UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

"Plan de Marketing para el Autoservicio "Gamahorro" del Cantón Catamayo-Provincia de Loja"

Tesis previa a la obtención del grado de Ingeniera en Administración de Empresas

AUTORA:

Karina Elizabeth Cobos Criollo

DIRECTOR:

Ing. Raúl Ernesto Chávez

LOJA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada **"PLAN DE MARKETING PARA EL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" DEL CANTON CATAMAYO-PROVINCIA DE LOJA"** elaborada por Karina Elizabeth Cobos Criollo egresada de la Carrera de Administración de Empresas, ha sido desarrollada bajo mi guía y dirección, cumpliendo con todos los requisitos reglamentarios de la Universidad Nacional de Loja. Por ello apruebo y autorizo su presentación y sustentación para los fines correspondientes.

Loja, Enero del 2017

Atentamente,

Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán

DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, Karina Elizabeth Cobos Criollo, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y absuelvo formalmente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes legales 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 mi tesis en el Repositorio Institucional -Biblioteca Virtual.

Autora: Karina Elizabeth Cobos Criollo

Firma: ----------

N° Cedula: 1105870819

Fecha: Loja, Enero del 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE VICENTE DAVID BECERRA AMAY, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, KARINA ELIZABETH COBOS CRIOLLO declaro ser autor de la tesis titulada **"PLAN DE MARKETING PARA EL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" DEL CANTON CATAMAYO-PROVINCIA DE LOJA"**, como requisito para optar al grado de **Ingeniera 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 17 días del mes de Enero del dos mil diecisiete. Firma la autora:

Firma: _____

Autora: Karina Elizabeth Cobos Criollo

Cédula: 1105879819

Dirección: Loja, calle Carlos Yuqui y Hector Pilco

Correo Electrónico: kritop93@gmail.com

Celular: 0989474412

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán

Tribunal de Grado:

Presidente:	Ing. Manuel Pasaca Mora Mg. Sc.	PRESDIENTE
Vocal:	Ing. Victos Ríos Salinas Mg. Sc.	VOCAL
Vocal:	Ing. Santiago Ludeña Yaguache.Mg. Sc.	VOCAL

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial a la Universidad Nacional de Loja, que me acogió durante 5 años de estudios y sus maestros que día a día impartieron sus conocimientos para poder culminar mi carrera. Un agradecimiento especial al Ing. Raúl Ernesto Chávez, que como Director de Tesis me ha apoyado, orientado y corregido en mi labor de investigación para que la misma sea culminada con éxito.

A la Gerente propietaria del Autoservicio Gamahorro y a todos sus empleados, por facilitar la información necesaria para el desarrollo de la presente tesis.

A mis compañeros con quienes compartimos muchos momentos amenos y difíciles también, en los cuales supimos darnos ánimo para seguir adelante y no desmayar en la consecución del objetivo.

La Autora

DEDICATORIA

Dedico de manera muy especial a mis padres Omer Cobos y Cecilia Criollo, pues ellos han sido el principal cimiento para mis logros en las diferentes etapas de mi vida, inculcando en mí bases de valores y deseos de superación. En ellos tengo el espejo en el cual quiero reflejar sus virtudes infinitas y sus nobles corazones que me llevan a admirarlos cada día más; me enseñaron que las metas son alcanzables y que una caída no es una derrota sino el principio de una lucha que siempre termina en logros y éxitos.

A toda mi familia en especial a mis hermanos Ivan Cobos y Cristian Cobos y a mi sobrina amada Ivanna Martina , que me ofrecen calidez amor en todo momento y me motivan a ser cada día mejor, a todos mis amigos que de una u otra manera han formado parte de este logro estudiantil.

Karina Cobos

a) TÍTULO:

"PLAN DE MARKETING PARA EL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" DEL CANTÓN CATAMAYO-PROVINCIA DE LOJA"

b) RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo general elaborar un “PLAN DE MARKETING PARA EL AUTOSERVICIO “GAMAHORRO” DEL CANTÓN CATAMAYO-PROVINCIA DE LOJA”, que conlleven al desarrollo y crecimiento de la empresa. El cual consta además de objetivos específicos los mismos que permitirán :Realizar un diagnóstico situacional del Autoservicio (Análisis Interno y Externo), para determinar el estado actual de la empresa y en base a la información obtenida efectuar una propuesta que contribuya al progreso de la misma.

Para su desarrollo y ejecución se requirió de la ayuda de un marco teórico en el cual constan todos los fundamentos teóricos de cada una de los aspectos tratados en la investigación, también se requirió de la ayuda de una metodología que permitió mantener una secuencia y orden en cada aspecto investigado, como la entrevista que fue aplicada a los miembros directivos de la empresa, gerente general, jefe administrativo, contador y las encuestas que fueron aplicados a los clientes de la empresa, mismos que una vez realizados permitieron el análisis e interpretación de los resultados.

En los resultados se presenta la interpretación de cada uno de los análisis, la PESTEC estudio de los factores político legal, económico, social y cultural, tecnológico y competitivo, permitiendo encontrar información clave para la empresa dichos resultados encontrados se ubicó en la matriz MEFE que da como resultado ponderado un valor de 2,67 lo que significa que la empresa tiene más oportunidades para aprovechar tal es el caso del mercado en crecimiento y el gran número de proveedores factores que aprovechándolos de una manera adecuada llevarán al éxito al Autoservicio . Pero, también debe considerar que las amenazas se encuentran en mayor cantidad por lo tanto

estarán presentes y deberá definir estrategias para enfrentarlas de manera que no se conviertan en trabas para el desarrollo y mejoramiento de la empresa.

Al realizar el análisis competitivo permitió conocer los principales competidores directos, obtenemos que el "Autoservicio Gamahorro" obtuvo un promedio de 2,99, contando con ventajas importantes: el volumen del negocio, y la facilidad de ubicación seguido de un 2,83, el Autoservicio "Ecomaxi", como tercer competidor se encuentra con una ponderación general del 2,72 el Autoservicio "Coherbur", seguido del Autoservicio Portal del Valle, y finalmente con un 2,21 el Autoservicio "Ecomarle".

Al realizar el análisis interno se indagó cada uno de las variables de marketing más importantes para generar una guía de entrevista y aplicada a los miembros clave de la empresa, esta información se ubicó en la matriz MEFI, que da como resultado ponderado de 3,23 el cual indica que la organización está ligeramente más fuerte que débil, donde las fortalezas pesan más que las debilidades, se debe tener en cuenta que no se puede dejar de lado las debilidades y buscar siempre el mejoramiento continuo de las mismas.

En base a todos los análisis realizados, se procede a la elaboración de la propuesta de plan de marketing con la finalidad de conducir a la empresa para el mejoramiento, el mismo que contiene objetivos estratégicos, objetivos operativos, metas, acciones, responsables y presupuesto de los objetivos planteados.

Para concluir se determinó según el análisis de las variables políticas, económicas sociales, tecnológicas y ecológicas donde se ubicó que tiene más oportunidades para aprovechar tal es el caso del mercado en crecimiento y el gran número de proveedores , asimismo de acuerdo con el análisis competitivo comparando con sus competidores directos esta se ubica en la primera ubicación de cuatro competidores y de acuerdo con el análisis interno las fortalezas prevalecen sobre las debilidades donde una de sus

principales variables se ven reflejadas en que es ágil para detectar cambios en la preferencia de sus clientes y ,aneja software actualizados.

SUMMARY

The present investigation has as a general objective to develop a "MARKETING PLAN FOR THE SELF-SERVICE "GAMAHORRO" OF THE CANTON CATAMAYO-LOJA province", that will lead to the development and growth of the company. Which consists in addition to specific objectives the same that will allow :perform a situational diagnosis of the self-service (internal and external analysis) to determine the current state of the company and on the basis of the information obtained to make a proposal that will contribute to the progress of the same.

For its development and implementation required the assistance of a theoretical framework in which comprises all the theoretical foundations of each one of the aspects covered in the inquiry, it also required the assistance of a methodology that allowed to maintain a sequence and order in every aspect investigated, such as the interview that was applied to the senior members of the company, general manager, administrative chief, counter and polls that were applied to the customers of the company, same that once made allowed the analysis and interpretation of results.

In the results is the interpretation of each of the analysis, the PESTEC study of the factors a legal political, economic, social and cultural, technological and competitive, allowing find key information for the company such results found are ranked in the matrix MEFE resulting weighted a value of 2.67 which means that the company has more opportunities to take advantage of such is the case of the market in terms of growth and the large number of suppliers factors that aprovechándolos adequately lead to success to self-service . But you should also consider that the threats are found in the highest amount therefore will be

present and shall define strategies to confront them so that they do not become obstacles to the development and improvement of the company.

To Perform competitive analysis allowed to know the main direct competitors, we obtain that the "Self-service Gamahorro" obtained an average 2.99, followed by a 2.83, self-service "Ecomaxi", as the third competitor is with a general weighing of 2.72 Self "Coherbur", followed by the self-service portal del Valle, and finally with a 2.21 Self "Ecomarle".

When performing the internal analysis was asked each one of the variables of marketing more important to generate a Guide of Interview and applied to the key members of the company, this information is located in the array MEFI, which gives as a result a weighted 3,23 which indicates that the organization is slightly stronger than weak, where the strengths outweigh the weaknesses, it must be borne in mind that we cannot leave aside the weaknesses and always looking for the continuous improvement of the same.

Based on all the analyzes made, is applicable to the development of the proposed plan of marketing with the purpose of lead to the company for the improvement, the same containing strategic objectives, operational objectives, targets, activities, responsible and budget objectives.

In conclusion it was determined by the analysis of political variables, social, economic, technological and ecological where it stood has more opportunities to take advantage of such is the case of the growing market and the large number of suppliers, also according to the competitive analysis comparing with its direct competitors this is located at the first location of four competitors and in accordance with the internal analysis the strengths

outweigh the weaknesses where one of its main variables are reflected in that is agile to detect changes in the preference of their customers and annexed updated software.

c) INTRODUCCIÓN

La comercialización de productos alimenticios se ha convertido en la base de nuestra economía, definida por grandes, medianas, pequeñas empresas y negocios productores o distribuidores, con un fin común, vender sus productos a todos los sectores de la población. Los objetivos y planes que manejan las empresas posicionadas en nuestra sociedad para alcanzar este objetivo no es un factor comparable con una de menores recursos, que a la larga la podemos definir como una empresa del sector terciario local (autoservicios, supermercados, tiendas de abarrotes) en la gran cadena de producción, transporte, distribución y venta final.

Trasladándonos al campo del comercio de productos de primera necesidad, en el cantón Catamayo en la Provincia de Loja, sector puntual de nuestro análisis, donde existen factores que impiden el crecimiento equitativo de las empresas, entre las cuales podemos describir: La capacidad inicial y utilización de los recursos, la carencia de medios publicitarios que permitan promocionar y alcanzar posicionamiento en todos los niveles y sectores de la población, y la competencia del mercado propiamente dicha.

Es por el motivo anteriormente citado que se presenta el trabajo de investigación que nace de la necesidad de mejorar la situación de la empresa Autoservicio "Gamahorro" del cantón Catamayo, con el fin de establecer estrategias de desarrollo que permitirá a la gerencia conjuntamente con el personal, ejecutar actividades prioritarias, además monitorear la situación en la que se encuentra y su capacidad de respuesta ante sus clientes, proveedores y competencia.

Para realizar la investigación se plantearon los siguientes objetivos: Realizar un diagnóstico del Autoservicio Gamahorro, además realizar un análisis externo e interno,

que permita conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas de la empresa, y el correcto posicionamiento de está en el mercado.

La teoría en la que se ha basado para el desarrollo del presente trabajo de investigación consta de conceptos, definiciones en relación al plan de marketing, análisis externo de las variables políticas, económicas, sociales, tecnologías, ecológicas; modelo de las 5 fuerzas de Porter entre ellas rivalidad de competidores, proveedores, sector industrial; análisis interno e investigación de mercados, también se requirió de la ayuda de una metodología que permitió mantener una secuencia y orden en cada aspecto tratado para realizar el análisis externo e interno, análisis competitivo, y la investigación de mercado a través de un conjunto de técnicas de recolección de datos, como la entrevista que fue aplicada a los miembros directivos de la empresa, gerente general, jefe administrativo, contador y las encuestas que fueron aplicados a los clientes de la empresa, mismos que una vez realizados permitieron el análisis e interpretación de los resultados.

En los resultados se presenta la interpretación de cada uno de los análisis, la PESTEC estudio de los factores político legal, económico, social y cultural, tecnológico y competitivo, permitiendo encontrar información clave para la empresa dichos resultados encontrados se ubicó en la matriz MEFE que da como resultado ponderado un valor de 2,67 lo que significa que la empresa tiene más oportunidades para aprovechar tal es el caso del mercado en crecimiento y el gran número de proveedores factores que aprovechándolos de una manera adecuada llevarán al éxito al Autoservicio . Pero, también debe considerar que las amenazas se encuentran en mayor cantidad por lo tanto estarán presentes y deberá definir estrategias para enfrentarlas de manera que no se conviertan en trabas para el desarrollo y mejoramiento de la empresa.

Al realizar el análisis competitivo permitió conocer los principales competidores directos, obtenemos que el "Autoservicio Gamahorro" obtuvo un promedio de 2,99 debido al correcto posicionamiento en el mercado del Cantón Catamayo, y la fidelidad de su cliente recurrente además cuenta con ventajas importantes las cuales son : el volumen del negocio, y la facilidad de ubicación; seguido con un 2,83, el Autoservicio "Ecomaxi", considerado como competidor directo y con igualdad de posibilidades de crecimiento y posicionamiento, estos dos primeros establecimientos se presentan como los de mayor tamaño, volúmenes de venta y clientes del cantón. A continuación con una ponderación general del 2,72 el Autoservicio "Coherbur", seguido del Autoservicio Portal del Valle, y finalmente con un 2,21 el Autoservicio "Ecomarle", mencionar que todos estos establecimientos mantienen una competencia directa, y poseen características similares.

Al realizar el análisis interno se indagó cada uno de las variables de marketing más importantes para generar una guía de entrevista y aplicada a los miembros clave de la empresa, esta información se ubicó en la matriz MEFI, que da como resultado ponderado de 3,23 el cual indica que la organización está ligeramente más fuerte que débil, donde las fortalezas pesan más que las debilidades, se debe tener en cuenta que no se puede dejar de lado las debilidades y buscar siempre el mejoramiento continuo de las mismas.

Luego se procedió a la realización de la investigación de mercado para la identificación y solución de los diversos problemas por las que puede estar atravesando la empresa, determinado que el 34% acuden hacer sus compras en el Autoservicio por precio mientras que un 33% por su ubicación un 25% por la calidad de sus productos y finalmente un 8% lo realiza por la atención que le brindan, además manifestaron en un 57% que los precios son más bajos frente a la competencia.

Se continua con el desarrollo de la matriz FODA y la matriz de Al Impacto para poder combinar las estrategias obtenidas de los factores FA, FO, DO, DA, y sintetizar en cada uno de los objetivos estratégicos que se los analiza en la discusión.

En base a todos los análisis realizados, se procede a la elaboración de la propuesta de plan de marketing con la con la finalidad de incrementar sus ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado, el mismo que contiene objetivos estratégicos, objetivos operativos, metas, acciones, responsables y presupuesto de los objetivos planteados, en la cual consta en la implementación de cuatro objetivos los cuales se detallan a continuación: como primer objetivo se encuentra :Implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofertan a los clientes del autoservicio "Gamahorro", el segundo objetivo se prevé, mejorar el posicionamiento del Autoservicio, incrementando estrategias de marketing que permitan dar a conocer los servicios y productos que oferta la empresa. Como tercer objetivo se encuentra el mantener la política de los precios accesibles y las facilidades de pago que permita a los clientes a acceder con facilidad a la compra de los servicios y productos que oferta el autoservicio y el último objetivo tiene relevancia en efectuar un plan de promociones a los clientes que adquieren los productos del autoservicio "Gamahorro" para incrementar las ventas y fidelizar a los mismos con la empresa.

Para concluir se determinó según el análisis de las variables políticas, económicas sociales, tecnológicas y ecológicas donde se ubicó que tiene más oportunidades para aprovechar tal es el caso del mercado en crecimiento y el gran número de proveedores , asimismo de acuerdo con el análisis competitivo comparando con sus competidores directos esta se ubica en la primera ubicación de cuatro competidores y de acuerdo con el análisis interno las fortalezas prevalecen sobre las debilidades donde una de sus

principales variables se ven reflejadas en que es ágil para detectar cambios en la preferencia de sus clientes y ,aneja software actualizados.

d) REVISION DE LITERATURA.

✓ ANTECEDENTES

Los autoservicios y tiendas departamentales son parte de nuestro convivir diario, incluso podría decirse que su presencia y características han dejado de sorprendernos; según el estudio realizado por (Pilar López, 2013), donde manifiesta hemos dejado de ser conscientes de todas las actividades que realizamos en ellas y olvidado cómo hace algunos años había que realizar visitas a distintos establecimientos para poder tener todas las compras, sin duda en la actualidad, una visita a una tienda de autoservicio implica hacer todo esto y más en un mismo lugar, es decir, no solamente podemos comprar el súper, sino también una multiplicidad de artículos.

Para (Paul Fleming, 2013) el surgimiento de los autoservicios fue posible gracias a algunos avances tecnológicos, tales como la aparición del automóvil y del refrigerador, que hicieron atractiva y rentable su creación. Por un lado, el automóvil hizo posible que los consumidores se desplazaran mayores distancias para acceder a los supermercados y compraran una mayor cantidad de artículos que podían ser transportados.

Tomando como referencia el contexto global, podemos decir que nuestro país no queda detrás de aquello, de modo que actualmente podemos encontrar a la vuelta de la esquina varias empresas que se dedican a esta actividad.

En este contexto y con el objetivo de comprender mejor y tener un panorama más claro es importante mencionar estudios realizados por profesionales universitarios, como en el

trabajo de investigación denominado ***"Elaboración de un plan de marketing a la empresa auto servicio granda de la ciudad de loja, periodo 2012-2013"*** del Autor **Ángel Hernán Granda P,** manifiesta que en los últimos años en la ciudad de Loja, se han proliferado los negocios de Autoservicios, los mismos que han permitido a los usuarios tener una mayor cantidad de productos a precios competitivos en un solo lugar, estos cambios en el sistema de comercialización han ido cambiando beneficiado a los usuarios de los mismos en ahorros de dinero y tiempo. Así mismo los autoservicios tienen que competir entre sí en precios, productos, horarios, promociones y publicidades que les permita atraer nuevos clientes y generar mayores utilidades.

Así mismo en el trabajo de investigación denominado ***"Plan de marketing para la empresa distribuidora Granda ubicada en la ciudad de loja"*** de la Autora ***María de los Ángeles Camisan,*** indica que las condiciones actuales del Ecuador han cambiado; encontramos clientes cada vez son más exigentes, buscando un lugar que brinden todos los productos que desean comprar, por ello es que todos los Gerentes deben apoyarse del Marketing para esta gran tarea de identificar las necesidades del mercado.

En conclusión los autoservicios o también llamados supermercados son creados con el objetivo de estar más cerca de los consumidores y brindar un servicio completo, que el cliente encuentre en un solo lugar lo que desea comprar, por tal razón en el presente estudio se realizara un trabajo exhaustivo de modo que reoriente las actividades que viene realizando la empresa, contribuyendo positivamente a su posicionamiento e incremento de ventas.

- ✓ **MARCO TEÓRICO**

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL MARKETING

1.1 Marketing

El Marketing en la actualidad es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros. Es decir el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de las relaciones de alto valor de los clientes. (Talaya, 2012)

1.2 Marketing Estratégico

El marketing estratégico ha cambiado 360 grados la idea original del marketing, que "consiste en la realización de las actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios de fabricante o productor al mercado "en el entendido que los mercados no existen para atender a las necesidades de la empresa, sino que está existe para atender a las necesidades del mercado. Así vemos que en el sistema económico anterior a la Segunda Guerra Mundial, el marketing se centraba, en un mercado de carencias y con clientes de mínima capacidad de consumo, en proporcionar las necesidades básicas. Y tanto pronto como mejoró su ingreso per cápita, produjo una serie de cambios en la naturaleza de la demanda: más productos y servicios nuevos. Pero el impacto de la crisis económica inmerso en el sistema capitalista, con su reducción y estancamiento del consumo privado obligó a las empresas al ajuste de sus capacidades de producción a la

demanda y busca nuevos mercados y productos. (Ancín, 2015)

1.3 El Proceso del Marketing

Al habar del proceso del Marketing primeramente se debe hacer referencia al concepto de un Plan de Marketing el cual se determina como un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir es la bitácora mediante la cual la empresa estable que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzar dichos objetivos es decir la estrategia de marketing. Un plan de Marketing generalmente es diseñado para períodos de un año, coincidiendo con la planeación de las organizaciones; para el caso de productos nuevos, el plan de marketing se puede hacer solo para el período que hace falta respecto a la terminación del año o para este período más el año contable siguiente .

Dentro del proceso del Marketing se distinguen cinco pasos fundamentales que permiten crear un valor y construir relaciones con los clientes, a la vez que se gana su reciprocidad; generando así el marco sobre el cuál se desarrollará el marketing dentro de las empresas. Los pasos que intervienen en este proceso según (Ballesteros, 2013)son:

- Comprender el Mercado y las Necesidades de los Clientes

Como primer paso, los mercadólogos necesitan comprender las necesidades y deseos de los clientes y del mercado en el cual operan.

- Diseñar una Estrategia de Marketing Orientada a los Clientes

Una vez que comprende por completo a los consumidores y al mercado, la dirección de marketing puede diseñar una estrategia de marketing orientada a sus clientes. La meta del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y hacer creer a los clientes meta mediante la creación, entrega y comunicación e un valor superior para cliente.

- Crear un Programa de Marketing Integrado que entregue un valor Superior

La estrategia de marketing de la empresa traza a cuáles clientes atenderá y cómo generarán valor para ellos. El programa de marketing genera relaciones con los clientes al trasformar la estrategia de marketing en acciones. Consiste en la mezcla de marketing de la empresa.

- Captar Valores de los Clientes para generar utilidades y Capital de Clientes

El paso final implica captar valor reciprocidad, el cual toma la forma de ventas, cuota de mercado y utilidades. Al crear un valor superior para el cliente, la empresa genera clientes altamente satisfechos que se mantienen leales y compran más lo que significa mayores utilidades a largo plazo para la empresa.

1.3.1 Objetivos del marketing

El objetivo misional del marketing es orientar una empresa al mercado, esta es una obligación de la persona que maneja esa función en la organización y no es visible para el grueso de las personas; por tanto no es un tema sobre el cual se premie o castigue al responsable del marketing, según (Talaya, 2012) ,los objetivos se pueden definir a corto y largo plazo, a **corto plazo** pueden dividirse en dos: los básicos, es decir los que son comunes a todo tipo de negocio y los particulares, aquellos que se fijan dependiendo del tipo de negocio o empresa de la que se está hablando. Dentro de los objetivos básicos se destacan ventas, el de cartera y el de rentabilidad los cales por lo general se trabajan en un horizonte de un año y un seguimiento se hace de manera periódica, ya sea diariamente, semanalmente o mensualmente.

1.3.2 Estrategia centrada en el cliente

Para tener éxito en el competitivo mercado actual, las compañías deben centrarse en el cliente, conquistar clientes de la competencia, y luego conseguirlos y desarrollarlos mediante la entrega de mayor valor pero antes de poder satisfacer a los consumidores, la compañía debe entender primero sus necesidades y deseos. En consecuencia, cada empresa debe dividir en segmentos el mercado total, seleccionar los mejores, y diseñar estrategias para servirlo. La división según (Talaya, 2012) es la siguiente:

- Determinación del mercado meta

La determinación del mercado meta implica evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará. Las empresas deben enfocarse hacia segmentos donde puede generar el mayor valor posible para el cliente de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo, consiste en seleccionar uno o más segmentos de mercados en los cuales ingresar.

- Posicionamiento en el mercado

El posicionamiento en el mercado consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con s productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. Cuando los productos se establecen en el mercado. El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

PROCESO DE POSICIONAMIENTO

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado.
2. Evaluación del interés de cada segmento
3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.
4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en:

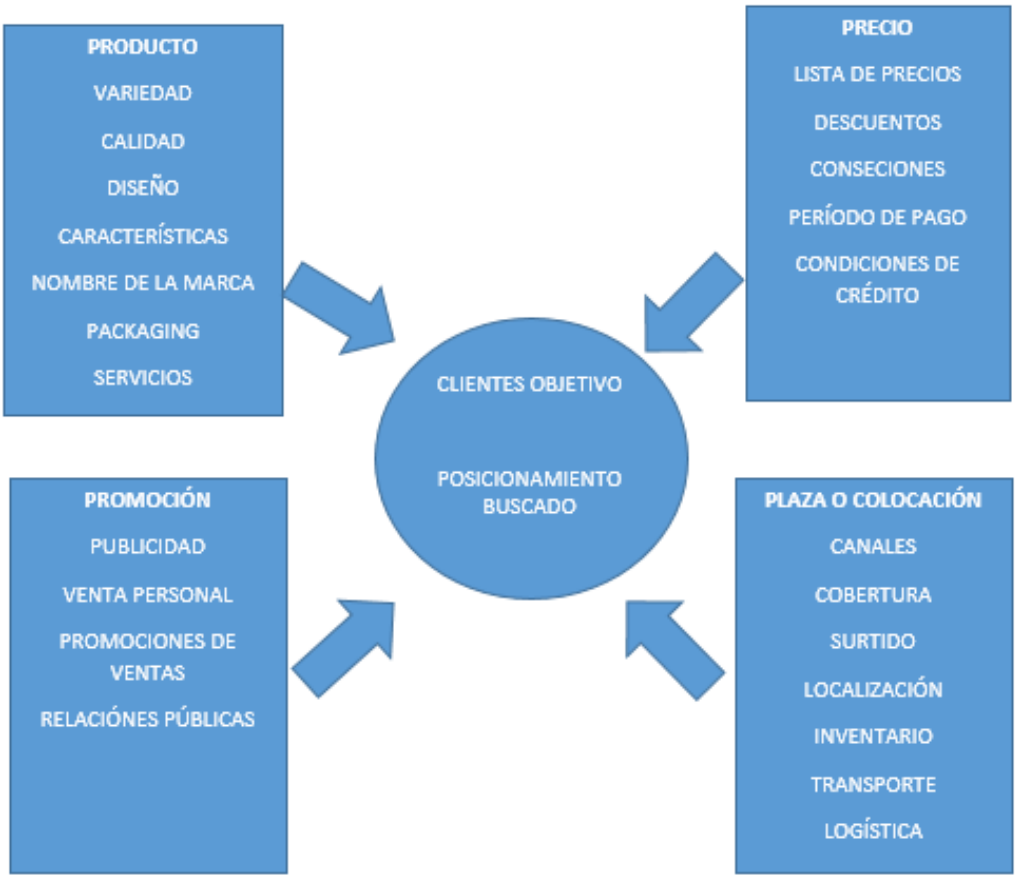
- Los atributos específicos del producto
- Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen
- Las ocasiones de uso
- Las clases de usuarios
- Comparándolo con uno de la competencia
- Separándolo de los de la competencia
- Diferentes clases de productos:

1.4 Marketing Mix

1.4.1 Componentes del Marketing Mix

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatros variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. Fundamentalmente el marketing mix se sitúa en las actividades de ejecución, no forma parte de las actividades de investigación el marketing mix intervendrá en el proceso de planificación pero fundamentalmente en las

actividades que corresponden a la identificación y la elaboración de estrategias a continuación se detalla los 4 componentes del marketing mix según (Armstrong, 2008) son:



Fuente: (Armstrong, 2008)

1.4.1.1 Producto.

Representa la oferta tangible de la firma al mercado, incluyendo calidad, diseño, características, marca y el empaque del producto, es la herramienta más fundamental de la mercadotecnia. Esta variable engloba tanto el producto (coreproduct/producto núcleo) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

1.4.1.2 Precio.

La cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto, es considerada como la herramienta crítica de la mercadotecnia. En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

El precio es la suma de dinero que el consumidor debe gastarse para adquirir el producto la política de precios comprende las nociones de:

- Precio, es decir lo que propondrá la tienda
- Descuentos
- Modalidades de Pago
- Condiciones de devolución
- Condiciones de Crédito

El objetivo básico de este componente como parte del marketing mix es asegurar un nivel de precio para el producto o servicio que responda a los objetivos de marketing establecidos con anterioridad.

1.4.1.3 Plaza o Colocación.

Comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta. En esta variable se analizan los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos.

1.4.1.4 Promoción.

Son las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivos para su adquisición, La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto.

1.4.1.5 Servicio Post Venta

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia. Un servicio postventa es el último proceso de la espiral de la calidad y garantiza el paso a un nivel superior en cuanto a la calidad al permitir:

- Conocer la opinión de los clientes.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Evaluar los productos y procesos garantizando la retroalimentación necesaria.

Si el servicio postventa es deficiente, puede afectar negativamente la opinión del cliente y disminuir los niveles de las ventas. Para el análisis del servicio post-venta es interesante **valorar si la compra es regular o compra repetida:**

- Compra regular: se refiere principalmente a bienes unitarios pequeños, de movimiento rápido, que se consumen con frecuencia en el mercado.

- Compra repetida: se puede presentar en algún lapso del futuro, como sucede con los bienes durables, aquí están involucrados la compra habitual y la lealtad a la marca. (González Muniz, 2015)

2. PLANIFICACIÓN

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas. (Cambra, 2012)

2.1 Importancia de la Planificación

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para

alcanzarlos.

Además los planes son la guía para que:

- La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
- Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados
- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros. (Cambra, 2012)

2.2 Clases de Planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación: Según (D´Alessio Ipinza, 2008)La planificación estratégica y la planificación operativa.

- **La planificación estratégica** es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- **La planificación operativa** consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. La planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

  a) Planificación Operativa,

  b) Planificación Económica y Social,

  c) Planificación Física o Territorial.

Según el período que abarque puede ser:

a) de corto plazo,

b) de Mediano plazo,

c) de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo. (D´Alessio Ipinza, 2008)

2.3 Plan

Los planes son obtenidos a partir de ideas y programas. El objetivo de un plan es organizar, programar y prever. Para ello deben determinarse los objetivos, el medio, la forma, el lugar y quien lo llevará a cabo. Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto (Rojas, 2009)

2.3.1 Tipos de Planes.

Existen 3 tipos de planes según (Rojas, 2009)los cuales son:

- **Planes operativos**: Es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará.

- **Planes tácticos**: Este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones. Además se encarga de garantizar el mejor uso de los recursos y su optimización, sobre todo aquellos que serán utilizados para alcanzar las metas determinadas.
- **Planes estratégicos**: Se encuentra orientada a metas que competen a una determinada institución o empresa. Intentará determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrar los mimos. La empresa o institución es tratada como un todo, no serán diferenciadas sus áreas o sectores. (Ospina, 2007)

2.4 Estrategia

La estrategia es un patrón de decisión coherente, unificada e integrador. Es un canal para diferenciar las áreas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades de negocio y en nivel funcional por procesos, define la contribución económica y no económica que la organización desee hacer a su comunidad vinculada. (Ipinza, 2008)

2.4.1 Clasificación de Estrategia.

La estrategia puede ser clasificada de acuerdo a sus características en su proceso de formulación. Según (Ipinza, 2008)existen 3 clases de clasificación:

Según su alcance respecto a la organización

- Explicita: Es generada a través de un amplio proceso participativo y de consenso.
- Implícita: Cuando no existe una creación deliberada de un plan pero existe el conocimiento de los objetivos de la organización.

Según el Proceso de Formulación

- Producto de un Proceso Analítico Formal Disciplinado: Cuando está orientado a una completa especificación de estrategias a nivel corporativos.
- Producto de un Proceso de enfoque del poder : Cuando la estrategia es un proceso de negociación entre los jugadores claves

Según la orientación de su Formulación:

- Patrón de acciones Pasadas: La estrategia emerge de un patrón de acciones decisiones pasadas.
- Planeada con una visión de futuro: La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que perfila nuevos cursos de acción.

2.5 Plan Estratégico

El plan estratégico es aquel que incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Es un "proceso dinámico" lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

“Va más allá de pronosticar actuales servicios y mercados presentes, propone sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia del servicio, aumento o disminución de mercados. (Rojas, 2009)

3. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

El plan estratégico de marketing es donde los ejecutivos de ésta área fijan metas y estrategias a las actividades mercado lógicas de la empresa. Esta planeación obviamente ha de coordinarse con la planeación global de la pequeña, mediana o grande empresa.

“El propósito de la planeación estratégica consiste en asegurar que la compañía encuentre y desarrolle negocios fueres y descontinúe o elimine sus negocios más débiles” (Rojas, 2009)

3.1.1 Importancia del Plan Estratégico de marketing

Es importante porque beneficia a la empresa.

“Ayuda a mantener a la vez el enfoque en el futuro y en el presente. → Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.

- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación, táctica a corto plazo.

Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos. (Rojas, 2009)

3.1.2. Variables del Plan Estratégico de Marketing

Las variables en que se basa el plan estratégico de marketing son las siguientes según (Rojas, 2009)

- ✓ ***Formulación y planeamiento***.

- **La Visión**

"Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = propósitos.

¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito

¿Por qué lo hacemos? = valores, principios y motivaciones

¿Para quienes trabajamos? = clientes.

"La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, suele denominarse finalidad y es la concepción implícita del porque o razón de ser de la empresa; debe ser un compromiso compartido por todos en la organización; debe ser precisa y factible. (Rojas, 2009)

- **La Misión**

Realizar el proceso de formulación el futuro es establecer la "Visión". Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

Los aspectos a revisar son:

- Lo que la empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer
- Qué tipo de empresa queremos ser

- En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento.
- Existen algunos pasos a seguir para llegar a la definición de la visión:
- Confirmación de la declaración de la visión
- Comprensión del impacto ambiental
- Definición de los clientes
- Selección de los servicios de la empresa.
- Estimación del potencial de la empresa
- Identificación de valores agregados
- Cuantificación de los criterios de éxito de los productos
- **Los Valores**

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.

Los valores son indispensables para:

- Moldear los objetivos y propósitos
- Producir Políticas
- Definir las intenciones estratégicas

Los principales valores en una organización son la moral y la ética

- **Código de Ética**

Cada organización tiene la responsabilidad de crear un fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto implica aplicar e integrar os conceptos éticos a las acciones diarias. Para ello cada organización debe redactar un

código de ética, donde establezca un sistema de principios acordados de la buena conducta y del buen vivir, que norme accionar de sus empleados y sea una forma de mostrar a los constituyentes y comunidad vinculada que se cuenta con un patrón de accionar claro y conocido para todos.

3.1.3. Objetivos del Plan Estratégico de Marketing

Los objetivos del plan estratégico Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, estableciendo cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Para fijar objetivos, la empresa debe identificar sus áreas claves para el éxito o supervivencia. Algunos factores claves según (Cambra, 2012)son:

- Rentabilidad o rendimiento sobre la inversión
- Productividad
- Competitividad
- Participación de mercado
- Desarrollo de personal.
- Investigación y desarrollo La empresa debe saber en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. El establecimiento de objetivos está basado en los puntos revisados anteriormente.

"Un objetivo debe ser específico, medible, posible y con un horizonte de tiempo para lograrlo." Los objetivos del marketing, han de guardar estrecha relación con las metas y estrategias.

Con los objetivos la organización puede valorar si el esfuerzo que se ha realizado concuerda con lo establecido. “Existen tres clases de objetivos:

- Objetivos de Ventas
- Objetivos de Posicionamiento
- Objetivos de Rentabilidad o Margen

3.1.3.1.Estrategias

Curso de acción general o alternativa que muestra la dirección y empleo general de recursos y esfuerzos para logar objetivos en condiciones ventajosas. “El elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo; así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

Defino así las estrategias, como acciones para la consecución de los objetivos donde se utiliza los elementos del marketing-mix.” (Armstrong, 2008)

3.1.3.2.Tácticas

Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización. Es un conjunto de referencias, criterios para el cumplimiento de metas señaladas, también son reglas de conducta y comportamiento. (Armstrong, 2008)

3.1.3.3.Programas de Acción.

(Quién, qué, cómo, cuándo) Una vez estructurados los objetivos y por cada uno de ellos las acciones más relevantes para su cumplimiento se finaliza con una programación de fechas, asignación de responsable, presupuesto, inicio y término del mismo, para su posterior evaluación y control. (Armstrong, 2008).

