0	0,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 29



Análisis e Interpretación

El 25% de los empleados consideran que Artefacta está por encima de la competencia; el 75% que representa a la mayoría consideran que es igual a la competencia.

Los resultados demuestran que Artefacta es una empresa muy competitiva, a pesar de existir una fuerte competencia en la ciudad de Loja mantiene una buena posición en el mercado.

15. ¿Indique algunas sugerencias para mejorar el servicio al cliente?

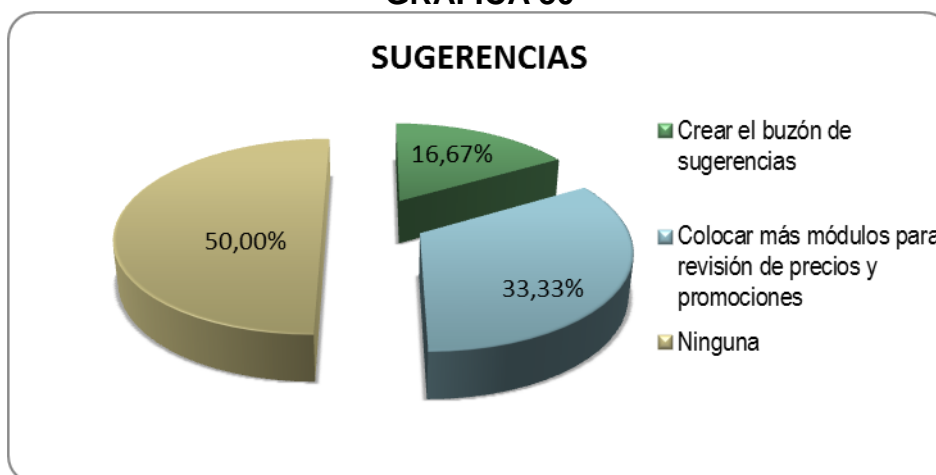
**CUADRO 28
SUGERENCIAS**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crear el buzón de sugerencias	2	16,67%
Colocar más módulos para revisión de precios y promociones	4	33,33%
Ninguna	6	50,00%
TOTAL	12	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 30



Análisis e Interpretación

El 33,33% de los empleados consideran que para mejorar el servicio al cliente se debe colocar más módulos para revisión de precios y promociones; el 16,67% señalan que sería bueno crear el buzón de quejas y sugerencias y el 50% consideran que no se debería hacer nada.

Toda actividad humana se la puede mejorar, a pesar de que Artefacta brinda un excelente servicio, siempre se puede hacer algo para mejorarlo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS A CLIENTES

1. Indique lo siguiente:

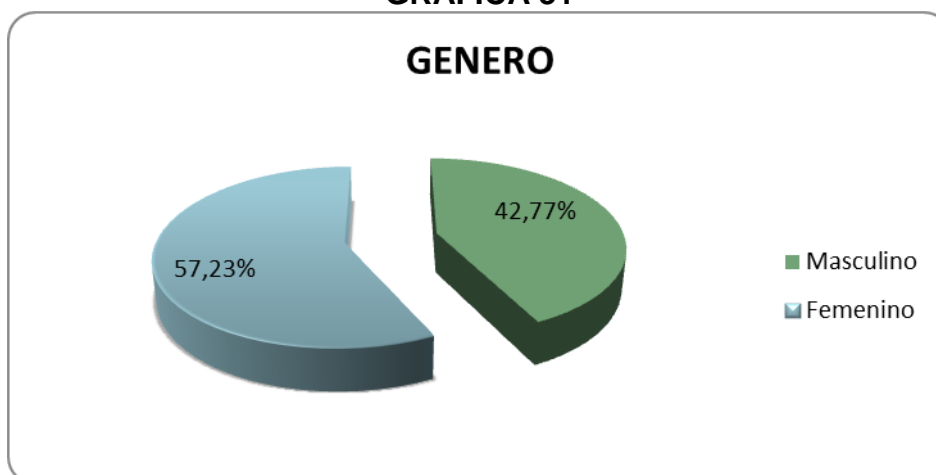
**CUADRO 29
GENERO**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	136	42,77%
Femenino	182	57,23%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 31



Análisis e Interpretación

El 42,77% de los clientes entrevistados fueron del género masculino, mientras que el 57,23% que es la mayoría pertenecen al género femenino.

Los resultados obedecen a que la mayor parte de los clientes de Artefacta son mujeres, ya que los electrodomésticos en su mayoría son utilizados en las labores domésticas.

2.Cuál es su actividad económica

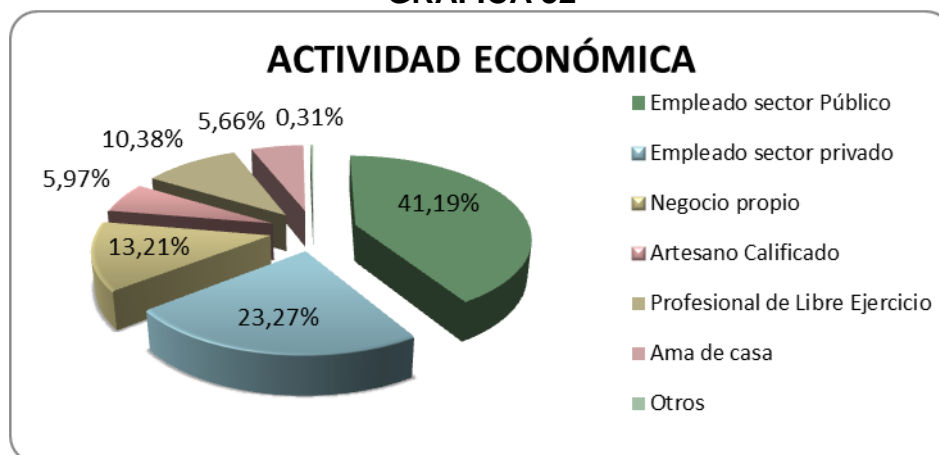
**CUADRO 30
ACTIVIDAD ECONÓMICA**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Empleado sector Público	131	41,19%
Empleado sector privado	74	23,27%
Negocio propio	42	13,21%
Artesano Calificado	19	5,97%
Profesional de Libre Ejercicio	33	10,38%
Ama de casa	18	5,66%
Otros	1	0,31%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 32



Análisis e Interpretación

El 41,19% de los clientes señalan que son empleados públicos; el 23,27% trabajan en el sector privado; el 13,21% tienen negocios propios; el 10,38% son profesionales de libre ejercicio; el 5,97% son artesanos calificados; el 5,66% son amas de casa y el 0,31% señalan que su actividad económica pertenece a otras ramas.

Los resultados demuestran que la mayor parte de clientes de Artefacta trabajan en el sector público quienes poseen una buena capacidad adquisitiva.

3. Hace que tiempo es cliente de la Sucursal 3 de Artefacta

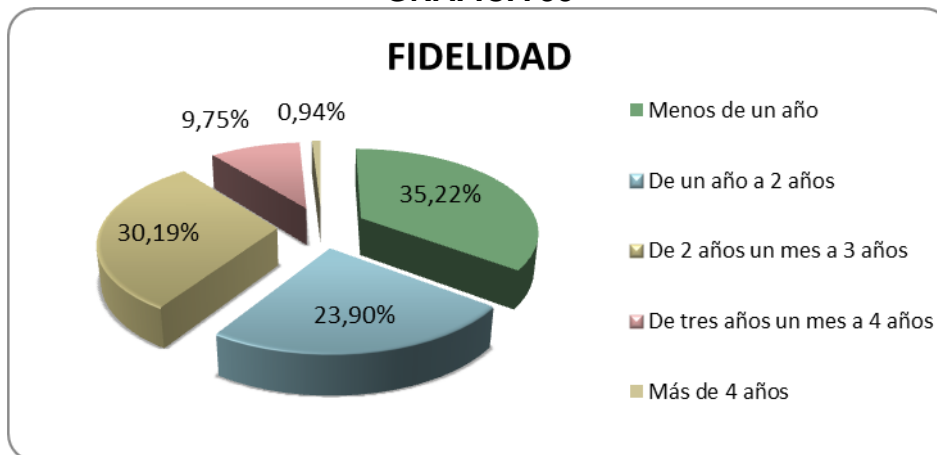
**CUADRO 31
FIDELIDAD**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de un año	112	35,22%
De un año a 2 años	76	23,90%
De 2 años un mes a 3 años	96	30,19%
De tres años un mes a 4 años	31	9,75%
Más de 4 años	3	0,94%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 33



Análisis e Interpretación

El 35,22% de los clientes encuestados informan que llevan en calidad de clientes de la sucursal 3 de Artefacta menos de un año; el 30,19% de dos años un mes a 3 años; el 23,90% de uno a dos años; el 9,75% de tres años un mes a 4 años y el 0,94% más de 4 años.

Los datos demuestran que la mayor parte de clientes mantienen cierta permanencia como clientes en la empresa, lo que demuestra que son fieles a la misma, situación que constituye una fortaleza interna.

4. Cada que tiempo adquiere productos en Artefacta

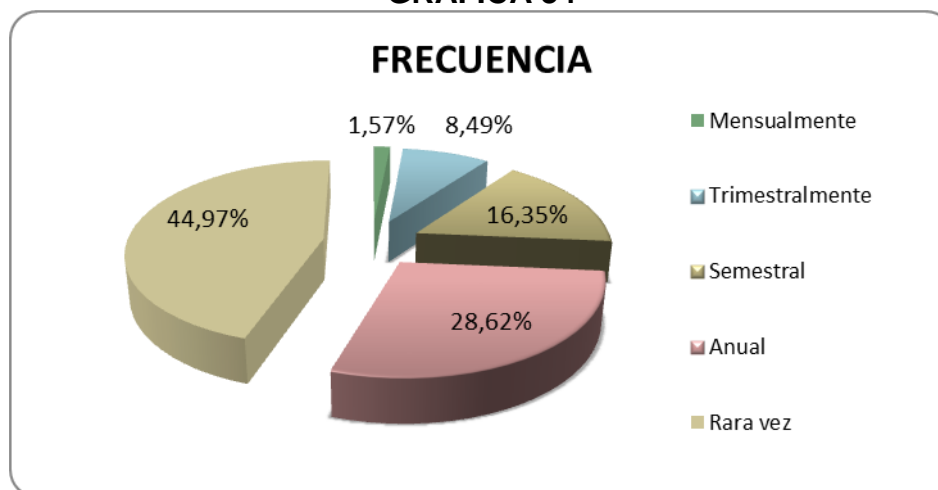
**CUADRO 32
FRECUENCIA**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensualmente	5	1,57%
Trimestralmente	27	8,49%
Semestral	52	16,35%
Anual	91	28,62%
Rara vez	143	44,97%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 34



Análisis e Interpretación

El 44,97% de los clientes adquieren productos en Artefacta rara vez; seguido del 28,62% quienes adquieren anualmente; el 16,35% señalan que adquieren trimestralmente y el 1,57% mensualmente.

