# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

# "PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL BAZAR "PRO-HOGAR" DE LA CIUDAD DE LOJA, 2018-2021"

**TESIS PREVIA A OPTAR POR EL GRADO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**


**AUTOR:**

Bryan Francisco Sarango Torres

**DIRECTOR:**

Ing. Mg. Raúl Ernesto Chávez Guamán


**LOJA- ECUADOR**

**2019**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Mg. Raúl Ernesto Chávez Guamán

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que la presente tesis titulada "PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL BAZAR "PRO-HOGAR" DE LA CIUDAD DE LOJA 2018-2021" elaborada por Bryan Francisco Sarango Torres egresado 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, Agosto del 2019

Atentamente

Ing. Mg. Raúl Ernesto Chávez Guamán

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, **BRYAN FRANCISCO SARANGO TORRES** declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente declaro y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de la tesis titulada **"PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL BAZAR "PRO-HOGAR" DE LA CIUDAD DE LOJA, 2018-2021".** En el repositorio institucional-biblioteca virtual.

**Autor:** Bryan Francisco Sarango Torres

**Firma:** _____

**Cédula:** 110514699-5

**Fecha:** Loja, Octubre del 2019

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

Yo, **Bryan Francisco Sarango Torres** declaro ser autor de la tesis titulada **"PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL BAZAR "PRO-HOGAR" DE LA CIUDAD DE LOJA, 2018-2021"**, como requisito para optar al título de Ingeniero en Administración de Empresas.

Además, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios puedan 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 treinta y un días del mes de octubre del dos mil diecinueve, firma el autor.

**Firma:** _____

**Autor:** Bryan Francisco Sarango Torres

**Cédula:** 110514699-5

**Dirección:** Calle Eduardo Palacios entre Av. 8 de diciembre y Calle Chuquiribamba

**Correo Electrónico:** bryan.sarango.007@gmail.com

**Teléfono:** 2 540 850 **Celular:** 0959290556

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Raúl Ernesto Chávez Guamán Mg.

**Tribunal de Grado**

**Presidente de Tribunal:** Ing. Marco Patricio Gómez Cabrera

**Miembro de Tribunal:** Ing. Gretty del Pilar Salinas Ordóñez MAE.

**Miembro de Tribunal:** Econ. Ángel Dionicio Aguilar Chamba Mg.

## DEDICATORIA

Primeramente a Dios por haber permitido llegar hasta donde estoy acompañándome a cumplir mis metras trazadas dotándome de salud fortaleciendo mi corazón e iluminando mi mente. Y gracias por ponerme en mi camino grandes personas de la cuales aprendí y me ayudaron a superar cada día.

A mis padres, que me dieron la vida y han estado siempre conmigo brindándome apoyo y orientándome para que siga por el camino de la responsabilidad y el esfuerzo para no decaiga y llegue a cumplir con todas mis metas. Por todo esto, les agradezco de todo corazón que estén a mi lado.

Bryan Francisco Sarango Torres

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primeramente a la Universidad Nacional de Loja por abrirme las puertas y darme la oportunidad de educarme profesionalmente dotándome de conocimientos, que me servirán mucho para colaborar en la sociedad con nuevas aspiraciones, ya que esta institución se enfoca a educar profesionales luchadores  y emprendedores.

A la carrera de Administración de Empresas que me permitió educarme y transformarme en una persona profesional, para así aportar en el desarrollo económico y social del país, gracias por ser una carrera integradora que me enseño lo que es la lealtad y el compañerismo, que fueron la clave para fortalecer mi valores tanto como persona como profesional.

Al Ing. Raúl Ernesto Chávez Guaman, por brindarme su aporte profesional en la dirección y desarrollo del presente trabajo, sin el cual no hubiese sido posible su culminación.

Bryan Francisco Sarango Torres

## a. TÍTULO

# “PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL BAZAR “PRO-HOGAR” DE LA CIUDAD DE LOJA, 2018-2021”

## b. RESUMEN

El objetivo general del presente estudio es “Elaborar un plan de marketing estratégico para el bazar “Pro-Hogar” de la ciudad de Loja periodo 2018-2021”, tal aporte es impulsar el posicionamiento, crecimiento y desarrollo, en base al planteamiento de estrategias que permitan cumplir con tales finalidades.