3.1.4. Plan Operativo de Marketing.

Plan de marketing es un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos; es decir es la bitácora, mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzar dichos objetivos es decir la estrategia de marketing. (Ballesteros, 2013)

3.1.4.1.Importancia del Plan Operativo de Marketing.

Es una herramienta que permite a una organización hacer un análisis de su situación actual para conocer con certeza sus principales debilidades y fortalezas, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno. (Ballesteros, 2013)

3.1.4.2.Etapas del Plan de Marketing.

El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su reacción. Para ello es conveniente se siga en etapas: análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración selección de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto y métodos de control. El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha. (Armstrong, 2008)

A. Análisis de la Situación

1. Análisis Externo

El análisis externo domina también auditoría externa de la gestión estratégica está

enfocada hacia la exploración el entorno y el análisis de la industria.

Para realizar la auditoría externa se recomienda:

- Involucrar al mayor número posible de gerentes y funcionarios clave.
- Buscar información política, económica, social, tecnológica, ecológica.
- Reunir la información relevante de los principales competidores.
- Hacer seguimiento de la información relevante en diversas fuentes; revistas, artículos, anuarios, informes, etcétera.
- Obtener una lista, en orden de prioridad, de los factores críticos.
- La Auditoría externa considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis. (Ipinza, 2008)

✓ **Análisis PESTEC**

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC =PESTE+C

Las variables según (Ipinza, 2008) son:

- VARIABLES POLÍTICAS , GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Son las Fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como las pugnas de intereses de los agentes involucrados.

Entre las principales se encuentran:

- Política Monetaria

- Contrabando
- Relaciones con organismos internacionales
- Legislación Arancelaria
- Regulaciones Gubernamentales 7

- VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tiene una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

Entre las principales variables se encuentran:

- Evaluación de pbi nacional y pbi per cápita
- Evolución del poder adquisitivo del consumidor
- Tasa de Inflación y devaluación
- Nivel de Aranceles
- Nivel de informalidad de la economía
- Riesgo país

- VARIABLES SOCIALES , CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil el consumidor, determina el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Entre las principales variables se encuentran:

- Tasa de Crecimiento poblacional
- Tasa de desempleo y subempleo
- Incidencia de la pobreza y pobreza extrema
- Tasa de analfabetismo
- Estilos de vida de la población

- VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución . El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio.

Entre las principales variables se encuentran:

- Velocidad de trasferencia de tecnología
- Desarrollo de las comunicaciones
- Evolución del número de patentes
- Uso de internet
- Mejoras e innovaciones tecnológicas

- VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones. Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por perseverar el equilibrio del ecosistema del planeta.

Entre las principales variables se encuentran:

- Protección del medio ambiente
- Cultura de reciclaje
- Conservación de energía
- Contaminación del aire, del agua y de las tierras
- Deterioro de la capa de ozono

✓ **Análisis sectorial o competitivo**

- **Análisis competitivo**

El análisis competitivo define claramente a los competidores, primero a los actuales luego, a los sustitutos y finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. (KOTLER, 2006)

- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El punto de vista de PORTER es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Además (KOTLER, 2006) toma en consideración las siguientes variables:

- Poder de negociación de los Comprador eso Clientes

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

Según (KOTLER, 2006)esta amenaza depende de:

- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventajas diferenciales (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (compra recientemente frecuentemente, margen de ingresos que deja).
- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.

El "poder de negociación" se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Comprador tendencia a sustituir
- Evolución delos precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución .Información basada en los productos son más propensos a la sustitución, como productos en línea puede sustituir fácilmente a los productos materiales.
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

- **Amenaza de nuevos entrantes.**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria a aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes según (KOTLER, 2006):

- Existencia de barreras de entrada.
- Economía de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.

- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas del costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.
- Demandas judiciales.
- Acceso a canales de pre distribución

- **Amenaza de productos sustitutos.**

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéutica so tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijarlos precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos delos productos sustitutos.
- Costeo facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Rivalidad entre los competidores.

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado delas cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector:

cuanto menos competidores se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

- Poder de los competidores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos proveedor
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobre capacidad Industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores

- **Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)**

El propósito de la auditoría externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de las amenazas que deben evitarse.

La matriz EFE permite +, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural, y demográfica (S); Tecnológica (T) y, ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrecen el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera ofensiva como defensiva. (Ipinza, 2008)

Procedimiento y Desarrollo de la Matriz

Los pasos para desarrollar la Matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 0 factores, las oportunidades amenazas que afectan la organización y su industria. Primero anotar las oportunidades y luego las amenazas.
2. Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). E l peso indica la importancia relativa e ese factor para el éxito de la organización en la industria.
3. Para indicar efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave del externo, considerando la siguiente es la :

   4=la respuesta es superior

   3=la respuesta está por encima del promedio

   2=la respuesta es promedio

   1=la respuesta es pobre
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

Sumar los pesos ponderada de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización. (Ipinza, 2008)

2. Análisis Interno

Es el primer paso dentro de un proceso de planeación de marketing mediante este proceso de planeación de marketing mediante este proceso se evidencian las fortalezas y debilidades de la compañía en términos de marketing. (Ballesteros, 2013)

- ✓ **Análisis de indicadores (métricas de marketing)**

"Lo que no se puede medir no se puede mejorar". Esta frase introduce como uno de los elementos más importantes de la gestión de marketing, los indicadores de gestión o las métricas de marketing a pesar de ser tan importantes en las empresas pequeñas y en muchas medianas son prácticamente inexistentes.

Para esto, existen indicadores generales que toda empresa debe tener, así como también unos particulares para cada negocio (Ballesteros, 2013)

- ✓ **Indicadores Generales**

Se deben revisar, entre otros, los relativos a participación en el mercado, recordación de marca, nivel de satisfacción de los clientes, nivel de deserción de clientes y de vendedores cobertura de mercados, retención de clientes, incorporación de nuevos clientes, recuperación de clientes que se han ido etc.

- ✓ **Indicadores Particulares**

Cada negocio tiene sus propias características y por tanto merece tener además de os indicadores generales unos particulares. Lo primero que debe hacerse es determinar cuáles indicadores de marketing s están manejando actualmente en la compañía, luego evaluar si el valor mostrado por esos indicadores es el indicado. (Ballesteros, 2013)

- ✓ **Análisis de Venta /Cartera**

Este análisis es simple de hacer. Se debe tomar cada marca de la compañía y comparar el ejecutado frente al presupuesto y determinar la diferencia para establecer en qué marcas se está cumpliendo y en cuales no; luego hay que empezar a profundizar en aquellas marcas donde no se está cumpliendo y en las cuales se está cumpliendo por encima del presupuesto muy ampliamente.

El análisis de ventas, no debe limitarse a la comparación entre el ejecutado y el presupuesto; es necesario hacer comparaciones de diversos tipos. (Ballesteros, 2013)

- ✓ **Análisis de Rentabilidad**

Saber cuánto gana con cada uno de sus productos para toda empresa es indispensable, puesto que así puede definir una política frente a estos; es decir esto es fácil y aparentemente lógico de hecho lo es, pero en realidad hay empresarios que no saben cuánto ganan con cada producto individual, lo que quiere decir que hacen el análisis de rentabilidad de manera global. (Ballesteros, 2013)

- ✓ **Análisis Comparativo de los factores de Marketing**

Se realiza mediante una matriz en la cual se comparan de manera minuciosa cada elemento de la marca frente a las dos o tres marcas más importantes de la competencia. Este análisis debe ser minucioso, para no dejar escapar un solo elemento mix y a pesar de que en principio no sea importante, el análisis puede mostrar debilidades o fortalezas importantes. (Ballesteros, 2013)

- ✓ **Análisis de Cadena de Valor**

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter, quien la define como la forma en que las empresas articulan de manera armónica sus diferentes funciones para diseñar, fabricar, comercializar y prestarle servicio a los productos vendidos por una empresa destinada.

La cadena de valor debe ser analizada para encontrar áreas o procesos especifica que tal como funcionan están contribuyendo a que la función de marketing se desarrolle de la manera adecuada para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Ballesteros, 2013)

- ✓ **El análisis matricial**

El análisis matricial de portafolio de productos se puede hacer a través de diversas matrices, entre otras se puede citar la matriz BCG (Boston ConsultingGroup) la cual maneja dos variables: la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria d referencia para cada marca analizada. (Ballesteros, 2013)

- ✓ **UEN Unidad Estratégica de Negocio**

Es el conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa. Las ideas básicas del concepto de UEN según (Cambra, 2012) son:

En el **concepto de unidad estratégica de nego**cio se conjugan **cuatro ideas básicas**:

- En una empresa con varias actividades o negocios no debe haber una posición competitiva global de la empresa, sino una posición competitiva en cada actividad.
- Cada actividad se desarrolla en un entorno competitivo específico, por lo que requiere competencias distintas. Por lo tanto, hay que plantear una situación de decisión y acción diferentes en cada una.

- Puede haber similitud en algunos factores de éxito necesarios entre una actividad y otra, por lo que es posible reagrupar esta actividad para poder aprovechar las posibles sinergias y evitar que se multipliquen el número de situaciones diferentes en la empresa
- El objetivo de establecer una UEN es:
    - Identificar los factores clave para conseguir el éxito en cada una de las actividades diferenciadas,
    - Establecer las similitudes y diferencias internas y externas que pueden aparecer en los diferentes negocios

Según (Cambra, 2012)**La identificación de las UEN puede hacerse a partir de las siguientes dimensiones**:

- **Grupos de clientes**: Se refiere al tipo de clientela a la que va destinado el producto o servicio
- **Funciones**: Hace referencia a las necesidades cubiertas por el producto o servicio
- **Tecnología**: Es la forma en la que la empresa cubre la necesidad de la clientela por medio del producto o servicio.

✓ **Evaluación Interna y el Ciclo Operativo**

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta.

Tener presente siempre que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales según (Ipinza, 2008)son:

a) Administración / Gerencia
b) Marketing y Ventas

c) Operaciones y Logística

d) Finanzas y Contabilidad

e) Recursos Humanos

f) Sistemas de información y Comunicaciones

g) Tecnología/Investigación y desarrollo

En cada una de estas áreas se deben evaluar los aspectos que sean críticos para la organización:

1. Identificar las competencias distintas de la organización
2. Identificar los recursos que presenten problemas
3. Determinar el orden de importancia de estos problemas
4. Señalar las causas reales de porqué están presentando problemas
5. Medir las consecuencias de las acciones correctivas que se tomarán

A continuación, se hace una breve explicación, y un listado de las variables a tener en cuenta en la auditoría de cada área funcional.

a.- ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando la crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales.

Las variables a considerar en la auditoria de la gerencia son:

a. Reputación de la alta dirección y sus gerentes

b. Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial
c. Prácticas de gobierno corporativos transparente y responsabilidad social
d. Uso de técnicas sistemáticas en los procesos de la toma de decisiones
e. Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directivos
f. Estilos de liderazgo usados en los noveles gerenciales
g. Gestión de la red de contactos
h. Imagen y prestigio de la organización

En cada una de las funciones antes citadas, se debe aplicar una revisión exhaustiva del accionar gerencial para el adecuado manejo de la organización, enfatizada la atención en los pacos que se indican. (Ipinza, 2008)

b.- MARKETING Y VENTAS

Entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios dela organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio así como el uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.

Las variables a considerar en la auditoría de marketing son:

a. Concentración de las ventas por productos o por consumidores
b. Mix de productos: balance beneficio-costo de los bienes y servicios
c. Política de precios: flexibilidad de precios
d. Participación de mercado
e. Organización de ventas : conocimiento de las necesidades del consumidor

f. Red de ventas y gestión de canales de distribución : cantidad , cobertura y control trasporte y distribución
g. Cantidad y calidad de líneas de productos ; bienes y servicios
h. Calidad de servicio al cliente y servicio postventa
i. Lealtad a la marca
j. Investigación de mercados : desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados
k. Comunicación integradas
l. Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y de las promociones
m. Análisis del consumidor y sus preferencias
n. Ventas de los productos : bienes y servicios
o. Planteamiento de los productos : bienes y servicios
p. Manejo de inventarios de salida
q. Investigación de mercados: métodos usados
r. Análisis de oportunidades: costos , beneficios y riesgos

El presente trabajo pondrá énfasis en el área de Marketing ya que es el objeto del Plan de Marketing. (Ipinza, 2008)

c.- OPERACIONES Y LOGÍSTICA

Es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como servicios, Involucra las funciones de logística, producción mantenimiento y calidad. Es el área responsable del 75% de la inversión de la organización, el 80 % de su personal y el 85% o más de sus costos.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de operaciones son:

a. Costos de fabricación en relación a la industria y a los competidores
b. Suministros de materiales, directos e indirectos y de productos terminados
c. Sistemas de control de inventarios y rotación de estos inventarios
d. Facilidades de ubicación y diseño de la planta
e. Economías de escala o economías de alcance
f. Eficiencia técnica y energética
g. Capacidad de producción y eficiencia de fabricación. (Ipinza, 2008)

d.- FINANZAS Y CONTABILIDAD

En el área de finanzas es responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Para la toma de decisiones estratégicas se considera el riesgo financiero, la exposición financiera y el costo de oportunidad asociados a cada alternativa de financiamiento.

Las variables a ser estudiadas en la auditoria de fianzas son:

a. Situación financiera : ratios de liquidez , apalancamiento , actividad, rentabilidad y crecimiento
b. Novel de apalancamiento financiero y operativo
c. Costo de capital en relación a la industria y a los competidores
d. Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo
e. Estructura de costos
f. Situación tributaria
g. Capital de trabajo

h. Relaciones con accionistas e inversionistas

i. Cartera de morosos. (Ipinza, 2008)

e.- RECURSOS HUMANOS

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizando los recursos tangibles e intangibles haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permitan a la organización a lograr los objetivos.

Las variables a ser estudiadas en la auditoria de recursos humanos son:

a. Competencias y calificaciones profesionales

b. Selección, capacitación y desarrollo personal

c. Disponibilidad y calidad de mano de obra

d. Costos laborales en relación a la industria y los competidores

e. Nivel de remuneración y beneficios

f. Efectividad de los incentivos en el desempeño

g. Nivel de rotación y de ausentismo

h. Calidad de clima laboral

i. Estructura organizacional

j. Cultura organizacional. (Ipinza, 2008)

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre otras áreas. Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo puesto que el

entendimiento cabal en los factores incluidos es más importante que los valores resultantes.

El procedimiento para la evaluación de factores Internos es el siguiente:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados en el proceso de evaluación interna.
- Asignar un valor de 1 -4 a cada factor :

4: Fortaleza Mayor

3: Fortaleza Menor

2: Debilidad Menor

1: Debilidad Mayor

- Multiplicar el peso de cada valor por su factor.
- Sumar los pesos ponderados de cada factor
- Determinar el puntaje ponderado total de la organización. (Ipinza, 2008)

4. LA MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENZAS (FODA)

La Matriz FODA es una de las interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategia en los cuadrantes de la matriz, estos son los de Fortalezas y Oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Para construir la matriz FODA, se copia directamente en esta las oportunidades y amenazas registradas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades registradas EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DA, FA, DA) y se generan las estrategias externas principalmente, y eventualmente internas: explotando, buscando, confrontando, y evitando la combinación de los factores críticos de éxito respectivamente. (Ipinza, 2008)

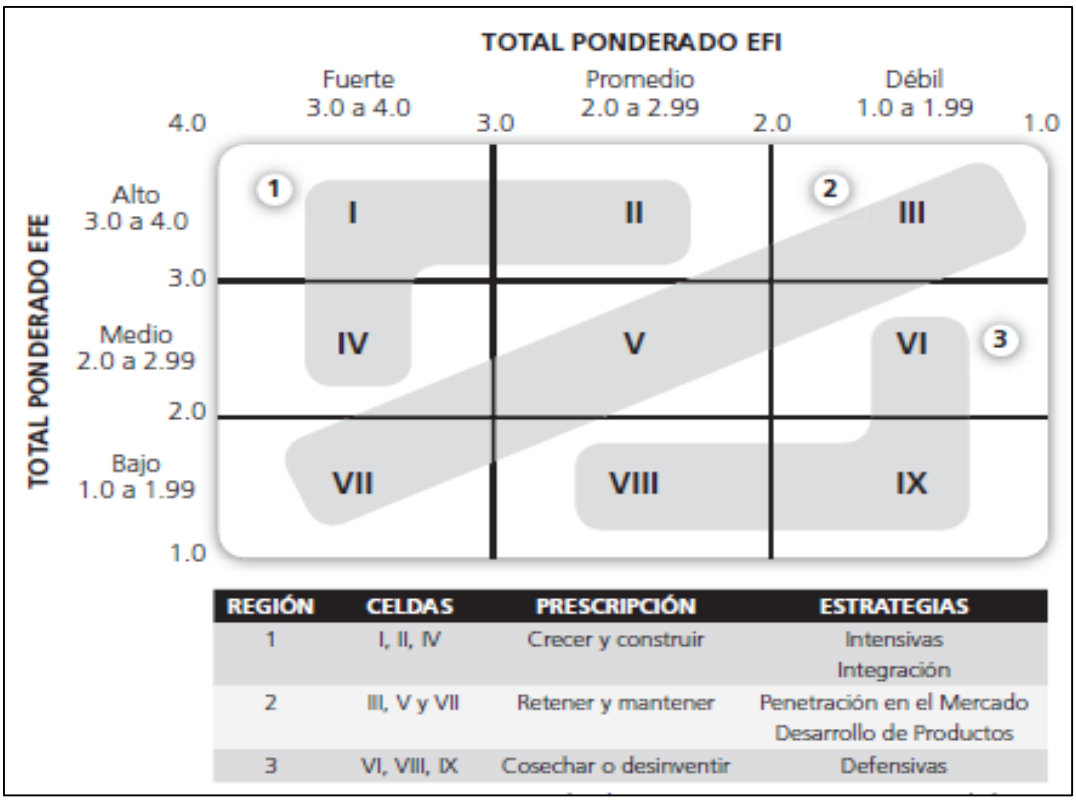
VISIÓN – MISIÓN- VALORES		
ANÁLISIS INTERNO ANÁLISIS EXTERNO	**FORTALEZAS – F** **LISTA DE FORTALEZAS** 1. 2. 3. 4.	**DEBILIDADES – D** **LISTA DE DEBILIDADES** 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-0 1. 2. 3. 4.	**Estrategia (F – O)** Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	**Estrategias (F - A)** Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
AMENAZAS – A **LISTA DE AMENZAS** 1. 2. 3.	**Estrategia (D – O)** Use fortalezas para neutralizar las amenazas	**Estrategia (D – A)** Mejore las debilidades y evite las amenazas

Fuente: D'Alessio, 2008

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

"Es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división." (D´Alessio, 2008

Formato de la Matriz INTERNA Y EXTERNA



REGIÓN	CELDAS	PRESCRIPCIÓN	ESTRATEGIAS
1	I, II, IV	Crecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinventir	Defensivas

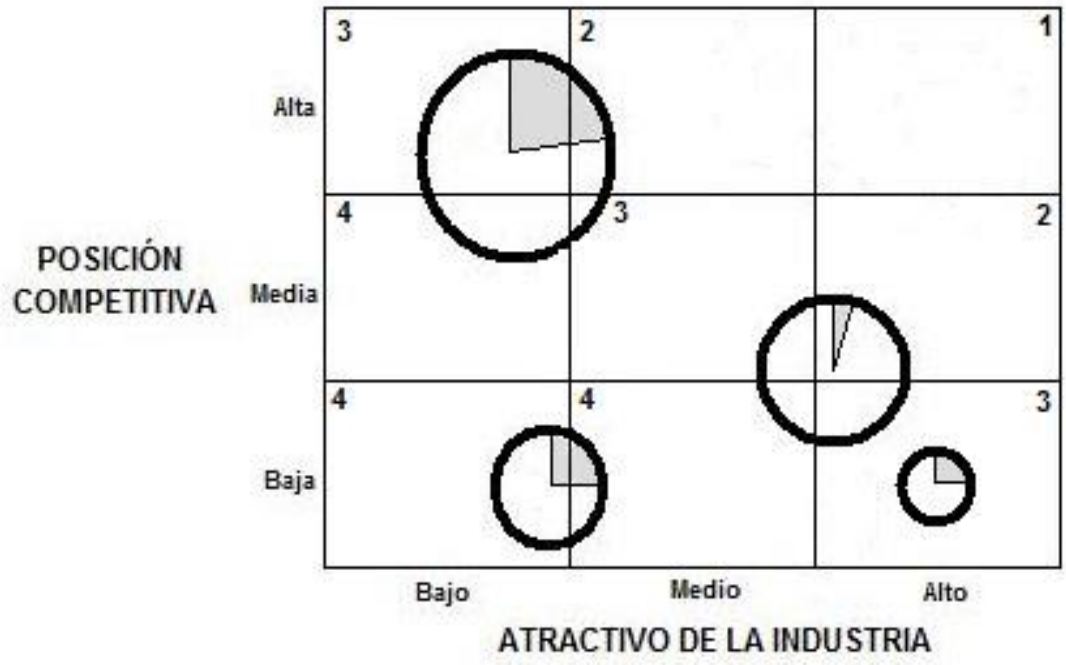
Fuente: Fernando D´alesio

MATRIZ POSICIÓN COMPETITIVA (Matriz de MCKINSEY-GENERAL ELECTRIC)

El atractivo a largo plazo del mercado en el que el negocio opera que puede ser identificado a través del análisis PESTE y el modelo de las 5 fuerzas de PORTER.

La fuerza competitiva de esa unidad estratégica de análisis en el mercado (UEA) que puede ser concretada mediante un análisis de la competencia.

Formato de la Matriz Posición Competitiva



Fuente: http://descuadrando.com/

Cuadrante 1. Representa una posición muy fuerte, de elevado atractivo, lo que convierte a los negocios aquí ubicados en destinatarios de las principales inversiones de la empresa.

Cuadrante 2. Reflejan posiciones también atractivas, por lo que la empresa puede invertir en los negocios que ocupen estas posiciones, aunque con un carácter más selectivo que en el cuadrante 1. El objetivo es ir hacia un cuadrante 1.

Cuadrante 3. Reflejan una posición ligeramente favorable o ventajosa. La empresa puede mantener las actividades aquí ubicadas intentado mejorar posiciones mediante estrategias muy específicas de desarrollo.

Cuadrante 4. Significan posiciones débiles o de poco atractivo para las que la empresa debe plantearse una estrategia de abandono de la industria a medio plazo, intentando a corto plazo “cosechar” los resultados de inversiones pasadas.

5. FACTORES CLÁVES DEL ÉXITO

Esta es un resumen de los aspectos más relevantes de la matriz DOFA y se emplea cuando esta última contiene demasiados elementos que en realidad o se pueden manejar dentro de un plan de marketing. Los factores críticos de éxito son los elementos que se deben trabajar prioritariamente para garantizar el éxito del plan. Según (Ballesteros, 2013) las claves fundamentales son:

Las claves fundamentales son:

- **Sentido común:** tenemos que calibrar cuál va a ser el impacto de nuestro plan de marketing (en caso de disponer de él) y cómo va a incidir en nuestra organización.
- **Determinar los objetivos que queremos cumplir** (mientras más concretos seamos y más claro tengamos para qué vamos a hacer las cosas, mucho mejor)
- **Calibrar expectativas:** no podemos esperar que el Plan de Marketing salve nuestra empresa si no tenemos un buen producto o servicio que satisfaga al mercado, así como tampoco podemos esperar triplicar las ventas con nuestras acciones.
- **Transparencia:** ello implica que informemos a los distintos públicos de una manera veraz, tanto internos: dirección de nuestra empresa, compañeros, responsables de departamentos, técnicos, etc., como externos: público objetivo, audiencia en general, partners y colaboradores, proveedores, etc.
- **Constancia:** si pretendemos obtener resultados debemos ser conscientes que se va a requerir tiempo, un esfuerzo continuado en el tiempo y la implicación por parte de todos los responsables del proyecto.
- **Personal cualificado:** si pretendemos obtener resultados debemos ser conscientes que se va a requerir tiempo, un esfuerzo continuado en el tiempo y la implicación

por parte de todos los responsables del proyecto. Tenemos varias opciones, hacerlo con personal competente (conocimientos, experiencias y actitudes) de nuestra organización, formar a nuestro equipo, o bien contratar a personal externo (bien de manera permanente, bien de forma circunstancial hasta que nuestro equipo esté preparado para llevarlo a cabo con éxito)

- **Presupuesto:** tenemos que ser conscientes que hacer las cosas implica recursos personales y en ocasiones inversiones materiales o en herramientas. Si pretendemos hacer un ambicioso plan y no le dotamos de recursos, se quedará en ideas que no se llevarán a la práctica o en intentos fallidos. (Por destacar un factor clave: generar contenido de valor para nuestro blog o redes sociales implica un considerable esfuerzo, al cual hay que dedicar bastantes horas).
- **Coherencia corporativa con nuestra marca**: todo lo que vayamos a implementar en nuestro plan estratégico tiene que responder a los objetivos de negocio de nuestra empresa, y tiene que tener coherencia con el ADN de nuestra organización (y recordar que no hay distinción entre el mundo on-line y off-line, son parte de una misma realidad a menudo compleja).
- I**ntegración con los procesos de nuestra empresa**: cuando planteamos desarrollar acciones de marketing a menudo afecta al resto de departamentos de nuestra organización. Por ello, debemos diseñar los flujos de procesos adecuados.

6. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

En esta etapa el empresario o estratega e marketing debe revisar el análisis interno, en especial el punto relacionado con el análisis de indicadores, las cadenas, hacer

promociones exigidas por las cadenas , colocar personal de impulso que a veces actúan como empacadores en las horas de mayor flujo de clientes . (Ancín, 2015)

Los Objetivos del Marketing según (Ancín, 2015) se dividen en dos:

- **Los objetivos cuantitativos.-** se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización. Habitualmente, se refiere en a incrementos en la participación de mercado, en el volumen de ventas, en la rentabilidad, en el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.
- **Los objetivos cualitativos.-** al contrario, proponen metas más genéricas y menos tangibles. Entre ellos cabe destacar aquellos que se refieren a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, etc.

7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS y TÁCTICAS

Luego de fijadas los objetivos, es necesario que se definan las estrategias y las técnicas que se van a emplear para cumplir dichos objetivos. Una estrategia indica cómo se va a cumplir un objetivo mientras que una táctica es el modo particular con el que se va a concretar la estrategia escogida. Por lo general, aunque no es estrictamente necesario, una estrategia se construye con más de una técnica. (D´Alessio Ipinza, 2008)

8. DEFINICIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MARKETING

Un programa es un documento que detalla la táctica empleada en el plan de marketing. El estratega define las fechas de inicio y terminación de la estrategia, y designa al responsable de la actividad y controles que se van a realizar para asegurar el éxito de la

táctica. En el programa también se define el presupuesto a invertir y el cronograma de la actividad. (Ballesteros, 2013)

9. EL CRONOGRAMA DE MARKETING

Como se anotaba en el punto anterior en el punto anterior, cada programa o actividad o táctica incluye las fechas específicas para su realización. Estas fechas se llevan al cronograma general para tener un documento consolidado de todas las actividades que incluye el plan de marketing. El cronograma es una herramienta que permite al estratega de marketing ejecutar en cada una de las acciones en los momentos oportunos de tal manera que se garantice la consecución de los objetivos. A demás ayuda a controlar a que las acciones de marketing se realicen tal cómo se ha previsto. (Ballesteros, 2013)

10. PRESUPUESTO DE MARKTING

Es un documento que recoge de manera consolidada los presupuestos de cada una de las actividades o programas diseñados dentro del plan de marketing. En el puesto se presentan los ingresos y la inversión total que se va a realizar para cumplir con los objetivos planteados. En él se incluyen los gastos discriminados por cada una de las actividades de marketing, se debe relacionar el egreso relacionado con la nómina, la administrativa de relacionar el egreso relacionado con la nómina, la administrativa del departamento d marketing y la de la fuerza de ventas. Se debe incluir los gastos relacionados con las comunicaciones de marketing (publicidad, relaciones públicas y promoción de ventas entre otros). (Ballesteros, 2013)

11. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados es una herramienta que ayuda a visualizar desde aspectos financieros, el impacto de las actividades de marketing. Allí parecen varias cuentas que

pueden ser afectadas por el departamento de marketing como: ventas, descuentos, gastos de marketing y comisiones de ventas; la idea es que el estratega pueda hacer simulaciones con estas cuatro cuentas para determinar, a diferentes niveles de ventas y de gastos, como varían las utilidades, en especial operativas que son finalmente uno de los indicadores importantes para medir importantes para medir la gestión del estratega de marketing. (Ballesteros, 2013)

e). MATERIALES Y METODOS

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, la investigación se efectuó en la empresa autoservicio "GAMAHORRO", en el cantón Catamayo. La misma a la que se le realizó un análisis externo, que partió de una evaluación de las variables políticas, gubernamentales, y legales, fuerzas económicas, culturales, mercado, de la competencia; donde se identificó las amenazas y oportunidades de la empresa, para la formulación de un plan que permita anticiparse y responder a las nuevas necesidades y ser más competitivas; así mismo se investigará las fuerzas competitivas, los factores del micro-entorno el cual se analizó a los competidores, proveedores y clientes de la empresa por otro lado está el diagnostico interno en el cual se evaluó el área de mercadotecnia, y así, determinar los aspectos críticos para la organización.

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos estuvo a cargo de la autora del presente proyecto, el cual se encontró capacitado previamente sobre todas las preguntas diseñadas con el objetivo de brindar asesoría si así lo ameritan los encuestados. Ya que los resultados de este trabajo pueden perderse si la recolección de datos se hace en forma inadecuada.

Para la respectiva recolección de información se utilizó las siguientes herramientas:

- Se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (EFE) "La matriz Efe permitió, a los estrategas, resumir y evaluar la información: política, gubernamental, y legal (P); económico y financiero (E); social, cultural, y demográfico (S); tecnológica (T); y ecológica y ambiental (E) como resultado del análisis PESTEC."

Se analizó las fuerzas competitivas de Porter donde toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial: 1. Amenaza de nuevos entrantes. 2. Rivalidad entre competidores. 3. Poder de negociación con los proveedores. 4. Poder de negociación con los clientes. 5. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

- Se realizó la matriz de perfil competitivo MPC donde se determina el posicionamiento de la empresa y sus servicios.
- La matriz de evaluación de factores internos MEFI, permitió de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización.
- Se elaboró la Matriz Interna y Externa la cual permitió evaluar la organización, tomando en cuenta sus factores Internos y Externos.
- Finalmente se elaboró la Matriz de Posición Competitiva-Matriz de Mcksinsey General Electric, la misma que sirvió para evaluar las unidades de negocio existentes en el Autoservicio.

TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

Para la recolección de información se aplicaron, una entrevista al gerente de la empresa y una encuesta a los clientes potenciales la misma que permitió recabar la información correspondiente para el estudio de mercado. Para el desarrollo del presente proyecto se hará uso de algunas técnicas tales como:

Observación Directa.- Esta técnica permitió conocer de una manera puntual el lugar donde se llevó a cabo la investigación, en este caso se realizó en la empresa autoservicio "GAMAHORRO", y verificar el funcionamiento de sus actividades actuales, esta técnica

también ayudo a realizar un sondeo de la realidad objetiva; a través de esta técnica se realizara el diagnóstico situacional de la empresa objeto de estudio para identificar sus oportunidades y amenazas así como de sus puntos fuertes y débiles. Permitirá establecer cuáles son los recursos con que cuenta, los servicios que ofrece y la situación actual de la organización.

Técnica de entrevista.- Esta técnica permitió obtener información verbal, se acudió a realizar una entrevista al Gerente, Jefe Administrativo y contador de la empresa, autoservicio **"GAMAHORRO",** a sus competidores; con el objetivo de obtener información, útil, pertinente y verás para el desarrollo del presente trabajo investigativo.

Técnica de la encuesta.- Esta técnica sirvió para aplicar las encuestas a los clientes potenciales**,** por lo tanto se realizó, un cuestionario con preguntas precisas formuladas en forma ordenada, producto de esta encuesta se obtuvo la información correspondiente para analizar y determinar el estudio de mercado.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Primarias:** Se recolecto por medio de cuestionarios que son la fuente principal de la investigación.
- **Secundarias:** Se tomó la información de la base de datos de los clientes potenciales y las referencias bibliográficas del internet, libros de planificación estratégica y proyectos de Planes de Marketing que se han publicado en los últimos tiempos.

LOS CUESTIONARIOS

Para la elaboración de las preguntas se tomó como base los objetivos planteados en la investigación para evaluar cada una de las variables (PESTEC), para

identificar cuáles son las amenazas y oportunidades de la empresa, como también preguntas para el diagnóstico interno que permitió evaluar específicamente el área de mercadotecnia de la organización para evaluar los aspectos más relevantes

PROCESO DE MUESTREO.- Esta técnica permitirá obtener un tamaño de muestra para la aplicación de encuestas dirigidas a los clientes del Autoservicio "Gamahorro".

Para ello es fundamental conocer la población que se tomó en consideración, mediante la aplicación de la siguiente formula conoceremos el tamaño de la muestra.

CÁLCULO DE LA MUESTRA

Se tomó como población objetiva el número de clientes que asisten a comprar en el autoservicio, de acuerdo a la información obtenida en la base de datos de la empresa, fue un total de 7200 para el año 2014 con una proyección de 0.11 para el año siguiente, dando un total de clientes en el año 2015 de 8000, mismos que son clientes registrados en los datos históricos de la empresa , con esto se obtuvo el tamaño de la muestra y se elaboró preguntas objetivas a los 367 clientes del Autoservicio para establecer el estado actual de la empresa en base a sus opiniones

Tamaño de la muestra:

Para ello es fundamental conocer la población que se tomó en consideración, mediante la aplicación de la siguiente formula con la cual conoceremos el tamaño de la muestra.

En Donde:

$$n = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

n = Tamaño de la Muestra

N= Población

E= Máximo error permitido

Desarrollo de la muestra

Para el cálculo muestral se tomó el segmento de clientes que asisten a comprar en el Autoservicio y se lo desarrolla mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{8000}{1 + (0{,}05)^2 280}$$

$$\boldsymbol{n = 367\ encuestas}$$

NÚMERO DE ENCUESTAS APLICAR POR SEGMENTO DE MERCADO A LOS CLIENTES DEL AUTOSERVICIO

Cuadro N°1

SEGMENTO	NÚMERO DE ENCUESTAS	PORCENTAJE
Ama de Casa	150	40,87%
Empleados Públicos	95	25,89%
Empleados Privados	122	33,24%
TOTAL	**367**	**100%**

Fuente: Autoservicio Gamahorro
Elaborado: La Autora

f). RESULTADOS

En los resultados se presenta la interpretación de cada uno de los análisis, la PESTEC estudio de los factores político legal, económico, social y cultural, tecnológico y competitivo, permitiendo encontrar información clave para la empresa definiendo oportunidades y amenazas.

Se presenta los resultados del análisis competitivo permitiendo conocer los principales competidores directos, según el grado de influencia con el autoservicio en estudio, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de la posición competitiva de los servicios ofertados por la empresa en estudio frente a la competitividad

También se da a conocer el análisis interno donde se indagó cada uno de las variables de marketing más importantes para generar una guía de entrevista y aplicada a los miembros clave de la empresa, definiendo con claridad las fortalezas y debilidades actuales de la empresa.

Finalmente se presenta la investigación de mercado misma que sirvió para la identificación y solución de los diversos problemas por las que puede estar atravesando la empresa, analizando lo más relevante de la información obtenida según los criterios de cada cliente.

Los resultados serán detallados de la siguiente manera:

- Análisis del Entorno General (Análisis Externo)
- Análisis Competitivo y los Factores Claves de Éxito
- Análisis Interno
- Investigación de Mercado

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

El análisis externo se lo obtiene de información suministrada por otras fuentes tanto gubernamentales como financieras las mimas que nos permiten recopilar información de acuerdo a los factores PEST los cuales son:

- Factores políticos.
- Factores económicos.
- Factores sociales.
- Factor tecnológico.
- Factor ecológico.

Dentro de estos factores se determinarán y analizarán las variables que afectan a la empresa.