Los resultados demuestran que existe una buena afluencia de clientes a la empresa, quienes adquieren sus productos con cierta regularidad, demostrando su fidelidad para con al empresa.

5. Que le motiva para realizar sus compras en Artefacta

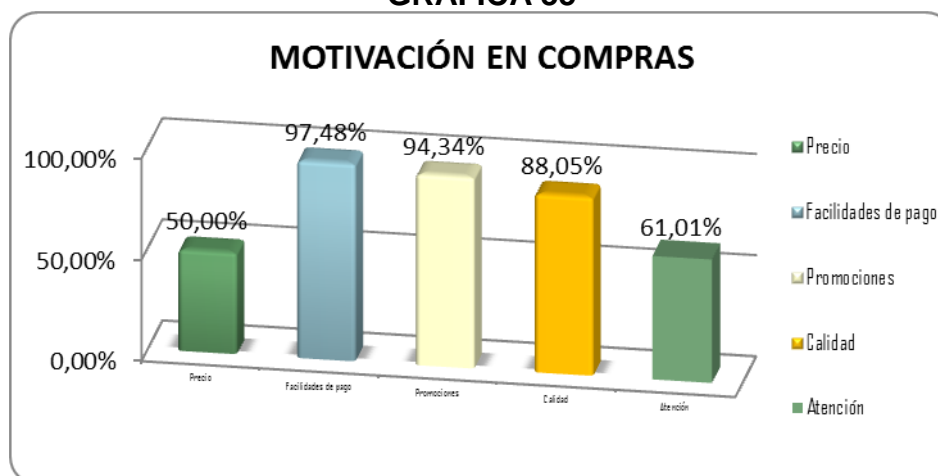
**CUADRO 33
MOTIVACIÓN EN COMPRAS**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precio	159	50,00%
Facilidades de pago	310	97,48%
Promociones	300	94,34%
Calidad	280	88,05%
Atención	194	61,01%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 35



Análisis e Interpretación

En esta pregunta de opción múltiple los clientes respondieron lo siguiente el 50% considera que les motiva los precios; el 97,48% les atrae las facilidades de pago; el 94,34% las promociones; el 88,05% la calidad de los productos y el 88,05% les gusta la atención que les brinda los empleados.

Principalmente las facilidades de pago y las promociones son fortalezas que posee Artefacta, ya que esto motiva a los clientes a realizar sus compras.

6. La atención recibida en la Sucursal 3 de Artefacta es:

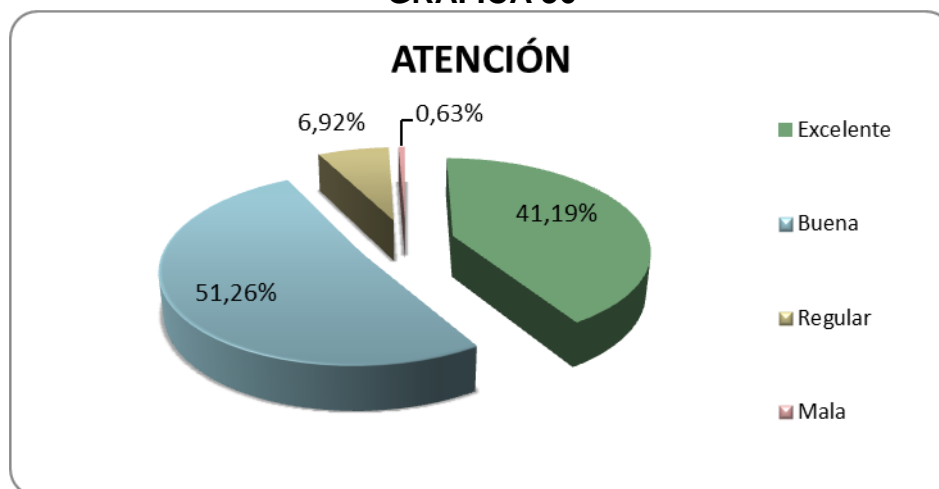
**CUADRO 34
ATENCIÓN**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	131	41,19%
Buena	163	51,26%
Regular	22	6,92%
Mala	2	0,63%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 36



Análisis e Interpretación

El 51,26% de los clientes califican a la atención recibida como buena; el 41,19% la califican como excelente; el 6,92% la califica de regular y el 0,63% la califican como mala.

Los resultados demuestran un buen nivel de satisfacción de los clientes respecto a la atención recibida, demostrando una fortaleza interna de la entidad.

7. **La calidad de los productos que se comercializan en Artefacta es:**

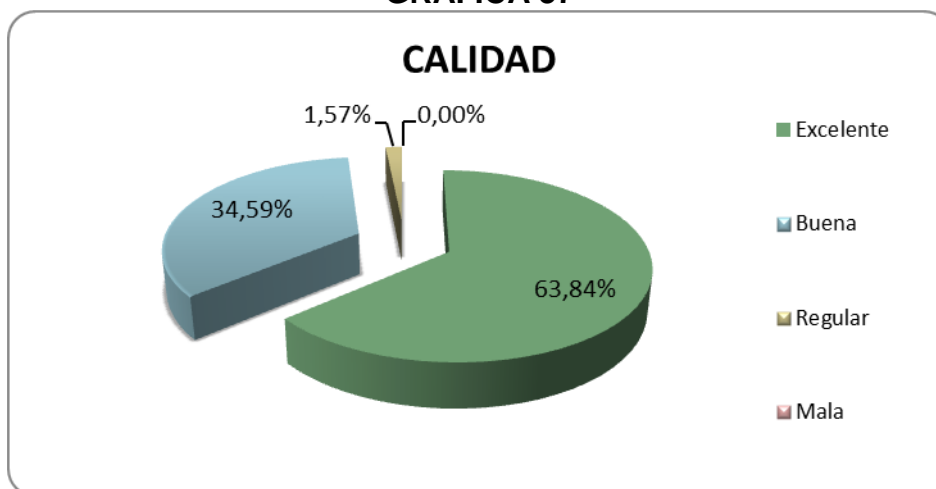
**CUADRO 35
CALIDAD**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	203	63,84%
Buena	110	34,59%
Regular	5	1,57%
Mala	0	0,00%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 37



Análisis e Interpretación

El 63,84% de los clientes consideran que la calidad de los productos que comercializa Artefacta es excelente; el 34,59% la considera buena y el 1,57% la considera regular.

Los resultados demuestran que los clientes están satisfechos con la calidad de los productos, datos que demuestran una fortaleza interna de la entidad en estudio.

8. ¿Está de acuerdo con la garantía que recibe en la compra de los productos?

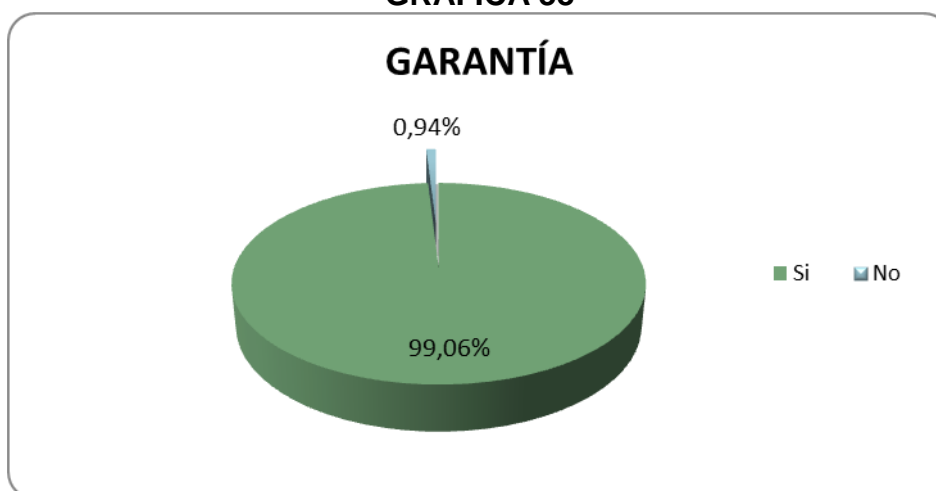
**CUADRO 36
GARANTÍA**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	315	99,06%
No	3	0,94%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 38



Análisis e Interpretación

El 99,06% de los clientes están de acuerdo con la garantía de los productos, mientras que el 0,94% opinan lo contrario.

Los resultados obedecen a que los productos que se comercializan son de buena calidad por lo que la garantía es buena ya que cuenta con el respaldo de marcas a nivel nacional e incluso internacional, situación que constituye una fortaleza interna.

9. Los precios que ofrece Artefacta son:

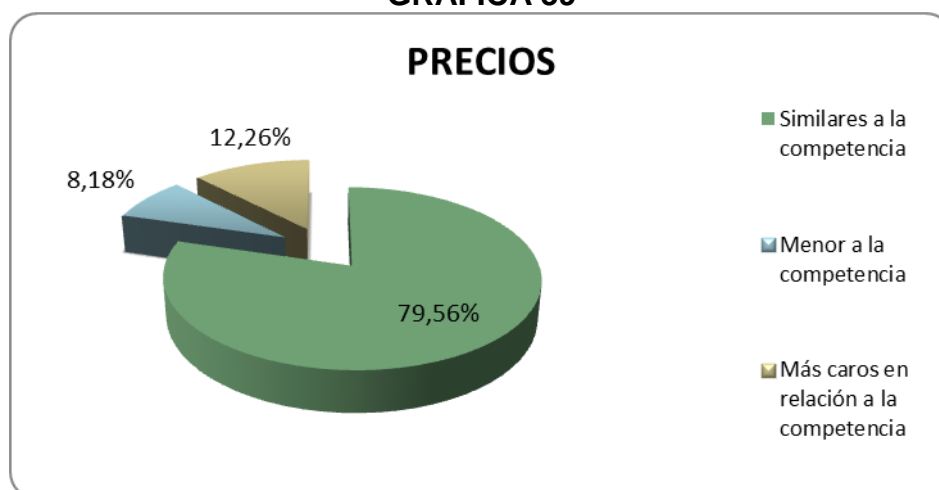
**CUADRO 37
PRECIOS**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Similares a la competencia	253	79,56%
Menor a la competencia	26	8,18%
Más caros en relación a la competencia	39	12,26%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 39



Análisis e Interpretación

El 79,56% de los clientes consideran que los precios que ofrece Artefacta son similares a la competencia; el 12,26% los considera más caros que la competencia y el 8,18% los considera menores a la competencia.