Para realizar el estudio de campo se utilizaron varios métodos como son el método histórico, deductivo, inductivo, analítico y estadístico, y para la recolección de la información sobre los aspectos que están involucrados dentro de la empresa se utilizaron técnicas como son entrevistas, encuestas y guías de observación, las cuales fueron aplicadas tanto a clientes externos de los cuales se aplicó a 230 clientes y los 17 empleados, según información proporcionada por el gerente.

Las variables investigadas fueron externas, internas, competitivas y de mercado empleado para la recolección de información guías de entrevistas y cuestionarios diseñados con este fin y aplicados por medio de las técnicas de entrevista y observación directa, lo cual permitió la recolección de información la cual fue analizada e interpretada en los resultados.

Mediante el proceso de análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos se pudo diagnosticar que Pro-hogar las oportunidades son superiores a las amenazas ya que el puntaje obtenido fue de 2.60. Y en cuanto al análisis situacional efectuado demuestra que en el ambiente interno del almacén sobresalen las fortalezas frente a las debilidades puesto que se determinó una calificación ponderada de 2,48.

En el estudio de mercado efectuado a clientes se encuentra que el 59% de clientes dicen que el servicio del bazar es excelente, para el 71% consideran que el precio es accesible, para el 34% dicen que existe variedad de productos y el 96% dicen que la atención al cliente es adecuada.

La parte final de la presente investigación, está integrada por el análisis FODA que resume el análisis de los factores internos y externos estudiados, permitiendo identificar las estrategias respectivas, en base a lo que se construyó en la propuesta, la misma que contiene tres objetivos estratégicos enfocados a: incrementar el porcentaje de ventas en los próximos años. Incrementar la participación en el mercado. Incrementar la competitividad mediante la realización de estudios de mercado y publicidad.

Para enfrentar las amenazas y debilidades, y potenciar las fortalezas aprovechando las oportunidades se plantearon 3 objetivos estratégicos de las cuales se realizaron los planes de acción para cada objetivo identificando las personas responsables para cada objetivo, las tácticas y las acciones que se van a aplicar en la aplicación de cada objetivo. Para la realización de los objetivos planteados en esta propuesta se presupuestó una inversión total de $2501,40. En el trabajo se establecen finalmente las conclusiones y recomendaciones, las cuales vienen a complementar la elaboración del plan de marketing estratégico propuesto.

**SUMMARY**

The general objective of this study is to develop a strategic marketing plan for the Loja city's Pro-home Bazaar, 2018-2021, such contribution is to boost positioning, growth and development, on the basis of strategies designed to achieve these objectives.

Several methods were used to carry out the field study, such as the historical, deductive, inductive, analytical and statistical method, and for the collection of information on the aspects that are involved within the company were used techniques such as interviews, surveys and observation guides, which were applied to both external customers of which it was applied to 230 customers and 17 employees, according to information provided by the manager.

The variables investigated were external, internal, competitive and market information gathering guides to interviews and questionnaires designed for this purpose and applied through interview and direct observation techniques, which allowed the collection of information which was analyzed and interpreted in the results.

Through the analysis process of the External Factors Assessment Matrix, it was possible to diagnose that Pro-hogar's opportunities are superior to the threats, since the score obtained was 2.60. As for the situational analysis carried out, it shows that in the internal environment of the warehouse the strengths stand out against the weaknesses, since a weighted rating of 2.48 was determined.

In the market study made to customers is found that 59% of customers say that the service of the bazaar is excellent, for 71% consider that the price is accessible, for 34% say that there is a variety of products and 96% say that customer service is adequate. The final part of this research is made up of the SWOT analysis that summarizes the analysis of the internal and external factors studied, allowing to identify the respective strategies, based on what was built into the proposal, the same one containing three strategic objectives focused on: increasing the percentage of sales in the coming years. Increase market participation. Increase competitiveness by conducting market and advertising studies.

In the market study made to customers is found that 59% of customers say that the service of the bazaar is excellent, for 71% consider that the price is accessible, for 34% say that there is a variety of products and 96% say that customer service is adequate.

The final part of this research is made up of the SWOT analysis that summarizes the analysis of the internal and external factors studied, allowing to identify the respective strategies, based on what was built into the proposal, the same one containing three strategic objectives focused on: increasing the percentage of sales in the coming years. Increase market participation. Increase competitiveness by conducting market and advertising studies.