<u>Factor político gubernamental y legal</u>

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes

de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización

Se analizarán las siguientes variables dentro de este factor:

- Política Fiscal
- Impuestos
- Sistema de Dolarización
- Aranceles
- Legislación Laboral
- Tratado de Libre Comercio

Las cuales se detallan a continuación:

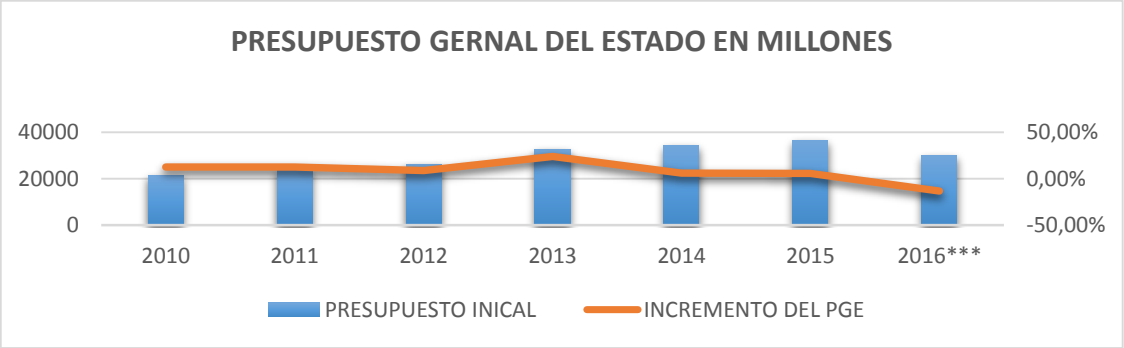
Política fiscal

Los principales instrumentos de la política fiscal son el presupuesto del estado y los impuestos.

Presupuesto del estado:

El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, están los Gastos (de servicio, producción y funcionamiento estatal para educación, salud, vivienda, agricultura, seguridad, transporte, electricidad, etc. de acuerdo a las necesidades identificadas en los sectores y a la planificación de programas de desarrollo). Ministerio de finanzas.

Gráfico Nro.1



Fuente: Ministerio de finanzas.
Elaborado por: La Autora

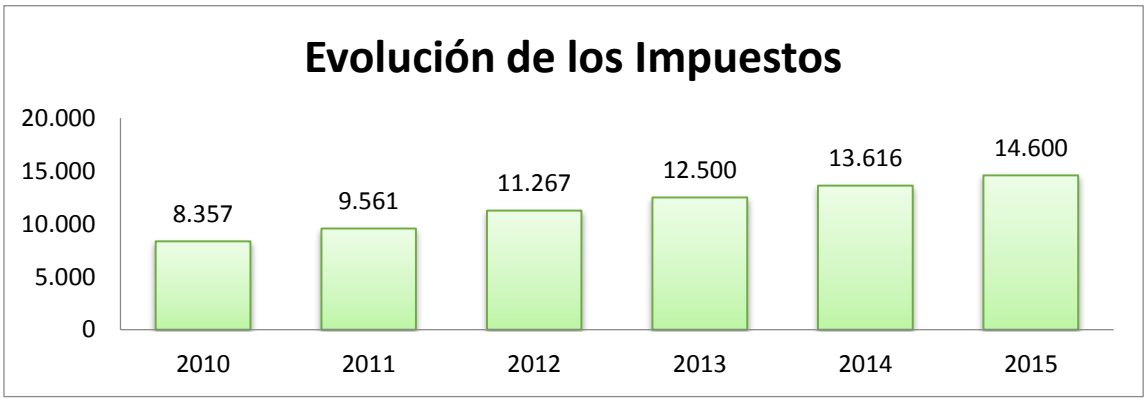
El presupuesto del estado en el año 2011 es de 23.950 millones de dólares en comparación del año 2015 fue de 36.317 millones de dólares existiendo una diferencia de 12.367 millones de dólares mientras que para el año 2016 el presupuesto se redujo a 29.835 millones de dólares.

Por lo expuesto la economía se puede desacelerar, por ello tiene un impacto negativo dentro de la empresa en estudio ya que si no existe inversión dentro del país se disminuyen las fuentes de empleo dando así una población con escasos recursos económicos los mismos que no le permiten adquirir productos de consumo masivo.

Impuestos:

Los impuestos son cargas obligatorias que las personas y empresas tienen que pagar para financiar al estado. Todos los gastos pueden ser financiados a través de la recaudación tributaria.

Gráfico Nro.2. Impuestos en millones.



Fuente: Servicio de rentas internas (SRI).
Elaborado por: La Autora

Los impuestos han ido en crecimiento para financiar los gastos del estado en año 2011 se han recaudado 9.561 millones de dólares, en el año 2012 se recauda 11.267 millones de dólares, el año 2013 se efectuó una recaudación de 12.500 millones de dólares, así mismo para el año 2014 se recauda 13.616 millones de dólares. Cada año se ha incrementado como se lo describe llegando a un record de recaudación según el Servicio de Rentas Internas hasta el año 2015 con 14.600 millones de dólares recaudados.

Actualmente, los ecuatorianos pagan 30 impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), 16 más que en el 2006, un año antes del gobierno del presidente, Rafael Correa.

El incremento de dos puntos porcentuales al IVA todavía genera dudas entre los propietarios de negocios. El alza del impuesto al 14% también los mantiene inquietos por las repercusiones que tendrá en las ventas de los comercios.

Dentro de la empresa en estudio esto impacta negativamente ya que frena a los comerciantes al momento de adquirir en mayor volumen las mercancías y a su vez el decrecimiento de las ventas.

Política monetaria

Sistema de dolarización

En el año 2000 Se produjo un cambio en nuestra moneda dejando el sucre por la moneda actual dólar dando así una caída a la economía nacional.

La inestabilidad económica junto con la creciente dolarización informal de los últimos años han distorsionado gravemente los precios relativos, a tal punto que se ha vuelto casi imposible hacer comparaciones de precios entre bienes y servicios.

Aranceles:

Las barreras arancelarias son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías.

Cuanto más alto sea el monto de los aranceles de una mercancía, más difícil será que ingresen y compitan contra la producción local en otro país, ya que ese arancel incidirá en los precios de los productos importados; elevándolos.

En el Ecuador los últimos años se ha observado como un desequilibrio en la balanza, lo cual se ha generado principalmente por la baja en exportaciones y el incremento en las importaciones de productos terminados, aun siendo un país con industrias, la escasa mano de obra capacitada, así como el uso deficiente de tecnologías, por lo general la población consume en mayor cantidad productos extranjeros, debilitando la economía de la nación.

Se han experimentado pérdidas por el aumento de impuestos y aranceles. Lo cual tiene un impacto negativo dentro de los comercios ya que los productos que la empresa ofrece al mercado son importados en su mayoría lo cual implica que el valor de los mismos sea

cada vez más elevado por el aumento de los aranceles, provocando así que las ventas bajen.

Legislación laboral

Reformas de la legislación laboral

Según la legislación laboral en cuanto a la seguridad laboral establece que los empleadores tienen las siguientes obligaciones: Asegurar contra riesgos al trabajo, Investigar los accidentes y enfermedades profesionales que ocurran y eliminar o controlar sus causas, Denunciar los accidentes y enfermedades ante la autoridad administrativa designada.

En 2008, con la nueva Constitución: Consagra normas relativas a los denominados derechos y principios fundamentales en el trabajo.

En el 2016 las reformas laborales: Se aprueba La Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo. La Ley establece algunos cambios en la contratación juvenil, reformas a la ley de pasantías, la implementación de un seguro de desempleo, la reducción de la jornada laboral, además de cambios en la licencia sin remuneración para el trabajador, para el cuidado de hijos de ser el caso.

Estas reformas son un beneficio para la empresa ya que son un conjunto de leyes y normas que tienen por objetivo regularizar las actividades laborales para su funcionamiento y además permite al gerente de la empresa en estudio tener en cuenta los derechos del trabajador. El buen manejo de las reformes permitirá mejorar las relaciones entre empleado y empleador.

Tratado de libre comercio

Los Tratados de Libre Comercio deben ser una vía para el Crecimiento de los países, pero deben existir reglas claras que establezcan un beneficio para ambas partes, no solo para el más desarrollado, ciertos Acuerdos Comerciales unilaterales o binacionales que en la mayoría benefician al Ecuador por ser un país en desarrollo de los acuerdos y su vez benefician a los exportadores ecuatorianos.

Estos acuerdos tienen un impacto positivo en los comerciantes ya que el ingreso de nuevos productos, implica un mayor incremento en las ventas y una variedad de productos con que puede contar la empresa para su comercialización.

Factor económico

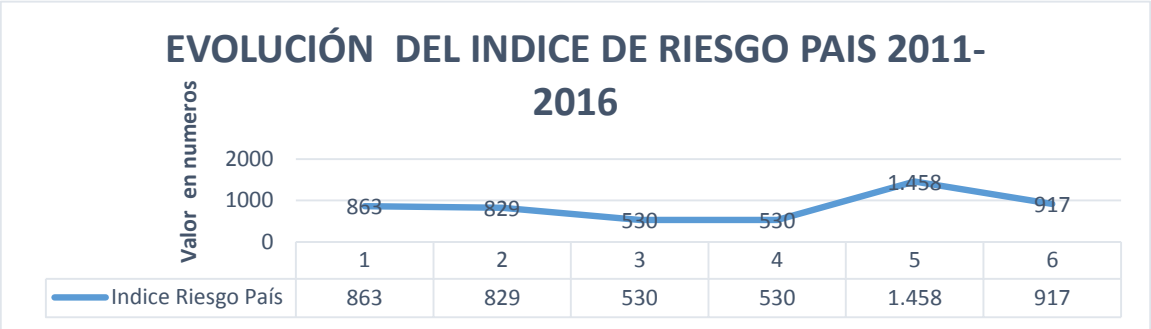
Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación). Para el análisis de este factor se tomó las siguientes variables para su estudio:

- Riesgo País
- Tasa de Inflación
- Tasa de Interés
- Producto Interno Bruto
- Balanza Comercial

Riesgo país

El riesgo país, es el índice que mide el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.

Gráfico Nro.3



Fuente: EMBI (JP Morgan)
Elaborado por: La Autora

Cuadro Nro.2

RIESGO PAIS.	
2010	811
2011	863
2012	829
2013	530
2014	530
05-10-2015	1.458
05-03-2016	917

Fuente: EMBI (JP Morgan)
Elaborado por: La Autora

En los últimos 4 años el presente Gobierno ha tenido que enfrentar varios problemas, siendo uno de los más importantes el alto índice de riesgo país, aunque el promedio disminuyo a 530 puntos en los años 2013 y 2014, lo cual reflejaba una breve estabilidad económica del país, sin embargo la baja de petróleo y la notable desaceleración de la economía mundial, se ha duplicado en el año 2015, ubicándose en 1,458 puntos,

constituyéndose en el segundo más alto de la región. De esta manera se ve afectado la estabilidad económica, política, social, y por ende la disminución del nivel de confianza de los inversionistas extranjeros, constituyéndose una amenaza latente, complicando la situación económica del mismo y disminuyendo significativamente la inversión y productividad.

En este escenario la empresa en estudio se ve afectada por la falta de inversión de empresas que proveen de productos de comercialización necesarios para el abastecimiento del negocio, ya que le incremento de impuestos ha disminuido notablemente la importación de productos que el mercado requiere.

Tasa de inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

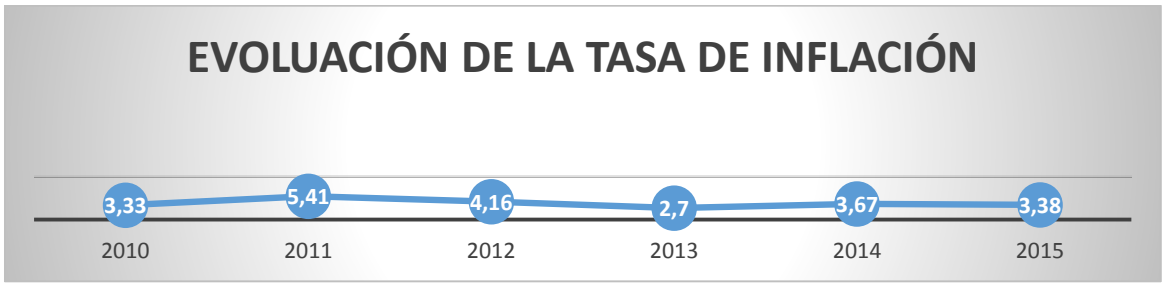
Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país.

Cuadro Nro.3

AÑO	% VARIACIÓN
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,7
2014	3,67
2015	3,38

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaborado por: La Autora

Grafico Nro.4



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La Autora

Ecuador registró una inflación anual de 2,70% en 2013, inferior al 4,16 % de 2012 la inflación de 2013 es la más baja de los últimos ocho años, inferior incluso al 2,87 % registrado en 2006. MNC/El Ciudadano.

Dentro de la empresa en estudio la tasa de inflación tiene un impacto negativo ya que cada día el precio de los bienes y servicios tienden aumentar y esto no beneficia al comerciante en sus actividades diarias.

Tasas de interés

Son el precio del dinero. Si una persona, empresa o gobierno requiere de dinero para adquirir bienes o financiar sus operaciones, y solicita un préstamo, el interés que se pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por ese servicio.

Tasa de interés activa. Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Cuadro Nro.4 TASA DE INTERES ACTIVA

Jul-16			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
		Tasas Máximas	
para el segmento:	**% anual**	**Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:**	**% anual**
Productivo Corporativo	9.30	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.12	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.82	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.43	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.67	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.98	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.16	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.44	**Consumo Ordinario***	**17.30**
Consumo Prioritario	16.30	**Consumo Prioritario ****	**17.30**
Educativo	9.43	**Educativo ****	**9.50**
Inmobiliario	10.78	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.98	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	24.96	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	23.80	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20.87	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.23	Inversión Pública	9.3

Fuente: Banco Central del Ecuador.

La tasa de interés activa ha tenido una variación en sus porcentajes en los últimos años para el presente año la tasa de interés para consumo ordinario y consumo prioritario es

de 17.30% como tasa máxima efectiva lo cual implica una limitación al momento de adquirir un préstamo bancario.

Para la empresa conocer estos variación de la tasa de interés activa es conveniente en el caso si resulta o no resulta realizar un crédito, pero el indicador es un impacto negativo para la empresa ya que si se diera el caso de realizar un crédito bancario la tasa del mismo seria demasiada elevada y eso sería un factor para abstenerse en invertir por falta de recursos económicos.

Tasa de interés Pasiva. Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Cuadro Nro.5 TASA DE INTERÉS PASIVA

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	**% anual**	**Tasas Referenciales**	**% anual**
Depósitos a plazo	6.01	Depósitos de Ahorro	1.28
Depósitos monetarios	0.62	Depósitos de Tarjetahabientes	1.10
Operaciones de Reporto	0.08		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	**% anual**	**Tasas Referenciales**	**% anual**
Plazo 30-60	5.10	Plazo 121-180	6.55
Plazo 61-90	5.17	Plazo 181-360	7.01
Plazo 91-120	6.05	Plazo 361 y más	7.88
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO			
(según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	6.01	Tasa Legal	8.67
Tasa Activa Referencial	8.67	Tasa Máxima Convencional	9.33

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés pasiva como se puede evidenciar que es más baja en comparación con la tasa activa. La tasa de interés pasiva para el presente año se encuentra en 1.28% para depósitos de ahorro tomando como tasas referenciales.

La empresa para el correcto manejo de sus ingresos tiende a tenerlos en una institución bancaria deseando que la misma le cancele por su capital un valor atractivo, de esta manera mediante este indicador logramos conocer la variación de los pagos por sus ahorros, aunque les resulta o no baja la tasa que los mismos prestan.

Producto Interno Bruto

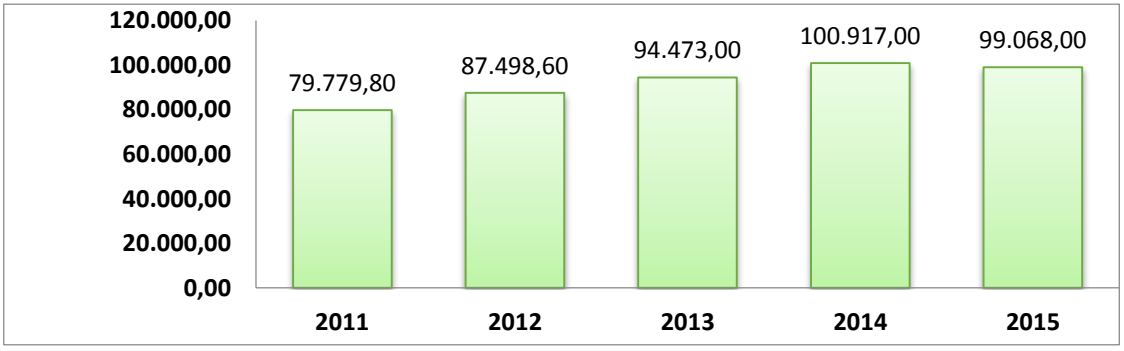
"El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período.

Cuadro Nro.6

Año	PIB MILES DE USD.
2011	79,779,8
2012	87,498,6
2013	94,473,0
2014	100,917,0
2015	99,068,0

Fuente: Expansión Mercados.
Elaborado por: La Autora

Grafico Nro.5



Fuente: Banco central del ecuador
Elaborado por: La Autora

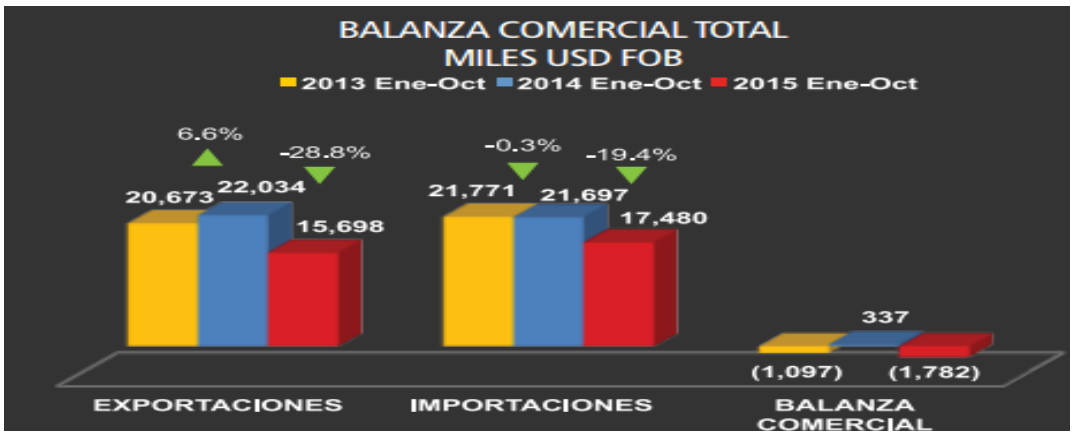
El Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2010 alcanzó una tasa de crecimiento de 6.81% sustentado básicamente en un mayor dinamismo de la inversión pública, especialmente en los sectores petrolero y de infraestructura. En el sector textil para el año 2011 el crecimiento fue de aproximadamente del 16 %.

Este indicador impacta negativamente dentro de la empresa ya que el poder adquisitivo de las personas se ha visto afectado por la falta de productividad de las empresas las mismas que no generan fuentes de trabajo y de esta manera la población no cuenta con un recurso económico fijo para la adquisición de los productos de primera necesidad .La disminución el PIB afecta a toda la población.

Balanza comercial

En el periodo de enero a octubre de 2015 se presenta un déficit en la balanza comercial total de USD 1,782 millones. Las exportaciones decrecieron en un 28.8% al comparar el acumulado a octubre de 2015 con el mismo periodo a 2014, así mismo las importaciones decrecieron en un 19.4% en el mismo periodo.

Gráfico Nro. 6



Fuente: Banco central del ecuador

El camino para mejorar el nivel de vida de los ecuatorianos es más libertad de comercio, acuerdos comerciales con todo los país que quiera hacer negocios con nosotros, un Estado que provea eficientes y competitivos servicios públicos, y un entorno de estabilidad de las "reglas del juego" caracterizado por la facilidad de hacer empresa. - Los conceptos de productividad y competitividad cobran sentido en la medida que el país se integra comercialmente al mundo, caso contrario a lo que está sucediendo en el país.

Dentro de la empresa en estudio los resultados expuestos con anterioridad muestran como las importaciones han disminuido notablemente lo cual implica que las empresas dedicadas a la comercialización de bienes no cuenten con la gama de productos necesarios para su comercialización impidiendo así el crecimiento de dichas empresas y a su vez la baja en las ventas por la falta de productos.

FACTOR SOCIAL

En este factor se involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Dentro de este Factor se analizaron las siguientes variables:

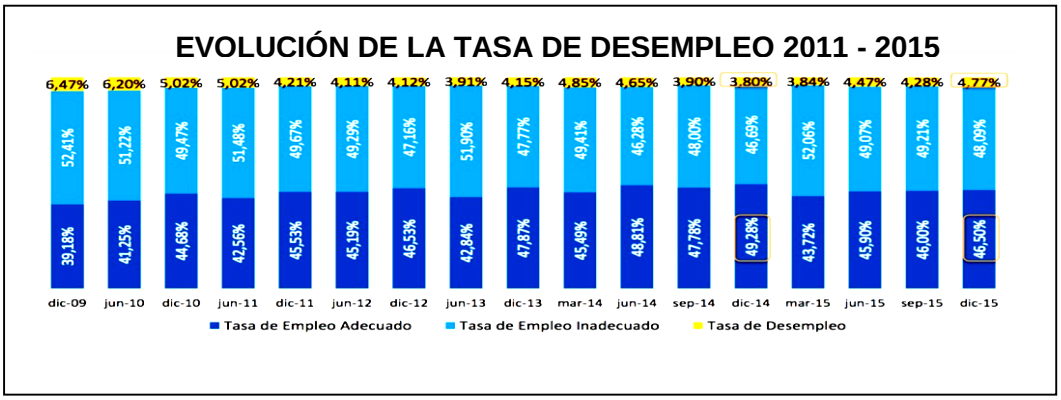
- Tasa de Desempleo
- Pobreza Urbana por Ingresos

Las cuales se las detallan a continuación:

Tasa de Desempleo

La tasa de desempleo a diciembre 2015 fue de 4,77 el cual muestra un ligero incremento, comparado con un nivel similar registrado en el 2010, que fue de 5,02.

Gráfico Nro. 7



Fuente: INEC ((http://www.ecuadorencifras.gob.ec)

La tasa de desempleo al final del tercer trimestre de 2015 muestra un ligero incremento con respecto a su similar del 2014, ubicándose en 4,77%, lo cual indica que el país presenta menores fuentes de trabajo y con ello una sociedad menos productiva.

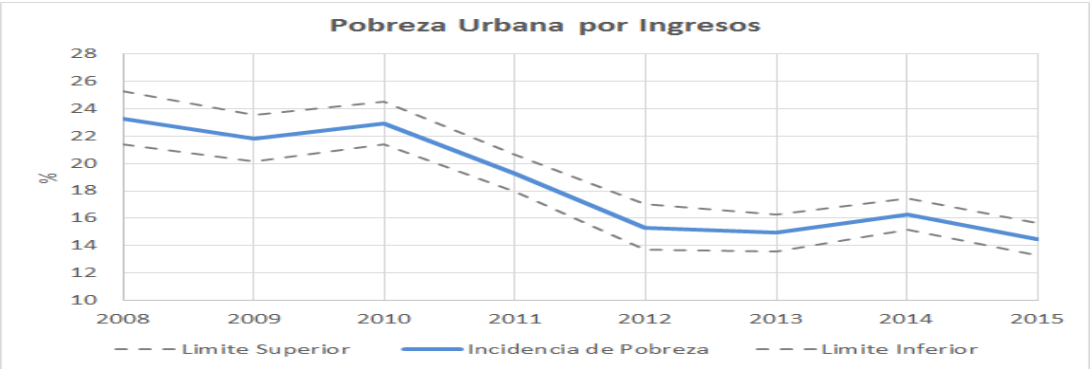
Este indicador frente a la empresa en estudio tiene un impacto negativo ya que cada año incrementa el porcentaje de personas desempleadas en el país lo que muestra que las mismas no cuentan con un poder adquisitivo.

Pobreza urbana por ingresos

Una reducción en la pobreza redunda en mayor capacidad de consumo de las personas, lo que a su vez se traduce en mayores ventas para las empresas, mayor actividad económica en general, y mayor recaudación tributaria para continuar con la disminución de la pobreza. Sin embargo, parecería que la disminución de la pobreza en Ecuador no sería

posible desde al menos hace tres años. El gráfico a continuación muestra la evolución de la pobreza urbana por ingresos a junio de cada año:

Gráfico Nro. 8



Fuente: INEC (www.ecuadorencifras)

Como se puede apreciar, el porcentaje de personas viviendo en situación de pobreza se ha mantenido estadísticamente en los mismos niveles durante los últimos tres años. Al parecer, esta barrera es difícil de superar.

Esto implica que las empresas como la de estudio no puedan incrementar sus ventas ya que la población indicada no cuentan con el recurso financiero para la realización del mismo, y de esta manera se disminuye el consumo por parte de la población.

FACTOR TECNOLÓGICO

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución dentro de la empresa en estudio. El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial.

Para el análisis de este factor se tomaron las siguientes variables:

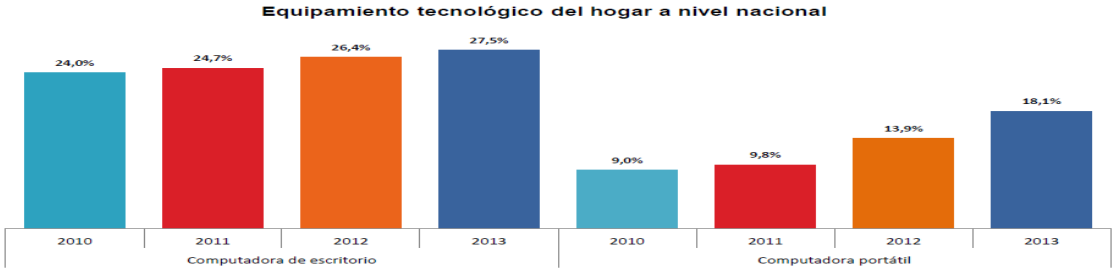
- Equipamiento Tecnológico en el Hogar
- Telefonía Fija y Celular
- Uso del Internet

Las cuales se las detalla a continuación:

Desarrollo de las comunicaciones, uso de las tecnologías de la comunicación, uso del internet

Gráfico Nro. 9

Equipamiento tecnológico en el hogar



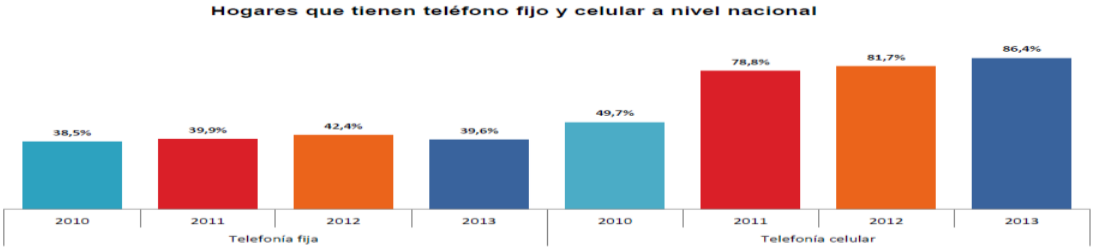
Fuente: ENEMDU (www.ecuadorencifras 2010 – 2013)

El 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2013. Mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio, 3,5 puntos más que en 2013.

Este indicador favorece a las empresas en especial a la empresa de estudio ya que el incremento en la adquisición de computadores significará para la empresa una oportunidad de poder ofertar sus productos por medio del internet.

Gráfico Nro. 10

Telefonía fija y celular



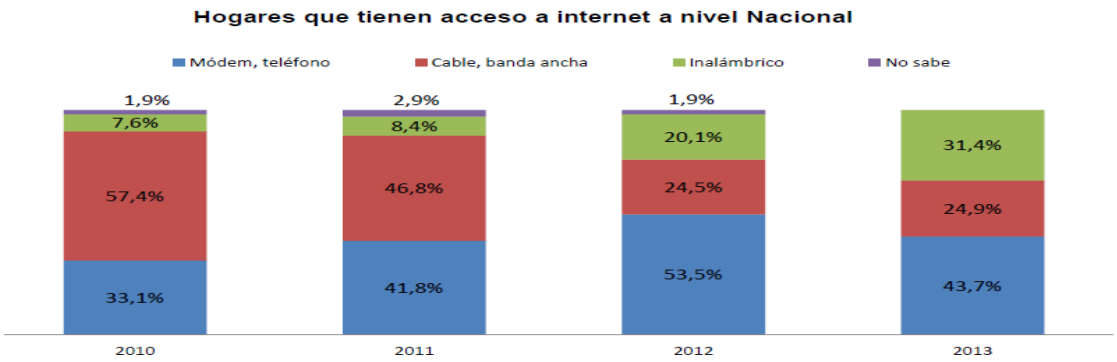
Fuente: ENEMDU (www.ecuadorencifras 2010 – 2013)

El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular, 36,7 puntos más que lo registrado en el 2013.

El incremento de este medio de comunicación tiene un impacto positivo dentro de las empresas ya que ha facilitado la rápida comunicación entre clientes y proveedores, particularmente en la empresa en estudio el significativo uso de este medio de comunicación ha permitido ahorrar tiempo y dinero, además mantener un stock adecuado en sus productos obteniendo así la satisfacción de sus clientes.

Gráfico Nro. 11

Uso del internet



Fuente: ENEMDU (www.ecuadorencifras 2010 – 2013

El 28,3% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem, lo cual indica que en los hogares ecuatorianos el internet se ha convertido en una herramienta principal tanto educativa, como medio de comunicación.

Dentro de las empresas ecuatorianas esto es un factor relevante ya que les permite a las empresas ofrecer y comprar productos acorde a sus necesidades a la vez que les permite hacer conocer y posicionar su empresa dentro del país.

FACTOR ECOLOGÍCO Y AMBIENTAL (DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EMPRESA PRIVADA)

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

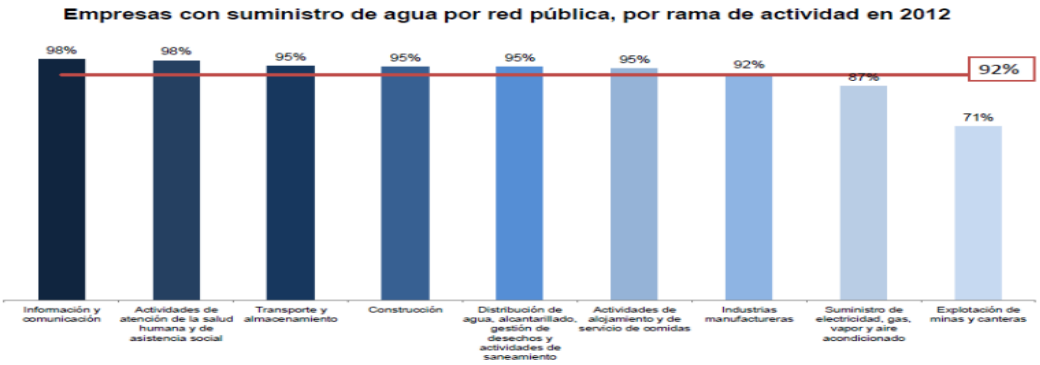
Dentro de la empresa en estudio afecta las decisiones en aspectos operacionales, legales, de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada. Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

Se tomó en consideración las siguientes variables:

- Uso del Recurso Hídrico
- Consumo Promedio de Energía Eléctrica
- Desastres Naturales

Gráfico Nro. 12

Uso del recurso hídrico



Fuente: INEC- Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas 2012

En 2012, las empresas Manufactureras en la cual se encuentra inmersa la empresa en estudio registran un consumo del 92% del suministro de agua de la red pública, sin

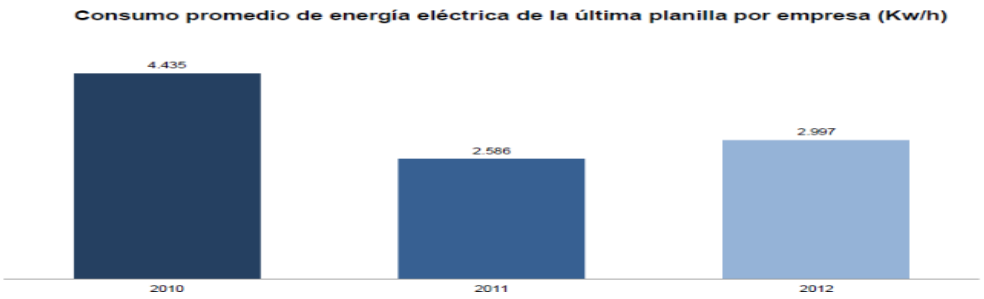
embargo no existen estudios en la cual se evidencie que estas empresas mantengan el uso correcto de este recurso.

Por lo dicho anteriormente creemos que es necesario por parte de las entidades encargadas realizar un exhaustivo estudio acerca de cuan positivo o negativo resulta el manejo del recursos hídrico por parte de las empresas dedicadas a la actividad comercial.

Consumo promedio de energía eléctrica

El consumo energético de las empresas en los años 2011 y 2012 es menor al del año 2010

Gráfico Nro. 13



Fuente: INEC- Encuesta de Información Ambiental Económica en Empresas 2012

El recurso energético se ha convertido en el motor principal para el funcionamiento de la industria ecuatoriana con ello ha permitido la colocación y aumento de tecnologías que mejoran los procesos de producción.

En cuanto a las empresas de comercio el consumo energético ha permitido incrementar tecnologías sofisticadas las cuales permiten responder en tiempo oportuno y reducir los tiempos de trabajo.

Desastres naturales

El Ecuador se encuentra situado en una de las zonas de más alta complejidad tectónica del mundo, en el punto de encuentro de las placas de Nazca y Sudamérica. Es parte del denominado "cinturón de fuego del Pacífico", con una larga serie de volcanes en su mayoría activos que provoca una permanente actividad sísmica y volcánica y determinan una elevada vulnerabilidad. El Ecuador está asimismo ubicado dentro del cinturón de bajas presiones que rodea el globo terrestre, en la zona de convergencia intertropical, un área sujeta a amenazas hidrometeoro lógicas como inundaciones, sequías, heladas o efectos del fenómeno El Niño.

Y no se puede dejar de lado el las consecuencias financieras, políticas y sociales tras el terremoto de 16 de abril de 2016 las cuales provocaron un sin número de daños dentro del país.

Los desastres naturales tienen un impacto negativo dentro de las empresas ecuatorianas ya que cuando esto pasa la población es afectada ya sea por pérdidas humanas o a su vez por daños y baja en la economía lo cual implica que el poder adquisitivo de las personas tienda a reducirse por ende las empresas dedicadas a la comercialización como la empresa de estudio, tiene una baja en sus ventas.

FACTOR COMPETITIVO

El Factor competitivo es un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia, mientras mayor sea la información y el conocimiento que obtenga una organización sobre sus competidores, más probable será que se formulen estrategias adecuadas.

Toda industria tiene factores clave críticos de éxito, los cuales se deben determinar cuidadosamente basándose en la experiencia de las estrategias y evaluarse en contraste con los competidores actuales, sustitutos, y entrantes.

Dentro de este Factor se analizarán las siguientes variables:

- Participación en el Mercado
- Competitividad en los Precios
- Facilidad de Ubicación
- Calidad de los Productos

Los cuales se detallan a continuación:

Participación en el mercado

El Cuadro No. 6, muestra a las principales actividades económicas por nivel de facturación para el período fiscal 2012. Cabe señalar que el nivel de facturación corresponde tanto a las ventas locales como a las exportaciones que estas empresas realizaron en el 2012.

Cuadro Nro.7

SECTORES ECONÓMICOS CON MAYOR NIVEL DE FACTURACIÓN AÑO 2012		
SECTOR	**No.EMPRESAS**	**VENTAS (MILLONES USD)**
Importadores y Concesionarios	63	4.314,31
Seguros	33	3.996,20
Supermercados	**11**	**3.429,88**
Fabricación de Alimentos	41	3.076,56
Telecomunicaciones	17	2.962,48
TOTAL VENTAS		17.779,43

Fuente: Servicio de Rentas Internas /Revista Ekos Nro 232
Elaborado por: La Autora

El impacto de la concentración en el sector de supermercados del Ecuador, favorece al poder de compra de los supermercados sobre las empresas proveedoras. Esto puede desencadenar en que se vea reducida la capacidad de producción de nuevos emprendimientos por parte de las pequeñas y medianas empresas en calidad, cantidad y servicio que repercute en el consumidor final.