Los resultados revelan que respecto al precio los clientes pueden fácilmente cambiar de proveedor ya que en este sentido son pocos los beneficios que les ofrece la empresa.

10. ¿Ha recibido algún tipo de promoción en sus compras?

**CUADRO 38
PROMOCIÓN**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	218	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 40



Análisis e Interpretación

El 100% de los clientes señalan que si han recibido promociones en sus compras.

Los resultados revelan que las promociones llegan a todos los clientes, por lo tanto este factor constituye una fortaleza interna ya que por medio de regalos se incentiva a los clientes a ser fieles y seguir confiando en la empresa.

11. Que tipo de promociones ha recibido en sus compras

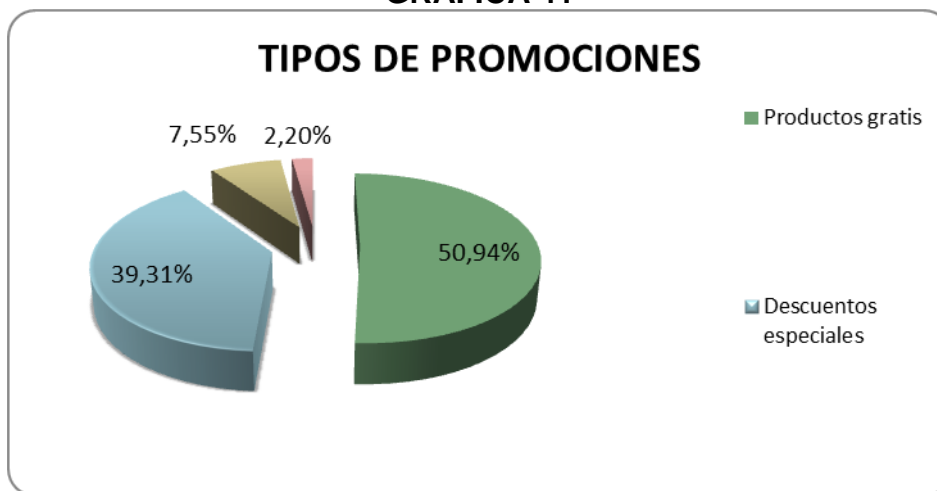
CUADRO 39
TIPOS DE PROMOCIONES

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productos gratis	162	50,94%
Descuentos especiales	125	39,31%
Productos promocionales (gorras, camisetas, esferos, etc.)	24	7,55%
Otros	7	2,20%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 41



Análisis e Interpretación

El 50,94% de los clientes señalan que si han recibido productos gratis en sus compras; el 39,31% informan que han recibido descuentos; el 7,55% productos promocionales y el 2,20% otros tipo de promociones.

Los resultados demuestran que en Artefacta se emplean una serie de estrategias para otorgar beneficios a los clientes, siendo eficientes en su fidelización.

12. ¿Ha recibido al servicio de entrega a domicilio?

CUADRO 40
SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	305	79,56%
No	13	8,18%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 42



Análisis e Interpretación

El 79,56% de los clientes informan que si han accedido al servicio de entrega a domicilio; mientras que el 8,18% señala lo contrario.

Los resultados revelan que la mayor parte de personas si han recibido este servicio, sin embargo cabe aclarar que el porcentaje de personas que no ha hecho uso del servicio se debe a que el volumen del artefacto adquirido no lo ameritaba o hay quienes poseen su propio vehículo.

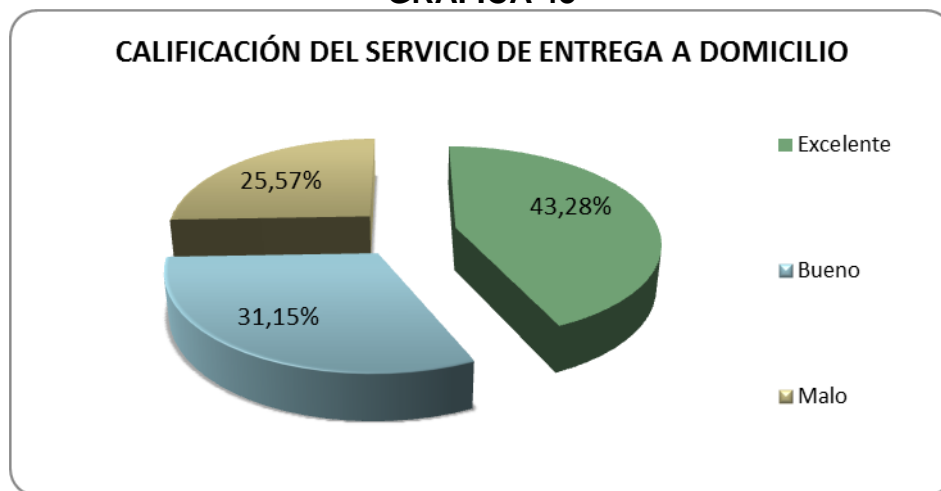
- a. Si su respuesta es positiva considera que el servicio a domicilio es:

CUADRO 41
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO DE ENTREGA A DOMICILIO

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	132	43,28%
Bueno	95	31,15%
Malo	78	25,57%
TOTAL	305	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.
Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 43



Análisis e Interpretación

El 43,29% de los clientes que han accedido al servicio de entrega a domicilio señalan que este es excelente, el 31,15% lo califican como bueno y el 25,57% lo califican de malo.

Es evidente que la mayor parte de clientes están satisfechos con el servicio que presta la empresa, el cual constituye un valor agregado que brinda comodidad a los clientes sin embargo es necesario enfocarse a las causas que hacen que exista un porcentaje insatisfecho, entre las cuales está la demora en la entrega.

13. La ubicación del local es:

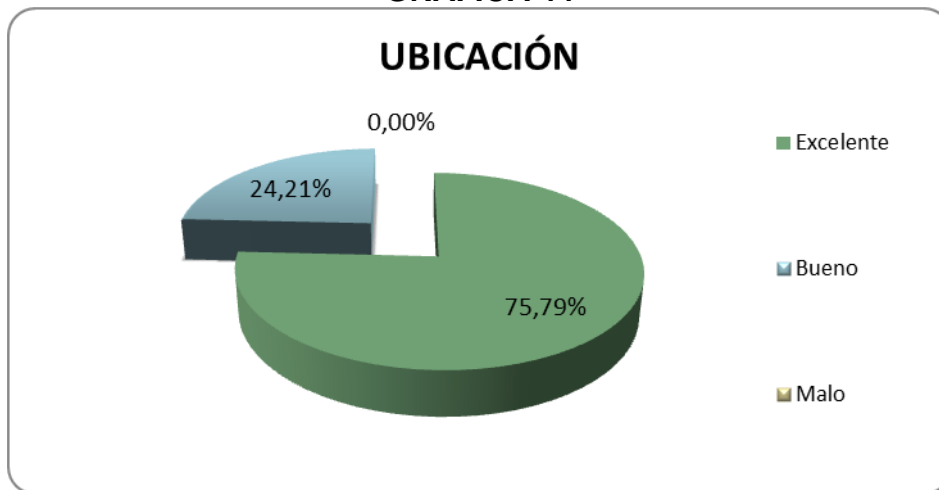
**CUADRO 42
UBICACIÓN**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	241	75,79%
Bueno	77	24,21%
Malo	0	0,00%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 44



Análisis e Interpretación

El 75,79% de los clientes consideran que la ubicación de la sucursal es excelente y el 24,21% la consideran buena.

Los resultados demuestran que los clientes están satisfechos con la ubicación de la empresa ya que acceden con facilidad a las instalaciones, por lo tanto a este factor se lo considera como una fortaleza interna.

14. ¿Usted recomienda a sus allegados que visiten Artefacta?

**CUADRO 43
RECOMENDACIÓN**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	301	94,65%
No	17	5,35%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 45



Análisis e Interpretación

El 94,65% de los clientes manifiestan que si recomiendan a sus allegados a que visiten Artefacta; mientras que el 5,35% no lo hacen.

Los resultados revelan que la mayoría de clientes mantienen una buena imagen de la empresa por ello la recomiendan a sus allegados. Esta forma de publicidad permite atraer más clientes basados en la buena experiencia que ha tenido un cliente actual, por lo tanto se concluye que Artefacta mantiene una buena imagen y esto constituye una fortaleza interna.

15. ¿Ha obtenido facilidades de pago en la compra de productos?

**CUADRO 44
FACILIDADES DE PAGO**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	233	73,27%
No	85	26,73%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 46



Análisis e Interpretación

El 73,27% de los clientes informan que si han obtenido facilidades de pago en sus compras; mientras que el 26,73% no han accedido a este beneficio.

Los resultados demuestran que gran parte de los clientes acceden a las facilidades de pago que brinda Artefacta, sin embargo existe un porcentaje que prefieren realizar sus compras en efectivo o no cumplen con los requisitos para acceder a créditos. Por lo tanto se considera necesario plantear estrategias para permitir que a este porcentaje de clientes acceder a beneficios similares.

16.¿A su criterio que se debería mejorar en la otorgación de créditos?