To face threats and weaknesses, and to strengthen the strengths taking advantage of the opportunities have set themselves 3 strategic objectives from which the action plans for each objective have been realized identifying the people responsible for each objective, the tactics and actions to be applied in the implementation of each objective. A total investment of $2501.40 was budgeted for the realization of the objectives set out in this proposal. The work finally establishes the conclusions and recommendations, which complement the elaboration of the proposed strategic marketing plan.

## c. INTRODUCCIÓN

El dinámico mundo de los negocios obliga a estar pendientes a las rápidas transformaciones que se presentan día a día en el mundo, las cuales deben ser advertidos con oportunidad y asimilarlos de manera provechosa, de no ser así, las transformaciones puede traer serios problemas. En el caso del bazar Pro-Hogar, desde sus inicios hasta la actualidad no se ha efectuado un estudio situacional a pesar de que el sector comercial es altamente competitivo, en consecuencia no se ejecuta acciones que permitan enfrentar la transformación del entorno afectando a los procesos comerciales de la empresa

Por la presente razón se efectuó el estudio denominado "Plan de marketing estratégico para el bazar Pro-Hogar de la ciudad de Loja 2018-2021" mismo que tiene la finalidad mantener el alcance y el posicionamiento de la empresa mediante propuestas que permitan mejorar su estabilidad en el mercado.

La investigación realizada está compuesta por los siguientes apartados como: el título, resumen en español e inglés, luego se procedió a la revisión de la literatura, donde se realiza la fundamentación teórica de un plan de marketing, tomando en consideración todas las herramientas que se requieren para realizar el mismo.

Los resultados obtenidos en esta investigación consta por un análisis externo en el cual se realizó un análisis de indicadores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y competitivos PESTEC mediante fuentes confiables como son INEC, BCE, etc., lo cual permite recolectar información para identificar oportunidades que la empresa puede aprovechar y las amenazar que debe evitar para no afecten en el desarrollo de sus actividades. Lo cual permitió desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en el que se determinaron 18 factores y a través de estos se obtuvo como resultado un valor de 2,60 que significa que la empresa parcialmente responde con efectividad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas que afecten a la misma.

Para el desarrollo de la Matriz de Perfil Competitivo MPC se determinó las principales competencias de Pro-hogar que son 4: Covi Hogar, Electro Hogar, Tellovillavicencio y Hogar y más, lo cual se caracterizan por el tamaño y experiencia que tienen en el mercado. La empresa Hogar y más es la mejor posicionada en el mercado debido a la ubicación, infraestructura, publicidad, precios competitivos y la buena atención al cliente, donde obtuvo

un porcentaje de 2,92 respecto a los demás empresas que son competencia directa de Pro-hogar.

En cuanto al análisis interno en el cual se obtuvo 20 variables que fueron resultado de entrevistas y encuestas aplicadas al gerente, clientes externos e informantes clave de Pro-hogar, con lo cual se realizó la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), con un resultado de 2,48 lo que indica que la empresa un valor promedio donde la empresa no se encuentra ni fuerte ni débil. Lo que permite conocer los factores en los que está fallando y los factores con los que genera competitividad.

En cuanto a la discusión, mediante los resultados obtenidos del análisis interno y externo se realiza el análisis FODA donde se combinan los factores externo (Oportunidades y Amenazas) con los factores internos (Fortalezas y Debilidades) para determinas algunas estrategias como son: realizar publicidad mediante el uso de internet, capacitar al personal de ventas, ofrecer promociones y descuentos, y realizar publicidad con material didáctico como son hojas volantes y tarjetas de presentación. También se desarrolló la matriz Interna Externa los cual se la elaboro mediante los resultados obtenidos de la Matriz EFE y la matriz EFI, en donde la empresa se ubica en el cuadrante 5 dentro de la región 2 que se basa en retener y mantener, es decir, invertir selectivamente y gerenciar profesionalmente. Así mismo se realizó la Matriz de Posición Competitiva (McKinsey General Electric) en la cual, la principal actividad de Pro-hogar se encuentra con una posición competitiva media con un valor ponderado de 182 y ligeramente un atractivo de mercado alto con un valor ponderado de 205, lo que significa que la empresa puede invertir con el fin de favorecer el crecimiento y la posición competitiva conseguida.