Según el Diario el Universo en su publicación digital del 2 de julio del 2010, manifiesta que las empresas Autoservicios en los últimos años han venido desarrollándose vertiginosamente. Es el principal canal de compra de los hogares de estas ciudades, pues tiene un nivel de penetración del 94,5%, frente al 93,4% de las tiendas. En el 2010, estas últimas encabezaban la lista, con el 94%, a diferencia del 86% de los supermercados se registraron 117 supermercados y en Quito 78, es decir, 34 y 7 locales más frente a enero del 2010. A nivel nacional hay 390 autoservicios, 70 más que hace dos años , de acuerdo a las estadísticas aportado con productos de buena calidad mismos que son distribuidos a la ciudadanía a y a su vez se encuentra contribuyendo con fuentes de empleo para las familias aportando y mejorando el buen vivir de los ecuatorianos.

Competitividad en los precios

La superintendencia de Control de Poder de Mercado (SPCM) lanzó un manual de Buenas Prácticas, en donde determina reglamentos que tiene que ver von limites en el acuerdo de precios que serpa de obligatorio cumplimiento para los supermercados y sus proveedores.

“Tanto proveedores como supermercados y/o similares, deben abastecerse de disminuir precios por debajo de los costos cuando tal conducta tenga por objeto eliminar una o varios competidores o prevenir la entrada o expansión de estos”.

Además, se pide que los precios sean fijados de acuerdo con la dinámica legítima del mercado, cumpliendo con las normas legales a nivel nacional. Los supermercados deberán aceptar todos los medios de pago legítimos, por lo que no podrán excluir ni discriminar ninguno de ellos. **Fuente: Expreso**

Los precios de la competencia y su reacción al cambio es uno de los factores externos que influye en la fijación de los precios en la empresa de autoservicio. Sin embargo, dependerá del tipo de mercado en que se encuentra para determinar la influencia de los precios de la competencia.

En el caso de la empresa en estudio la competitividad en los precios de los productos que estas comercializan, no se ha venido realizando de la manera más frontal ya que para ganar mayor mercado empresas de la competencia varían sus precios logrando así dañar el mercado en ciertos casos no siempre la competitividad va ser un factor negativo si no a la vez un factor positivo ya que permite que cada una de las empresas como la de estudio incremente o mejore su servicio y sus precios para lograr captar un mayor porcentaje de mercado.

Facilidad de ubicación

El Autoservicio Gamahorro se encuentra ubicado en el cantón Catamayo provincial de Loja en el barrio Isidro Ayora calles: Bolívar y 18 de Noviembre S-N

Facilidad De Acceso

El acceso es un factor favorable para el Autoservicio ya que se encuentra ubicado en el centro de Catamayo lo que permite a sus clientes el rápido acceso al mismo, dando así una oportunidad de crecimiento en el mercado que se desempeña.

Calidad de los productos

Nuestro país, Ecuador, sabe que los índices de enfermedades vinculadas a la mala alimentación han ido aumentando con el pasar de los años, es por eso que en este actual gobierno, el Ministerio de salud, junto a empresas aliadas, han buscado implementar un método que reduzca este error en la cultura humana.

La semaforización de los productos consumibles. El 15 de noviembre del 2013 el Ministerio de Salud oficializó el nuevo Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para Consumo Humano que deben cumplir las industrias procesadoras de alimentos y que entró en vigencia el 15 de mayo del actual año (2014).Las disposiciones del reglamento rige que todos los alimentos procesados de consumo humano con Registro Sanitario, los mismos, en sus etiquetas, deben identificar con colores verde, amarillo y rojo, si son bajos, medios o altos, en su contenido de grasas, azúcares y sal. La etiqueta debe mostrar la lista de ingredientes, contenido en calorías, contenido neto, peso, fecha de caducidad, fecha de expiración, instrucciones para la conservación del producto, este era el sistema de regularización anteriormente de los distintos productos que actualmente deben ser sometidos por el proceso de semaforización.

Palabras claves: semaforización, políticas de consumo, hábitos alimenticios, psicología del consumidor.

La empresa en estudio cuenta con productos de calidad mismos que poseen un registro sanitario y en su caso una semaforización la cual permite al consumidor observar y analizar al momento de adquirirlo e consumirlo. Los productos que se comercializan son de calidad los cuales permiten día a día incrementar el porcentaje de participación en el mercado.

ANÁLISIS COMPETITIVO

Para la realización del análisis competitivo del Autoservicio Gamahorro es importante conocer nuestros competidores, que se encuentran dentro del sector de comercialización de productos de consumo masivo, ya que al tener un punto de referencia se pueden mejorar sustancialmente algunos aspectos en los que nos encontramos en notable desventaja, para ello se realizara un análisis que consiste en 2 niveles como, las Cinco Fuerzas de Porter, Análisis de Mercado y el perfil competitivo

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen.

La organización debe buscar una posición en la industria desde la cual pueda influenciar las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas. Debe tenerse en cuenta que los competidores (actuales, sustitutos, o ingresantes), así como los proveedores y clientes/consumidores desarrollan acciones que los favorezcan, y alcanzan de esa manera retornos encima del promedio.

Las variables de las 5 fuerzas de Porter para la empresa en estudio son detalladas a continuación:

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- **Barreras de Entrada**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son

fáciles o no de atravesar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Al encontrarse en el cantón Catamayo en una región que se rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas, no se tiene ningún grado de dificultad si se cumple con el marco jurídico establecido para cada tipo de negocio.

La necesidad de capital es una barrera que presenta el sector comercial ya que para ingresar como competidor directo frente a los Autoservicios existentes en el cantón Catamayo se necesita de capital suficiente para poder lograr el correcto posicionamiento enfocado a dar a conocer la nueva empresa y sus productos o la parte de inversión dedicada al desarrollo y la innovación tecnológica necesarios para el correcto posicionamiento de la empresa en el sector.

Barreras de carácter legal, se pueden destacar los permisos administrativos más comunes y otros necesarios para entrar al mercado o la adquisición de patentes y permisos relacionados con la propiedad intelectual para evitar prácticas irregulares en términos de competencia.

Diferenciación de producto: Ocurre cuando las empresas ya establecidas tienen prestigio de marca o una cartera de clientes establecida, obligando a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones, tomando en cuenta que el Autoservicio Gamahorro se encuentra establecido en el mercado durante 10 años lo que le ha permitido mantener la cartera de clientes e ir incrementándolos anualmente además esto implica que la empresa debe estar preparada para los cambios que se presenten en el mercado y a su vez debe contar con capacidad tecnológica y administrativa aceptable las mismas que brinden a los clientes un servicio eficiente y de calidad; lo cual obligue a los nuevos

competidores a mejorar su servicio para poder lograr competir en el mercado que se encuentra inmerso.

- **La rivalidad entre los competidores.**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, este es el caso del autoservicio en estudio ya que el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los competidores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, mayor calidad y servicios y por consiguiente tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Hoy en día los clientes son el factor primordial para la buena marcha de la empresa, siendo una **amenaza** que es necesario tomarlo en cuenta para que la empresa oferte productos de excelente calidad, a precios bajos, agilidad y rapidez en la entrega de los mismos. Además que demuestra mucha seguridad al garantizar la calidad del producto y de esta manera vender en mayor proporción los mismos e incrementando así la participación el mercado.

- **Los competidores ofrecen un producto similar poco diferenciado** a los que oferta la empresa en estudio es por ello que los consumidores justifican su lealtad frente a la empresa siempre y cuando la misma cuente con atributos que le permitan mantener un buen posicionamiento en el mercado.

- **Las barreras de Salida** existente en el sector comercial condicionan la permanencia en el sector al no obtener la rentabilidad esperada por parte de los empresarios y por lo tanto la rivalidad entre los competidores es mayor, esto provocaría guerras de precio, y a su vez una competencia desleal para el Autoservicio Gamahorro lo cual se considera una amenaza.

El autoservicio en estudio cuenta con los siguientes competidores que se encuentran situados en el cantón Catamayo los mismos que son:

Cuadro Nro.9

Competidores del Autoservicio "Gamahorro"

COMPETENCIA	DIRECCIÓN	UBICACIÓN
Autoservicio Ecomaxi	AV. EUGENIO ESPEJO 0 Y 18 DE NOVIEMBRE Y 9 DE OCTUBRE	ECUADOR, LOJA, CATAMAYO
Autoservicio EcoMarlen	24 de mayo y Olmedo	ECUADOR, LOJA, CATAMAYO
Autoservicio Portal del Valle	9 de octubre y olmedo	ECUADOR, LOJA, CATAMAYO
Autoservicio al Paso	18 de Noviembre y Bolívar	ECUADOR, LOJA, CATAMAYO
Autoservicio Coherbur	18 DE NOVIEMBRE Y BOLIVAR	ECUADOR, LOJA, CATAMAYO
Autoservicio Plaza Vea	Av.24 DE MAYO Y EUGENIO ESPEJO	ECUADOR, LOJA, CATAMAYO

Fuente: Autoservicio Gamahorro
Elaborado por: La Autora

De los autoservicios antes mencionados mantienen sus precios dependiendo del margen de utilidad que posea cada una de las empresas lo cual implica que la competencia cada día sea más fuerte dentro de este sector.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- **Importancia del sector para el Proveedor**

Respecto a esto el autoservicio "Gamahorro" tiene productos con distribución exclusiva de proveedores que están en relación directa con la empresa, permitiéndole tener un stock amplio y generando una confianza en el mercado por su calidad y precios competitivos.

Por lo tanto se considera como una **oportunidad** puesto que brindan una variedad y exclusividad de productos para la comercialización.

- **Existe alto número de proveedores** dentro del sector comercial, además tomando en consideración que el autoservicio tiene una particularidad por el volumen de compra, teniendo así como proveedores directos a empresas de gran importancia en el país las cuales se detallan a continuación:

Cuadro Nro.10
Cuadro de proveedores del autoservicio

PROVEEDORES DIRECTOS	PROVEEDORES INDIRECTOS
La Universal de Guayaquil	Distribuidora Calva&Calva
Nestlé S.A	Distribuidora Romar S.A
Fábrica de leche la Ecolac	Créditos Alimenticios S.A
Fábrica de fideos Amancay	Distribuidora Imelda de Jaramillo
Cervecería Nacional	Distribuidora Dicavi
Quala Ecuador S.A	Distribuidora Armijos Romero
Cordialsa	Distribuidora IMC
Coca Cola	Distribuidora Fagi Cía. Ltda.
Pepsico S. A	Distribuidora Granda Cía. Ltda.
Kimberly Clark	Distribuidora Direx Loja
ILELSA	Distribuidora Camel S.A

Fuente: Autoservicio Gamahorro
Elaborado por: La Autora

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- Existe un gran número de compradores en un mismo mercado, en el caso de la empresa AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" del cantón Catamayo, sus compradores son los habitantes del mismo , es ahí donde el Gerente de la empresa en referencia debe tomar las debidas precauciones tomando en cuenta qué se encuentra inmerso en un mercado donde las diferentes estrategias están marcadas con la finalidad de informar a los clientes sobre la calidad del productos que oferta el Autoservicio, presentándose como una **amenaza** que le autoservicio se encuentre inmerso en un mercado competitivo el mismo que podría disminuir los clientes, eso implica que la rentabilidad puede disminuir y así por otro lado crear o plantear estrategias que permitan atraer más clientes lo cual se constituye en un beneficio para la misma.
- Calidad del producto del comprador, suele decirse que existe una relación calidad-precio en el caso del autoservicio Gamahorro los clientes eligen el producto en base a la calidad, y otro grupo de clientes lo elige por el precio.

El Autoservicio Gamahorro cuenta con los siguientes clientes:

EMPRESAS PÚBLICAS	EMPRESAS PRIVADAS	FAMILIAS DE CATAMAYO

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

Entre las principales empresas que ofertan productos similares a los que ofrece el autoservicio en estudio se encuentran los siguientes:

- Bodegas: Es un espacio destinado, bajo ciertas condiciones, al almacenamiento de distintos bienes, que luego serán comercializados el mismo es de menor tamaño en comparación con los autoservicios.
- Tiendas: La tienda es un tipo de establecimiento comercial en el cual la gente compra bienes o productos de consumo, la venta en los mismos es al por menor generalmente, es decir, se venden los productos por unidad y no es necesario como sucede en los autoservicios o supermercados en los que cuales la venta se refleja al por mayor comprando en grandes cantidades.

Las cuales se consideran como una gran **amenaza** para el AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" del cantón Catamayo.

Sin embargo el Autoservicio, ha logrado mantener el volumen de sus clientes en base a la calidad de productos que comercializa y el stock, precio que mantiene para sus clientes.

ANÁLISIS DE MERCADO

Se entiende por análisis de mercados como la distinción y separación de las partes del mercado para llegar a conocer los principios o elementos de este.

Para realizar un análisis de mercados adecuado necesitamos distinguir entre los diferentes tipos de mercado que existen.

En el presente análisis se detallará las características del mercado como:

- Tamaño y evaluación del mercado
- Ciclo de vida de los Productos
- Productos Sustitutos
- Segmento de Mercado
- Clientes

El comercio es uno de los principales sectores; su peso en el PIB durante 2014 es del 10,39% y se espera que su participación aumente en el 2015 a 10,43%. Su próspero desarrollo en los últimos años es el resultado de la mayor capacidad de compra de los hogares y del Gobierno. Sin embargo, uno de los principales inconvenientes del sector es la dependencia de productos importados que cubre las necesidades de los hogares, del Gobierno y de los sectores productivos, lo que ha llevado a que se registren desbalances comerciales. Esta situación implicó que en 2009, 2012, 2013 y 2014 se apliquen restricciones comerciales a las importaciones debido a la afectación en la balanza de pagos debido al incremento de las importaciones, el estancamiento y posterior reducción de las remesas, así como la baja inversión extranjera directa. En 2010, 2011 creció en menores tasas en relación al año 2008.

Para el año 2015 se proyecta un crecimiento de 2,2%, si bien esta cifra puede reducirse en función del desempeño de los grandes comercios minoristas. En cuanto a las 1000 empresas más grandes del país, 30,8% forman parte de este sector comercial y poseen la mayor participación respecto a los ingresos del total del ranking, con un participación de

29,04%. De todas maneras el año 2014 resultó favorable ya que se dio un crecimiento en los ingresos de 8,25% respecto al año anterior.

Uno de los beneficiados ha sido el sector comercial, donde los empresarios registran altas ventas, tanto de productos locales como de bienes importados.

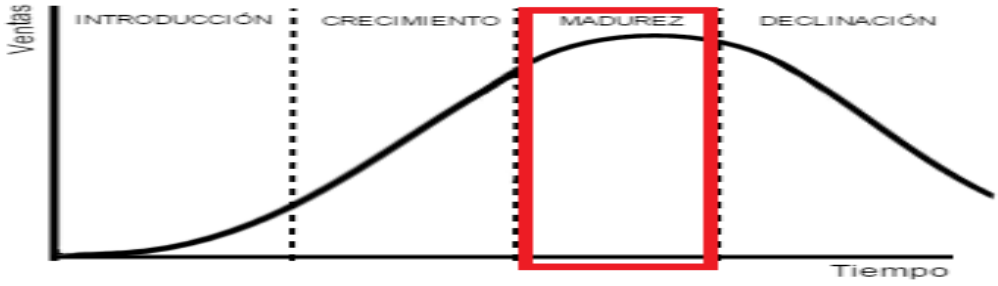
El comercio fue la actividad productiva que más empleo generó años pasados. Unos 72 000 puestos de trabajo se crearon en el último trimestre del año que terminó. Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), entre octubre y diciembre se crearon unas 151 000 plazas de empleo, empujando la tasa de desempleo al 5,1%, la más baja desde el 2007.

En el gráfico siguiente se muestra el ingreso en millones de dólares que genera el sector comercial en el país.

COMERCIO					
Número de empresas	Ingresos 2013 (USD millones)	Ingresos 2014 (USD millones)	Crecimiento de los ingresos	Participación en los Ingresos Totales 2014	Promedio de Rentabilidad 2014
308	21.744	23.539	8,25%	29,04%	5,77%

- Ciclo de vida de los productos y servicios del sector :

El ciclo de vida de un producto se puede dividir en cuatro fases según se muestran en la figura:



El Autoservicio en estudio se encuentra en una etapa de madurez, en esta etapa sucede que el mercado meta al cual se encuentra inmerso la empresa ya está comprando el producto, es decir, todas las personas que se supone "debían" comprar el producto ya lo hicieron, por lo tanto, no habría razón por la que las ventas sigan en aumento como en la etapa de Crecimiento. Existen otras razones por las que las ventas dejan de aumentar; pueden deberse a condiciones de la industria como condiciones económicas poco favorables, consumidores con menor poder adquisitivo, entre otros.

- Productos Sustitutos

Como amenaza de posibles productos sustitutos que se presentan en el mercado de la empresa en estudio son:

  - Tiendas de Abarrotes: La tienda es un tipo de establecimiento comercial en el cual la gente compra bienes o servicios a cambio del desembolso de una determinada cantidad de dinero .La venta en estos establecimientos es al menor generalmente, es decir, se venden los productos por unidad y no es necesario como sucede en la venta al por mayor comprar grandes cantidades de un producto para poder adquirir allí.
  - Bodegas: La bodega tiene similitud con las tiendas de abarrotes, con la diferencia que en las bodegas se maneja volúmenes de productos y de ventas superiores. Podríamos concluir que las bodegas son una línea de abastecimiento directo a las tiendas de abarrotes.

- Segmento de Mercado:

La segmentación de un mercado se puede dividir de acuerdo a sus características o variables que puedan influir en su comportamiento de compra. El Autoservicio

Gamahorro en la actualidad comercializa sus productos al siguiente segmento de mercado.

- Empresas Públicas
- Empresas Privadas
- Familias del Catamayo

ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Para todas las empresas es necesario estar cada vez más cerca de sus clientes y eso implica conocer su comportamiento, sus necesidades, sus gustos y establecer con ellos una relación duradera y satisfactoria.

Dentro de este análisis se determinará lo siguiente:

- Importancia de los Productos o Servicios Ofrecidos por la Empresa
- Perfil de los Clientes con mayor peso en sus ventas especificas en la empresa

En la actualidad la empresa en estudio ha mantenido su posicionamiento en el mercado por el buen servicio brindado a sus clientes y a más de ello por la calidad de productos que comercializa satisfaciendo así correctamente a sus clientes y brindando cada día productos de acuerdo a sus gustos y preferencias.

- Perfil de clientes

No todos los clientes son iguales, es importante analizar a fondo el mercado y descubrir que los impulsa a comprar. Algunos compran un producto por sus características otros prefieren establecer una relación a largo plazo con el vendedor o los que quieren un servicio confiable y rápido.

El Autoservicio en estudio cuenta con clientes de clase media alta y a su vez de clase media baja, la importancia brindada es la misma para ambas clases. Determinando que los clientes de clase media alta buscan calidad antes que precio y los de media baja precio antes que calidad.

En la actualidad el Autoservicio Gamahorro mantiene convenios con empresas públicas y privadas se detalla a continuación el segmento de clientes del autoservicio y el perfil de los mismos.

Cuadro Nro.11

Segmentos de Mercado

SEGMENTO DE MERCADO		
EMPRESAS PÚBLICAS	**EMPRESAS PRIVADAS**	**FAMILIAS DE CATAMAYO**
PERFIL DE CLIENTES		
Municipio de Catamayo : Empleados de la Institución	Gemeseg	Amas de Casa
	Lojagas	Pequeños y Medianos Comerciantes
	Agua Manía	Créditos personales brindados a clientes

Fuente: Autoservicio Gamahorro

La Entidad Pública en la actualidad representa el mayor volumen de venta cerrando así el año 2015 con un total facturado de $95,000 de compra de los empleados de la misma.

Dentro del segmento de las Familias de Catamayo se pudo evidenciar que el volumen de ventas para el año 2015 fue de $22,000. Por último se encuentran las empresas Privadas quienes en el año 2015 facturaron $13,200.

Dando así un total de venta para el año $2015 de $130,200 dólares facturados.

- **ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES**

El análisis de la competencia consiste en el análisis de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores de una empresa o negocio, con el fin de poder, en base a dicho análisis, tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible.

Dentro del presente análisis se determinará lo siguiente:

- Empresas competidoras y en posicionamiento
- Definición de los grupos
- Ciclo de Vida de la Industria

    - Empresas Competidoras y su Posicionamiento

Es imprescindible conocer quiénes van a competir con el negocio, las empresas deben adaptarse no sólo a las necesidades de los clientes, sino también a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos sectores.

Determinando el nivel de competencia se obtuvo, los de competencia directa los mismos que se los define como las empresas que se dedican a la venta de un producto igual al de la empresa en estudio.

Así mismo se encuentran los de competencia potencial los mismos que se definen como las empresas grandes o pequeñas que aumentan la competencia actual. Por último se encuentra los sustitutos quienes también pueden venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar.

Actualmente el Autoservicio “Gamahorro” cuenta con los siguientes competidores:

Cuadro Nro.12

Tipo de competencia

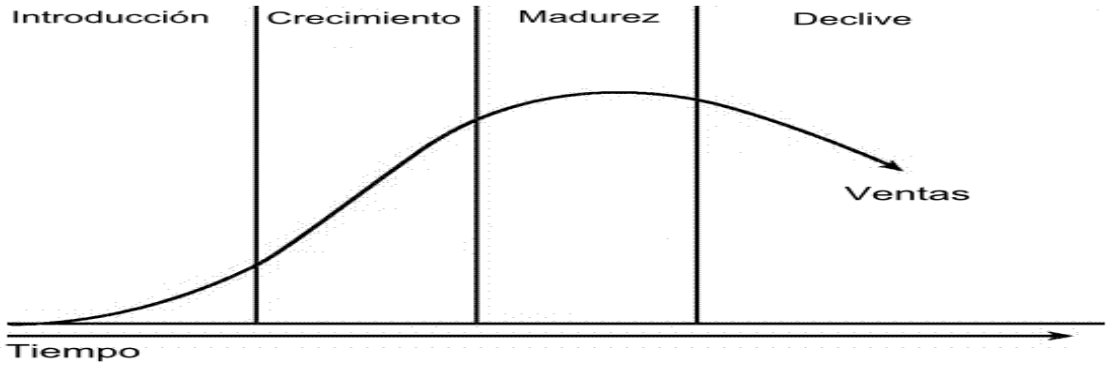
NOMBRE DE LOS COMPETIDORES	TIPO DE COMPETENCIA
Autoservicio Ecomaxi	DIRECTA
Autoservicio EcoMarlen	DIRECTA
Autoservicio Portal del Valle	DIRECTA
Autoservicio Coherbur	DIRECTA
Autoservicio Plaza Vea	POTENCIAL
Tía	POTENCIAL
Bodegas	SUSTITUTOS
Tiendas de Abarrotes	SUSTITUTOS

Fuente: Autoservicio Gamahorro

Actualmente el Autoservicio GAMAHORRO tiene cuatro fuertes competidores Autoservicio Ecomaxi, Autoservicio Coherbur, Autoservicio Portal del Valle, Autoservicio EcoMarlen.

- Ciclo de Vida de la Industria

En el ciclo de vida de la industria se podrá visualizar las etapas como son la introducción, crecimiento, madurez, declive.



El sector de autoservicio llego a su etapa de madurez, y en la actualidad existe un declive por el bajo volumen de ventas, razón por la cual muchas empresas han desaparecido del mercado y otras están a punto de desaparecer debido a la crisis económica que afronta actualmente el país.

- **ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLÁVES DE ÉXITO**

El análisis de los factores clave para el éxito para la empresa en estudio brinda una idea de cómo un negocio se lleva a cabo en el mercado. Permite ver dónde y cómo se están cumpliendo los objetivos, y en dónde se necesita mejorar para alcanzar las metas. Una vez que se identifican los factores clave del éxito de una empresa, se pueden tomar decisiones orientadas a la rentabilidad y crecimiento.

Dentro del presente análisis se detallan las siguientes variables:

- Volumen del negocio
- Política de calidad y precio
- Esfuerzo de marketing
- Calidad de los productos
- Servicio post venta
- Servicio al Cliente
- Competitividad en precios
- Imagen
- Publicidad
- Participación en el mercado
- Uso de tecnología
- Ubicación de la empresa

Volumen del negocio:

El volumen de negocio es el total de ingresos recibidos por la realización de todas las transacciones económicas realizadas durante un periodo de tiempo específico.

Para la empresa en estudio el ingreso por volumen de ventas para el año 2015 fue de $130,200 dólares el mismo que se lo obtuvo mediante la comercialización de las siguientes líneas de productos:

- Línea de refrigerado en el área de productos frescos.
- Confitería
- Productos de primera necesidad
- Lácteos

Política de calidad y precio

El precio de un producto o servicio constituye un determinante fundamental de la demanda de un artículo. Afecta a la posición competitiva de una empresa en el mercado.

Los requisitos de la norma ISO 9001:2008: la norma establece la necesidad de incluir los compromisos de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.

Dentro de la empresa Autoservicio Gamahorro este es un indicador muy importante ya que las políticas de calidad y precios es un factor determinante en el posicionamiento de la empresa en el mercado, brindando así a sus clientes productos de muy alta calidad a bajos costos permitiéndole de esta manera poder competir en el mercado en el que se encuentra inmerso el autoservicio.

Esfuerzo de marketing

Hay dos grandes áreas de marketing cuyas diferencias se necesita comprender y balancear. Esas dos áreas son: marketing de corto plazo y marketing de largo plazo. Cada una de esas áreas consiste en actividades diferentes. Las actividades de largo plazo sirven para establecer visibilidad y credibilidad, mientras que las de corto plazo sirven para atraer clientes.

Señalar que el objetivo de la presente investigación es ofrecer un plan de marketing, en base a la problemática y carencia del mismo, con la intención de posicionar al Autoservicio "Gamahorro" a mayor escala dentro de la población del cantón Catamayo.

Calidad de productos

El producto incluye los medios de acondicionamiento, embalajes e instrumentos de protección, que permiten su transporte y distribución eficaz desde el centro de fabricación hasta el consumidor o usuario final.

Un producto está definido desde el punto de vista de la calidad por sus especificaciones.

La empresa de nuestro análisis ofrece productos de calidad aptos para la comercialización y consumo inmediatos, mismos que poseen un registro sanitario y en su caso una semaforización la cual permite al consumidor observar y analizar al momento de adquirirlo y consumirlo.

Servicio post venta

Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho, al mismo tiempo ofrecerle la posibilidad de sugerir o mencionar aspectos relevantes a mejorar en el proceso continuo de ofrecer y vender servicios y productos.

El Autoservicio Gamahorro presenta como precepto ofrecer condiciones favorables para el correcto desenvolvimiento del comprador, con la intención final que el cliente salga del establecimiento satisfecho, conocedor de las condiciones de respeto y atención oportunas que se manejan por parte de los empleados.

Servicio al cliente:

A medida que la competencia es cada vez mayor y los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Ellos ya no solo buscan calidad y buenos precios, sino también un buen servicio al cliente.

El Autoservicio Gamahorro cuenta con personal capacitado el mismo que brinda un excelente servicio a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

Competitividad en precios

La competitividad de precios, se define como la capacidad de ofrecer productos y servicios, enmarcados en las condiciones actuales del mercado, con la intención de ofrecer el máximo ahorro posible a los consumidores, y paralelamente generar beneficio al oferente. El Autoservicio Gamahorro se maneja en relación al mercado y los precios actuales, ya que no resultaría beneficioso ofrecer productos similares o idénticos a mayor costo comparado con la competencia, lo que resultaría inevitablemente la elección final del cliente por otro comercio.

Imagen:

La imagen de una empresa es la información ofrecida al cliente del producto y servicio a ofrecer, la definición de la empresa y los objetivos a alcanzar. Comunicar acertadamente dicha información es indispensable para el éxito.

Actualmente el Autoservicio “Gamahorro”, posee una imagen eficiente de los clientes mismos que acuden a adquirir sus productos conocedores en su mayoría de las personas que están detrás de este negocio, nuestra intención es mejorar activamente la marca, el

logotipo, para que potenciales clientes acudan atraídos por “lo que ven”, es decir aumentar favorablemente la imagen corporativa.

Publicidad:

La publicidad elemento esencial en el desarrollo y crecimiento de los negocios, productos y servicios, es la forma correcta de comunicación para incrementar el uso o consumo de determinado producto.

En la actualidad el Autoservicio Gamahorro no cuenta con publicidad por lo que se hace necesario la aplicación en la fase de la propuesta del plan de marketing aplicado al Autoservicio, las técnicas correctas de publicidad con el objetivo esencial de potencializar la imagen corporativa (marca) de la empresa de nuestro análisis y atraer a nuevos clientes, y consolidar la iniciativa de compra de los clientes recurrentes en la actualidad.

Participación en el mercado

La participación de mercado, es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico, el porcentaje de participación de mercado de un producto es igual al valor de sus ventas absolutas dividido entre las ventas totales del mercado o segmento, multiplicado por 100.

- **Uso de tecnología**

En la actualidad es indispensable la tecnología en el desenvolvimiento de los negocios de cualquier índole, particularmente en los temas informáticos, la manera que se automatizan los procesos: matemáticos, manejo y procesamiento de datos, y obtención inmediata de resultados, facilitan inmensamente los tiempos y el manejo de los recursos técnicos y económicos

Manifestar que el autoservicio "Gamahorro" maneja tecnología de vanguardia, principalmente los softwares contables, etiquetado y control de productos lo que facilita el correcto desenvolvimiento de los procesos matemáticos, disminuyendo el riesgo de presentar errores que conlleven pérdidas económicas.

- **Ubicación de la Empresa**

La ubicación de la empresa un factor decisivo para el éxito del negocio. La empresa Gamahorro se encuentra ubicada en un lugar céntrico del cantón Catamayo y esto resulta muy beneficioso porque facilita la comercialización de los productos.

POSICIONAMIENTO DEL PERFIL COMPETITIVO DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector

Los factores críticos considerados son: Volumen del negocio, política de calidad y precio, esfuerzo de marketing, calidad de los productos, servicio post venta, servicio al Cliente, competitividad en precios, imagen, publicidad, participación en el mercado, uso de tecnología, ubicación de la empresa.

Cuadro Nro.13 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO												
Nro.	**AUTOSERVICIO GAMAHORRO**				**AUTOSERVICIO ECOMAXI**		**AUTOSERVICIO PORTAL DEL VALLE**		**AUTOSERVICIO COHERBUR**		**AUTOSERVICIO ECOMARLE**	
	FACTORES CLÁVES DE ÉXITO	**PESO**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**
1	Volumen del negocio	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
2	Política de calidad y precio	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
3	Esfuerzo de marketing	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15	2	0,3	1	0,15
4	Calidad de los productos	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
5	Servicio post venta	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	3	0,18	2	0,12
6	Servicio al cliente	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18
7	Competitividad en precios	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
8	Imagen	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
9	Publicidad	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2
10	Participación en el mercado	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33	2	0,22
11	Uso de tecnología	0,06	3	0,18	3	0,01	3	0,18	3	0,18	3	0,18
12	Facilidad de Ubicación	0,07	4	0,28	4	0,02	3	0,21	4	0,28	2	0,14
TOTAL		**1**		**2,99**		**2,83**		**2,38**		**2,72**		**2,21**

Fuente: Análisis de los Factores claves de éxito; Pág. 100 a la 118
Elaboración: La Autora

Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo:

Traduciendo los resultados de la matriz de perfil competitivo en un sentido global, obtenemos que el "Autoservicio Gamahorro" obtuvo un promedio de 2,99 debido al correcto posicionamiento en el mercado del Cantón Catamayo, y la fidelidad de su cliente recurrente; seguido con un 2,83, el Autoservicio "Ecomaxi", considerado como competidor directo y con igualdad de posibilidades de crecimiento y posicionamiento, estos dos primeros establecimientos se presentan como los de mayor tamaño, volúmenes de venta y clientes del cantón. A continuación con una ponderación general del 2,72 el Autoservicio "Coherbur", seguido del Autoservicio Portal del Valle, y finalmente con un 2,21 el Autoservicio "Ecomarle", mencionar que todos estos establecimientos mantienen una competencia directa, y poseen características similares alejados de ser una bodega de abarrotes, despensas y tiendas que no entran en nuestra consideración competitiva, existentes en considerables cantidades distribuidas geográficamente en la totalidad del cantón.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

"La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva en la que se encuentra inmersa el autoservicio en estudio.

Cuadro Nro.8
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS MEFE

FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES			
#FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
1.Evolución de las leyes y normas que tienen por objetivo regularizar las actividades laborales .	0,03	4	0,12
2.Ingreso de Nuevos productos por parte de otros países incrementa las ventas y la variedad de productos.	0,05	4	0,2
3.El 28,3% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem	0,06	1	0,06
4.El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular lo que ha permitido mejorar la comunicación con los clientes	0,06	1	0,06
5.Incremento en la Pariticipación de los Autoservicios en el País asciende al 94,5% de penetración	0,1	4	0,4
6. La Semaforización de los productos de consumo a logrado el mejoramiento de la Calidad de los Productos que se comercializan	0,06	4	0,24
7.Incremento de la ley de Buenas Prácticas donde se presentan los limites de precios entre supermercados y proveedores	0,05	2	0,1
8.Uno de los sectores con mayor nivel de Facturación en el año 2013 se encuentra los supermercados con un total de $3.429,88 millones de dólares	0,02	2	0,04
9. El recurso energético se ha convertido en el motor principal para el funcionamiento de la industria ecuatoriana	0,03	4	0,12
SUBTOTAL	0,46		1,34
AMENZAS			
1. El valor recaudado de impuestos por los productos para 2015 es de 14.600 millones de dólaresde	0,07	4	0,28
2. Se ha duplicado el Riesgo país para el año 2015, ubicándose en 1,458 puntos	0,06	1	0,06
3.El incremento de arenceles e impuesto a reducido las exportaciones al país	0,05	4	0,2
4. La tasa de desempleo a diciembre 2015 fue de 4,77 el cual muestra un incremento	0,04	2	0,08
5. Incremento de las Reformas Tributarias	0,04	4	0,16
6. El incremento en los precios de productos de consumo masivo	0,04	4	0,16
8.Aumento del gasto público y disminución de la Inversión	0,04	1	0,04
9. Se presenta un déficit en la balanza comercial total para el año de 2015 de USD 1,782 millones	0,05	4	0,2
10.Una de las barreras de ingreso al sector comercial es el capital de inversión	0,08	1	0,08
11. Los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.	0,07	1	0,07
SUBTOTAL	0,54		1,33
TOTAL	1		2,67

FUENTE: Evaluación de factores externos; Pág. 70 a la 91
ELABORACIÓN: La autora

ANÁLISIS:

La realización del análisis de los factores externos y su incidencia en el desarrollo empresarial de la empresa, denota los siguientes factores, lo que permitió poder identificar las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa objeto de la presente investigación:

La matriz para la empresa Autoservicio "Gamahorro" cuenta con 20 factores determinantes de éxito 9 oportunidades y 11 amenazas Es una cantidad adecuada de factores. El resultado de la matriz es 2,67 que también está por encima de la media (2,5) lo que significa que tiene más oportunidades para aprovechar tal es el caso del mercado en crecimiento y el gran número de proveedores factores que aprovechándolos de una manera adecuada llevarán al éxito al Autoservicio . Pero, también debe considerar que las amenazas se encuentran en mayor cantidad por lo tanto estarán presentes y deberá definir estrategias para enfrentarlas de manera que no se conviertan en trabas para el desarrollo y mejoramiento de la empresa.

3. ANÁLISIS INTERNO

Análisis interno para el autoservicio "Gamahorro" del cantón Catamayo provincia de Loja

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Para la realización del análisis interno del Autoservicio "Gamahorro" se utilizaron los siguientes elementos:

- **Estructura Organizativa de la Empresa:** en la presente estructura se definirá lo siguiente :
    - Número de colaboradores y su Distribución
    - Organigrama Estructural
    - Sector al que Pertenece
    - Unidad Estratégica de Negocio
- **Definición de la Empresa:** se definirá lo siguiente :
    - Actividades que realiza la empresa
    - Tabla de Definición de la Empresa
- **Análisis del Área Comercial y Ventas:** Para el presente análisis del área comercial y ventas se desestructuró como se muestra a continuación con los

indicadores a investigar y sus variables y además la fuente de consulta y el instrumento utilizado para la misma.