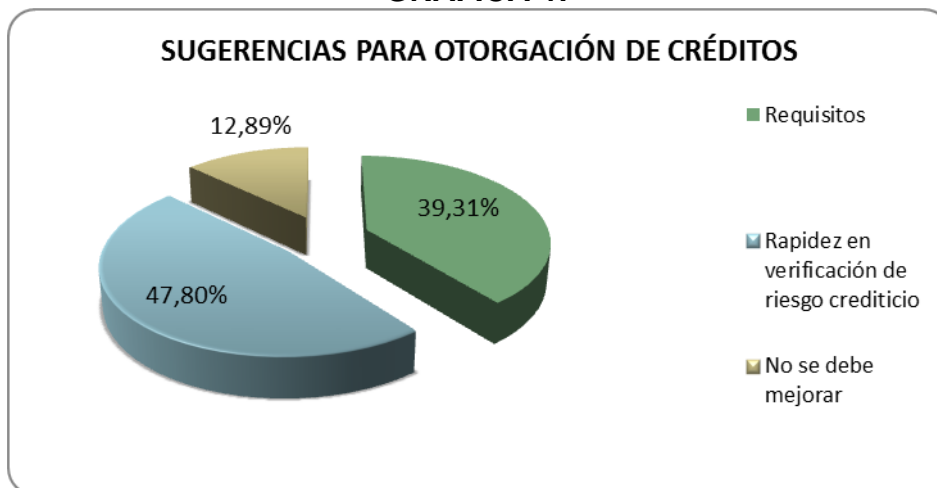
CUADRO 45
SUGERENCIAS PARA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Requisitos	125	39,31%
Rapidez en verificación de riesgo crediticio	152	47,80%
No se debe mejorar	41	12,89%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 47



Análisis e Interpretación

El 47,80% de los clientes sugieren que se debería verificar con mayor rapidez el riesgo crediticio; el 39,31% consideran que se debería ser más flexible en los requisitos y el 12,89% manifiestan que no necesita mejorarse.

Los resultados demuestran que existe cierta inconformidad de los clientes al momento de otorgar los créditos, por lo que se debería estudiar sus sugerencias para mejorar esta situación.

17.¿Ha tenido inconvenientes con algún producto adquirido en Artefacta?

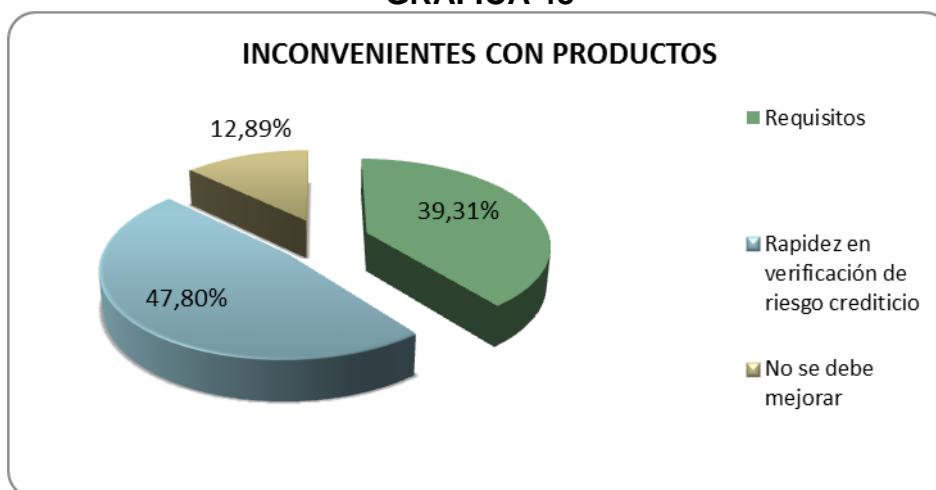
**CUADRO 46
INCONVENIENTES CON PRODUCTOS**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	2,52%
No	310	97,48%
TOTAL	318	100,00%

Fuente: Empleados Sucursal 3 de Artefacta Loja.

Elaborado por: El Autor

GRÁFICA 48



Análisis e Interpretación

El 97,48% de los clientes informan que no han tenido inconvenientes con los productos adquiridos y solo el 2,52% si han tenido problemas.

Los resultados demuestran que son mínimos los inconvenientes suscitados con los productos que expende Artefacta, lo confirma la calidad de los mismos.

ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Los puntos más relevantes identificados en la información obtenida de la recolección de datos son los siguientes: Se evidencia que se brinda capacitación continua al personal, puesto que en la pregunta N° 14 de la entrevista al Jefe de Agencia señala que se da capacitación cada tres e meses; en la encuesta a empleados pregunta N°10 el 66,67% informa que si han sido capacitados, en temas tales como atención al cliente, liderazgo, relaciones humanas, entre otras. La capacitación permite mantener al personal comprometido, ya que se demuestra la importancia que este tiene para el progreso de la institución, esto sumado a la estabilidad laboral reflejada en el bajo índice de empleados que llevan laborando, menos de un año (pregunta N°3 encuesta a empleados) establecen una relación de pertenencia y compromiso con los objetivos institucionales.

La sucursal 3 de Artefacta pose una buena difusión de su imagen empresarial ya que al formar parte de una gran cadena de electrodomésticos dispone de publicidad a nivel nacional, mientras que de manera local se contrata publicidad en radio, televisión y además se entregan hojas volantes.

La empresa comercializa productos de excelente calidad, esto es confirmado por los clientes quienes en la pregunta N° 7 el 63,84% califican a la calidad de los productos de excelente; el 34,59% como

buena; en la pregunta N°8 el 99,06% de los clientes señalan que están conformes con la garantía que les brinda la empresa y en la pregunta N°17 el 97,48% informa que no ha tenido inconvenientes con los productos adquiridos, las cifras demuestran que los productos son de buena calidad y además cuentan con el respaldo de las mejores marcas nacionales.

Artefacta garantiza una excelente atención al cliente por parte de personal, quienes en la pregunta N° 11 señalan que ellos consideran que la atención que brindan es excelente, en la pregunta N°12 informan que el 91,67% no ha tenido ningún tipo de inconvenientes en la atención al cliente, información que se confirma en la encuesta a los clientes, quienes en la pregunta N° 6 califican de excelente a la atención recibida.

Dispone de una amplia gama de clientes fieles a la empresa, esto se afirma en vista de que en la encuesta a los empleados pregunta N° 13 el 66,67% manifiestan que los clientes si regresan con frecuencia a adquirir nuevos productos; en la encuesta a los clientes pregunta N°3 se evidencia que el 30,19% es cliente de Artefacta de 2 años un mes a 3 años y el 23,90% de uno a dos años, datos que indican su fidelidad con la empresa ya que llevan varios años de permanencia; al preguntar sobre la frecuencia de adquisición pregunta N°4 se evidencia que el 28,62% adquiere de manera anual productos en Artefacta y el 16,35% cada seis meses, indicando la afluencia de clientes quienes adquieren sus productos con cierta regularidad.

Pone a disposición de los clientes variedad de promociones y facilidades de pago, motivan la adquisición de los productos, situación que se visualiza en la pregunta N ° 5 de la encuesta a clientes, en donde el 50% considera que les motiva los precios; el 97,48% les atrae las facilidades de pago; el 94,34% las promociones; el 88,05% la calidad de los productos y el 88,05% les gusta la atención que les brinda los empleados; demostrando principalmente las facilidades de pago atrae a la clientela; en la pregunta N° 10 se señala que el 100% de los clientes han recibido promociones en sus compras lo cual les motiva a continuar adquiriendo sus productos en Artefacta; en la pregunta N° 11 se determinó que las promociones son varias destacándose la entrega de productos gratis y los descuentos especiales, finalmente en la pregunta N°15 el 73,27% de los cliente han accedido a facilidades de pago. Todos los elementos descritos son de la aceptación de los clientes quienes se benefician de las promociones, descuentos y facilidades de pago, lo cual permite su fidelización.

Filosofía empresarial deficiente por falta de delimitación de misión y visión propia de la sucursal, de acuerdo ala información proporcionada por el Jefe de Agencia la sucursal 3 de Artefacta no dispone de una misión y visión, y tampoco se han delimitado los valores institucionales elementos importantes para guiar el rumbo de la institución. En la encuesta a empleados, pregunta N° 7 el 66,67% de los clientes no conocen los valores institucionales.

Carece de organigrama propio de la sucursal, según manifiesta el Jefe de Agencia, quien en la pregunta N °7 señala que la sucursal no dispone de esta herramienta. En la encuesta a empleados, pregunta N° 4 el 66,67% de los empleados manifiestan que desconocen como está conformada la estructura organizacional de la empresa, situación que dificulta establecer las líneas de mando, y por ende existen problemas en el flujo de la información.

Existe un deficiente proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal ya que de acuerdo a los datos recabados en la encuesta a empleados, pregunta N° 9, se observa que no existe uniformidad en el proceso de ingreso de nuevos empleados ya que no se han definido los pasos a seguir para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del nuevo personal.

Baja ventaja diferencial en precios, ya que estos son similares a la competencia, situación que se afirma en base a los datos recabados en la encuesta a clientes pregunta N° 9 en donde el 79,56% señala que los precios son similares a la competencia y el 12,26% informa que son más caros en relación a la competencia, lo que pone en riesgo la permanencia de los clientes, quienes buscan economizar en sus compras.

MATRIZ 2
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	FUENTE	VALOR	CALIF.	VALOR POND.
FORTALEZAS				
Capacitación continua y personal comprometido con la institución	Entrevista a gerente / Pregunta 14 Encuesta a empleados/ Pregunta N° 3 Y 10	0,05	3	0,15
Buena difusión de la imagen empresarial	Entrevista a gerente / Pregunta 21	0,10	4	0,40
Comercializa productos de excelente calidad con garantía y respaldo de las mejores marcas nacionales	Encuesta a clientes pregunta N° 7, 8 y 17	0,15	4	0,60
Excelente atención al cliente	Encuesta a empleados/ Pregunta N° 11 y 12 Encuesta a clientes pregunta N° 6	0,05	3	0,15
Dispone de una amplia gama de clientes fieles a la empresa	Encuesta a empleados/ Pregunta N° 13 Encuesta a clientes /Pregunta N° 3 y 4	0,10	4	0,40
Variedad de promociones y facilidades de pago, motivan la adquisición de los clientes.	Encuesta a clientes /Pregunta N° 5,10, 11 y 15.	0,15	4	0,60
DEBILIDADES				
Falta de cultura en conocer las ventajas del medio ambiente	Entrevista a gerente / Pregunta 4, 5 y 6 Encuesta a empleados/ Pregunta N° 7	0,05	2	0,10
Baja ventaja diferencial en precios, ya que estos son similares a la competencia	Entrevista a gerente / Pregunta 7 Encuesta a empleados/ Pregunta N° 4	0,05	2	0,10
Falta de adquisición de un buen proceso de benchmarking	Entrevista a gerente / Pregunta 13 Encuesta a empleados/ Pregunta N° 9	0,05	1	0,10
Escasa capacitación al personal de ventas	Encuesta a clientes pregunta N° 9	0,15	1	0,15
Falta de manuales de exposición donde sea entendible y aplicable las ventajas tecnológicas y ambientales	Encuesta a clientes pregunta N°10	0,10	1	0,10
TOTAL		1,00		2,85

Fuente: Entrevista y Encuestas

Elaborado por: El Autor

Interpretación

INTERPRETACIÓN

El análisis realizado a los factores internos en la Matriz de Evaluación se obtuvo como resultados una total ponderado de **2,85**; lo cual indica que la Sucursal 3 de Artefacta posee una situación interna favorable, donde las fortalezas superan a las debilidades, siendo las principales: Comercializa productos de excelente calidad con garantía y respaldo de las mejores marcas nacionales; baja ventaja diferencial en precios, ya que estos son similares a la competencia.