Y finalmente se realizó la propuesta del plan de marketing en el que constan la elaboración de la visión y misión para la empresa y valores corporativos que deber seguir internamente los colaboradores de la empresa. Así mismo se plantearon objetivos estratégicos como: Incrementar el porcentaje de ventas en un 60% en los próximos años el cual se pretende conseguir mediante la capacitación del personal de ventas, incentivos al mejor vendedor y motivación al personal en general; como segundo objetivo propuesto se tiene, incrementar la participación en el mercado en un 50% y de tal manera adquirir nuevos clientes, para el cumplimiento de este objetivo se planteó algunas estrategias como realizar publicidad con material didáctico, realizar promociones y descuentos para los clientes y realizar publicidad por medio de sistemas de información; y como tercer objetivo estratégico se planteó,

incrementar la competitividad mediante la realización de estudios de mercado y publicidad en pantallas LED de la ciudad de Loja.

Para el desarrollo del presente plan de marketing para el bazar Pro-hogar, se realizó un cronograma y un presupuesto productos de investigaciones directas y cotizaciones. Lo cual permitió estimar que para el primer año el presupuesto es de $2501,40 y para los años siguientes el estimado es de $2001,40.

## d. REVISIÓN DE LITERATURA
## MARCO REFERENCIAL

### ANTECEDENTES DEL BAZAR "PRO- HOGAR"

Los autores (Espinoza & Torres, 2011) en su "Proyecto de factibilidad para la implantación de una sucursal de la microempresa Pro-Hogar en el cantón Piñas, provincia de El Oro" permite conocer una pequeña reseña histórica del bazar en estudio.

El bazar "Pro-Hogar" inició sus actividades en 1993 en Sociedad compartida con sus fundadores los cuales fueron: Sr. JOSÉ NARVÁEZ Y Sr. JUAN PÉREZ, en el cuál la primera persona fue el capitalista mayorista y la segunda persona ocupó el papel de Administrador. El capital con el que empezaron fue de 1´500000 Sucres distribuido de la siguiente manera: suministros de oficina, Muebles y Enseres, y Mercadería; en ese tiempo aún no contaban con Vehículo alguno.

Seis meses después disolvieron su relación por lo cual el Sr. Juan Pérez compró todas las acciones con respecto a la empresa. Tiempo después contrató los servicios de personal para el desempeño de Secretaria y Vendedor. Conforme pasó el tiempo iba creciendo la empresa y así mismo el personal tanto administrativo como de servicio.

### Bazar

Según (Perez & Gardey, 2017) define "El **bazar** deriva del término persa *bāzār*. La noción se usa en el mundo oriental para nombrar a los **mercados públicos**. Bazar también es la denominación de los **comercios** que ofrecen diferentes tipos de productos".

### Almacén

De acuerdo con las referencias que toma el autor (Alcívar, 2014) en su tesis "Plan de marketing para el almacén de electrodomésticos "Créditos Pillajo" de la ciudad de Nueva

Loja, provincia de Sucumbíos" el almacén es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para la administración, la producción o la venta de artículos o mercancías.

**Funciones de los almacenes:**

- Mantienen los Productos o materiales protegidos de incendios, robos y deterioros.
- Mantienen en constante información al departamento de compras, sobre las existencias reales de productos o materiales.
- Lleva en forma minuciosa controles sobre los productos (entradas y salidas) Vigila que no se agoten los materiales o productos para la venta (máximos –mínimos).
- Despacho de productos.
- Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y contabilidad".

## MARCO CONCEPTUAL

### Marketing

"Marketing (o mercadotecnia) se debe entender no en el sentido tradicional de realizar una venta (vender), sino en el nuevo sentido de satisfacer las necesidades del cliente. Muchas personas piensan en el marketing sólo como venta y publicidad, y no es de extrañar, porque todos los días nos bombardean con anuncios de televisión, en los periódicos, con cartas y llamadas de ventas.

Vender y anunciar es sólo la punta del iceberg del marketing. Aunque sean importantes, son sólo dos de las muchas funciones del marketing y a menudo no las más importantes.