Cuadro Nro.14

VARIABLES DEL MARKETING Y VENTAS

ÁREA	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
MARETING Y VENTAS	ANÁLISIS DE VENTAS (INDICADOR DE EFECTIVIDAD)	Ventas totales Anuales	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Ventas por Segmento de Mercado	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Crecimiento en Ventas	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
	ANÁLISIS DE UTILIDADES (INDICADOR DE EFECTVIDIDAD Y EFICIENCIA)	Utilidades Totales	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
	ANÁLISIS DE CARTERA	Cartera	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Cartera Morosa	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMERCIALES	Publicidad	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Promoción de Ventas	Jefe Administrativo	ADMINISTRATIVO
		Relaciones Públicas	Jefe Administrativo	ADMINISTRATIVO
		Fuerza de Ventas	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS FACTORES DE MARKETING	Servicio	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Precio	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Plaza	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Comunicación	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	Infraestructura de la Firma	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Gestión de Recursos Humanos	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Desarrollo de tecnología	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Compras (Abastecimiento)	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Logistica Interna	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Producción	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Logistica Externa	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Marketing y Ventas	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
	ANÁLISIS DE INDICADORES DE MARTEKING	Cartera	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Cartera Morosa	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Top of Mind(Primera mensión)	Clientes de la Empresa	ENCUESTA AL CLIENTE
		Nivel de Satisfacción	Clientes de la Empresa	ENCUESTA AL CLIENTE

1. ASPECTOS ESTRUCTURALES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA, AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" DEL CANTÓN CATAMAYO PROVINCIA DE LOJA.

La empresa "Gamahorro" ubicado en el cantón Catamayo-Provincia de Loja, fue constituida legalmente el 26 de Febrero del 2002, la empresa lleva operando 14 años en el mercado brindando los servicios de comercialización de productos de consumo masivo, dando cabida a clientes del sector y de zonas aledañas, (parroquias rurales, barrios y sectores cercanos). El autoservicio enfoca su ventas a negocios pequeños como tiendas se manejan dos tipos de precios: Precio A (al por menor), destinados al consumidor regular y Precio B (al por mayor) para clientes especiales como los que adquieren productos para abastecer sus negocios o tiendas.

Cabe mencionar que el autoservicio funciona bajo los estatutos y reglamentos establecidos por el Municipio de Catamayo, Institución que emite los permisos de funcionamiento, así mismo forma parte de la Cámara de Comercio de Catamayo. Los organismos de control a los que la empresa se rige son principalmente el Servicio de Rentas Internas SRI, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, y el Ministerio de Relaciones Laborales, quienes conjuntamente establecen las directrices para el correcto desenvolvimiento del autoservicio y su apego a la ley.

Cuenta con un **reglamento interno** que consta de ocho capítulos que resumiendo definen las Normas Preliminares, los requisitos de ingreso con la veracidad de la documentación, idoneidad y experiencia del personal a contratar para el desempeño del cargo, el tipo de contratación, la jornada de trabajo y las remuneraciones, horas extras y extraordinarias, las ausencias y permisos, las obligaciones y prohibiciones del trabajador y finalmente las

sanciones. Todo este documento ha sido y tiene concordancia con lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales de nuestro país.

Dentro del personal que labora en la empresa asciende a 10 personas las mismas que a continuación se detalla el cargo de cada una de ellas:

Cuadro Nro.15

Personal que labora en la empresa

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
1	GERENTE PROPIETARIO
1	SUBGERENTE
1	JEFE ADMINISTRATIVO
1	CONTADOR
1	AUXILIAR CONTABLE
2	ATENCIÓN AL CLIENTE
2	CAJEROS
1	BODEGUERO
10	**TOTAL EMPLEADOS**

Fuente: Autoservicio Gamahorro

Los empleados y trabajadores muestran aptitudes y actitudes necesarias para el correcto desempeño de sus funciones y actividades, basadas en la revisión de sus antecedentes personales, experiencia laborar y nivel académico.

Cuenta con un organigrama estructural, el mismo representa de manera simplificada la estructura formal del Autoservicio mediante una representación gráfica, el mismo cumple con funciones importantes: permite analizar la estructura para detectar fallas y por otro lado sirve como medio de comunicación dentro de la organización el mismo se lo detalla a continuación:

Adicionalmente debemos señalar que la empresa para su ejercicio **tecnológico-operativo**, utiliza el software VISUAL FAC en su versión 10.0; este programa define, edita productos y servicios que comercializa la empresa, a la par ingresa la marca y permite la creación de grupos, ingresa facturas de proveedores y compradores, notas de venta, notas de entrega, cotizaciones, ofertas, proformas, órdenes de compra, cotizaciones de proveedores, notas de crédito, notas de débito las que se integran con los módulos de cuentas por cobrar e inventarios, etcétera. Considerando que la tecnología que utiliza el Autoservicio cumple satisfactoriamente con las actividades desarrolladas para su funcionamiento operativo.

- **La Unidad Estratégica de Negocios**

Conceptualmente la Unidad Estratégica de Negocios se presenta como unidad de operaciones, encaminada a agrupar productos y servicios diferenciados, canalizados a un conjunto definido de clientes, a la par asume la competencia a un determinado grupo de competidores.

Paso necesario de las empresas es identificar potencialidades y negocios claves dentro de la misma conformación de dicha empresa, definiéndose como UEN (Unidad Estratégica de Negocio, a la unidad específica en una empresa con la misión y objetivos propios e independientes en comparación con otras unidades estratégicas, como ejemplo práctico señalaremos el impulso de una división, un producto o una marca con características únicas dentro de una misma empresa , con estrategias de marketing y comercialización focalizada a un cliente o grupo único.

Trasladándonos a nuestro caso de estudio con anterioridad habíamos identificado a los tres grupos de clientes recurrentes: Empresas públicas (empleados del GAD Municipal de Catamayo, Empresas privadas (Gameseg, Lojagas, Aguamania) y un tercer grupo identificado como Familias de Catamayo (amas de casa, pequeños y medianos comerciantes), segmento de mercado que define a los sectores de la población donde la empresa tiene alcance de comercialización y abastecimiento de las siguientes líneas de productos:

- Línea de refrigerado en el área de productos frescos.
- Confitería
- Productos de primera necesidad
- Lácteos

Más no con el fin de ofrecerles puntualmente servicios o productos exclusivos, sin que los grupos restantes se limiten o los productos posean características diferentes entre unos y otros. La diferencia que existe entre estos, es por ejemplo las bondades al momento de establecer líneas de crédito, descuentos con roles de pago, o venta directa. En conclusión no es necesario establecer una Unidad Estratégica de Negocios en el Autoservicio "Gamahorro", ya que el sentido práctico es el comercio de productos de primera necesidad sin diferenciar ni sectorizar a ningún estrato ni grupo social, y en la actualidad no es necesario establecer un servicio o producto exclusivo para dichos grupos sociales.

2. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" DEL CANTÓN CATAMAYO PROVINCIA DE LOJA

El autoservicio "Gamahorro" se define como un negocio local de comercio de productos de primera necesidad, con ventas al por mayor y menor, con la intención de alcance en todos los sectores geográficos y sociales relacionados con el Cantón Catamayo de la Provincia de Loja, de la manera más eficiente posible, en instalaciones adecuadas con la premisa de ofrecer un buen servicio, productos dentro de los límites de consumo, a precios razonables con la situación mercantil/económica del país, basándose en la oferta y demanda, inicialmente para generar recursos que lo levanten como un negocio generador de réditos, continuando el proceso cíclico de compra-venta-generación de recursos.

En base a los datos estadísticos obtenidos del INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos) en el censo de 2010, mismo que asevera que el en la provincia de Loja, el sector comercial ocupa un 53,38%, servicios un 36,75%, manufactura 9,30%, y otros: 0,56%, definiendo claramente que la comercialización de productos alimenticios es una de las bases fundamentales de la provincia y del país en general. El Autoservicio "Gamahorro"

se presenta como una empresa especializada en la venta de productos de consumo masivo concluyendo que pertenece al 53,38% del sector comercial de la provincia de Loja.

Servicios que presta el Autoservicio "Gamahorro"

La empresa tiene alcance de comercialización y abastecimiento de las siguientes líneas de productos para la población del cantón Catamayo:

- Línea de refrigerado en el área de productos frescos.
- Confitería
- Productos de primera necesidad
- Lácteos

Cuadro Nro.16

Definición del negocio

TABLA DE DEFINCIÓN DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"					
LÍNEAS DE ACTIVIDAD	% DE VENTAS	SEGMENTOS	% DE VENTAS	ÁMBITO GEOGRÁFICO	% DE VENTAS
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO	100%	Público Privado Créditos Personales	72,97% 10,13% 16,90%	Catamayo	100%

Fuente: Autoservicio "Gamahorro"
Elaborado: La Autora

3. ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL Y MARKETING

Anteriormente, se menciona que no existe un departamento de Marketing que cumpla la función de establecer comunicación interna y externa, sobre los objetivos, promociones, publicidad y proyección de imagen corporativa. El gerente como ente administrativo,

asegura el destino de los recursos, decisiones, programación, más no de actividades netamente publicitarias, y la intención de la presente investigación es establecer directrices para propagar una correcta imagen de marca y establecerla eficazmente en la sociedad Catamayense. El análisis interno es posible levantando información mediante encuestas, guías de observación e indicadores para luego realizar una valoración y sumatoria que permita establecer la actualidad situacional del Autoservicio "Gamahorro" obteniendo así las fortalezas y debilidades del mismo.

Dentro del presente análisis se tomaron en cuenta los siguientes indicadores:

- Análisis de Ventas
- Análisis de Utilidades
- Análisis de Cartera
- Análisis de los Procesos Comerciales
- Análisis Comparativo de los Factores de Marketing
- Análisis de la Cadena de Valor
- Análisis de Indicadores de Marketing

Medición de la Orientación al Mercado

Una organización orientada al mercado es aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo el énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing, sino en la generación continua de valor para el público objetivo como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo.

Para el análisis del mismo se detallan los siguientes indicadores que fueron tomados del Anexo sobre la Medición de Orientación al mercado del Autoservicio "Gamahorro" los

mismos que se puede medir según el grado en el que está de acuerdo con los siguientes enunciados:

- Generación de Inteligencia: Dentro de la empresa en estudio se realiza investigaciones sobre el mercado interno, a más de ello se realiza encuestas a los clientes para evaluar la calidad de los productos o servicios ofertados. Son agiles para detectar los cambios en las preferencias de productos de sus clientes.
- División de la Inteligencia: Cuando sucede algo importante a un cliente todo el personal afectado se entera inmediatamente delos sucedido, se mantienen siempre alerta acerca de sus competidores. No cuenta con personal de Marketing el mismo que no dedica tiempo para futuras necesidades de los clientes.
- Diseño de la Respuesta: La empresa en estudio actúa de manera rápida frente a los cambios de precios de sus competidores, a más de ello están siempre atentos a conocer los cambios en las necesidades de productos de los clientes.
- Implementación de la Respuesta: Las actividades de los diferentes departamentos del Autoservicio "Gamahorro "están coordinadas lo que ha permitido responder de manera rápida a los cambios significativos que se presentan. Al momento no cuenta con un Plan de Marketing lo que no le ha permitido implementar estrategias oportunas para mejorar el posicionamiento.

Se obtuvo la información referente a la Medición de la orientación al mercado la cual se obtiene un total de 26 respuestas positivas definida como Regular la calificación lo que propone direccionar nuestros esfuerzos a mejorar la orientación al mercado para el Autoservicio Gamahorro lo que permitirá obtener información por parte de los clientes sobre las necesidades futuras.

Sintetizamos a continuación las fortalezas y debilidades en base a la información presente en la Medición de la Orientación al Mercado.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Dentro de la generación de Inteligencia el Autoservicio Gamahorro es ágil para detectar los cambios en las preferencias de productos de sus clientes, y a su vez en los cambios fundamentales de la industria.	• Dentro de la implementación de la respuesta la empresa no cuenta con un Plan de Marketing.
• Se preocupa siempre por mejorar el servicio para de esta manera lograr la satisfacción de los clientes.	• La empresa no se reúne con los clientes por lo menos una vez al año para determinar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.

EVALUACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING

Un negocio, parte del proceso por el que se fijan las estrategias de marketing a seguir para un producto o servicio determinado. Para la obtención de información sobre la Planificación de Marketing se toma como referencia el anexo sobre la Evaluación de la Planificación donde se tiene los siguientes aspectos:

- Aspectos Globales de la Empresa: El Autoservicio "Gamahorro", no cuenta con una misión y visión por ende no se puede premiar o castigar por el cumplimiento e incumplimiento de la misma. Mantiene definido con claridad la dimensión y característica del personal, existen objetivos con respecto a la promoción de la imagen de la empresa entre los: consumidores, empleados, comunidad local.
- Aspectos Relacionados con Marketing: El Autoservicio en estudio no cuenta con un Plan de Marketing, por tal motivo no se realiza una revisión del mismo ni se realizan controles sobre los factores del macro y micro entorno. Se monitorean las

tendencias en cuanto a precios para poder mantenerse en el mercado y a su vez se realizan encuestas de satisfacción de sus clientes periódicamente.

- Objetivos Y Estrategias de Marketing: En la actualidad no se han establecido claramente los objetivos de marketing por lo que las estrategias no son claras ni agresivas más aun no son diferenciadas de la competencia.
- Control y Evaluación: En la actualidad funcionan eficazmente las comunicaciones internas, y existen procedimientos cuando no se logran los objetivos establecidos para afrontar la situación y reaccionar eficazmente, el sistema de promociones está ligado al cumplimiento de objetivos. No mantiene planes de contingencia.

Levantando la información referente a la Evaluación de La Planificación de Marketing se obtiene un total de 27 respuestas positivas definida como mala calificación lo que sugiere direccionar nuestros esfuerzos a mejorar la planificación global de marketing para la el Autoservicio Gamahorro objetivo primario de esta investigación.

Sintetizamos a continuación las fortalezas y debilidades en base a la información presente en la Evaluación de Planificación de Marketing.

FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
• Dentro de los aspectos globales de la empresa se han definido los límites en términos de los productos y servicios que se ofrecerán.	• La empresa no cuenta con un Plan de Marketing por Producto o Servicio
• El sistema de promociones está ligado al cumplimiento de objetivos.	• No cuenta con estrategias agresivas de marketing, por ende no le ha permitido lograr ser diferenciados por la competencia.
• Se realizan encuestas de satisfacción de clientes periódicamente	• No cuenta con planes de Contingencia

- **ANÁLISIS DE VENTA**

Un informe de análisis de ventas muestra las tendencias que se producen en el volumen de ventas de la empresa a través del tiempo. En su forma más básica, muestra si las ventas van en aumento o en descenso. En cualquier momento durante el año fiscal, los gerentes de ventas pueden analizar las tendencias del informe para determinar el mejor curso de acción. Los administradores a menudo los utilizan para identificar oportunidades de mercado y las áreas donde podrían aumentar el volumen.

Para ello se consideró los siguientes indicadores:

- Ventas Totales Anuales
- Ventas por Segmento de Mercado
- Crecimiento en Ventas

Lo cual se detalla en el siguiente y cuadro y posterior se realiza el análisis de cada uno de los indicadores.

Cuadro Nro.17

Guía de observación ventas totales segmentadas

VENTAS TOTALES ANUALES DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"							
GUÍA DE OBSERVACIÓN							
N°	**CRITERIOS A OBSERVAR**	**ESTADOS FINANCIEROS**					
		2013		**2014**		**2015**	
1	VENTAS TOTALES	1.691.563,14		1651474,3		1616458,79	
2	VENTAS POR SEGMENTO DE MERCADO	**CONTADO**	**CRÉDITO**	**CONTADO**	**CRÉDITO**	**CONTADO**	**CRÉDITO**
		1.520.676,03	170.887,11	1.508.401,89	143.072,41	1.488.739,96	127.718,83
3	CRECIMIENTO EN VENTAS	4,39%		-0,81%		-2,12%	

Fuente: Estados Financieros del Autoservicio
Elaborado: La Autora

- **Ventas totales anuales**

Las ventas totales anuales son los ingresos del negocio provenientes de las ventas de sus productos. Se puede calcular aproximadamente como el número de productos vendidos multiplicado por el precio de esos productos.

Para el análisis de ventas del Autoservicio "Gamahorro" se tomó como base las ventas de los 3 últimos años.

Cuadro Nro.18

Ventas totales

	2013	2014	2015
VENTAS TOTALES	**$1691563,14**	**$1651474,3**	**$1616458,79**

Fuente: Estados Financieros del Autoservicio
Elaborado: La Autora

Gráfico Nro.14

FUENTE: Estado de Resultados
ELABORADO: La Autora

Como se puede observar en el gráfico en el trascurso de los últimos años las ventas han tenido un decremento para el Autoservicio "Gamahorro", producto de la situación económica actual. Cabe mencionar que la agresividad de la competencia y la existencia de nuevos negocios son factores claves que afectan directamente en el decremento de las ventas.

- **Ventas por segmento de mercado**

Las ventas para el Autoservicio en estudio están segmentadas de la siguiente manera:

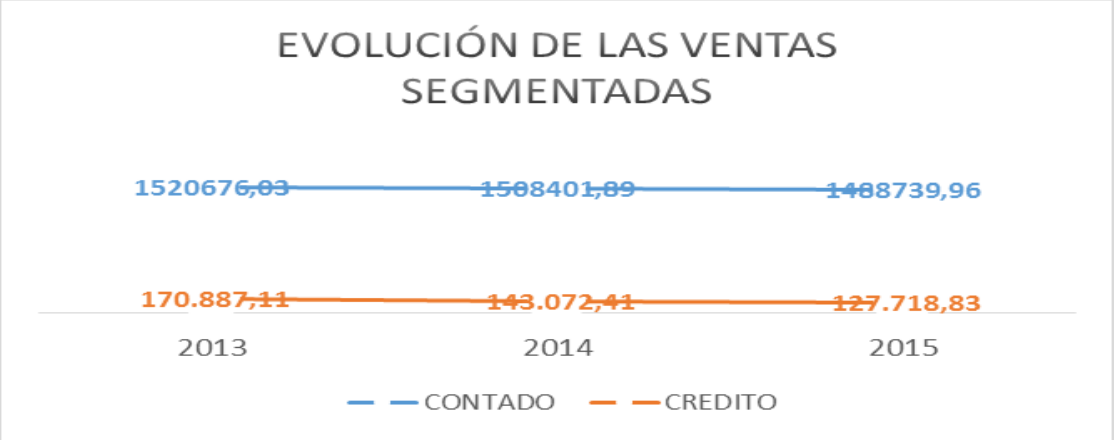
Cuadro Nro.19

Segmento de la empresa

SEGMENTOS	2013	2014	2015
CONTADO	1520676,03	1508401,89	1488739,96
CRÉDITO	170.887,11	143.072,41	127.718,83

Fuente: Estados Financieros del Autoservicio
Elaborado: La Autora

Gráfico Nro.15



FUENTE: Estado de Resultados
ELABORADO: La Autora

En la gráfica se observa que el mayor volumen de ventas es al contado lo que implica una transacción directa generando beneficio económico inmediato, mientras que a crédito se vende un producto y se acuerda cobrar una parte o el total de su valor en un plazo determinado.

- **Crecimiento en ventas**

En el caso del Autoservicio "Gamahorro" en los 2 últimos años se ha visto un decremento en las ventas el mismo que se lo detalla a continuación:

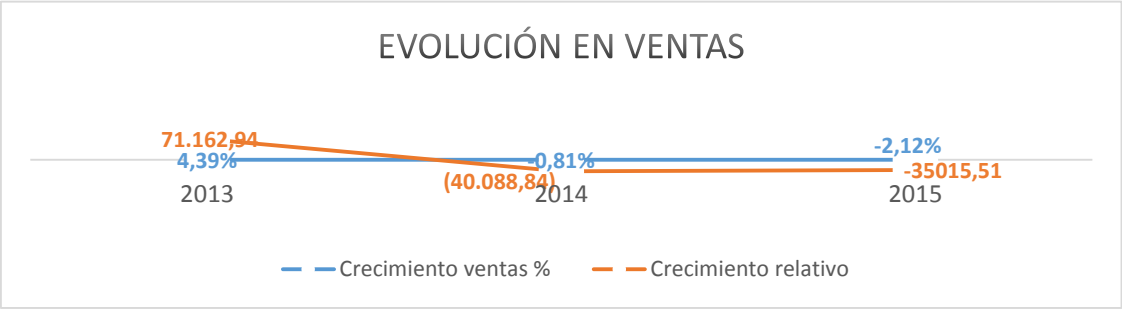
Cuadro Nro.20

Crecimiento en ventas

	2013	2014	2015
Crecimiento ventas %	4,39%	-0,81%	-2,12%
Crecimiento relativo	71.162,94	-40.088,84	-35015,51

Fuente: Estados Financieros del Autoservicio
Elaborado: La Autora

Gráfico Nro.16



Fuente: Estado de Resultados
Elaborado: La Autora

La gráfica muestra como en los dos últimos años ha existido un decremento en las ventas para el autoservicio por los motivos antes mencionados uno de los propósitos de la investigación es mejorar e incrementar las ventas para la empresa en estudio.

A continuación se establece el cuadro final de Fortalezas y debilidades, en base al Análisis de Ventas del Autoservicio "Gamahorro".

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El mayor volumen de ventas es al contado lo que implica una transacción directa generando beneficio económico inmediato	El decremento de las ventas para el año 2015 equivale a -2.12%

- **ANÁLISIS DE UTILIDADES**

Utilidad, provecho o beneficio de orden económico obtenido por una empresa en el curso de sus operaciones para el Autoservicio "Gamahorro" se observa lo siguiente en los últimos 3 años:

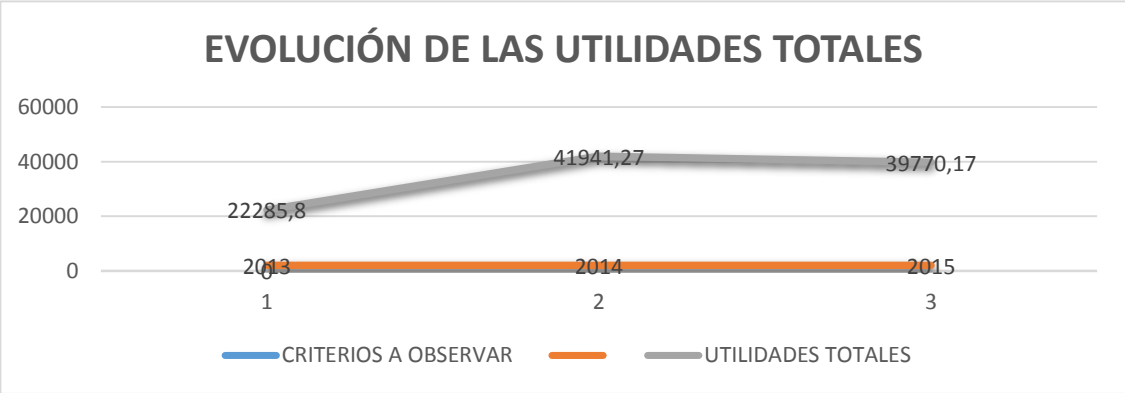
Cuadro Nro.21

Utilidades totales

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
N°	CRITERIOS A OBSERVAR	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
		2013	2014	2015
1	UTILIDADES TOTALES	22285,8	41941,27	39770,17

Fuente: Estados Financieros del Autoservicio
Elaborado: La Autora

Gráfico Nro.17



Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancia
Elaborado: La Autora

La grafica muestra como para el 2015 las utilidades netas del autoservicio han decrecido a la raíz de las ventas que para el mismo año fueron menores esto implica que a menor ventas anuales, menores serán las utilidades para la empresa en estudio.

DEBILIDADES
Las utilidades tienen un decremento de $2171,11

- **ANÁLISIS DE CARTERA**

La cartera comprende las cuentas por cobrar e cuentas incobrables que se detallan de la siguiente manera:

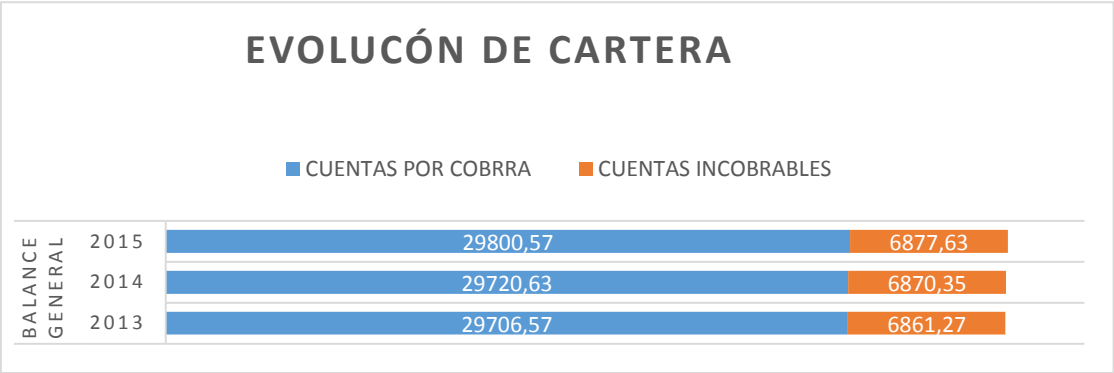
Cuadro Nro.22

Cuentas por cobrar y cuentas incobrables

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
N°	**CRITERIOS A OBSERVAR**	**BALANCE GENERAL**		
		2013	**2014**	**2015**
1	CUENTAS POR COBRRA	29706,57	29720,63	29800,57
2	CUENTAS INCOBRABLES	6861,27	6870,35	6877,63

Fuente: Balance General del Autoservicio
Elaborado: La Autora

Gráfico Nro.18



Fuente: Balance General
Elaborado: La Autora

El presente gráfico muestra el balance general de cuentas pendientes y su diferenciación entre las que se pueden cobrar y las que ya no se pueden cobrar esto afecta negativamente en el desenvolvimiento económico global del negocio ya que se debería priorizar en un corto plazo únicamente arriesgar la inversión con clientes potencialmente solventes , tomando en cuenta que lo normal sería tener una lista establecida de clientes confiables y otros a los que conviene tener transacciones al contado.

DEBILIDADES
La cuentas incobrables ascienden a $6877,63 lo cual representa una pérdida para el autoservicio

- **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMERCIALES**

Los Procesos comerciales tratan de la relación entre la empresa y sus canales de distribución y ventas. El objetivo de los procesos comerciales es maximizar el resultado de la empresa, vendiendo la mayor cantidad de productos, para el mayor número de personas, al precio que maximiza el margen. Para el presente análisis se utilizó el anexo donde se muestra la Evaluación de los Procesos comerciales que contiene los siguientes indicadores.

- Publicidad: El Autoservicio “Gamahorro”, en la actualidad no cuenta con publicidad, utiliza material impreso para entregar a sus clientes el mismo contiene el logotipo de la empresa, dirección y números telefónicos. No cuenta con pautas publicitarias que permitan captar clientes.
- Promoción de Ventas: En el autoservicio en estudio se manejan promociones directas al consumidor final como son: Combos en Productos, Descuentos por volumen de compra, de los cuales ha obtenido muy buenos resultados como es la fidelidad de sus clientes.

- Relaciones Públicas: El Autoservicio “Gamahorro” cada año realiza un Rifas, la misma que permite que todos los clientes puedan participar de ella, de esta manera se logra reafirmar el compromiso de la empresa con ellos y mejorar la fidelidad de ellos con la empresa. No ha realizado patrocinios tanto para eventos deportivos como sociales.
- Fuerza de Ventas: El Autoservicio “Gamahorro” cuenta con 7 personas que brindan atención al cliente dentro de los cargos que desempeña cada uno de ellos está: Atención al Cliente, Cajeras, Bodeguero. Uno de los principales valores que existe dentro del equipo de trabajo es el respeto hacia los clientes lo que permite así ser poder mostrar y brindar un buen servicio al cliente eso permitirá lograr mostrar una imagen empresarial adecuada con los y futuros clientes del autoservicio.

A continuación se establece el cuadro final de Fortalezas y debilidades, en base a la Evaluación de los Procesos Comerciales.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El Servicio que se brinda a los clientes esta siempre en constante cambio y mejoramiento, cuenta con personal adecuado para cada cargo.	No existe incentivos económicos a los empleados, solamente se lo realiza verbalmente.
Se maneja un programa de descuentos para los clientes importantes	La comunicación ente los diversos departamentos no es eficiente.

- **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS FACTORES DE MARKETING**

Este tipo de análisis nos conduce a un análisis comparativo entre nuestra empresa y sus competidores los criterios para esta comparación son diversos, para el presente análisis se utilizó el anexo sobre el análisis comparativo de los factores de marketing donde se detallan a continuación:

- Servicio: En la actualidad el servicio es uno de los factores más importantes en la fidelización de los clientes el autoservicio en estudio frente a la competencia mantiene un correcto manejo bridando a sus clientes una calidad de servicio y una excelente atención por parte de sus colaborados con los clientes.
- Precio: En la actualidad los precios fijados a los productos que se comercializan en el autoservicio están siempre a la par de la competencia, y acorde a las necesidades de los clientes lo que le ha permitido mantenerse en un mercado netamente competitivo por sus precios.
- Plaza: El Autoservicio en estudio está ubicado en el centro de Catamayo al igual que sus competidores como son: Coherbur, Ecomaxi a diferencia de la Infraestructura lo cual le ha permitido diferenciarse frente a sus competidores, cuenta con amplios pasillos y variedad de productos brindando así a sus clientes un servicio de calidad.
- Comunicación: Uno de los factores comparativos entre el autoservicio en estudio y sus competidores directos es el manejo adecuado de las relaciones públicas de cómo ha logrado manejar la misma entre sus clientes y la empresa, lo cual mediante la encuesta realizada nos muestra que Gamahorro mantiene una cordialidad con sus clientes, a más de ello constantemente se realizan promociones que incentiven a los clientes a volver adquirir productos en el Autoservicio. Al momento la empresa no cuenta con publicidad lo que conlleva a plantear en la presente investigación un plan publicitario que le permita a la empresa mejorar el posicionamiento frente a sus competidores que al momento mantienen spot publicitarios en medios de comunicación del cantón Catamayo.

A continuación se establece el cuadro final de Fortalezas y debilidades, en base al Análisis comparativo de los Factores de Marketing.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El Servicio que se brinda a los clientes es bueno.	No cuenta con publicidad lo que no le permite mejorar en cuanto a su competencia
Política de precios accesible	No cuenta con spots publicitarios

- **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR:**

Conceptualmente la cadena de valor, teoría promulgada por Michael Porter, donde define y desarrolla actividades dentro de una organización empresarial, con la intención de generar un valor final positivo para los clientes. Dichas actividades se definen como principales (primarias) y apoyadas por las denominadas secundarias

Comúnmente se establece una línea sistemática y ordenada, como por ejemplo desde las etapas iniciales en la organización de las empresas como el abastecimiento, almacenamiento de productos, la infraestructura propiamente dicha de la organización, los entes relacionados con el manejo acertado del recurso acompañado de las potencialidades del grupo humano, seguido finalmente por la tecnología, soporte necesario para el desarrollo de las actividades operativas, matemáticas y logísticas.

Con estos antecedentes en base a la encuesta extraída de **Ballesteros** en el Anexo sobre la Cadena de Valor donde se analizarán las siguientes variables:

- Infraestructura de la Firma
- Gestión de Recursos Humanos
- Desarrollo de la Tecnología
- Operaciones

- Marketing y Ventas
- Servicio

Se evidencia en base a los indicadores el siguiente razonamiento:

En lo referente a la **Infraestructura de la firma**, relacionada a la figura estructural visible, señala que en la actualidad no se maneja un plan anual, a manera de un POA (Programa Operativo Anual), donde se detalle, las intenciones y objetivos globales en el período de 12 meses, para generar oportunidades de crecimiento a la par de potencializar las características existentes, pero sobretodo dar cumplimiento a actividades programadas para dicho objetivo.

Se maneja acertados criterios de manejo inmediato de la información, ya que cuenta con soporte tecnológico de almacenamiento, y de operación confiable de datos. La infraestructura, es decir el espacio físico presenta características favorables para el desenvolvimiento de los clientes, se menciona con anterioridad que físicamente, en términos de accesibilidad y de operación espacial/arquitectónica los trabajadores inicialmente operan eficazmente acompañados de las herramientas necesarias, ofreciendo a los clientes un espacio amplio, libre de barreras arquitectónicas para desarrollar las actividades necesarias con el comercio, mencionar que no presenta complicaciones para que los empleados y trabajadores desarrollen satisfactoriamente sus actividades diarias.

Otro aspecto establecido como debilidad, es que no existe un área de marketing, establecida en la organización que cumpla funciones específicas, ni menos que gire en torno al área financiera/administrativa.

En lo referente a la gestión del valor humano, factor preponderante en el desarrollo eficaz como motor de la gestión empresarial, dada las condiciones, tamaño, número de empleados, en el Autoservicio “Gamahorro” no existe un Departamento de Recursos Humanos, funciones adoptadas por el Administrador/Gerente, mismo que se encarga de la selección de nuevos trabajadores, su ingreso, revisión de desempeño, y despidos; no cuenta con un documento, ficha o formato para la evaluación programada de desempeño, criterio que se lo maneja de forma directa en base a la observación puntual en el diario ejercicio de los empleados, así mismo carece de programas de capacitación continua donde se direccione los valores, el enriquecimiento paralelo entre vendedor-cliente, nuevas técnicas de venta, respeto y relaciones humanas. . Acotando, en los indicadores que presentan bondades, la empresa se define como un ambiente propicio con condiciones favorables para los empleados, definiéndolo entonces como una empresa donde las personas estarían dispuestas a laborar.

En los aspectos de **Desarrollo de la tecnología,** se menciona con anterioridad que cuenta con Software contemporáneos, eficaces para el manejo, procesamiento, archivo, operaciones matemáticas de datos que facilitan notablemente el desempeño y manejo global del negocio. Como factor negativo mencionaremos que no todos los empleados están capacitados para el manejo de dichos programas, inicialmente por la diferenciación de funciones, y los conceptos de comunicación dentro y fuera de la empresa es limitado, por no decir nulo.

El manejo global de las **Operaciones,** está desarrollándose de manera medianamente eficaz, una de las razones, es que se puede sobrellevar la necesidad de demanda adicional, los controles de calidad como principio básico de funcionamiento (control de estado de llegada y salida los productos, caducidad, etc.), y la segunda es que como organización

empresarial no existe un área de marketing, que vele por generar oportunidades y potencializar las existentes, basadas en la publicidad, herramientas de información y comunicación actuales.

El **Marketing y las ventas**, con los indicadores manifiestan que la empresa esta abastecida por los productos que ofrece y promociona llegando eficazmente a la totalidad de sus clientes, existe un número correcto de personal dedicado a la venta en base a la demanda; anteriormente se menciona que la infraestructura presenta bondades para el desempeño operativo, tratando de proyectar la simbología, el nombre y la marca en el edificio, información necesaria para la accesibilidad. Como notorio inconveniente se mantiene la carencia de los medios correctos para la comunicación e información exterior en base a conceptos adecuados de publicidad, alcance y progreso de la marca corporativa.

En el tema final de la cadena de valor, se encuentra el **Servicio¸** donde la información detallada del estado actual interno, lo define como potencialidad ya que los clientes concuerdan en los criterios de respeto, cordialidad, atención oportuna, solución eficaz de quejas, cambios y devoluciones de productos en mal estado en los que el negocio se maneja actualmente.

Concluyendo, estableciendo el balance general, relacionando en sumatoria las valoraciones de todos los indicadores de la tabla, el Autoservicio "Gamahorro" obtiene un 36% de calificación positiva, enmarcándola como **Regular.** Es evidente que la intención debe ser mejorar oportunamente las potencialidades para lograr avances significativos y posicionarla entre un 42 y 47% (Bueno) como objetivo a corto plazo.

A continuación se establece el cuadro final de Fortalezas y debilidades, en base a la valoración obtenida del Análisis de la Cadena de Valor.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Condiciones favorables de infraestructura física, espacio operativo para el desarrollo de actividades.	Carencia de un Departamento de Marketing que promulgue las actividades publicitarias pertinentes.
Clima, entorno laboral favorable.	Carencia de programas de evaluación y seguimiento de desempeño de los empleados
Software de control y manejo operativo actualizado y confiable.	Carencia de estrategias comunicacionales que proyecten la imagen al exterior.
Concepto generalizado de satisfacción por parte de la clientela en ventas y servicio.	Escaso criterio de comunicación interna y externa que potencialice la marca e imagen corporativa.