MATRIZ FODA

Esta matriz muestra de manera resumida los factores críticos de éxito, identificados en el análisis del ambiente interno y externo, recopila las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la entidad en estudio.

En el siguiente cuadro se presentan los puntos más relevantes del análisis efectuado.

MATRIZ 3
MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación continua y personal comprometido con la institución 2. Buena difusión de la imagen empresarial 3. Comercializa productos de excelente calidad con garantía y respaldo de las mejores marcas nacionales 4. Excelente atención al cliente 5. Dispone de una amplia gama de clientes fieles a la empresa 6. Variedad de promociones y facilidades de pago, motivan la adquisición de los clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación tecnológica constante, incentiva a la renovación de productos con el fin de obtener mayores beneficios y funcionalidades de sus electrodomésticos 2. Elevación del índice de empleo demuestra que más personas disponen de una fuente fija de ingresos. 3. Implementación de políticas que promueven el uso de tecnologías ambientalmente limpias. 4. Robusto crecimiento de la economía ecuatoriana, contribuye a que el consumidor esté dispuesto a invertir en tecnología para mejorar su comodidad 5. Incremento de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, ha permitido un mayor acceso a productos y servicios para mejorar su calidad de vida 6. Establecimiento de lineamientos que promueven una gestión adecuada de Equipos Electrónicos y Eléctricos en desuso en el territorio nacional
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de cultura en conocer las ventajas del medio ambiente 2. Baja ventaja diferencial en precios, ya que estos son similares a la competencia 3. Falta de adquisición de un buen proceso de benchmarking 4. Escasa capacitación al personal de ventas 5. Falta de manuales de exposición donde sea entendible y aplicable las ventajas tecnológicas y ambientales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restricciones a las importaciones, que provocan incremento de costos que incide en el precio de venta al público. 2. Fuerte competencia por la presencia de varios negocios dedicados a la comercialización de electrodomésticos. 3. Elevado crecimiento de empresas comercializadora de electrodomésticos, debido al fácil acceso al mercado. 4. Presencia de productos de baja calidad a menor precio. 5. Limitada oferta nacional de productos de línea blanca

Fuente: Matriz 1 y 4

Elaborado por: El Autor

MATRIZ 4
MATRIZ DE ALTO IMPACTO (CRUCE DE VARIABLES)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Capacitación continua y personal comprometido con la institución 2. Buena difusión de la imagen empresarial 3. Comercializa productos de excelente calidad con garantía y respaldo de las mejores marcas nacionales 4. Excelente atención al cliente 5. Dispone de una amplia gama de clientes fieles a la empresa 6. Variedad de promociones y facilidades de pago, motivan la adquisición de los clientes.	1 Falta de cultura en conocer las ventajas del medio ambiente 2 Baja ventaja diferencial en precios, ya que estos son similares a la competencia 3 Falta de adquisición de un buen proceso de benchmarking 4 Escasa capacitación al personal de ventas 5 Falta de manuales de exposición donde sea entendible y aplicable las ventajas tecnológicas y ambientales
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
1. Innovación tecnológica constante, incentiva a la renovación de productos con el fin de obtener mayores beneficios y funcionalidades de sus electrodomésticos 2. Elevación del índice de empleo demuestra que más personas disponen de una fuente fija de ingresos. 3. Implementación de políticas que promueven el uso de tecnologías ambientalmente limpias. 4. Robusto crecimiento de la economía ecuatoriana, contribuye a que el consumidor esté dispuesto a invertir en tecnología para mejorar su comodidad 5. Incremento de la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos, ha permitido un mayor acceso a productos y servicios para mejorar su calidad de vida 6. Establecimiento de lineamientos que promueven una gestión adecuada de Equipos Electrónicos y Eléctricos en desuso en el territorio nacional	<p>Promover la gestión adecuada de los electrodomésticos en desuso a través del “Plan Recicla tu electrodoméstico” Combinación de Fortalezas N°2, 5 y 6 para aprovechar la Oportunidad N°6</p> <p>Promover el uso aparatos más ecológicos y eficientes, a través del “Plan cambia tu cocina a gas por una a inducción” Combinación de Fortalezas N°2, 4,5 y 6 para aprovechar la Oportunidad N°3</p>	<p>Implementar mayores facilidades en la adquisición de producto a través del “Plan Reserva” Combinación para mejorar la Debilidad N°4, 5 aprovechando la Oportunidad N°1, 2, 4 y 5</p> <p>Definir la filosofía empresarial y la estructura orgánica de la Sucursal 3 de Artefacta. Combinación para mejorar la Debilidad N°1 y 3 aprovechando la Oportunidad N°1 y 3</p> <p>Realizar eventos en el cual se de espacio para compartir ideas, opinar y conocimiento por el resto de personas. Combinación para mejorar la Debilidad N°6, aprovechando la Oportunidad N°1, 3 y 6</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Restricciones a las importaciones, que provocan incremento de costos que incide en el precio de venta al público. 2. Fuerte competencia por la presencia de varios negocios dedicados a la comercialización de electrodomésticos. 3. Elevado crecimiento de empresas comercializadora de electrodomésticos, debido al fácil acceso al mercado. 4. Presencia de productos de baja calidad a menor precio. 5. Limitada oferta nacional de productos de línea blanca	<p>Desarrollar manuales de exposición en donde se muestre las ventajas tecnológicas y ambientales de los electrodomésticos. Combinación para aprovechar la Fortaleza N°1, 2 provocado por las Amenazas N°1, 2, 4</p>	<p>Mejorar la gestión del personal a través de la delimitación del proceso de admisión y empleo. Combinación para reducir la Debilidad N°3 provocado por las Amenazas N°2 y 3</p>

Fuente: Matriz 3

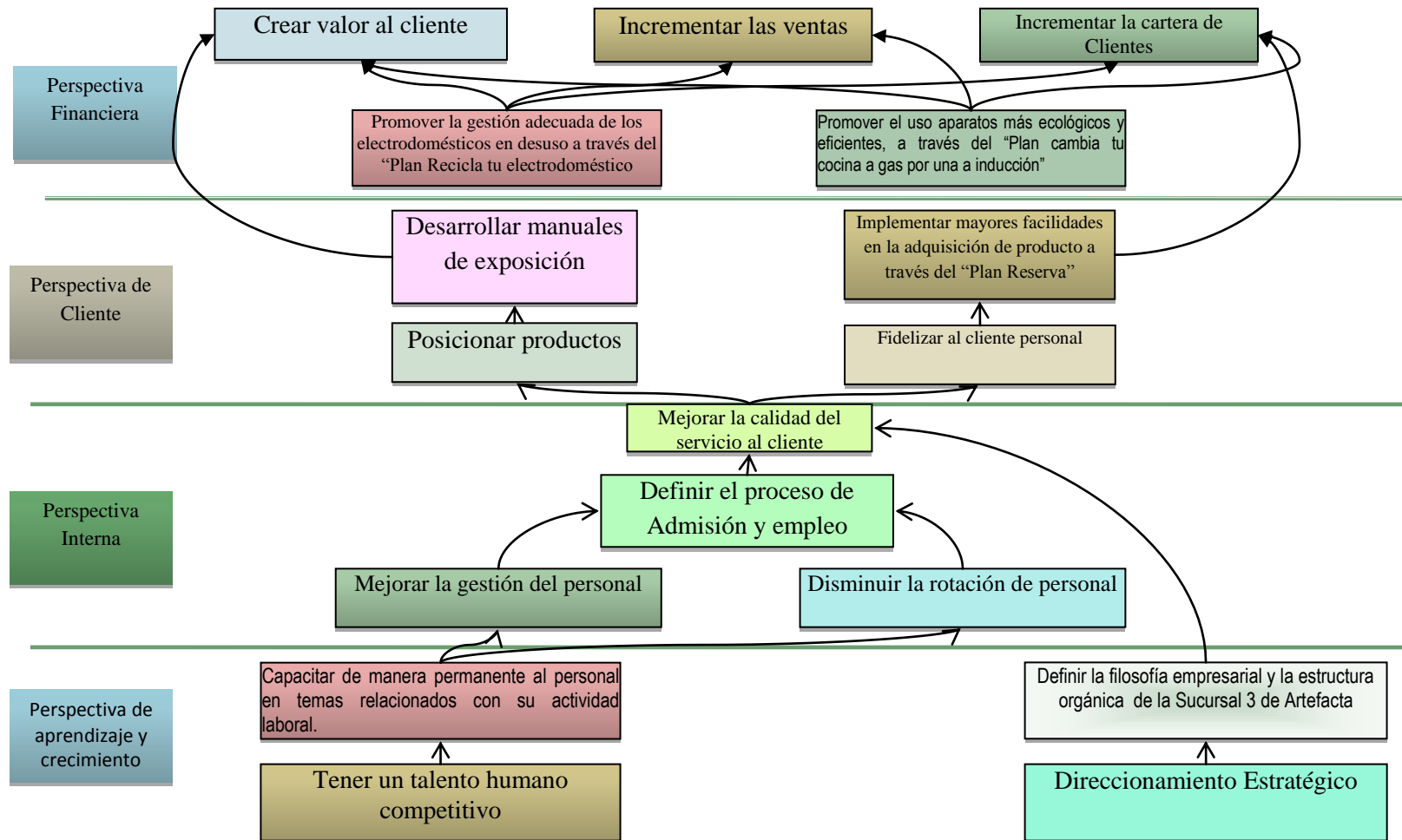
g. DISCUSIÓN

PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DEL ALMACÉN ARTEFACTA SUCURSAL 3 DE LA CIUDAD DE LOJA PRESENTACIÓN

La planeación es una herramienta muy importante en toda actividad económica, ya que esta conduce a un mejor funcionamiento y sensibilidad de la organización, en este sentido la presente propuesta busca proporcionar estrategias que contribuirán a renovar la imagen de la Sucursal 3 de Artefacta, ya que plantea objetivos que impulsarán una reacción oportuna a los cambios que actualmente experimenta el país, los cuales se orientan principalmente al cuidado del medio ambiente y el aprovechamiento de los recursos renovables.

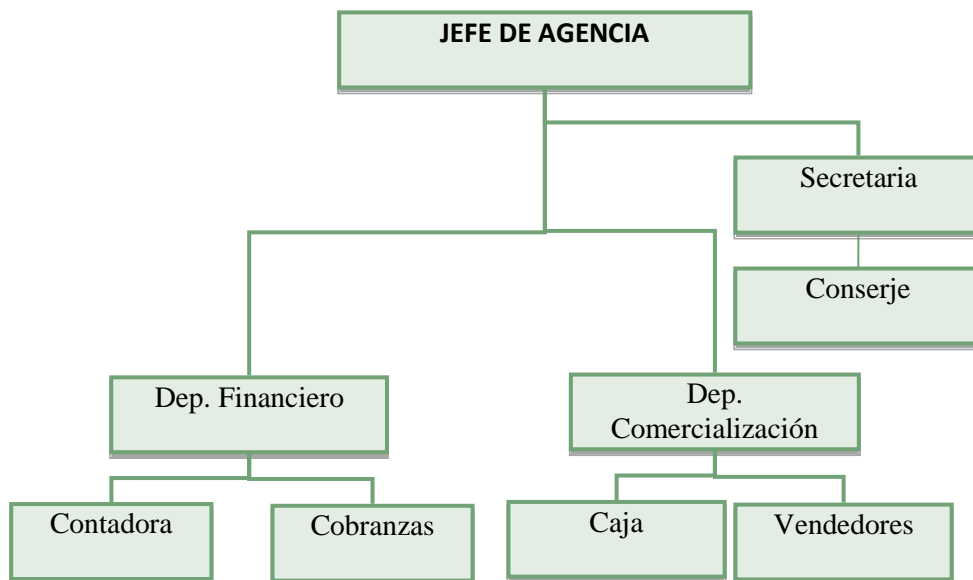
En este sentido la propuesta abarca dos planes operativos que permitirán posicionar a Artefacta como una empresa amigable con el medio ambiente, estos son: “Plan Recicla tu electrodoméstico”; “Plan cambia tu cocina a gas por una a inducción”, adicional plantea planes operativos complementarios como: Implementar mayores facilidades en la adquisición de producto a través del “Plan Reserva”; Mejorar la gestión del personal a través de la delimitación del proceso de admisión y empleo. Desarrollar manuales de exposición en donde se muestre las ventajas tecnológicas y ambientales de los electrodomésticos.

MAPA ESTRATÉGICO SUCURSAL 3 DE ARTEFACTA LOJA



Elaborado por: El Autor

ESTRUTURA ORGÁNICA PROPUESTA



Elaborado por: El Autor

PLAN OPERATIVO 1

Objetivo

Promover en los clientes la gestión adecuada de los electrodomésticos en desuso a través del “Plan Recicla tu electrodoméstico”

Meta

Incrementar en un 25% las ventas.

Estrategia

Difundir a través de los medios de comunicación lo beneficios que ofrecerá el “Plan Recicla tu electrodoméstico”

Política

- Los electrodomésticos usados se recibirán como parte de pago de otro similar.

Táctica

El plan se ejecutará en un mes de enero, de preferencia que es temporada de baja demanda.

Actividades

- Establecer las condiciones que debe reunir el artefacto.
- Definir el valor que cubrirá el aparato reciclado en la adquisición del nuevo.

- Difundir a través de los medios de comunicación el mes que se realizará la campaña de reciclaje, así como los beneficios tanto ambientales como económicos del plan a implementarse.
- Entregar a las autoridades los electrodomésticos receptados para su correspondiente tratamiento.

Resultados esperados

Consolidar la imagen de la sucursal 3 de Artefacta como amigable con el medio ambiente.

Presupuesto 2

Actividad	Responsable	Recursos	Valor Total
Contratación de medios de comunicación	Jefe de Agencia	Económicos y materiales	1.500,00
Elaboración de vallas publicitarias	Jefe de Agencia	Económicos y materiales	500,00
TOTAL			2.000,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

PLAN OPERATIVO 2

Objetivo

Promover el uso aparatos más ecológicos y eficientes, a través del “Plan cambia tu cocina a gas por una a inducción”

Meta

Incrementar en un 50% las ventas de cocinas a inducción.

Estrategia

Establecer alianzas estratégicas con proveedores nacionales dedicados a la elaboración de cocinas a inducción.

Política

- Se considerara en primera instancia a los proveedores nacionales en caso de no cubrir la demanda se recurrirá a importaciones.

Táctica

Se incentivará el cambio recibiendo como parte de pago la cocina a gas.

Actividades

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores nacionales.
- Efectuar proyecciones de las ventas para los próximos años.
- Difundir en los medios publicitarios los beneficios del plan a ejecutarse.

- Diseñar ofertas para incentivar la compra de la nueva línea de cocinas.

Resultados esperados

Ser la primera opción de compra en la ciudad de Loja, para el proceso de cambio de la cocina de gas a inducción.

Presupuesto 3

Actividad	Responsable	Recursos	Valor Total
Contratación de medios de comunicación.	Jefe de Agencia	Económicos y materiales	1.500,00
Elaboración de vallas publicitarias	Jefe de Agencia	Económicos y materiales	500,00
TOTAL			2.000,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

PLAN OPERATIVO 3

Objetivo

Implementar mayores facilidades en la adquisición de producto a través del “Plan Reserva”

Meta

Incrementar en un 30% las ventas al contado.

Estrategia

Se otorgará tres meses para completar el valor del artefacto reservado.

Política

- La reserva se efectuará con un abono del 40%
- El precio será el de venta al contado.

Táctica

Informar a la ciudadanía el ahorro al que acceden en su compra mediante el Plan Reserva.

Actividades

- Impresión de trípticos donde se difunda el Plan y los beneficios de este.
- Publicar a través de la prensa y radio el nuevo plan que se pone a disposición de los clientes.

- Impresión de comprobantes de abonos

Resultados esperados

Clientes satisfechos con sus compras con mayores facilidades y un ahorro considerable.

Presupuesto 4

Actividad	Responsable	Recursos	Valor Total
Impresión de trípticos	Secretaria	Materiales	500,00
Publicación en prensa	Secretaria	Financieros	850,00
Publicación por televisión	Jefe de Agencia	Financieros	1.200,00
Impresión de comprobantes	Secretaria	Financieros	100,00
TOTAL			2.650,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

PLAN OPERATIVO 4

Objetivo

Capacitar de manera permanente al personal de ventas.

Meta

Capacitar al 100% de personal.

Estrategia

Diagnosticar las necesidades de capacitación

Política

- Todos los temas de capacitación deben estar basados en las necesidades de los empleados, para cumplir con los objetivos de ventas.

Táctica

Levantar información mediante técnicas de recolección de datos, tales como encuesta y entrevista.

Actividades

- Evaluar las capacidades actuales de los empleados de acuerdo a la función.
- Definir necesidades de capacitación por cada área de ventas
- Establecer cronograma y horarios de capacitación

- Contratar a capacitadores.
- Ejecutar la capacitación.
- Coordinar e implementar mínimo dos mejoras en cada área de trabajo capacitada en base a lo aprendido.

Resultados esperados

Incremento de las capacidades del personal.

Presupuesto 5

Actividad	Responsable	Recursos	Valor Total
Plan de capacitación	Jefe de Agencia	Humanos y Materiales	50,00
Definir necesidades de capacitación por cada área	Jefe de Agencia	Materiales	50,00
Establecer cronograma y horarios de capacitación	Jefe de Agencia	Materiales	25,00
Contratar a capacitadores.	Jefe de Agencia	Financieros	500,00
Coordinar e implementar mínimo dos mejoras	Jefe de Agencia	Humanos	50,00
TOTAL			675,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

PLAN OPERATIVO 5

Objetivo

Desarrollar manuales de exposición en donde se muestre las ventajas tecnológicas y ambientales de los electrodomésticos.

Meta

Ser reconocidos en la ciudad de Loja como impulsores del cuidado del medio ambiente.

Estrategia

- Se entregarán hojas volantes a todos los clientes de la empresa, en donde se detallarán que electrodomésticos permiten un mayor ahorro de energía.

Política

- La empresa mantendrá en stock productos que brinde eficiencia energética

Táctica

Informar a los clientes los beneficios económicos y ambientales que brindan los electrodomésticos.

Actividades

- Investigar acerca de los beneficios que brindan la nueva tecnología.

- Identificar los electrodomésticos que brindan esa tecnología
- Mantener en stock esos productos
- Elaborar un documento en el que se detalle los beneficios y los electrodomésticos que los poseen y que oferta la empresa.

Resultados esperados

A través de la concientización del cuidado del medio ambiente lograr el incremento de las ventas de artículos creados para ese fin.