- **ANÁLISIS DE INDICADORES DE MARKETING**

Los indicadores de marketing permiten una correcta evaluación de las acciones desarrolladas y la contribución de éstas a los objetivos de la organización. A la hora de tomar decisiones necesitamos que nuestros análisis estén basados en información relevante que nos permita administrar inteligentemente los recursos de la empresa.

Para la recopilación de esta información se tomará en consideración la investigación de mercado de la cual se obtuvo como instrumento; la encuesta realizada a los 367 clientes fijos de la empresa, los estados de resultados y balance general del Autoservicio "Gamahorro", este instrumento nos permitirá conocer algunas métricas de desarrollo de marketing.

Las variables analizadas en la encuesta realizada a los clientes del Autoservicio se muestran a continuación con su respectiva valoración de cada una:

Cuadro Nro.23

Resultados de la investigación de mercado revisar anexo n°5

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"		
VARIABLES	**INDICADORES**	**RESULTADOS**
PLAZA O COLOCACIÓN	CONOCIMIENTO(SOBRE EL AUTOSERVICIO)	Los clientes del Autoservicio manifestaron conocer al autoservicio Gamahorro: un 42 % por Amigos, un 32% por Radio,12% por Prensa,6% por Televisión ,5 Hojas Volantes, 3 % Internet.
	FRECUENCIA DE COMPRA	Los clientes del Autoservicio manifestaron que acuden hacer sus compras en un 9% semanal,24% lo realizan quincenalmente,21% mensual y un 16% lo realiza diario.
PRODUCTO	Preferencia de la compra	Los clientes del Autoservicio manifestaron que prefieren adquirir los productos en el Autoservicio en un 34% por precio,un 33% por su ubicación,un 25% por la calidad de los productos y finalmente un 8 % lo realiza por la atención que le brindan.
	Tipo y calidad de productos	Los clietes manifestaron que la calidad de los productos que adquiere en el autoservicio son en un 56% manifiesta ser buenos, un 44% muy buenos
	Cantidad de consumo	Los clientes manifiestaron que gastan mensualmente en la compra de los productoscon un 56% de $50 a $100, con un 21% manifiestan gastar de $100 a $200, otro 21% gasta de $50 a $100 y tan solo un 6% gasta de $200 dolares en adelante
PRECIO	Precio del Producto frente a la competencia	Los clientes del Autoservicio manifestaron que los precios de la empresa frente a la cometencia en un 57% más económicos ,un 37% son iguales , y un 6% afirma ser mas caros.
PROMOCIÓN	Publicidad	Los clientes del Autoservcio manifestaron en un 70% conocer publicidad de la empresa en años anteriores, mientras que un 30% manifestaron no conocer de publicidad del Autoservicio.
	Atención al Cliente	Los clientes manifestaron que la atención que han recibid0o por parte de los empleados de autoservicio en un 48%ha sido bueno, 43% excelente ,7% regular,2% mala
POST VENTA	Sugerencias	Los clientes suguieren al geente del autoservicio para elegirlo sobre otros negocios en un 28% qu incremente promciones, 27% que incremente publicidad,24% que brinde buena atención al cliente,21% que sea económico.

Fuente: Anexo N°5 Tabulación encuestas clientes del Autoservicio
Elaborado: La Autora

Cuadro Nro.24

Cartera y cartera morosa del autoservicio

Métrica Financiera	Forma de cálculo	Valor
Cartera	$= \frac{Cartera\ pendiente\ por\ recaudar}{Ventas\ logradas}$	$= \frac{29800,57}{1'614.458,79}$ $=1.844$
Cartera Morosa	$= \frac{Cartera\ pendiente\ por\ recaudar\ superior\ a\ 30\ días}{Ventas\ logradas}$	$= \frac{6877,27}{1'614.458,79}$ $=0.424$

Fuente: Estados Financieros y Balance General del Autoservicio
Elaborado: La Autora

Mediante los resultados de **cartera** se puede concluir que la empresa está recaudando sus cuentas por cobrar efectivamente ya que tan solo un 1.84%en comparación con sus ventas logradas no se lo ha recaudado.

Los resultados de **cartera morosa** ascienden a un 0.42% del total de ventas logradas lo que nos muestra que la gestión de cobranza del autoservicio está siendo eficiente pero no se debe dejar de lado que no debería existir ningún valor en dicha cartera ya que se considera una pérdida para la empresa.

Cuadro Nro.25
Primera Mensión

Métrica relacionada con los canales	Forma de cálculo	Valor
Top of mind (primera mención)	$= \frac{\%\ de\ personas\ que\ nombran\ primero\ una\ marca}{Total\ de\ encuestados}$	$= \frac{114}{367}$ $=0.31$ $=31\%$

Fuente: Investigación de Mercados

El presente indicador muestra mediante la encuesta realizada a los clientes cuando la pregunta fué la siguiente :

- Indique que autoservicios conoce en Catamayo

Dando como resultado un 31% de respuestas por parte de los clientes, los mismos manifiestan conocer el Autoservicio Ecomaxi considerado competencia directa del autoservicio en estudio.

Cuadro Nro.26
Nivel de satisfacción

Métrica del consumidor	Forma de cálculo	Valor
Nivel de Satisfacción	$= \frac{Clientes\ Satisfechos}{Clientes\ totales}$	$= \frac{158}{367}$ $= 0.43$ $= 43\%$

Fuente: Investigación de Mercados

El presente indicador muestra mediante la encuesta realizada a los clientes cuando la pregunta fué la siguiente :

- ¿En general como ha sido su experiencia usando el servicio que el Autoservicio Gamahorro presta?

De la cual se logró obtener que el 43% de los clientes han manifestado que su experiencia ha sido excelente, mientras que el 47% manifestó que es buena esto conlleva a que día a día se logre mejorar el servicio para tratar de obtener un mayor porcentaje de clientes con una calificación excelente.

A continuación se establece el cuadro final de Fortalezas y debilidades, en base a la valoración obtenida del Análisis de Indicadores de Marketing.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa está recaudando sus cuentas por cobrar efectivamente ya que tan solo un 1.84%en comparación con sus ventas logradas no se lo ha recaudado.	El 43% del 100% de los clientes manifiestan que el servicio que presta el Autoservicio es excelente
Los resultados de **cartera morosa** ascienden a un 0.42% del total de ventas logradas lo que nos muestra que la gestión de cobranza del autoservicio está siendo eficiente	La primera mención por parte de los clientes al preguntarles sobre que autoservicio conocen fue el Autoservicio Ecomaxi el mismo que es considerado competencia directa para el autoservicio en estudio

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos, permitió resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades del área de marketing, en base a los análisis realizados anteriormente, la entrevista dirigida a los miembros directivos de la empresa y área administrativa, la investigación de mercado dirigida a los clientes de la empresa.

Cuadro Nro.27

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) PARA EL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"				
	FORTALEZAS	**PESO**	**VALOR**	**PONDERACIÓN**
1	Es ágil para detectar los cambios en las preferencias de productos de sus clientes	0,06	3	0,18
2	El sistema de promociones está ligado al cumplimiento de objetivos.	0,06	4	0,24
3	El mayor volumen de ventas es al contado lo que implica una transacción directa generando beneficio económico inmediato	0,06	4	0,24
4	Se maneja un programa de descuentos para los clientes importantes	0,05	3	0,15
5	Política de precios accesible	0,07	4	0,28
6	Buena calidad de servicio al cliente	0,05	4	0,2
7	Condiciones favorables de infraestructura física, espacio operativo para el desarrollo de actividades.	0,06	3	0,18
8	Clima, entorno laboral favorable.	0,05	3	0,15
9	La gestión de cobranza del autoservicio está siendo eficiente	0,06	3	0,18
10	Software de control y manejo operativo actualizado y confiable	0,06	4	0,24
	DEBILIDADES			
1	La empresa no se reúne con los clientes por lo menos una vez al año para determinar que productos o servicios necesitarán en el futuro.	0,05	2	0,1
2	No cuenta con estrategias agresivas de marketing, por ende no le ha permitido lograr ser diferenciados por la competencia	0,06	4	0,24
3	El decremento de las ventas para el año 2015 equivale a -2.12%	0,05	2	0,1
4	Las utilidades tienen un decremento de $2171,11	0,05	2	0,1
5	No existe incentivos económicos a los empleados, solamente se lo realiza verbalmente.	0,03	2	0,06
6	Carencia de un Departamento de Marketing que promulgue las actividades publicitarias pertinentes	0,05	4	0,2
7	Escaso criterio de comunicación interna y externa que potencialice la marca e imagen corporativa.	0,05	3	0,15
8	Carencia de estrategias comunicacionales que proyecten la imagen al exterior.	0,08	3	0,24
TOTAL		**1**		**3,23**

Fuente: Análisis Interno; Pág. 124 a la 150

Elaborado: La Autora

ANÁLISIS

La matriz MEFI del Autoservicio “Gamahorro” cuenta con 18 factores determinantes de éxito, diez fortalezas y ocho debilidades, dándonos un resultado de 3,23 el cual indica que la organización está ligeramente más fuerte que débil, donde las fortalezas pesan más que las debilidades, se debe tener en cuenta que no se puede dejar de lado las debilidades y buscar siempre el mejoramiento continuo de las mismas.

g). DISCUCIÓN

1. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

Para la realización del diagnóstico de la situación del Autoservicio "Gamahorro", el mismo que tiene por objeto el desarrollo de la capacidad de valorar las diferentes alternativas que presentan en una situación así como las posibles consecuencias de cada una de ellas se tomó información antes obtenida donde se tuvo como objeto visualizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, y la situación competitiva de la empresa en estudio de modo que facilite el desarrollo de la propuesta de estrategias.

Se utiliza herramientas de análisis DAFO y la matriz MPC.

a. Análisis FODA del Autoservicio "Gamahorro"

La matriz FODA, tuvo como objeto visualizar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, de modo que facilite el desarrollo de la propuesta de estrategias.

Esta matriz se alimenta de la información del análisis interno sintetizada en la matriz de evaluación de las fuerzas internas (EFI); y del análisis externo, cuya información se resume en la matriz de evaluación de las fuerzas externas (EFE).

Cuadro Nro.28

MATRIZ DE FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
1. Evolución de las leyes y normas que tienen por objetivo regularizar las actividades laborales. 2. Ingreso de Nuevos productos por parte de otros países incrementa las ventas y la variedad de productos. 3.El 28,3% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem 4.El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular lo que ha permitido mejorar la comunicación con los clientes 5.Incremento en la Participación de los Autoservicios en el País asciende al 94,5% de penetración 6. La Semaforización de los productos de consumo ha logrado el mejoramiento de la Calidad de los Productos que se comercializan 7.Incremento de la ley de Buenas Prácticas donde se presentan los límites de precios entre supermercados y proveedores 8.Uno de los sectores con mayor nivel de Facturación en el año 2013 se encuentra los supermercados con un total de $3.429,88 millones de dólares 9. El recurso energético se ha convertido en el motor principal para el funcionamiento de la industria ecuatoriana	1.Es ágil para detectar los cambios en las preferencias de productos de sus clientes 2. El sistema de promociones está ligado al cumplimiento de objetivos. 3. El mayor volumen de ventas es al contado lo que implica una transacción directa generando beneficio económico inmediato. 4.Se maneja un programa de descuentos para los clientes importantes 5. Política de precios accesible. 6. Buena calidad de servicio al cliente. 7. Condiciones favorables de infraestructura física, espacio operativo para el desarrollo de actividades. 8. Clima, entorno laboral favorable. 9.La gestión de cobranza del autoservicio está siendo eficiente 10.Software de control y manejo operativo actualizado y confiable
AMENAZAS	DEBILIDADES
1. El valor recaudado de impuestos por los productos para 2015 es de 14.600 millones de dólares 2. Se ha duplicado el Riesgo país para el año 2015, ubicándose en 1,458 puntos 3.El incremento de aranceles e impuesto a reducido las exportaciones al país 4. La tasa de desempleo a diciembre 2015 fue de 4,77 el cual muestra un incremento 5. Incremento de las Reformas Tributarias	1. La empresa no se reúne con los clientes por lo menos una vez al año para determinar que productos o servicios necesitarán en el futuro. 2.No cuenta con estrategias agresivas de marketing, por ende no le ha permitido lograr ser diferenciados por la competencia 3.El decremento de las ventas para el año 2015 equivale a -2.12%

6. El incremento en los precios de productos de consumo masivo 8.Aumento del gasto público y disminución de la Inversión 9. Se presenta un déficit en la balanza comercial total para el año de 2015 de USD 1,782 millones 10.Una de las barreras de ingreso al sector comercial es el capital de inversión 11. Los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.	4.Las utilidades tienen un decremento de $2171,11 5. No existe incentivos económicos a los empleados, solamente se lo realiza verbalmente. 6.Carencia de un Departamento de Marketing que promulgue las actividades publicitarias pertinentes 7. Escaso criterio de comunicación interna y externa que potencialice la marca e imagen corporativa. 8. Carencia de estrategias comunicacionales que proyecten la imagen al exterior.

Fuente: Matriz EFI-Matriz EFE
Elaborado: La Autora

Para desarrollar el cruce de variables, en primera instancia se identificaron y validaron las principales variables a analizar en los cuatro cuadrantes. A partir de la matriz FODA, se desprendieron cuatro tipos de estrategias: estrategias FO, ante las cuales se deben usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, estrategias DO, que requieren superar las debilidades aprovechando las oportunidades, estrategias FA, para las que se deben emplear las fortalezas a fin de evitar las amenazas, y estrategias DA, las cuales buscan reducir las debilidades y evitar las amenazas, obteniendo las mismas para el análisis FODA.

Para construir la matriz FODA en primera instancia se realizó el proceso de emparejamiento de las variables tomando factores uno a uno considerando el nivel de compatibilidad que tiene tanto el un factor con el otro factor, para generar y registrar las estrategias en la matriz, procurando generar estrategias tanto externas como estrategias interna.

Cuadro Nro.29
Matriz de Alto Impacto del Autoservicio "Gamahorro"

ANÁLISIS INTERNO / ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.Es ágil para detectar los cambios en las preferencias de productos de sus clientes 2. El sistema de promociones está ligado al cumplimiento de objetivos. 3. El mayor volumen de ventas es al contado lo que implica una transacción directa generando beneficio económico inmediato. 4.Se maneja un programa de descuentos para los clientes importantes 5. Política de precios accesible. 6. Buena calidad de servicio al cliente. 7. Condiciones favorables de infraestructura física, espacio operativo para el desarrollo de actividades. 8. Clima, entorno laboral favorable. 9.La gestión de cobranza del autoservicio está siendo eficiente 10.Software de control y manejo operativo actualizado y confiable	1. La empresa no se reúne con los clientes por lo menos una vez al año para determinar qué productos o servicios necesitarán en el futuro. 2.No cuenta con estrategias agresivas de marketing, por ende no le ha permitido lograr ser diferenciados por la competencia 3.El decremento de las ventas para el año 2015 equivale a -2.12% 4.Las utilidades tienen un decremento de $2171,11 5. No existe incentivos económicos a los empleados, solamente se lo realiza verbalmente. 6.Carencia de un Departamento de Marketing que promulgue las actividades publicitarias pertinentes 7. Escaso criterio de comunicación interna y externa que potencialice la marca e imagen corporativa. 8. Carencia de estrategias comunicacionales que proyecten la imagen al exterior.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
1. Evolución de las leyes y normas que tienen por objetivo regularizar las actividades laborales.	1. Implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofertan a los clientes del autoservicio "Gamahorro". (F6, O6).	1. Mejorar el posicionamiento del Autoservicio, incrementando estrategias de marketing que permitan dar a conocer los

2. Ingreso de Nuevos productos por parte de otros países incrementa las ventas y la variedad de productos. **3.El 28,3% de los hogares tiene acceso a Internet, de ellos el 43,7% accede a través de modem** **4.El 86,4% de los hogares posee al menos un teléfono celular lo que ha permitido mejorar la comunicación con los clientes** **5.Incremento en la Participación de los Autoservicios en el País asciende al 94,5% de penetración** **6. La Semaforización de los productos de consumo ha logrado el mejoramiento de la Calidad de los Productos que se comercializan** **7.Incremento de la ley de Buenas Prácticas donde se presentan los límites de precios entre supermercados y proveedores** **8.Uno de los sectores con mayor nivel de Facturación en el año 2013 se encuentra los supermercados con un total de $3.429,88 millones de dólares** **9. El recurso energético se ha convertido en el motor principal para el funcionamiento de la industria ecuatoriana**		servicios y productos que oferta la empresa. (D2,O3)
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
1. El valor recaudado de impuestos por los productos para 2015 es de 14.600 millones de dólares	1. Ampliar la participación del mercado del Autoservicio en un 25% para el año 2018. (F1,F7, A11, A10)	1. Incrementar las ventas del Autoservicio “Gamahorro” en un 20% para el año 2018.(D2,D3,A6)

2. Se ha duplicado el Riesgo país para el año 2015, ubicándose en 1,458 puntos **3.El incremento de aranceles e impuesto a reducido las exportaciones al país** **4. La tasa de desempleo a diciembre 2015 fue de 4,77 el cual muestra un incremento** **5. Incremento de las Reformas Tributarias** **6. El incremento en los precios de productos de consumo masivo** **8.Aumento del gasto público y disminución de la Inversión** **9. Se presenta un déficit en la balanza comercial total para el año de 2015 de USD 1,782 millones** **10.Una de las barreras de ingreso al sector comercial es el capital de inversión** **11. Los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad.**		

Fuente: Matriz EFI-EFE
Elaborado: La Autora

CUADRO RESUMEN DE ESTRATEGIAS GENERADAS EN LA MATRIZ FODA.

La matriz FODA permitió determinar con exactitud una estrategia FO, una estrategia DO, una estrategia FA y una estrategia DA, logrando determinar 4 estrategias para la empresa Autoservicio "Gamahorro", las cuales se presentan a continuación en un cuadro de resumen:

Cuadro Nro.30 Resumen de Estrategias

Nro.	ESTRATEGIAS FO
ESTRATEGIA-1	Implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofertan a los clientes del autoservicio "Gamahorro".
	ESTRATEGIAS DO
ESTRATEGIA -1	Mejorar el posicionamiento del Autoservicio en un 25% para el año 2018, incrementando estrategias de marketing que permitan dar a conocer los servicios y productos que oferta la empresa.
	ESTRATEGIAS FA
ESTRATEGIA-1	Ampliar la participación del mercado del Autoservicio en un 25% para el año 2018.
	ESTRATEGIAS DA
ESTRATEGIA -1	Incrementar las ventas del Autoservicio "Gamahorro" en un 20% para el año 2018.

Fuente: Matriz FODA
Elaborado: La Autora

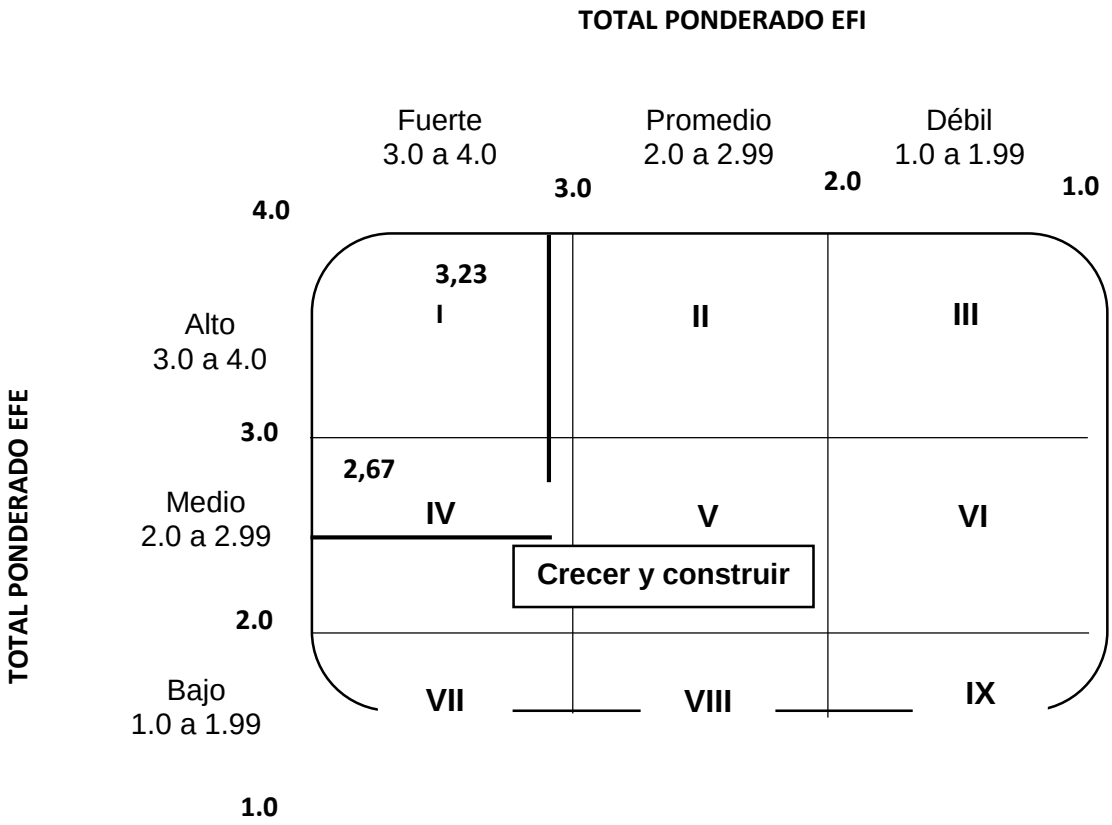
B. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

La matriz Interna Externa representa la herramienta para evaluar a la organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

La matriz se basa en dos dimensiones clave: (a) los totales ponderados resultantes del desarrollo de la matriz EFI en el eje de las abscisas y (b) los totales ponderados resultantes de la matriz EFE en el eje de las ordenadas.

En ella se graficó las dos dimensiones, el resultado de la matriz EFE del Autoservicio Gamahorro que corresponde al puntaje de 2,67 y el resultado de la matriz EFI es de 3,23 las cuales son representadas en la matriz IE identificándose por un circulo.

Gráfico Nro. 19 MATRIZ INTERNA Y EXTERNA PARA EL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"



Fuente: Matriz EFE-EFI
Elaborado: La Autora

La matriz interna y externa (IE) ha permitido observar que el Autoservicio “Gamahorro” se ubica en el cuadrante IV, CRECER Y COSNTRUIR, donde se manifiesta que se debe seguir invirtiendo y construyendo para que de esta forma sigua desarrollándose en el mercado competitivo que se encuentra inmerso , con el propósito de seguir brindando un servicio de calidad a sus clientes y contribuir al desarrollo y mantener su posicionamiento, con la recomendación de desarrollarse selectivamente para mejorar.

c. MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA- MATRIZ DE McKINSEY-GENERAL ELECTRIC.

Matriz General Electric, tambien conocida como Matriz de Mckinsey o Matriz atractivo del mercado-posición del negocio.

La Matriz GE se utiliza para evaluar las unidades de negocio que componen una empresa, de manera que se logre conocer la situación actual de cada una de ellas basados en los factores de influencia internos y externos.

Con la aplicación de la Matriz GE, se pretende:

- Determinar cuál de los negocios deberá recibir mayor o menor inversión, cuales han de mantenerse con un minimo de cambios o considerar la creación de nuevos productos.
- Reorientar estartegias.
- Eliminar o reducir pailatinamente negocios en decadencia.

El Autoservicio “Gamahorro” cuenta con una(1) unidad estratégica de negocios, lo que implica destine su intención de vender productos de consumo masivo sin ninguna estartegia aplicada a ningun sector específico ya sea comercial o de la población.

Cuadro Nro.31

UEN DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" DEL CANTÓN CATAMAYO

LÍNEAS DE ACTIVIDAD	% DE VENTAS	SEGMENTOS	% DE VENTAS	ÁMBITO GEOGRÁFICO	% DE VENTAS
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO	100%	Público Privado Créditos Personales	72,97% 10,13% 16,90%	Catamayo	100%

Fuente: Estados Financieros del Autoservicio
Elaborado: La Autora

VARIABLES QUE DETERMINAN EL ATRACTIVO/ NO ATRACTIVO DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"

- Tamaño del mercado
- Potencial de crecimiento
- Poder de negociación de clientes/proveedores
- Rentabilidad y estabilidad de mercado
- Dificultad y velocidad del cambio tecnológico
- Competencia (dificultad, rivalidad, cuotas de mercado)

Cuadro Nro.32

ATRACTIVO / NO ATRACTIVO DE MERCADO

FACTORES	% DE IMPORTANCIA	UEN1
TAMAÑO DEL MERCADO	18%	3
POTENCIAL DE CRECIMIENTO	13%	2
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES/ PROVEEDORES	17%	2

RENTABILIDAD Y ESTBILIDAD DE MERCADO	20	2
DIFICULTAD Y VELOCIDAD DEL CAMBIO TECNOLÓGICO	17%	3
COMPETENCIA (RIVALIDAD)	-15%	1
TOTAL	**100%**	**190**

Fuente: Matriz del Perfil Competitivo
Elaborado: La Autora

VARIABLES QUE DETERMINAN EL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"

- Cuota de Mercado
- Nivel de Servicio
- Precio Percibido
- Calidad Percibida
- Experiencia Know-How (saber cómo hacer algo fácil y eficientemente)
- Organización y Gestión

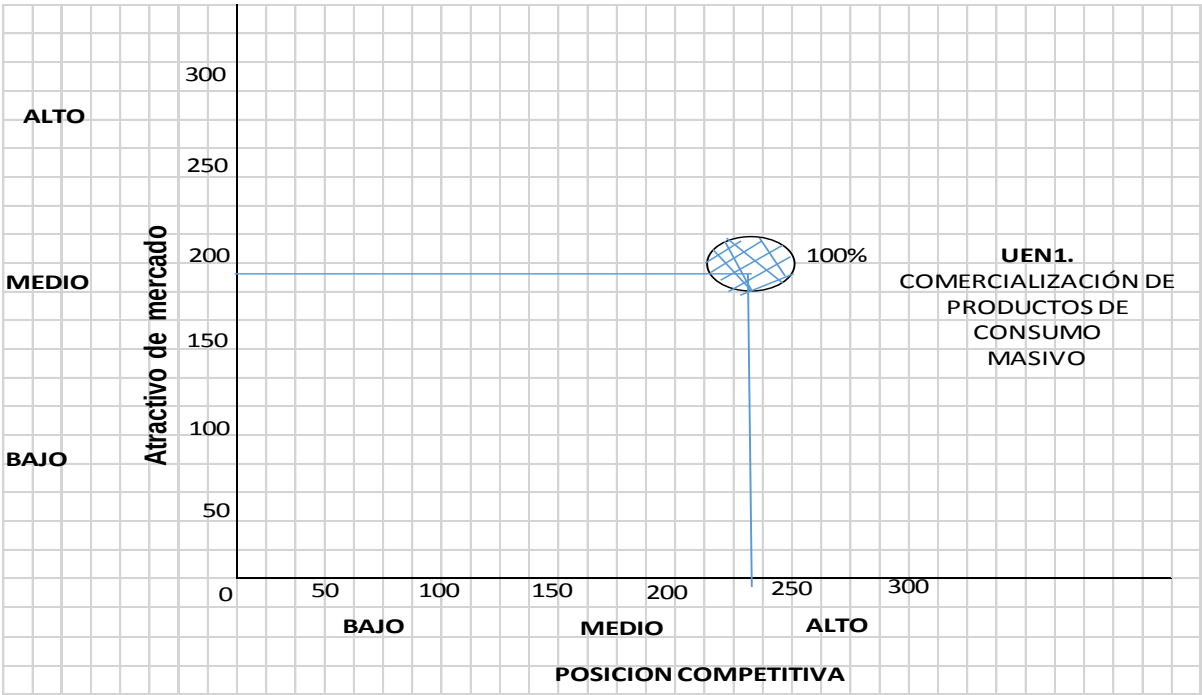
Cuadro Nro.33

POSICIÓN COMPETITVA

FACTORES	% DE IMPORTANCIA	UEN1
CUOTA DE MERCADO	15%	2
NIVEL DE SERVICO	22%	3
PRECIO PERCIBIDO	19%	3
CALIDAD PERCIBIDA	15%	3
EXPERIENCIA KNOW-HOW	14%	2
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	15%	1
TOTAL	**100%**	**241**

Fuente: Matriz del Perfil Competitivo
Elaborado: La Autora

GRÁFICO Nro.20 DE LA MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA- MATRIZ DE McKINSEY-GENERAL ELECTRIC.



Fuente: Cuadro de Atractivo de Mercado y Cuadro de Posición Competitiva
Elaborado: La Autora

Análisis: La Matriz Competitiva muestra que el Autoservicio "Gamahorro" la UEN1 (Comercialización de productos de consumo masivo) posee una buena posición competitiva ubicándose en un nivel medio alto. Al igual que el Atractivo de Mercado se encuentra en una posición similar, no obstante la empresa debe adaptarse a los cambios presentes en el mercado y cada día lograr mejorar obteniendo así lograr mantener el posicionamiento y la rentabilidad de la misma.

PROPUESTA

De acuerdo a los resultados y al análisis realizado en el diagnóstico de la Empresa, se propone el siguiente PLAN DE MARKETING PARA EL AUTOSERVICIO

“GAMAHOROO” del cantón Catamayo, con la finalidad de incrementar sus ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos establecidos tienen como finalidad ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de la organización. Este tipo de objetivos determinaron la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar el cumplimiento de los mismos.

Los siguientes objetivos estratégicos están desarrollados a nivel de la organización específicamente en el área de marketing, pretendiendo alcanzar a largo plazo, identificados de una forma amplia siendo claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

A continuación se describen cinco objetivos estratégicos que se han planteado para la empresa.

Cuadro N°34 Resumen de Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
1	Implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofertan a los clientes del autoservicio “Gamahorro”.
2	Mejorar el posicionamiento del Autoservicio, incrementando estrategias de marketing que permitan dar a conocer los servicios y productos que oferta la empresa.
3	Ampliar la participación mercado del Autoservicio en un 25% para el año 2018.
4	Incrementar las ventas del Autoservicio “Gamahorro” en un 20% para el año 2018.

Fuente: Creación de objetivos estratégicos para la empresa.
Elaboración: La autora

Objetivos operativos

El presente plan operativo pone a disposición cuáles serán los pasos a realizar por la empresa y las acciones que deberán desempeñar quienes participan en la actividad de promoción y venta de servicios, así como también los objetivos que se desean alcanzar al finalizar una determinada etapa.

Los objetivos operativos, se establecieron en base a los objetivos estratégicos planteados proporcionando un medio para la gestión y el personal para romper un objetivo estratégico más amplio en tareas realizables.

Para la consecución de los objetivos estratégicos se requiere la realización de los objetivos operativos desarrollando y ejecutando acciones para el cumplimiento de los objetivos operacionales.

Los objetivos operativos también se determinaron siendo medibles y específicos, aunque su enfoque es más estrecho.

Cuadro N°35 Resumen de los Objetivos Estratégicos y Operativos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
Implementar alternativas de mejoramiento en todos los servicios que se ofertan a los clientes del autoservicio "Gamahorro".	O1. Capacitar a los colaboradores en lo siguiente: Motivación Laboral, Relaciones Humanas y Buenas Prácticas de atención ciudadana, Gestión de Existencia e Inventarios. Logrando así mejorar el servicio brindado a los clientes O2. Realizar evaluaciones continuamente del desempeño de los colaboradores.
Mejorar el posicionamiento del Autoservicio, incrementando estrategias de marketing que permitan dar a conocer los servicios y productos que oferta la empresa.	O.1 Realizar una toma de local con la intención de realizar una promoción del Autoservicio "Gamahorro" a manera de una re apertura. O.2Crear un Spot Publicitario en los medios de comunicación Locales(Radiales) O.3Establecer perfiles de la marca en redes sociales para proyectar los productos, servicios y promociones habituales.

Ampliar la participación del mercado del Autoservicio en un 25% para el año 2018.	O1. Establecer un plan de promoción de los servicios y productos que ofrece el autoservicio. O2. Realizar una investigación de mercado para determinar las necesidades actuales de los clientes.
Incrementar las ventas del Autoservicio "Gamahorro" en un 20% para el año 2018.	O.1Ofrecer días de descuentos para atraer más clientes e incrementar las ventas. O.2Ofrecer descuentos del 10% en las compras. O.3Dar a conocer a los clientes las promociones y descuentos que se otorgaran. O.4Entrega de incentivos físicos (camisetas, gorras), cuando el cliente cumple ciertos valores de compra.

Fuente: Cuadro de objetivos estratégicos (Tabla Nro.23)
Elaboración: La autora

Detalle de objetivos estratégicos y operativos.

Los presentes cuadros indican la descripción de los objetivos estratégicos y objetivos operativos para cada objetivo principal, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada objetivo definido, por la acciones en el tiempo y en el espacio, y a su vez ejecutando las actividades y tareas en forma continua, que al realizarlas permitirá el cumplimiento de los objetivos operativos que posteriormente acercan al logro de los objetivos estratégicos.

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1

IMPLEMENTAR ALTERNATIVAS DE MEJORAMIENTO EN TODOS LOS SERVICIOS QUE SE OFERTAN A LOS CLIENTES DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO".

Meta:

- Mejorar el posicionamiento global del Autoservicio "Gamahorro" en términos publicitarios y actividades relacionadas.
- Realizar actividades de control y revisión de balances generales en el próximo año en las alternativas planteadas de mejoramiento.

Estrategia:

- Evaluar continuamente la atención que se ofrece a los clientes para proponer mejoras de los servicios.

Política:

- Se realizaran evaluaciones continuas al servicio que se brinda al cliente para determinar mejoras.
- Se ofrecerá estímulos al personal que demuestre una mejora en el proceso de atención a los clientes.

Actividades:

- Capacitar a los colaboradores en atención al cliente.
- Realizar evaluaciones continuamente del desempeño de los colaboradores.

Cuadro N°36

Nombre del Programa: PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"

Descripción:

La presente capacitación se llevará acabó con el propósito de mejorar el servicio brindado a los clientes del Autoservicio "Gamahorro" permitiendo así lograr ser una empresa reconocida en el cantón Catamayo. Los cursos dictados serán en lo siguiente:

- Motivación Laboral, Relaciones Humanas y Buenas Prácticas de atención ciudadana; con una duración de 20 horas
- Gestión de Existencia e Inventarios computarizado; con una duración de 10 horas

Los cursos de capacitación están dirigidos al personal de la empresa, según su puesto de trabajo, y lo dictarán instituciones acreditadas nacionalmente como: el SRI y SECAP Con instructores de reconocida experiencia.

Fecha de Inicio:02-Enero-2017 06- Febrero 2017	**Fecha de Finalización**: 30-Enero 2017 05-Marzo 2017

Responsable: Gerente del Autoservicio "Gamahorro".

Cronograma:

Actividades	Horario	DICIEMBRE 2016		Enero 2017				
		28Di.	29Dic	02 - ene	09 - ene	16- ene	23 - ene	30 - ene
Cotizar precios de empresas que brinden capacitación		✓						
Contratar servicios profesionales del capacitador.			✓					
Inicio de capacitación sobre: Motivación Laboral , relaciones humanas y buenas prácticas de atención ciudadana	17:00-21:00	✓		✓	✓	✓	✓	✓

Actividades		FEBRERO 2017

	Horario	03-Febrero	06 – febrero	13 - febrero	20-febrero	27 - febrero	5 - marzo
Cotizar precios de empresas que brinden capacitación		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Contratar servicios profesionales del capacitador.		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inicio de capacitación en : Gestión de existencia e inventarios computarizado	18:00-20:00	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Presupuesto:

Descripción	Participantes	Valor Unitario	Valor Total
Motivación Laboral , relaciones humanas y buenas prácticas de atención ciudadana	7	$75	$ 525
Gestión de existencia e inventarios computarizado	1	$100	$100
Total			**$ 625**

Controles:

- Realizar evaluaciones continuamente del desempeño de los colaboradores.

Fuente: SRI-SECAP
Elaborado: La Autora

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 2

Mejorar el posicionamiento del Autoservicio, incrementando estrategias de marketing que permitan dar a conocer los servicios y productos que oferta la empresa.

Meta:

Lograr que la empresa tenga prestigio, y participación del 20% reconocida en el mercado.

Estrategia:

- Invertir el 10% en publicidad para la empresa
- Realizar habilidades para crear alianzas con proveedores.

Política:

- Se realizaran evaluaciones continuas al servicio que se brinda al cliente para determinar mejoras.
- Se ofrecerá estímulos al personal que demuestre una mejora en el proceso de atención a los clientes.

Cuadro N°37

Nombre del Programa: Estrategias de Marketing que permitan dar a conocer los servicios y productos que oferta la empresa

Descripción: Para la realización del presente objetivo se va a realizar lo siguiente :

- Realizar una toma de local con la intención de realizar una promoción del Autoservicio "Gamahorro" a manera de una re apertura.
- Crear un Spot Publicitario en los medios de comunicación Locales(Radiales)
- Establecer perfiles de la marca en redes sociales para proyectar los productos, servicios y promociones habituales.

Fecha de Inicio:07-Enero-2017 | **Fecha de Finalización**: Diciembre 2017

Responsable: Gerente del Autoservicio "Gamahorro" y Jefe Administrativo

Actividades	Horario	Enero 2017	
		Sábado 7 de Enero	Sábado 7 de Enero
Toma de Local	8:00 19:00	11 horas de Duración	

Cronograma:

ACTIVIDADES	AÑO 2017											
	ENE	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AG0S**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**
RADIO BOQUERON	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
RADIO CAÑAVERAL	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ACTIVIDADES	AÑO 2017											
	ENE	**FEB**	**MAR**	**ABR**	**MAY**	**JUN**	**JUL**	**AG0S**	**SEP**	**OCT**	**NOV**	**DIC**
PERFIL EN REDES SOCIALES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Presupuesto:

Detalle	Cantidad	Duración de espacio	Valor unitario	Valor total
Cuña Radial en Radio Cañaveral	(3 por semana) Lunes, Miércoles, Viernes	45 segundos	1.25	180
Cuña Radial en Radio Boquerón	(3 por semana) Lunes, Miércoles, Viernes	45 segundos	1.25	180
TOTAL				**360**

Descripción	Participantes	Valor Unitario	Valor Total
Pago a modelo y animador	1	200	200
Materiales y decoración	1	50	50
Promociones, regalos, afiches.	VARIOS	300	300
TOTAL			**550**

Descripción	Participantes	Valor Unitario	Valor Total
Perfil en redes sociales	1	50	50
TOTAL			**50**

TOTAL PRESUPUESTO OBJETIVO N°2 : $1000

Controles:

- Establecer directrices que orienten a la empresa a manejar continuamente estrategias de marketing y publicidad.
- Revisar, actualizar y aplicar continuamente las actividades relacionadas con el marketing y la publicidad con la idea de posicionar eficazmente el nombre y la marca de la empresa en la sociedad.

Fuente: Cuadro N°34 Resumen de los Objetivos Estratégicos y Operativos
Elaborado: La Autora

La Cuña Radial que se transmitirá será la siguiente:

CUÑA RADIAL

EN BUSCA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD?

"NO TE PREOCUPÉS MÁS"TENEMOS LA SOLUCIÓN Y LA ENCONTRARÁS EN EL AUTOSERVICIO GAMAHORRO!! YA QUE NUESTROS PRODUCTOS SON DE EXCELENTE CALIDAD, OFRECEMOS ASESORAMIENTO GRATUITO Y SERVICIO PERSONALIZADO, CON LOS MEJORES PRECIOS DEL MERCADO.

VISITANOS!!

ESTAMOS UBICADOS EN LAS CALLES BOLÍVAR Y 18 DE NOVIEMBRE: NADA MÁS Y NADA MENOS QUE EN EL VALLE DEL ETERNO SOL (CATAMAYO)

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3

Aumentar y mejorar la participación mercado del Autoservicio en un 25% para el año 2017.

Meta:

Lograr que la empresa incremente en un 25% la participación de mercado obteniendo así ser una empresa reconocida dentro del cantón Catamayo.

Estrategia:

- Establecer un plan de promoción de los servicios y productos que ofrece el autoservicio.

- Realizar una investigación de mercado para determinar las necesidades actuales de los clientes.

Cuadro N°38

Nombre del Programa: Lograr que la empresa incremente en un 25% la participación de mercado obteniendo así ser una empresa reconocida dentro del cantón Catamayo.	
Descripción: Para la realización del presente objetivo se va a realizar lo siguiente : • Establecer un plan de promoción de los servicios y productos que ofrece el autoservicio. • Realizar una investigación de mercado para determinar las necesidades actuales de los clientes: El mismo permitirá conocer tipo de clientes, gustos y preferencias con la finalidad de conocer las necesidades del cliente, contratar los servicios de una persona especializada en investigación de mercado.	
Fecha de Inicio:Enero-2017 (1-2)	**Fecha de Finalización**: Diciembre 2017(3)
Responsable: Gerente del Autoservicio “Gamahorro” y Jefe Administrativo	
Cronograma:	

Actividades	AÑO 2017	
	ENERO	FEBRERO
VALLAS PUBLICITARIAS	✓	✓
HOJAS VOLANTES	✓	✓

Actividades	AÑO 2017
	ENERO
REALIZAR UN ESTUDIO PREVIO CORRESPONDIENTE E INVESTIGACIÓN DE MERCADO MEDIANTE ENCUESTAS, ENTREVISTAS, OBSERVACIÓN DIRECTA, ESTUDIO A LA COMPETENCIA, ETC.	✓

PRESUPUESTO: El presente objetivo tiene los siguientes costos:

DETALLE	CANTIDAD	DURACIÓN DE LA ACTIVIAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
VALLAS PUBLICITARIAS	4	1 TRIMESTARLMENTE	400	1,600
HOJAS VOLANTES	10,000	ANUAL	0,08	800
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	1	MENSUAL	600	600
TOTAL				**3,000**

Controles:

- Permitirá identificar y a su vez captar nuevos clientes y así incrementar la participación dela empresa en el mercado.
- Revisar continuamente las actividades planteadas para lograr los objetivos planteados.
- Debatir estrategias con el personal de ventas para mejorar la participación en el mercado.

Fuente: Cuadro N°34 Resumen de los Objetivos Estratégicos y Operativos
Elaborado: La Autora

La valla publicitaria y las hojas volantes contendrán el siguiente diseño:

VALLA PUBLICITARIA

HOJA VOLANTE:

PLAN DE OPERATIVIDAD DEL OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4

Incrementar las ventas del Autoservicio "Gamahorro" en un 20% para el año 2017.

PROBLEMA: En base al análisis de la información obtenida se pudo determinar que no cuentan con un plan promociones de los servicios que ofrece, para mejorar el posicionamiento en el mercado.

META: Para el primer semestre del año 2017 se prevé incrementar las ventas de un 15% en función a las promociones implementadas en la empresa.

POLÍTICAS

- Será política de la empresa otorgar descuentos a los clientes mayoristas y minoristas, según el plan de promociones y descuentos descrito.

ESTRATEGIAS

- Ofrecer días de descuentos para atraer más clientes e incrementar las ventas.
- Ofrecer descuentos del 15% en las compras

TÁCTICAS

- Los descuentos promocionales se efectuarán en los meses indicados durante el año 2017
- Se anunciará en los medios radiales y prensa de mayor circulación local y provincial

- Se capacitará al personal de la empresa, acerca de la implementación de estos descuentos.

ACTIVIDADES

- Dar a conocer a los clientes las promociones y descuentos que se otorgaran.

Cuadro N°39

Nombre del Programa: Plan de promociones a los clientes que adquieren los productos del autoservicio "Gamahorro" para incrementar las ventas y fidelizar a los mismos con la empresa.

Descripción: Para la realización del presente objetivo se va a realizar lo siguiente :

- Ofrecer días de descuentos para atraer más clientes e incrementar las ventas.
- Ofrecer descuentos del 10% en las compras.
- Dar a conocer a los clientes las promociones y descuentos que se otorgaran.
- Entrega de incentivos físicos (camisetas, gorras), cuando el cliente cumple ciertos valores de compra.

PLAN DE PROMOCIÓN

Nro.	Productos	Días de Promoción	10% de Descuento
1	Carnes y Embutidos	Lunes	10%
2	Frutas y verduras	Miércoles	10%
3	Bazar y Limpieza	Sábado	10%

Fuente: "Gamahorro"

DESCRIPCIÓN DE INCENTIVOS

Nro.	Cantidad de Compra	Tiempo de Promoción	Tipo de Incentivo
1	De $250 a $350	Mensual	Camiseta
2	De $150 a $250	Mensual	Gorra

Las promociones se realizarán durante todas las semanas del año 2017 los días mencionados posteriormente, las promociones se entregarán hasta agotar stock-

Fecha de Inicio:Enero-2017 | **Fecha de Finalización**: Diciembre 2017

Responsable: Gerente del Autoservicio "Gamahorro" y Jefe Administrativo

Cronograma:

ACTIVIDADES	AÑO 2017											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG0S	SEP	OCT	NOV	DIC
LUNES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MIÉRCOLES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SÁBADO	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ACTIVIDADES	AÑO 2017											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AG0S	SEP	OCT	NOV	DIC
CAMISETAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
GORRAS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

PRESUPUESTO:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Camisetas	200	4	800
Gorras	150	5	750
TOTAL			**1550**

Controles:

•Incrementar y fidelizar a nuestros y futuros clientes con la empresa.
•Incentivar la compra de los mismos
•Incrementar las ventas para el Autoservicio y lograr ser elegido sobre la competencia en la que se encuentra inmerso.

Fuente: Cuadro N°34 Resumen de los Objetivos Estratégicos y Operativos
Elaborado: La Autora

Los Incentivos de la Camiseta y gorra tendrán las siguientes características:

Cuadro N°40

CRONOGRAMA ANUAL DE PLAN DE MARKETING PARA EL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO"

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cotizar precios de empresas que brinden capacitación	x											
Contratar servicios profesionales del capacitador.	x											
Inicio de la capacitación sobre Motivación Laboral , relaciones humanas y buenas prácticas de atención ciudadana	X											
Cotizar precios de empresas que brinden capacitación		X										
Contratar servicios profesionales del capacitador.		X										
Inicio de la capacitación sobre Gestión de existencia e inventarios computarizado		X	X									
Toma de Local	X											
Cuña Radial	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Perfil en redes sociales	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vallas Publicitarias	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Hojas Volantes	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Estudio de Mercado	x											
Entrega de Incentivos	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Cuadro N°36-39
Elaborado: La Autora

Cuadro N°41

CRONOGRAMA DE PLAN DE MARKETING DETALLADO POR OBJETIVOS

OBJETIVO N°1

ACTIVIDADES	ENERO	FEBRERO
Capacitación a los empleados del Autoservicio en Motivación Laboral, relaciones Humanas y Buenas Prácticas de atención ciudadana	✓	
Capacitación al Bodeguero del Autoservicio en gestión de existencias e inventarios computarizados.		✓
PRESUPUESTO	**525**	**100**

Fuente: Cuadro N°36
Elaborado: La Autora

Cuadro N°42

CRONOGRAMA DE PLAN DE MARKETING PARA EL OBJETIVO N°2

ACTIVIDADES	ENE.	FEBR	MAR.	ABRI	MAYO	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCTU.	NOV.	DICI.
Toma Local	✓											
Cuñas Radiales(Radio Boquerón)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Radio Cañaveral	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Perfiles en Redes Sociales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PRESUPUESTO	**580**	**34,17**	**34,17**	**34,17**	**34,17**	**34,17**	**34,17**	**34,17**	**34,17**	**34,17**	**34,17**	**34,17**

Fuente: Cuadro N°37
Elaborado: La Autora

Cuadro N°43

CRONOGRAMA DE PLAN DE MARKETING PARA EL OBJETIVO N°3

ACTIVIDADES	ENE.	FEBR	MAR.	ABRI	MAYO	JUN.	JUL.	AGOS.	SEPT.	OCTU.	NOV.	DICI.
VALLAS PUBLICITARIAS			✓			✓			✓			✓
HOJAS VOLANTES	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
INVESTIGACIÓN DE MERCADO	✓											
PRESUPUESTO	**666,67**	**66,67**	**466,67**	**66,67**	**66,67**	**466,67**	**66,67**	**66,67**	**466,67**	**66,67**	**66,67**	**466,67**

Fuente: Cuadro N°38
Elaborado: La Autora

Cuadro N°44

CRONOGRAMA DE PLAN DE MARKETING PARA EL OBJETIVO N°4

ACTIVIDADES	ENE.	FEBRE.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DICI.
Toma Local	✓											
Plan de Promoción (10% de Descuentos)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Plan de Incentivos(Gorras , Camisetas)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PRESUPUESTO	**1550**											

Fuente: Cuadro N°39
Elaborado: La Autora

PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING

Es un documento que recoge de manera consolidada los presupuestos de cada una de las actividades o programas diseñados dentro del plan de marketing. En el puesto se presentan los ingresos y la inversión total que se va a realizar para cumplir con los objetivos planteados.

El presupuesto de mercadotecnia sirve para varios propósitos:

• Proporciona una guía para todas las actividades de mercadotecnia de la empresa.

• Asegura que las actividades de la empresa concuerden con el plan corporativo.

• Ayuda para que los recursos concuerden con los objetivos de mercadotecnia.

Para poder lograr el alcance de estos objetivos establecidos se requiere del siguiente presupuesto requerido el cual se detalla a continuación:

Cuadro N°45

Cuadro Resumen del Presupuesto Global de la Propuesta

PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING	
CUENTA	**PARTIDA**
Fuerza de Ventas	$
Capacitación en Motivación Laboral relaciones Humanas y Buenas Prácticas de atención ciudadana	525
Capacitación en gestión de existencias e inventarios computarizados.	100
TOTAL DE GASTO DE VENTAS	**625**
Publicidad	
Radio	360
Publicidad en Internet	50
Hojas Volantes	800
Vallas Publicitarias	1600
TOTAL INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	**2810**
PROMOCIÓN DE VENTAS	
Gorras	800
Camisetas	750
TOTAL INVERSIÓN EN PROMOCIÓN DE VENTAS	**1550**
MERCHANDISING	
Pago Animador y Modelo	200
Promociones Regalos Afiches	300
Materiales de Decoración	50
TOTAL DE INVERSIÓN EN MERCHANDASING	**550**
INVERSIÓN TOTAL DEL MARKETING	**$5.535**

Fuente: Cuadro N°36 al 39
Elaborado: La Autora

En el presupuesto general se determina que para la realización de la propuesta del plan de marketing el mismo que requiere de un valor de $5535,00 dólares americanos, este presupuesto total será utilizado en el lapso del año 2017, enfocado al mejoramiento, crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa.

h) CONCLUSIONES

Según los análisis realizados al Autoservicio "Gamahorro" y su entorno, se ha determinado a continuación las conclusiones que se pudo llegar a través de todo el proceso investigativo en la realización del presente trabajo de tesis:

- Mediante el estudio sobre el análisis externo realizado, se logró determinar las oportunidades más importantes para el Autoservicio, las cuales se pueden definir como el ingreso de nuevos productos por parte de otros países lo cual incrementa las ventas y la variedad de productos para comercializar, el incremento de la ley de Buenas Prácticas donde se presentan los límites de precios entre supermercados y proveedores lo cual permite mantener una competencia leal entre estas empresas. De igual manera se considera las amenazas más importantes son la inestabilidad económica del país, ley de salvaguardias implantadas en el país, alto nivel de desempleo y la presencia de gran cantidad de competidores.
- Mediante el análisis competitivo se determinó que el "Autoservicio Gamahorro" obtuvo un promedio de 2,99 debido al correcto posicionamiento en el mercado del Cantón Catamayo, y la fidelidad de su cliente recurrente; seguido con un 2,83, el Autoservicio "Ecomaxi", considerado como competidor directo y con igualdad de posibilidades de crecimiento y posicionamiento, estos dos primeros establecimientos se presentan como los de mayor tamaño, volúmenes de venta y clientes del cantón. A continuación con una ponderación general del 2,72 el Autoservicio "Coherbur", seguido del Autoservicio Portal del Valle, y finalmente con un 2,21 el Autoservicio "Ecomarle", mencionar que todos estos establecimientos mantienen una competencia directa, y poseen características similares.

- Mediante el análisis interno se puede concluir que el Autoservicio Gamahorro cuenta con 18 factores determinantes de éxito, diez fortalezas y ocho debilidades, el cual indica que la organización está ligeramente más fuerte que débil, donde las fortalezas pesan más que las debilidades, se debe tener en cuenta que no se puede dejar de lado las debilidades y buscar siempre el mejoramiento continuo de las mismas. Entre las fortalezas más importantes tenemos: es ágil para detectar los cambios en las preferencias de productos de sus clientes, maneja software de control y manejo operativo actualizado y confiable y las debilidades más relevantes tenemos: no cuenta con estrategias agresivas de marketing, por ende no le ha permitido lograr ser diferenciados por la competencia.
- Mediante la investigación de mercado se logró concluir que el 34% de los clientes manifiestan que adquieren los productos en el Autoservicio Gamahorro por precio, mientras que un 33% lo realiza por su ubicación, un 25% por la calidad de productos que encuentra y tan solo un 8% lo hace por la atención que le brindan, además como sugerencias para el propietario del Autoservicio manifestaron en un 28% que incremente promociones , seguido de un 27% el cual manifiesta que debe incrementar la publicidad, 24%Brinde buena atención al cliente y finalmente un 21% manifestó que el autoservicio sea económico y se mantenga al margen o por debajo de los precios de la competencia.
- Finalmente se concluye, que en base a todos los análisis realizados, se procedió a la elaboración de la propuesta, indicando la descripción de los objetivos estratégicos y operativos desarrollarlos en forma concreta siendo medibles y específicos, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada objetivo definido, determinando una inversión de $5535 para

la empresa, y a su vez ejecutando las actividades y tareas en forma continua, que al realizarlas permitirá el cumplimiento de los objetivos.

i) RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un análisis minucioso de la empresa se procede a dar las siguientes recomendaciones para su mejor funcionamiento.

- Se recomienda estar al tanto de los cambios que puedan darse dentro del entorno, tomando en cuenta las oportunidades y amenazas que el Autoservicio podría recibir siendo estos factores determinantes para el óptimo desarrollo del mismo.
- Se recomienda aprovechar las fortalezas existentes para minimizar las debilidades que el Autoservicio posee, implementando las estrategias de mejoramiento con la finalidad de mejorar sus ventas y lograr mejores utilidades económicas.
- Para que el servicio de comercialización siga teniendo una correcta aceptación en el mercado se recomienda incrementar publicidad y promoción, a fin de lograr un mejor posicionamiento y por ende una correcta proyección de la imagen al exterior.
- El gerente deberá implementar el plan de marketing propuesto, previa una reunión con todo el personal que labora en la misma para su difusión y operativización.
- Se recomienda que el presupuesto propuesto para el presente estudio se lo planifique adecuadamente en el año 2017, cuyo costo asciende a $5535.00 dólares americanos.
- Finalmente se recomienda ejecutar la presente propuesta a fin de lograr resultados óptimos y dar conocer al Autoservicio “Gamahorro” como la primera opción para los clientes al momento de adquirir productos de consumo masivo en el cantón Catamayo.

j) BIBLIOGRAFÍA

Ambrosio, V. (2000). *Plan de marketing paso a paso.* Mexico: edicion 2000.

Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica.* Madrid: Esic Editorial.

Armstrong, P. K. (2008). *Principios de Marketing* . España: PEARSON.

Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de Marketing: diseño, implementación y contrl.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Cambra, U. C. (2012). *Planificación Estartégica y creatividad.* Madrid: ESIC Editorial.

D´Alessio Ipinza, F. A. (2008). EL PROCESO ESTRATEGICO: Un Enfoque de. México: Pearson Educación de México S.A.

González Muniz, R. (2015). Marketing en el XXI. . México.

Ipinza, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico* . Perú: Pearson.

KOTLER, P. (2006). *Findamentos de marketing.* Mexico, sa: Pearson .

Ospina, J. I. (2007). PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE TECNOLOGIAS INFORMATICAS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. Manizales:Editorial Universidad de Caldas .

Pilar López, A. S. (18 de Enero de 2013). *Profeco*. Obtenido de http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol244_tiendas_autoservicio.asp

Rojas, F. A. (2009). *La teoría del marketing estratégico.* Madrid: Esic.

Talaya, Á. E. (2012). *Principios del Marketing.* España: Esic Editorial.

k) ANEXOS

ANÁLISIS EXTERNO

ANEXO N°1

VARIABLES PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS PESTEC (ANÁLISIS EXTERNO)

FACTORES	VARIABLES	INDICADORES	CALIFICACIÓN							
			ALTO IMPACTO		MEDIANO IMPACTO		BAJO IMPACTO		NINGUN IMPACTO	
			POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO	POSITIVO	NEGATIVO
FACTOR POLÍTICO GUBERNAMENTAL Y LEGAL	***ESTABILIDAD POLÍTICA***	*# de Conflictos*								
	RIESGO PAÍS	*Incremento*								
		Decremento								
	POLÍTICA FISCAL	*Gasto Público*								
		Impuestos								
	POLÍTICA MONETARIA	*Tarifas de importación*								
		Aranceles								
	LESGILACIÓN LABORAL	*Reformas del código de trabajo*								
		Remuneraciones y horas trabajadas								
	CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA	*Incentivos y oportunidades de crecimiento*								
	DEFENSA DE LOS CONSUMIDORES	*Resolución de conflictos*								
		# de Seminarios Educativos								
	TRATADO DE LIBRE COMERCIO	*Rebaja de Aranceles*								
		Acuerdo entre países								
	SEGURIDAD JURÍDICA	*# de reformas tributarias*								
FACTOR ECONÓMICO	***TASAS DE INFLACIÓN***	*Índice de Precios*								
	TASAS DE INTERES	*Tasa de Interés Activa*								

		Tasa de Interés Pasiva								
	PRODUCTO INTERNO BRUTO	*Indicadores e índices de producción*								
		Confianza empresarial								
		Confianza de los consumidores								
	BALANZA COMERCIAL	*Importaciones*								
		Exportaciones								
FACTOR SOCIAL	***TASA DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO URBANO***	*Evolución de la tasa*								
		Pobreza urbana por ingresos								
		Desigualdad								
	CAMBIO DE LA CONDUCTA ALIMENTICIA	*Preferencias alimentarias*								
	POBLACIÓN Y DEMOGRAFÍA	*Evolución de la población*								
	EDUCACIÓN	*Analfabetismo*								
FACTOR TECNÓLOGICO	***DESARROLLO DE LAS COMUNICACIONES, USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA COMUNICACIÓN, USO DEL INTERNET***	*Equipamiento tecnológico del hogar*								
		Telefonía fija y celular								
		Uso del ordenador o computadora								
		Uso del internet								
		Tenencia de teléfono móvil								
		Tenencia y uso de teléfono inteligente								
		Perfil de usuario de redes sociales								
FACTOR ECOLOGÍCO Y AMBIENTAL (DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA	***PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE***	*Política interna para el gasto ambiental*								
		Personal que realiza actividades de								

EMPRESA PRIVADA)		*protección ambiental*								
		Mano de obra calificada								
		Uso del recurso agua								
	PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS NO RENOVABLES	*Consumo promedio de energía eléctrica*								
	CULTURA DEL RECICLAJE	*Cantidad de residuos sólidos obtenidos*								
		Recolección de residuos sólidos no peligrosos								
FACTORES COMPETITIVOS	***PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO***	*Evolución de la participación*								
		Mercados atractivos								
		Barreras de ingreso al mercado								
	COMPETITIVIDAD EN LOS PRECIOS	*Alta-Media-Baja*								
	CAPACIDAD Y PRODUCTIVIDAD	*% De utilización de la capacidad*								
	FACILIDAD DE UBICACIÓN	*Facilidad de acceso*								
	CALIDAD DE SUS PRODUCTOS	*Estado actual de la Calidad*								
	ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	*Evolución de la Investigación y Desarrollo*								
		Disponibilidad de Tecnología								
	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	*Estado actual de la Competencia*								
	IMAGEN	*Evolución de la imagen*								

ANEXO N°2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIALY ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Karina Elizabeth Cobos C.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES FIJOS DEL AUTOSERVICIO GAMAHORRO DEL CANTÓN CATAMAYO

SRA. MARÍA RAMÍREZ

Estimada Gerente:

La presente encuesta pretende recopilar información que servirá para la elaboración de mi proyecto de tesis, que será utilizada con fines académico, y a la vez aportar a la empresa con estrategias que se estime convenientes misma que servirá a un mejor desarrollo empresarial, los resultados serán manejados de forma confidencial siendo de mucha utilidad para dicha investigación.

1. ¿Cuándo se creó el Autoservicio "Gamahorro" en el cantón Catamayo y qué servicios presta?
2. ¿Qué le impulsó a la creación de este tipo de negocio?
3. Cuál es el tipo de gestión que usted realiza?
4. ¿Considera que la estructura organizacional es adecuada en el autoservicio?

5. ¿Cómo considera usted las relaciones con el personal que trabaja en su Autoservicio?
6. ¿Indique usted según su criterio algunas Fortalezas, Debilidades que tiene el Autoservicio Gamahorro?
7. ¿Indique usted según su criterio algunas Oportunidades, Amenazas que tiene el Autoservicio Gamahorro?
8. ¿Ha recibido capacitación el personal del autoservicio Gamahorro?
9. Cuando hay reclamos por parte de los clientes, ¿Cómo se resuelven?
10. ¿En su empresa cuales son los productos estrella?
11. ¿Cada que tiempo realiza promociones por los productos que el autoservicio ofrece?
12. ¿Cuál es la visión y misión que tiene su autoservicio?
13. ¿Cuenta este Autoservicio con manuales administrativos o reglamentos?
14. Dentro del Plan de Marketing, ¿Qué aspectos le gustaría que se aborden?
15. En el mercado los precios que tienen sus productos son más bajos, iguales o más altos que la competencia?
16. ¿Qué es lo que le diferencia de la competencia?
17. La ubicación de su empresa es adecuada?
18. Conoce cuales son los medios de comunicación más sintonizados por sus clientes
19. Por qué medios publicitarios da a conocer los productos y servicios que ofrece el Autoservicio
20. La empresa ha realizado un Plan de Marketing alguna vez?
21. Le gustaría a Ud. aplicar un Plan de Marketing en su empresa?

22. ¿Qué aspectos le gustaría que mejoren dentro de la gestión de su empresa?

23. El personal que labora en la empresa, está capacitado para brindar una buena atención al cliente y contribuir de mejor manera a la empresa

24. Cuantos empleados laboran en su empresa.

25. Cómo considera Ud. las relaciones del personal que trabaja en su empresa

26. Su empresa cuenta con algún manual de funciones para sus empleados?

27. Cuál es el horario que cumple Ud. en la empresa?

ANÁLISIS INTERNO

ANEXO N°3

VARIABLES PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

ÁREA	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
MARETING Y VENTAS	ANÁLISIS DE VENTAS (INDICADOR DE EFECTIVIDAD)	Ventas totales Anuales	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Ventas por Segmento de Mercado	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Crecimiento en Ventas	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
	ANÁLISIS DE UTILIDADES (INDICADOR DE EFECTVIDIDAD Y EFICIENCIA)	Utilidades Totales	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
	ANÁLISIS DE CARTERA	Cartera	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Cartera Morosa	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMERCIALES	Publicidad	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Promoción de Ventas	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Relaciones Públicas	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Fuerza de Ventas	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS FACTORES DE MARKETING	Servicio	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Precio	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Plaza	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Comunicación	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
	ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	Infraestructura de la Firma	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Gestión de Recursos Humanos	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Desarrollo de tecnología	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Compras (Abastecimiento)	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Logistica Interna	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Producción	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Logistica Externa	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
		Marketing y Ventas	Jefe Administrativo	ENCUESTA AL JEFE ADMINISTRATIVO
	ANÁLISIS DE INDICADORES DE MARTEKING	Cartera	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Cartera Morosa	Contador	GUÍA DE OBSERVACIÓN
		Top of Mind(Primera mensión)	Clientes de la Empresa	ENCUESTA AL CLIENTE
		Nivel de Satisfacción	Clientes de la Empresa	ENCUESTA AL CLIENTE

ANEXO N°4

ANÁLISIS DE INDICADORES DE MARKETING

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIALY ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Karina Elizabeth Cobos C.

ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE DEL AUTOSERVICIO GAMAHORRO DEL CANTÓN CATAMAYO

Estimado(a) Sr(a):

Como estudiante de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, carrera de Administración de Empresas y postulante al título de Ingeniería en Administración de Empresas le solicito a Ud., muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que me servirá para desarrollar el trabajo de tesis, toda la información será confidencial y responsabilidad del autor.

SEXO: MASCULINO ☐ FEMENINO ☐

EDAD: …… OCUPACIÓN:…….

1. **¿Mediante qué medio de comunicación conoció el Autoservicio Gamahorro?:**

Prensa ( )

Radio ( )

Televisión ( )

Hojas Volantes ( )

Internet ( )

Amigos, Conocidos ( )

2. **Indique, ¿Con qué frecuencia acude a realizar sus compras en el autoservicio Gamahorro?**

Diario ( )

Semanal ( )

Quincenal ( )

Mensual ( )

3. **Por qué prefiere comprar sus productos en el Autoservicio Gamahorro?**

Precio ( )

Ubicación ( )

Calidad del Producto ( )

Atención al cliente ( )

4. **Usted encuentra variedad en los productos que ofrece el Autoservicio Gamahorro**

SI ( )

NO ( )

Porqué……

……

……

……...

5. **¿Cuál es su opinión sobre la calidad de los productos que comercializa el Autoservicio Gamahorro?**

Muy Buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

6. **¿Qué tipos de productos Ud. compra con mayor frecuencia en el Autoservicio Gamahorro?**

Lácteos ( )

Confitería ( )

Artículos de Limpieza ( )

Aseo Personal ( )

Artículos de Primera Necesidad ( )

Congelados y Refrigerados ( )

Bazar, y productos para el hogar ( )

Otros ( )

7. **¿Cuánto gasta mensualmente en la compra de los productos mencionados en la pregunta 6?**

De 10 a 50 dólares ( )

De 50 a 100 Dólares ( )

De 100 a 200 Dólares ( )

De 200 Dólares en adelante ( )

8. **¿Qué opina de los precios de los productos que ofrece el Autoservicio Gamahorro en comparación con la competencia?**

Igual ( )

Más caros ( )

Más económicos ( )

9. **¿Indique qué autoservicios conoce en Catamayo?**

…….

…….

10. **¿Ha visto o ha escuchado publicidad sobre el Autoservicio Gamahorro? (Si su respuesta es negativa continuar con la pregunta 12)**

SI ( )

NO ( )

11. Si la respuesta en la pregunta 10 fue afirmativa ¿Cómo evaluaría la publicidad del Autoservicio Gamahorro en comparación con otras publicidades de nuestra competencia?

Mucho Mejor ( )

Similar ( )

Peor ( )

12. ¿Cuál es el medio de comunicación más apropiado para Ud. para dar a conocer los productos y servicios que la empresa ofrece?

Radio ( )

Prensa Escrita ( )

Televisión ( )

Hojas Volantes ( )

Internet ( )

13. ¿En general, cómo ha sido su experiencia usando el servicio que el Autoservicio Gamahorro presta?

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Mala ( )

14. Qué sugerencias aportaría para el Autoservicio "Gamahorro" para elegirlo por sobre otros negocios o comercios

Qué sea económico ( )

Qué incremente su publicidad ( )

Qué ofrezca promociones ( )

Qué brinde buena atención al cliente ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°5

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTA APLICADAS A LOS CLIENTES DEL AUTOSERVICIO "GAMAHORRO" DEL CANTÓN CATAMAYO PROVINCIA DE LOJA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIALY ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Karina Elizabeth Cobos C.

ENTREVISTA REALIZADA A LA GERENTE DEL AUTOSERVICIO GAMAHORRO DEL CANTÓN CATAMAYO

Estimado(a) Sr(a):

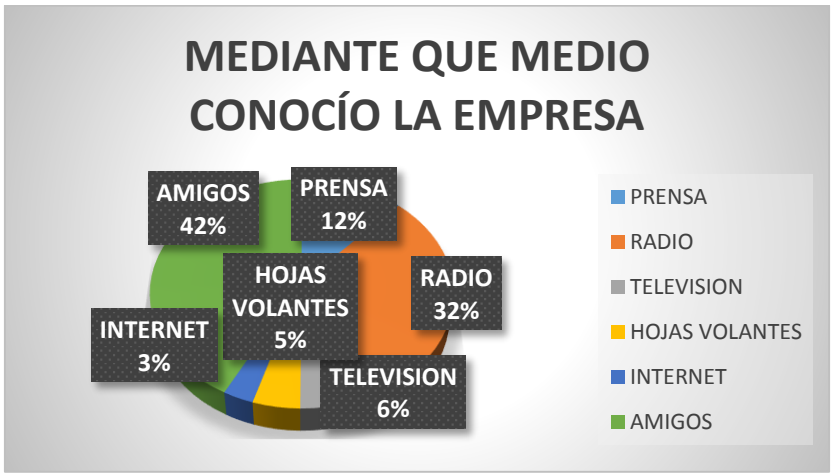
Como estudiante de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, carrera de Administración de Empresas y postulante al título de Ingeniería en Administración de Empresas le solicito a Ud., muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que me servirá para desarrollar el trabajo de tesis, toda la información será confidencial y responsabilidad del autor.

SEXO: MASCULINO ☐ FEMENINO ☐

EDAD: …… OCUPACIÓN:…….