Presupuesto 7

Actividad	Responsable	Recursos	Valor Total
Impresión de manuales	Jefe de Agencia	Humanos	500,00
TOTAL			500,00

Fuente: Investigación Directa




Elaborado por: El Autor

PRESUPUESTO GENERAL

OBJETIVO	PRESUPUESTO
Promover la gestión adecuada de los electrodomésticos en desuso a través del “Plan Recicla tu electrodoméstico”	2.000,00
Promover el uso aparatos más ecológicos y eficientes, a través del “Plan cambia tu cocina a gas por una a inducción”	2.000,00
Implementar mayores facilidades en la adquisición de producto a través del “Plan Reserva”	2.650,00
Capacitar de manera permanente al personal en temas relacionados con ventas.	675,00
Desarrollar manuales de exposición en donde se muestre las ventajas tecnológicas y ambientales de los electrodomésticos.	500,00
TOTAL	7.825.00

CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Definición de metas y semaforización

DIMENS.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medidas	METAS		Semaforización	Variaciones
			Logradas	Por lograr		
Perspectiva Financiera	Promover el uso aparatos más ecológicos y eficientes, a través del "Plan cambia tu cocina a gas por una a inducción"	Incremento de Ventas en un 30%	10%	30%	 	Si IV >=30% Si IV <30% y >=25% Si IV < 25%
	Promover la gestión adecuada de los electrodomésticos en desuso a través del "Plan Recicla tu electrodoméstico"	Incrementar en un 50% las ventas de cocinas a inducción.	15%	50%	 	Si IV >=50% Si IV <50% y >=40% Si IV < 40%
Perspectiva Cliente	Implementar mayores facilidades en la adquisición de producto a través del "Plan Reserva"	Incrementar en un 50% las ventas de cocinas a inducción.	15%	50%	 	Si IV >=50% Si IV <50% y >=40% Si IV < 40%
	Desarrollar manuales de exposición en donde se muestre las ventajas tecnológicas y ambientales de los electrodomésticos	Conocimiento de los beneficios de la nueva tecnología	2%	10%	 	Si CB >=10% Si CB <10% y >=8% Si CB <8%
Perspectiva del proceso interno	Mejorar la gestión del personal a través de la delimitación del proceso de admisión y empleo.	El 100% de ingreso de nuevos empleados cumpla con el debido proceso	4	12	 	Si IE=12 Si IE <12 y >=10 Si IE < 10

DIMENS.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medidas	METAS		Semafización	Variaciones
			Logradas	Por lograr		
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Capacitar de manera permanente al personal en temas relacionados en ventas	Número de empleados capacitadas	8	12	  	Si PE=12 Si PE<12 y >=8 Si PE< 8

Elaborado por: El Autor

h. CONCLUSIONES

Una vez concluido el trabajo investigativo se concluye lo siguiente:

- El diagnóstico situacional efectuado permitió evaluar la posición de la empresa respecto de su entorno, estableciéndose que éste es favorable.
- En su ambiente externo la sucursal 3 de Artefacta obtuvo como resultados una total ponderado de 2,70; lo cual indica que la empresa posee una situación externa favorable.
- En su ambiente interno la entidad obtuvo como resultados una total ponderado de 2,85; lo cual indica que la Sucursal 3 de Artefacta posee una situación interna favorable, donde las fortalezas superan a las debilidades.
- Mediante el cruce de las variables se establecieron 5 objetivos estratégicos, entre los que se destaca; Plan Reserva, “Plan Recicla tu electrodoméstico”, y “Plan cambia tu cocina a gas por una a inducción”.
- Se elaboraron 5 planes operativos los cuales contribuirán a posicionar a Artefacta como una entidad responsable con el cuidado del medio ambiente.
- El presupuesto necesario para la ejecución de la propuesta asciende a \$7.825.00

i. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones se plantean las siguientes recomendaciones:

- Efectuar periódicamente diagnósticos situacionales, con el objetivo de determinar los factores que inciden en el desarrollo normal de las actividades económicas.
- Implementar los planes operativos N° 01 y 2 en donde se establecen estrategias ambientales, mismas que permitirán cambiar la imagen de la empresa y posicionarla como una organización que emprende acciones orientadas al cuidado del medio ambiente.
- Ejecutar el plan operativo N° 4, en vista de que contribuirá a mejorar la gestión del talento humano, garantizando un proceso adecuado para el ingreso de personal que cumpla con el perfil que requiere cada cargo.
- El presupuesto presentado constituyen estimaciones, las cuales servirán de guía para la ejecución de los planes operativos propuestos.

j. BIBLIOGRAFÍA

1. AMO Baraybar Fancisco. El Cuadro de Mando Integral. ESIC Editorial. Primera Edición. Marzo 2010.
2. BRAVO Juan. El Plan de Negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa. Ediciones Díaz Santos. Madrid 1994.
3. BURBANO Jennifer; COPPIANO Adrián. Análisis de Comparabilidad para empresas comercializadoras de electrodomésticos en Guayaquil durante el 2007. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil Ecuador. Año 2008.
4. CARL, MC Daniel. Fundamentos de Marketing. Cuarta Edición Thompson. 2006.
5. IBARRA. La Organización Emprendedora. Editorial Limusa S.A. México. Año 2005.
6. KAPLAN Robert; NORTON David. Síntesis del libro Cuadro de Mando Integral. Univer4sidad de Carabobo. Diplomado en Finanzas. Año 2005.
7. LONGENECKER, Justin. Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Editorial CENGAGE Learning. 13^{ava} edición. Año 2007.
8. LUECKE, Richard. Herramientas de Marketing: las diez estrategias necesarias para triunfar.

9. MATILLA Kathy. Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Editorial UOC. Año 2008
10. ORDÓÑEZ, Ronald. Gerencia de Mercadeo y Calidad de Servicios. Disponible en: <http://es.slideshare.net/11431590/plan-de-mercadeo-y-ventas>. Citado el 21 de septiembre del 2013.
11. RODRIGUEZ Valencia Joaquín. Organización contable y administrativa de las empresas. Editorial Thomson. Tercera Edición. Año 2002.
12. SAINZ Vicuña José María. El Plan de Marketing en la Práctica. ESIC Editorial. Decimoséptima edición. Año 2012.
13. VENTURA Juan. Análisis Estratégico. Editorial Paraninfo. España año 2008.
14. VIDAL A. Elizabeth. Diagnóstico Organizacional Evaluación Sistemática del desempeño empresarial en la era digital. ECOE Ediciones. Segunda Edición. Bogotá 2004.
15. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm>

k. ANEXOS

ANEXO 1

FICHA RESUMEN DE PROYECTO

a. TEMA

“Plan Estratégico de Marketing del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja”

b. PROBLEMA

La organización existe en un entorno cambiante en donde la competitividad empresarial se vive día a día, generando nuevos retos, los cuales, sin duda, hacen necesario un reconocimiento riguroso y sistemático del amplio conjunto de factores exógenos y endógenos que son fuentes de oportunidades y fortalezas así como de amenazas y debilidades; su identificación permitirá conocerlas y utilizarlas para obtener los objetivos empresariales.

En este sentido el alineamiento estratégico permitirá que toda la operación y los recursos que se necesiten estén diseñados y focalizados de tal forma que contribuyan a la ejecución de la estrategia, de esta manera conseguimos un efecto de optimización de esfuerzos y sinergias que se traducirá en éxitos y en beneficios.

En el caso del sector de electrodomésticos, su entorno es muy cambiante gracias a la innovación, a las nuevas ofertas en términos energéticos, ambientales y tecnológicos, y cada vez a menores precios, elementos importantes que representan oportunidades que bien aprovechadas se convierten en ventajas diferenciales para los negocios; esto sin embargo hace que los clientes sean más exigentes, ya que demandan de productos que cubran sus necesidades de acuerdo a sus preferencias, las cuales generalmente están ligadas al ingreso de nuevos productos y tecnologías que se presentan en las diferentes líneas de comercialización.

Ante esta situación las empresas comercializadoras requieren de análisis que permita determinar de manera precisa las estrategias que contribuirán a mantener su posición competitiva y aumentar su cuota de mercado misma que se ve afectada por la creciente competitividad que se presenta en este sector la cual representa una amenaza constante que puede afectar la rentabilidad del negocio, para ello deben lograr flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios que experimente su entorno.

En el Ecuador, hace 24 años se creó la cadena de Electrodomésticos denominada ARTEFACTA, actualmente cuenta con 90 puntos de ventas en todo el territorio ecuatoriano, mantienen relaciones comerciales con las principales marcas: Mabe, Indurama, LG,

Samsung, entre otras; en su larga trayectoria ha logrado consolidar su imagen a nivel nacional, sin embargo existen factores externos que deben ser analizados de manera minuciosa con el fin de determinar de que manera se pueden aprovechar las circunstancias que se presentan en su entorno.

En la ciudad de Loja, existen tres sucursales de Artefacta, sin embargo por tratarse de una empresa amplia el presente estudio se desarrollará en la Sucursal número tres, ubicada en la calle 10 de Agosto entre Bolívar y Sucre la cual fue creada en 25 de abril del 2011, esto con el objetivo de efectuar un análisis específico de los problemas que se presentan en esta agencia, y plantear estrategias que pueden ser acogidas por las otras sucursales e incluso la empresa en general. En el análisis previo efectuado se han detectado los siguientes problemas:

Existe un alto nivel de competitividad, puesto que a su alrededor se encuentran ubicados varios negocios que ofrecen productos con funciones similares, sin embargo en mucho de los casos son de mala calidad o sin especificaciones y a bajos precios, los cuales son preferidos por familias de nivel medio bajo, quienes en forma inconsciente generan contaminación, ya que la vida útil de estos productos es corta por lo que se genera desechos sólidos cuya disposición final no es la adecuada, la falta de políticas de estado que

promuevan la exigencia de especificaciones mínimas de desempeño y seguridad provocan un incremento desmesurado de la oferta de este tipo de productos, situación que afecta a la entidad en estudio por cuánto le resta mercado.

El cambio de la matriz productiva promovido por el actual gobierno, ha puesto de manifiesto la necesidad de dotar a la ciudadanía de cocinas a inducción, eliminando de forma paulatina la cocinas a gas, en consecuencia se eliminaría una línea de comercialización, la cual debe ser remplazada por la línea a inducción; si bien representa una oportunidad, no deja de ser preocupante el alto costo de este sistema, ante esta situación es necesario el planteamiento de estrategias que permitan cubrir esa demanda procurando ofrecer precios competitivos, calidad y facilidades de pago, esto con el propósito de convertirnos en la primer opción de compra.

La publicidad es un elemento trascendental en este tipo de negocios, ya que la competencia ofrece los mismos productos, motivo por el cual es necesario emprender acciones innovadoras con el fin de atraer la atención de los clientes, caso contrario se corre el riesgo de afectar la rentabilidad de la empresa.