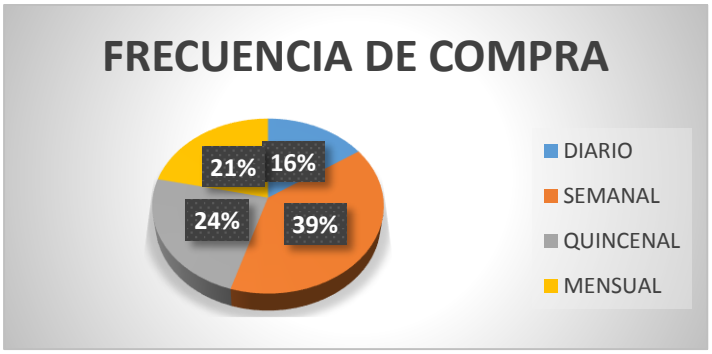
1. ¿Mediante qué medio de comunicación conoció el autoservicio Gamahorro?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
PRENSA	44
RADIO	117
TELEVISION	23
HOJAS VOLANTES	17
INTERNET	11
AMIGOS	155
TOTAL	**367**



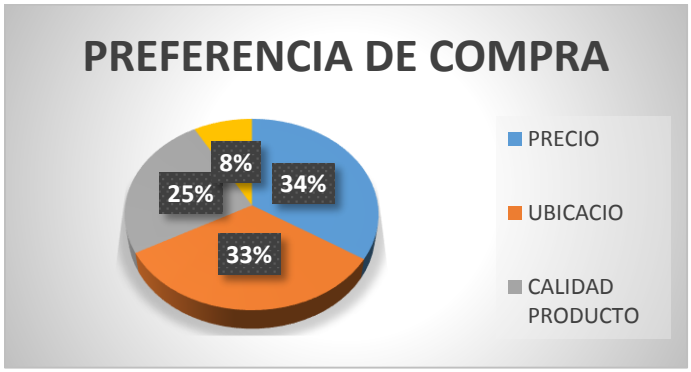
2. Indique. ¿Con que frecuencia acude a realizar sus compras en el autoservicio Gamahorro?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
DIARIO	57
SEMANAL	144
QUINCENAL	87
MENSUAL	79
TOTAL	**367**



3. ¿Por qué prefiere comprar sus productos en el autoservicio Gamahorro?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
PRECIO	125
UBICACIO	121
CALIDAD PRODUCTO	91
ATENCION AL CLIENTE	30
TOTAL	**367**

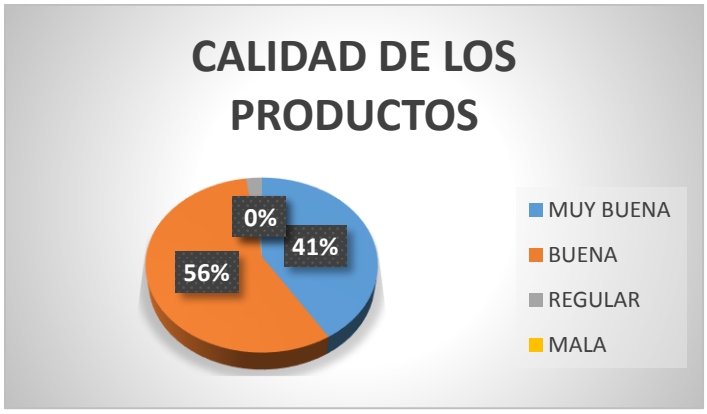


4. ¿Usted encuentra variedad en los productos que ofrece el autoservicio Gamahorro?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
SI	350
NO	17
TOTAL	**367**

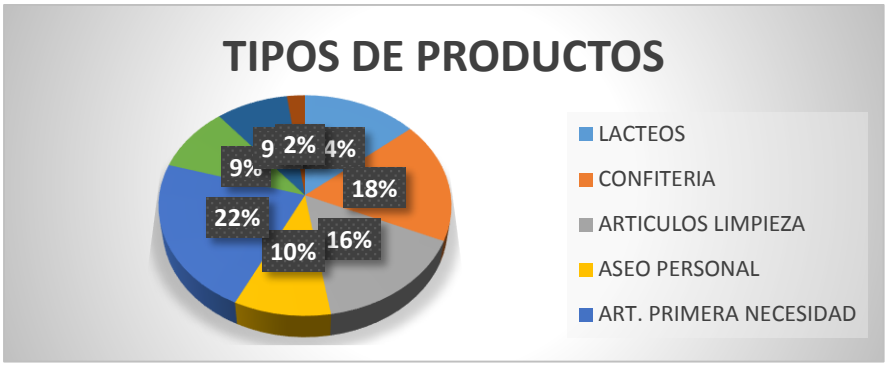
5. ¿Cuál es la opinión sobre la calidad de los productos que comercializa el autoservicio Gamahorro?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
MUY BUENA	151
BUENA	207
REGULAR	9
MALA	0
TOTAL	367



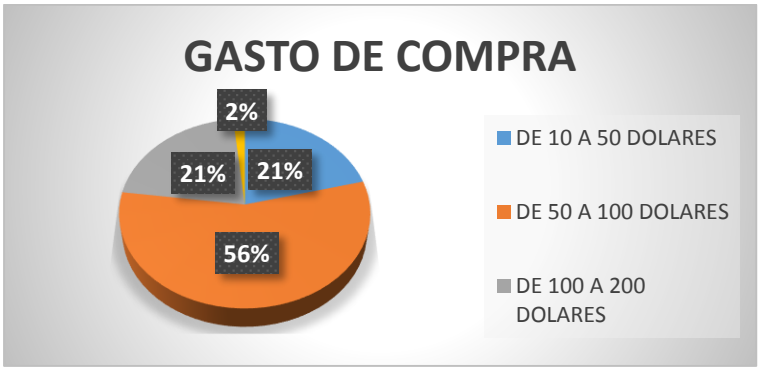
6. ¿Qué tipos de productos Ud. Compra con mayor frecuencia en el autoservicio Gamahorro?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
LACTEOS	51
CONFITERIA	65
ARTICULOS LIMPIEZA	58
ASEO PERSONAL	36
ART. PRIMERA NECESIDAD	82
CONGELADOS	35
BAZAR, PRODTS HOGAR	32
OTROS	8
TOTAL	**367**



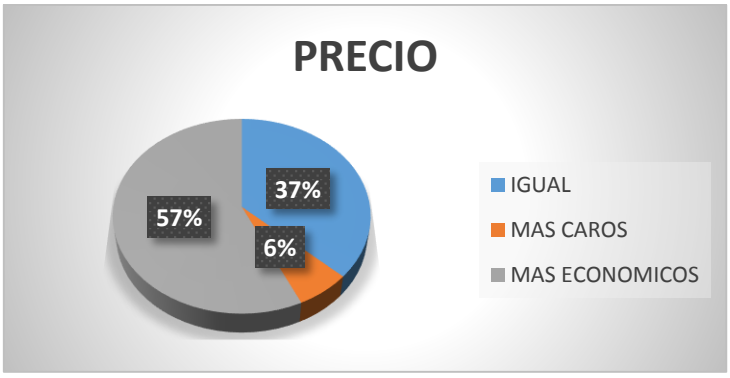
7. Cuánto gasta mensualmente en la compra de los productos mencionados en la pregunta N°6?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
DE 10 A 50 DOLARES	77
DE 50 A 100 DOLARES	206
DE 100 A 200 DOLARES	78
DE 200 DOLARES EN ADELANTE	6
TOTAL	**367**



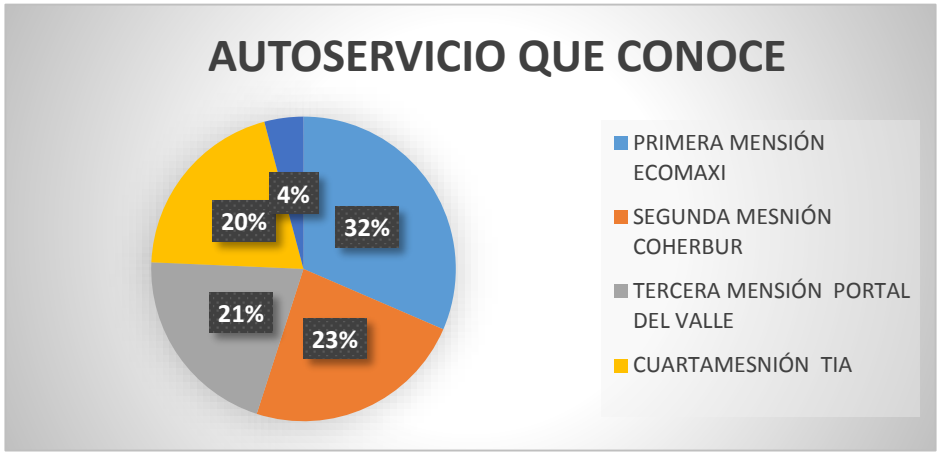
8. ¿Qué opina de los precios de los productos que ofrece el autoservicio Gamahorro en comparación con la competencia?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
IGUAL	135
MAS CAROS	23
MAS ECONOMICOS	209
TOTAL	**367**



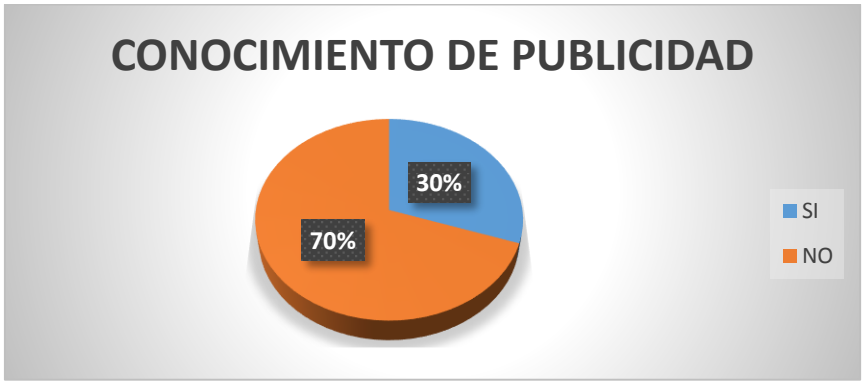
9. Indique que autoservicios conoce en Catamayo

ORDEN DE MENSIÓN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
PRIMERA MENSIÓN	ECOMAXI	114
SEGUNDA MENSIÓN	COHERBUR	85
TERCERA MENSIÓN	PORTAL DEL VALLE	75
CUARTA MENSIÓN	TIA	73
QUINTA MENSIÓN	SU ECONOMÍA	15



10. Ha visto o ha escuchado publicidad sobre el autoservicio Gamahorro? Si su respuesta negativa continuar con la pregunta N° 12

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
SI	111
NO	256
TOTAL	**367**

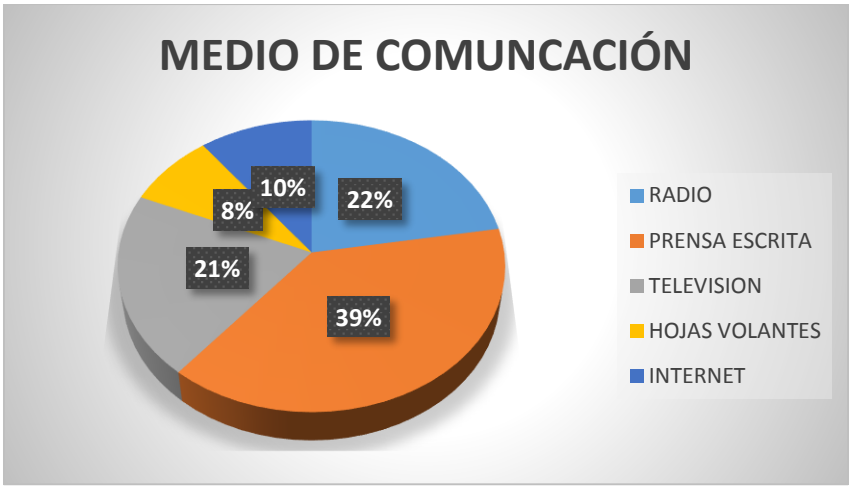


11. Si la respuesta en la pregunta 10 fue afirmativa. Como evaluaría la publicidad del autoservicio Gamahorro en comparación con otras publicidades de nuestra competencia

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
MUCHO MEJOR	34
SIMILAR	77
PEOR	0
TOTAL	**111**

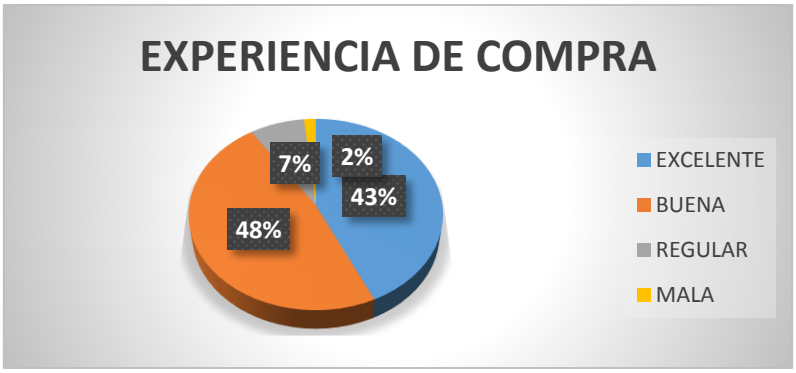
12. Cuál es el medio de comunicación más apropiado para Ud. ¿Para dar a conocer los productos y servicios que a empresa ofrece?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
RADIO	82
PRENSA ESCRITA	142
TELEVISION	75
HOJAS VOLANTES	30
INTERNET	38
TOTAL	**367**



13. ¿En general como ha sido su experiencia usando el servicio que el Autoservicio Gamahorro presta?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
EXCELENTE	158
BUENA	175
REGULAR	28
MALA	6
TOTAL	**367**

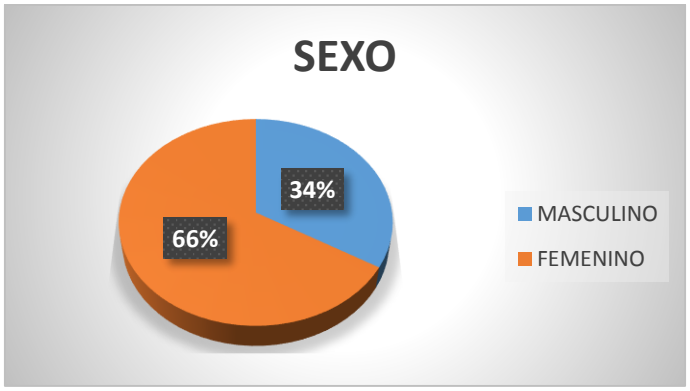


14. Que sugerencia aportaría para el autoservicio Gamahorro para elegirlo por sobre otros negocios o comercios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
QUE SEA ECONOMICO	77
QUE INCREMENTE PUBLICIDAD	98
QUE OFREZCA PROMOCIONES	103
BUENA ATENCION AL CLIENTE	89
TOTAL	**367**

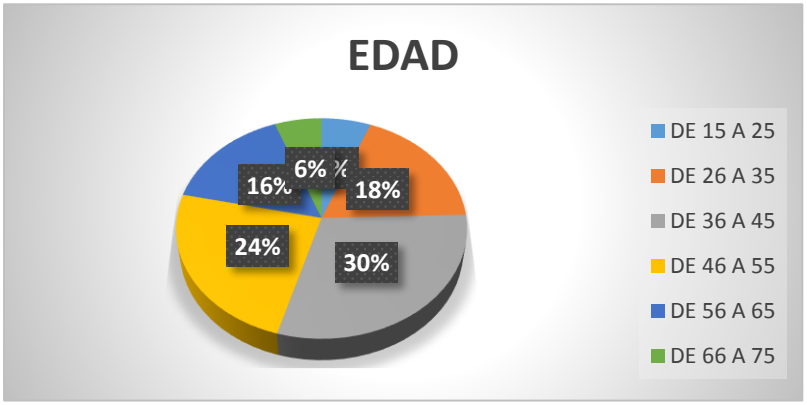
Sexo:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
MASCULINO	123
FEMENINO	244
TOTAL	**367**



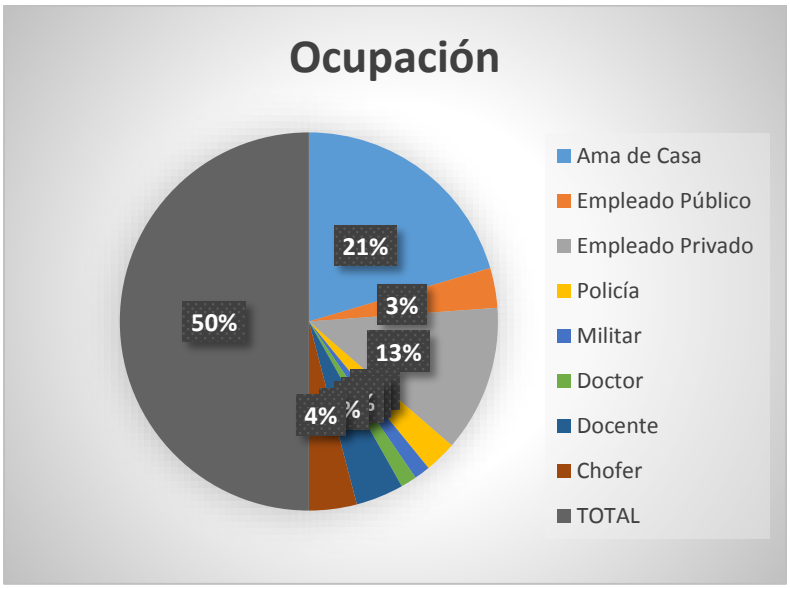
Edad:

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA
DE 15 A 25	22
DE 26 A 35	68
DE 36 A 45	110
DE 46 A 55	88
DE 56 A 65	58
DE 66 A 75	21
TOTAL	**367**



Ocupación:

Alternativas	Frecuencia
Ama de Casa	150
Empleado Público	25
Empleado Privado	92
Policía	20
Militar	10
Doctor	10
Docente	30
Chofer	30
TOTAL	**367**



ANEXO N°6

ANÁLISIS DEL ÁREA COMERCIAL Y DE VENTAS

Medición de la orientación al mercado

La orientación al mercado de una empresa se puede medir según el frado en el que esta esté, de acuerdo con los siguientes enunciados:

Indicadores	Puntaje		
	1	0,5	0
Generación de inteligencia			
1. En esta empresa nos reunimos con los clientes, por lo menos una vez al año para determinar qué productos o servicios necesitarán en el futuro.			
2. Las personas de nuestro departamento de producción interactúan directamente con nuestros clientes para aprender como servirles mejor.			
3. En esta empresa investigamos bastante sobre el mercado interno.			
4. Somos agiles para detectar los cambios en las preferencias de productos de nuestro clientes.			
5. Hacemos encuestas entre nuestros usuarios, por lo menos una vez al año, para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.			
6. A menudo hablamos o investigamos entre quienes pueden influir en nuestras compras y en las de los usuarios (por ejemplo minoristas, distribuidores, etc.).			
7. Reunimos información de la industria a través de mecanismos informales (por ejemplo, almuerzos con amigos industriales, charlas con socios comerciales, etc.)			
8. En nuestra empresa la inteligencia sobre nuestros competidores se genera de manera independiente entre los diversos departamentos.			
9. Somos rápidos para detectar cambios fundamentales en nuestra industria (competencia, tecnología, regulación).			

10. Revisamos periódicamente el efecto probable de los cambios en nuestro entorno de negocios (por ejemplo, regulación sobre los clientes.)			
División de inteligencia			
1. Una parte apreciable de la charla casual informal en esta empresa se refiere a las tácticas o estrategias de nuestros competidores.			
2. Celebramos reuniones interdepartamentales, por lo menos una vez cada trimestre, para analizar las tendencias y el desarrollo del mercado.			
3. El personal de marketing de nuestra empresa dedica tiempo al estudio de futuras necesidades de los clientes con otros departamentos funcionales.			
4. Periódicamente nuestra empresa hace circular documentos con información sobre nuestros clientes.			
5. Cuando le sucede algo importante a un cliente o a un mercado grande, todo el personal afectado se entera en muy poco tiempo.			
6. Los datos sobre la satisfacción del cliente se transmiten con regularidad a todos los niveles de la empresa.			
7. Existe una comunicación mínima entre los departamentos de marketing y de producción en relación con el desarrollo del mercado.			
8. Cuando un departamento encuentra algo importante acerca de sus competidores alerta rápidamente a los otros departamentos.			
Diseño de la respuesta			
1. Actuamos rápido para decidir cómo responder ante los cambios de precio de nuestros competidores.			
2. Los principios de segmentación de mercados dirigen los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos en la empresa.			
3. Estamos siempre atentos a conocer los cambios en las necesidades de servicios o producto de nuestros clientes.			
4. Periódicamente revisamos nuestros esfuerzos de desarrollo de producto para garantizar que está en líneas con lo que nuestros clientes quieren.			
5. Nuestros planes de negocios están más dirigidos por la investigación de mercados que por los avances tecnológicos.			
6. Varios departamentos se unen periódicamente para planear una respuesta ante los cambios que se presentan en nuestro entorno de negocios.			
7. Las líneas de productos que vendemos dependen más de las necesidades reales del mercado que de las políticas internas.			
Implementación de la respuesta			
1. Si un competidor importante desea lanzar una campaña intensiva dirigida a nuestros clientes, nosotros implementamos una respuesta rápida.			
2. Las actividades de los diferentes departamentos en esta empresa están coordinadas.			
3. Las quejas de los clientes se tienen en cuenta en esta empresa.			

4. Tenemos un gran plan de marketing.			
5. Podremos implementar nuestro plan de marketing de manera oportuna.			
6. Somos rápidos para responder ante los cambios significativos en las estructuras de fijación de precios de nuestros competidores.			
7. Cuando nos encontramos con que nuestros clientes ni se sienten satisfechos con la calidad de nuestro servicio, de inmediato emprendemos acciones correctivas.			
8. Cuando nos encontramos con que a nuestros clientes les gustaría modificar un producto o servicio los departamentos involucrados hacen esfuerzos conjuntos para lograrlo.			

Calificación:

7-13	Pésimo
14-19	Muy Malo
20-24	Malo
25-28	Regular
29-31	Bueno
32-33	Excelente

Instrucciones: de manera grupal, preferiblemente, para capturar la opinión de la mayoría de responsables de marketing, se deben formular las preguntas secuencialmente, dando un punto por cada respuesta positiva y cero por la respuesta negativa (es posible que si la respuesta es intermedia se califique con 0,5). Luego saque el total de puntos positivos y localice el total en la calificación. En un documento aparte anote fortalezas y debilidades.

ANEXO N°7

Evaluación De La Planificación De Marketing

ASPECTOS GLOBALES DE LA EMPRESA

	SI	NO	NS	NA
¿Existe una declaración de visión de la organización?				
¿Existe una declaración de misión de la organización?				
¿En la definición de misión y visión se involucró toda la organización?				
¿Se revisa periódicamente la misión y visión?				
¿Se premia o castiga el cumplimiento o incumplimiento de la misión?				
¿Existe una cifra establecida para el objetivo del RSI (ROI)?				
Se han definido los límites en términos de los productos y servicios que se ofrecerán				
Se han definido los mercados o consumidores a los que se atenderá				
Se conoce con claridad la capacidad de producción				
Se tiene definido con claridad la dimensión y característica del personal				
Existen objetivos con respecto a la promoción de la imagen de la empresa en:				
Entre los consumidores				
En la comunidad local				
Entre los empleados				
Entre los grupos de presión				
En los organismos gubernamentales				
En las asociaciones empresariales				
La estructura organizacional favorece las actividades de marketing				

NS: No Sabe

NA: No Aplica

ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MARKETING

	SI	**NO**	**NS**	**NA**
Existe un plan de Marketing				
Es compatible con el Plan global de la empresa				
Cubren el mismo período				
Se revisa regularmente el plan de marketing				
El plan de marketing está basado en un análisis objetivo del potencial del mercado o en los comportamientos pasados				
Existe un plan de Marketing por Producto o Servicio				
Existen los miembros más influyentes de alto nivel directivo con una copia del plan				
Se controlan regularmente los factores del macroentorno				
Se controlan regularmente los factores del microentorno				
Se controlan las tendencias en cuanto a comunicación				
Se monitorean las tendencias en cuanto a distribución				
Se monitorean las tendencias en cuanto a precios				
Existe la función de inteligencia comercial				
Se hacen encuestas de satisfacción de clientes periódicamente				
La estructura organizacional favorece las actividades de marketing				

NS: No Sabe

NA: No Aplica

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

	SI	**NO**	**NS**	**NA**
¿Se han establecido claramente los objetivos de marketing en coordinación con los objetivos globales de la empresa?				
¿Son claras y precisas las estrategias que se han formulado para alcanzar los objetivos de marketing?				
¿Son agresivas las estrategias de marketing?				
¿Las estrategias de marketing son ampliamente diferenciadas de la competencia?				
¿Existen suficientes recursos para que se puedan implementar?				
¿Las conocen con claridad y precisión los niveles de responsabilidad y autoridad?				
¿Estos niveles apoyan las estrategias de marketing?				
¿Existen indicadores de gestión para cada objetivo?				
¿Los objetivos son ambiciosos?				
¿Los objetivos son alcanzables?				
¿El nivel de objetivos es muy amplio?				
¿Se involucra los niveles necesarios en la fijación de objetivos?				

NS: No Sabe

NA: No Aplica

CONTROL Y EVALUACIÓN

	SI	**NO**	**NS**	**NA**
¿El sistema de planeación está bien concebido y es eficaz?				
¿Existen mecanismos para verificar si están cumpliendo los objetivos?				
¿Funcionan eficazmente las comunicaciones internas?				
¿No existen problemas entre marketing y las demás áreas de la empresa?				
Las distintas personas del departamento conocen con exactitud lo que se espera de ellos.				
¿Cuándo no se logran los objetivos existen procedimientos establecidos para afrontar la situación y reaccionar eficazmente?				
Existen evidencias de que ese mecanismo reduce las posibilidades de nuevas fallas				
¿Son válidas las premisas que sustentan el plan?				
¿Existen planes de contingencia?				
Existen indicadores de gestión para cada persona, área o departamentos				
Se hace auditoría de marketing				
Existen reuniones periódicas para evaluar el cumplimiento de objetivos				
El sistema de promociones está ligado al cumplimiento de objetivos.				
Existe una persona encargada de la evaluación de la función de marketing				

NS: No Sabe

NA: No Aplica

Calificación:

Muy bien:	81-100%
Bien:	61-80%
Regular:	41-60%
Mal:	21-40%
Perverso:	0-20%

Instrucciones: de manera grupal, preferiblemente, para capturar la opinión de la mayoría de responsables de marketing, se deben formular las preguntas secuencialmente, dando un punto por cada respuesta positiva y cero por la respuesta negativa (es posible que si la respuesta es intermedia se califique con 0,5). Luego saque el total de puntos positivos y localice el total en la calificación. En un documento aparte anote fortalezas y debilidades. En caso de no conocer la respuesta marque NS y si no aplica marque NA.

ANEXO N°8

ANÁLISIS DE VENTAS

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO"GAMAHORRO"

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
N°	**CRITERIOS A OBSERVAR**	**ESTADOS FINANCIEROS**		
		2013	**2014**	**2015**
1	VENTAS TOTALES			
2	VENTAS POR SEGMENTO DE MERCADO			
3	VENTAS POR TIPO DE CLIENTE			
4	VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO			
5	CRECIMIENTO EN VENTAS			

Fuente:
Autor:

ANEXO N°9

ANÁLISIS DE UTILIDADES

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO"GAMAHORRO"

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
N°	**CRITERIOS A OBSERVAR**	**ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**		
		2013	**2014**	**2015**
1	UTILIDADES TOTALES			
2	UTILIDADES /SEGMENTO DE MERCADO			
3	UTILIDADES /PRODUCTO O LÍNEAS DE PRODUCTO			

Fuente:
Autor:

ANEXO N°10

ANÁLISIS DE CARTERA

GUÍA DE OBSERVACIÓN DEL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA AUTOSERVICIO"GAMAHORRO"

GUÍA DE OBSERVACIÓN				
N°	**CRITERIOS A OBSERVAR**	**BALANCE GENERAL**		
		2013	**2014**	**2015**
1	CUENTAS POR COBRAR			
2	CUENTAS INCOBRABLES			

Fuente:
Autor:

ANEXO 11

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMERCIALES

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS COMERCIALES

Publicidad

1. ¿Realiza regularmente publicidad?

SI_____ NO_____

2. ¿Quién se encarga del diseño y producción de las piezas?

El medio_____ Agencia_____Free Lance_____ Otro_____

¿Cuál?_____

3. ¿Qué medios publicitarios utiliza?

_____

_____

_____

4. ¿Utiliza material impreso para entregar a clientes?

SI_____ NO_____

¿Cuáles?_____

_____

5. ¿Cada vez que ha realizado una pauta publicitaria ha tenido un objetivo claro con dicha pieza publicitaria?

SI_____ NO_____

6. ¿Ha evaluado los resultados de la publicidad?

SI_____ NO_____

¿Cómo lo ha hecho?

_____

_____

_____

7. ¿A qué segmentos ha querido llegar con la publicidad utilizada?

_____

_____

_____

Promoción de ventas

1. ¿Qué tipos de promociones ha utilizado en el último año?

_____

_____

2. ¿Qué resultados ha obtenido?

_____

3. ¿qué medición le ha hecho a dichas promociones?

_____

_____

Relaciones públicas

1. ¿Qué eventos ha realizado en el último año con clientes actuales?

_____

_____

_____

2. ¿Qué eventos ha realizado en el último año con clientes potenciales?

_____

_____

_____

_____

3. ¿Qué resultados ha obtenido de estas actividades?

_____

_____

_____

4. ¿qué tipo de eventos deportivos o sociales ha patrocinado?

_____

_____

_____

5. ¿Qué medios de comunicación internos tiene dirigidos a clientes actuales y públicos internos?

_____

_____

_____

Fuerza de ventas

1. ¿Cuántos vendedores tiene actualmente? _____

2. ¿Qué tipo de organización de ventas tiene?

Clientes_____ Geográfica_____ Por producto_____ Otras_____

¿Cuál?_____

3. ¿Cuáles son las responsabilidades de los vendedores?

_____

_____

_____

4. ¿Qué tipos de controles ejerce sobre ellos?

_____

_____

_____

5. ¿Qué tipos de formatos manejan ellos para su gestión?

_____

_____

_____

6. ¿Qué tipo de formación les ha brindado en el último año?

_____

_____

_____

7. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los vendedores?

_____

_____

_____

8. ¿Qué tipo de incentivos tiene por cumplimiento de metas?

_____

_____

9. ¿Qué indicadores maneja para la fuerza de ventas?

_____

_____

10. ¿Con qué elementos de apoyo cuenta la fuerza de ventas para realizar su tarea?

_____

_____

11. ¿Se maneja un programa de descuentos para los clientes importantes?

_____

_____

12. ¿Se ofrece a los clientes algún tipo de descuento cuando se compra paquetes de servicios en vez de realizar compras de manera individual?

_____

_____

13. ¿Existe algún tipo de beneficios para los clientes que refieren a otros clientes?

_____

_____

14. ¿Existe algún tipo de incentivos para los empleados que refieren a otros clientes?

_____

_____

15. ¿Existe algún tipo de programa para recuperar clientes que se han ido?

_____

_____

16. ¿Existe algún tipo de programa para lograr que los clientes vuelvan a adquirir más servicios?

_____

_____

17. ¿Existe un archivo único de documentos de clientes?

SI_____ NO_____

18. ¿Quién maneja el archivo de los documentos de los clientes?

_____

_____

19. ¿Cómo asegura el archivo de documentos de clientes?

_____

_____

20. ¿Qué usos se les da a los archivos de los clientes?

_____

_____

Comentarios adicionales _____

_____

_____

Fortalezas destacadas_____

_____

_____

Debilidades destacadas_____

_____

_____

ANEXO 12

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS FACTORES DE MARKETING

Análisis comparativo de factores de marketing

Factor_____ Subfactor_____

		AUTOSERVICIO GAMAHORRO	AUTOSERVICIO ECOMAXI	AUTOSERVICIO COHERBUR	AUTOSERVICIO PORTAL DEL VALLE	AUTOSERVICIO ECOMARLE	Fortaleza	Debilidad
Servicio	Calidad del Servicio							
	Atención al cliente							
Precio	Alto							
	Bajo							
Plaza	Ubicación							
	Acsecibilidad a la empresa							
	Infraestructura							
Comunicación	Promoción							
	Publicidad							
	Relaciones Públicas							

1. Muy bueno 2. Bueno 3. Regular 4. Malo

ANEXO 13

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Usted podrá determinar el grado en el que la compañía en general está contribuyendo a la generación de valor para el cliente, en la medida en que esté de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Por cada ocasión en que esté de acuerdo sume un punto.

Indicadores	**Puntaje**		
	1	**0,5**	**0**
Infraestructura de la firma			
1. ¿La empresa tiene un sistema formal de planeación anual?			
2. ¿Existe un sistema formal que permita tener información confiable de manera rápida?			
3. La empresa tiene la suficiente infraestructura física para atender a sus clientes			
4. Los edificios de la compañía proyectan la imagen que se necesitan			
5. ¿La empresa tiene suficientes oficinas o puntos de venta para atender las necesidades de los clientes?			
6. Las instalaciones de la compañía son lo suficientemente cómodas para atender a los clientes.			
7. Todos los trabajadores cuentas con las herramientas adecuadas para realizar bien su trabajo			
8. Cada una de las agencias o puntos tienen espacios cómodos y agradables para atender bien a los clientes			
9. Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables			
10. El área financiera en general está al servicio del área de marketing			
11. Esta compañía cumple cabalmente con sus obligaciones financieras			
Gestión de recursos humanos			
1. Esta es una compañía en la cual muchas personas desean profundamente trabajar			
2. La compañía tiene un proceso de selección formal que garantiza que siempre se escogerá la persona más adecuada para cada puesto			
3. La compañía tiene un programa adecuado de evaluación de desempeño			

4. La compañía tiene programas de capacitación permanentes			
5. Los trabajadores encuentran suficientes recompensas por realizar bien su trabajo			
6. Los trabajadores pueden tener problemas graves si no cumplen con sus funciones			
7. Existen un clima organizacional agradable y positivo			
8. En esta compañía hay estabilidad laboral			
Desarrollo de tecnología			
1. El conocimiento (Know How) de esta compañía es único y difícil de copiar			
2. El conocimiento que se maneja en la organización esta actualizado			
3. Los procedimientos están actualizados y se revisan periódicamente			
4. Existe permanente capacitación en torno al Know How de la compañía			
5. Las máquinas y los equipos aplicados a la actividad principal de la empresa son de última generación			
6. Los equipos de cómputo de la compañía son de última generación, al igual que el software			
7. Se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria o con otras			
8. Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa			
Operaciones			
1. Existe capacidad instalada para atender demanda adicional			
2. El control de calidad da los estándares establecidos por la compañía			
3. El área de operaciones atiende oportunamente los requerimientos del área de marketing			
4. Los procesos son suficientemente flexibles para atender cambios imprevistos en la demanda			
5. El área de operaciones coordina su trabajo con el área de marketing o comercial			
Marketing y ventas			
1. La compañía tiene una gama de productos adecuada y suficiente			
2. Hay suficiente comunicación acerca del servicio en los medios que realmente consumen los clientes			
3. La comunicación es realmente impactante y contribuye a mejor la imagen de la marca			
4. Tienen los servicios una adecuada y suficiente promoción			

5. Existe un volumen adecuado de vendedores			
6. La infraestructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la compañía			
7. La marca y demás símbolos identificadores son adecuados			
8. Los precios de nuestros servicios son adecuados de acuerdo al tipo de segmento al cual va dirigido			
Servicio			
1. Los clientes por lo general reciben una atención amable			
2. Los clientes reciben por lo general una atención oportuna			
3. Por lo general cuando un cliente presenta una inquietud, esta se resuelve favorablemente			
4. Existe un programa formal de solución de quejas			
5. La compañía ofrece servicios adicionales al cliente sin costo alguno			
6. Los clientes siempre reciben la información necesaria para utilizar los productos de la compañía			
7. Si un cliente no está satisfecho con un producto, se cambia o se devuelve el valor pagado por este			
8. Los productos vendidos por la compañía siempre, tienen disponibilidad de repuestos			

Calificación

0-19	Pésimo	36-41	Regular
20-27	Muy malo	42-47	Bueno
28-35	Malo	48	Excelente

Instrucciones: de manera grupal, preferiblemente, para capturar la opinión de la mayoría de responsables de marketing, se deben formular las preguntas secuencialmente, dando un punto por cada respuesta positiva y cero por la respuesta negativa (es posible que si la respuesta es intermedia se califique con 0,5). Luego saque el total de puntos positivos y localice el total en la calificación. En un documento aparte anote fortalezas y debilidades

ANEXO N°14

ANÁLISIS INDICADORES DE MARKETING

Para la recopilación de esta información se tomará en consideración como instrumento la encuesta, los estados de resultados y balance general dirigido a los clientes del Autoservicio "Gamahorro", este instrumento nos permitirá conocer algunas métricas de desarrollo de marketing.

Métrica Financiera	Forma de cálculo	Valor
Crecimiento de ventas	$= \frac{Vts.\ período\ actual\ - Vts.\ período\ anterior}{Vts.\ período\ anterior}$	
Cartera	$= \frac{Cartera\ pendiente\ por\ recaudar}{Ventas\ logradas}$	
Cartera Morosa	$= \frac{Cartera\ pendiente\ por\ recaudar\ superior\ a\ 30\ días}{Ventas\ logradas}$	

Métrica relacionada con los canales	Forma de cálculo	Valor
Top of mind (primera mención)	$= \frac{\%\ de\ personas\ que\ non\ primero\ una\ marc}{Total\ de\ encuestad}$	

Métrica del consumidor	Forma de cálculo	Valor
Nivel de Satisfacción	$= \frac{Clientes\ Satisfechos}{Clientes\ totales}$	

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN II

AUTORÍA III

CARTA DE AUTORIZACION……..IV

AGRADECIMIENTO V

DEDICATORIA VI

a. TITULO 1

b. RESUMEN 2

c. INTRODUCCIÒN 8

d. REVISIÓN DE LITERATURA..... 13

e. MATERIALES Y MÉTODOS…….....……...61

f. RESULTADOS 66

ANÁLISI DEL ENTORNO GENERAL 67

ANÁLISIS COMPETITIVO 95

ANÁLISIS DE MERCADO 101

ANÁLISIS INTERNO 118

INVESTIGACIÓN DE MERCADO 143

g.DISCUSIÓN 148

ESTUDIO Y ANÁLISIS FODA 150

MATRIZ DE ALTO IMPACTO 153

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA 156

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (GENERAL ELECTRIC) 158

PROPUESTA 162

OBJETIVO Nº 1 165

OBJETIVO Nº 2 168

OBJETIVO Nº 3 172

OBJETIVO 4 175

RESUMEN TOTAL DE LOS COSTOS DEL PLAN DE MARKETING 182

h.CONCLUSIONES 184

i.RECOMENDACIONES 187

j.BIBLIOGRAFÍA 188

k.ANEXOS 189

ÍNDICE GENERAL 236