Los antecedentes señalados demuestran la importancia del estudio del siguiente problema:

¿La elaboración del Plan Estratégico de Marketing para el Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja, permitirá el aprovechamiento de las oportunidades que brinda su entorno?

c. JUSTIFICACIÓN

Académica

El desarrollo del presente estudio permitirá afianzar los conocimientos adquiridos en la formación brindada por la Universidad Nacional de Loja, Nivel de Postgrado, a su vez permitirá la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

Institucional

El trabajo a desarrollarse permitirá el análisis de los factores críticos de éxito que influyen en el progreso de la Sucursal tres de Artefacta, desprendiéndose estrategias que contribuirán al aprovechamiento de los cambios favorables que se presentan en su entorno, y a la vez disminuir el efecto de aquellos que limiten su crecimiento, por lo tanto se contribuirá a mejorar su rentabilidad.

Político

El nuevo planteamiento del gobierno referente al aprovechamiento de la energía limpia generada por las centrales hidroeléctricas, a través de la introducción a los hogares de las cocinas a inducción, se puede

llevar a cabo con el apoyo de las cadenas comerciales de electrodomésticos, en este sentido el presente estudio contribuirá a facilitar el proceso a través de propuestas contribuyan a lograra este objetivo.

d. OBJETIVOS

General

Elaborar el Plan Estratégico de Marketing para del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja,

Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional para el Almacén Artefacta sucursal 3 de la ciudad de Loja, mediante la aplicación de técnicas de recolección de información.
- Realizar un análisis de los factores externos de la Sucursal 3 del Almacén Artefacta, para identificar las oportunidades y amenazas del macro y micro entorno.
- Realizar un análisis de los factores internos de la Sucursal 3 del Almacén Artefacta, con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades.
- Valorizar la Matriz de diagnóstico interno y externo FODA, para establecer estrategias.

- Elaborar los planes operativos para la operativización de los objetivos estratégicos planteados.
- Definir el presupuesto del Plan Estratégico de Marketing para el Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja.
- Elaborar el Balanced Scorecard (Tablero de Mando Integral) con el fin de controlar el desarrollo del Plan Estratégico.

ANEXO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NIVEL POSTGRADO **ENCUESTA A EMPLEADOS**

La presente encuesta busca información para realizar un “Plan Estratégico de Marketing del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja”, motivo por el cual solicito su colaboración a la vez le informo que sus respuestas son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una **X**, la alternativa que considere su respuesta.

1. ¿Qué cargo ocupa dentro la Sucursal 3 de Artefacta?

2. ¿Cuál es su nivel de Instrucción?

- | | |
|------------------------|-----|
| Post grado | () |
| Superior | () |
| Egresado Universitario | () |
| Técnico | () |
| Bachiller | () |
| Primaria | () |

3. ¿Se siente a gusto con la remuneración que percibe?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

4. De la siguiente lista señale el tiempo promedio que lleva trabajando en la empresa

- | | |
|------------------------------|-----|
| Menos de un año | () |
| De un año a 2 años | () |
| De 2 años un mes a 3 años | () |
| De tres años un mes a 4 años | () |
| Más de 4 años | () |

5. ¿Cómo parte integral de Artefacta, conoce como está conformada su estructura organizacional?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

6. ¿Conoce la misión de Artefacta?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

7. ¿Conoce la Visión de Artefacta?

Si ()
No ()

8. ¿Conoce los valores institucionales que promueve la empresa en la que labora?

Si ()
No ()

9. ¿Conoce cuales son los objetivos de la Sucursal 3 de Artefacta?

Si ()
No ()

10. De la siguiente lista señale los pasos que siguió para ingresar a laborar en Artefacta:

Presentación de Hoja de Vida ()
Entrevista ()
Prueba de conocimientos ()
Examen psicosenométrico ()
Contratación ()
Inducción ()
Ninguna ()

11. ¿Usted ha recibido capacitaciones de parte de Artefacta?

Si ()
No ()

Si su respuesta es positiva indique lo siguiente:

a) Señale los temas de capacitación

b) Con que frecuencia recibe la capacitación

Mensual ()
Trimestral ()
Semestral ()
Anual ()
Rara vez ()

c) ¿Usted ha participado en la selección de los temas de capacitación?

Si ()
No ()
A veces ()

d) ¿La capacitación recibida le ha permitido mejorar su nivel de conocimientos respecto al trabajo que desarrolla en Artefacta?

Si ()

No ()

12. ¿Cómo considera usted desde su puesto de trabajo la atención que brinda a los socios-clientes?

Buena ()

Regular ()

Mala ()

13. ¿Usted ha tenido algún tipo de inconveniente en la prestación del servicio al cliente? ¿Indique?

Si ()

No ()

14. ¿Se soluciona rápidamente los inconvenientes suscitados con la mercadería?

Si ()

No ()

A veces ()

15. ¿Los clientes de esta sucursal regresan con frecuencia a adquirir nuevos productos?

Si ()

No ()

16. ¿Cuál es la apreciación que tiene usted de Artefacta frente a su competencia?

Buena ()

Regular ()

Mala ()

17. ¿Indique algunas sugerencias para mejorar el servicio al cliente?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NIVEL POSTGRADO
ENCUESTA A CLIENTES

La presente encuesta busca información para realizar un “Plan Estratégico de Marketing del Almacén Artefacta Sucursal 3 de la ciudad de Loja”, motivo por el cual solicito su colaboración a la vez le informo que sus respuestas son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una **X**, la alternativa que considere su respuesta.

1. Indique lo siguiente:

Sexo Masculino () Femenino ()
Edad: _____

2. Cuál es su actividad económica

Empleado sector Público ()
Empleado sector privado ()
Negocio propio ()
Artesano Calificado ()
Profesional de Libre Ejercicio ()
Ama de casa ()
Ninguno ()

3. Hace que tiempo es cliente de la Sucursal 3 de Artefacta

Menos de un año ()
De un año a 2 años ()
De 2 años un mes a 3 años ()
De tres años un mes a 4 años ()
Más de 4 años ()

4. Cada que tiempo adquiere productos en Artefacta

Mensualmente ()
Trimestralmente ()
Semestral ()
Anual ()
Rara vez ()

5. Que le motiva para realizar sus compras en Artefacta

Precio ()
Facilidades de pago ()
Promociones ()
Calidad ()
Atención ()
Otro () especifique: _____

6. La atención recibida en la Sucursal 3 de Artefacta es:

- Excelente ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

7. La calidad de los productos que se comercializan en Artefacta es:

- Excelente ()
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()

8. ¿Está de acuerdo con la garantía que recibe en la compra de los productos?

- Si ()
- No ()

9. Los precios que ofrece Artefacta son:

- Similares a la competencia ()
- Menor a la competencia: ()
- Más caros en relación a la competencia ()

10. ¿Ha recibido algún tipo de promoción en sus compras?

- Si ()
- No ()

11. Que tipo de promociones ha recibido en sus compras

- Productos gratis ()
- Descuentos especiales ()
- Productos promocionales (gorras, camisetas, esferos, etc.) ()
- Otros (especifique _____) ()

12. ¿Ha recibido al servicio de entrega a domicilio?

- Si ()
- No ()

a. Si su respuesta es positiva considera que el servicio a domicilio es:

- Excelente ()
- Buena ()
- Mala ()

b. Indique algunas sugerencias para mejorar el servicio de entrega a domicilio

13. La ubicación del local es:

Excelente ()

Buena ()

Mala ()

14. ¿Usted recomienda a sus allegados que visiten Artefacta?

Si ()

No ()

15. ¿Ha obtenido facilidades de pago en la compra de productos?

Si ()

No ()

16. ¿A su criterio que se debería mejorar en la otorgación de créditos?

17. ¿Ha tenido inconvenientes con algún producto adquirido en Artefacta?

Si ()

No ()

a. Si su respuesta es positiva, ¿su inconveniente fue solucionado a la brevedad posible?

Si ()

No ()

b. Como fue solucionado el inconveniente

Devolución del producto ()

Mantenimiento ()

ENTREVISTA A GERENTE DE LA SUCURSAL 3 DE ARTEFACTA

29. ¿Qué cargo desempeña en la Sucursal 3 de Artefacta?

30. ¿Cuánto tiempo lleva en el cargo actual?

31. ¿Cuál es su nivel de estudios? Indique especialidad y título académico.

32. ¿La entidad cuenta con una misión?

33. ¿Se ha definido la visión?

34. ¿Se ha definido los valores que promueve Artefacta?

35. ¿La Sucursal dispone de un organigrama donde se muestre la relación jerárquica de cada empleado?

36. ¿La estructura orgánica de la Sucursal facilita el flujo de la información?

37. ¿La distribución de las funciones permite el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos?

38. ¿La entidad dispone de un manual de funciones?

39. ¿Cómo se establecen los sueldos de los empleados?

40. ¿Se ha realizado una valuación de puestos, la cual permita determinar el valor de cada puesto de trabajo?

41. ¿Se ha definido el proceso de admisión y empleo a fin de garantizar la contratación de personal idóneo?

42. ¿Con que frecuencia se brinda capacitación a los empleados?

43. ¿Cómo se determina las necesidades de capacitación de los empleados?

44. ¿Cómo se determina el precio de venta de los productos?

45. ¿Qué tipo de descuentos se ofrecen a los clientes?

46. ¿Qué promociones actualmente se ofrecen a los clientes?

47. ¿La ubicación actual de la sucursal brinda las facilidades para el ingreso de los clientes y entrega de la mercadería?

48. ¿Se ofrece el servicio de entrega a domicilio?

49. ¿Qué tipo de publicidad se realiza actualmente?

50. ¿Cómo califica la posición financiera de la sucursal?

51. ¿Existe una política de otorgación de créditos?

52. ¿Considera que el nivel de morosidad es aceptable?

53. ¿Cuál es el proceso que se sigue para el cobro de la cartera vencida? ¿Se ha delimitado formalmente este proceso?

54. ¿Cuánto se invierte mensualmente en sueldos?

55. ¿Cuánto se obtuvo de utilidad en el ejercicio económico del año 2012?

56. ¿Considera necesaria la elaboración de un Plan Estratégico de Marketing para la Sucursal 3 de Artefacta?

ÍNDICE

	PÁG.
CARÁTULA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS	30
f. RESULTADOS	35
g. DISCUSIÓN	121
h. CONCLUSIONES	137
i. RECOMENDACIONES	138
j. BIBLIOGRAFÍA	139
k. ANEXOS	141
INDICE	157