Si el comercial lleva a cabo una buena labor identificando las necesidades del cliente, desarrollando productos que ofrezcan un valor superior, los distribuye y promueve con eficacia, estas mercancías se venderán con facilidad". (Instituto de Formación y Estudios Sociales, 2015)

**Importancia del Marketing**

"Muchas empresas han creado puestos de marketing de nivel directivo para poner a sus responsables al nivel de otros altos directivos, como el director general o el director de finanzas. Instituciones de todo tipo, desde fabricantes de bienes de consumo y productos industriales hasta aseguradoras médicas, y organizaciones no lucrativas, anuncian con fastuosidad sus logros de marketing más recientes a través de comunicados de prensa, que pueden encontrarse en sus páginas Web. En la prensa de negocios se dedica una infinidad de artículos a las distintas tácticas y estrategias de marketing.

Sin embargo, el marketing es una tarea delicada y ha sido el talón de Aquiles de muchas empresas que en otros tiempos fueron muy prósperas.

Pero tomar las decisiones adecuadas no siempre es fácil. Los gerentes de marketing no sólo deben tomar decisiones generales, como las características que debe presentar un nuevo producto, el precio que se debe fijar para el consumidor, o dónde se deben comercializar los productos y cuánto dinero se debe invertir en publicidad y ventas, sino también decisiones más específicas como el color de un nuevo envase o las palabras exactas que aparecerán en éste". (Kotler & Kevin, 2006)

**El plan de marketing**

"El plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión.

Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo:

- ¿Dónde estamos? ANÁLISIS
- ¿A dónde queremos ir? OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- ¿Cómo llegaremos allí? ESTRATEGIAS
- ¿Qué herramientas utilizaremos? EJECUCIÓN
- ¿Cómo nos aseguraremos? CONTROL" (Monferrer, 2015)

**Fases de un plan estratégico**

Según (Monferrer, 2015) un plan estratégico cuenta de 5 fases las cuales se describen a continuación:

**Análisis de situación**

"El análisis de la situación actual servirá de insumo al proceso. Para ello, la organización realizará un análisis del entorno, que culminará con la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE); del sector, con la matriz de perfil competitivo en el sector (MPC); y del análisis interno, que culminará con la matriz de evaluación de sus factores internos (MEFI). Además, la matriz de intereses organizacionales servirá para el desarrollo de los objetivos de largo plazo, y se complementará con la MPC. Este análisis servirá para la determinación de estrategias que tendrá como herramientas de desarrollo a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); la matriz interna-externa (MIE); y la matriz de la gran estrategia (MGE). Los análisis de cada matriz ayudarán a decidir qué estrategias conducirán la organización al futuro deseado".

**Análisis Externo**

“El primer insumo es el denominado análisis del entorno, análisis externo o auditoría externa, y está definido por la influencia que el mundo (globo), la región, y el país ejercen sobre la organización. Este insumo será evaluado a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual es el resultado del análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico conocido como análisis PESTEC, que produce las oportunidades y amenazas del entorno. La influencia del entorno sobre la organización es única, y no existe diferenciación según el radio de acción que determina la distancia geográfica.

**Análisis Peste**

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas, conocido como análisis PESTE

**Fuerzas Políticas (P)**

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 fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados. Bajo este escenario se producen búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencias por parte de los grupos de poder; lo que determina un conjunto de variables que establecen los límites para el desempeño de las empresas. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

**CUADRO NRO. 1**
**VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES**

| VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES | |
|---|---|
| **Principales** | **Secundarias** |
| • Estabilidad política<br>• Política monetaria<br>• Política fiscal<br>• Regulaciones gubernamentales<br>• Legislación laboral<br>• Legislación arancelaria<br>• Legislación medioambiental<br>• Seguridad jurídica<br>• Corrupción<br>• Contrabando<br>• Informalidad<br>• Relaciones con organismos públicos | • Partidos políticos en el poder<br>• Sistema de gobierno<br>• Política de subsidios<br>• Defensa de la libre competencia<br>• Amenazas de expropiación<br>• Presupuestos gubernamentales<br>• Defensa de la propiedad intelectual<br>• Seguridad y orden interno<br>• Situación política mundial<br>• Relaciones con gobiernos<br>• Leyes internacionales y derechos humanos<br>• Relaciones con organismos internacionales |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

## Fuerzas Económicas (E)

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).

En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable (tigres asiáticos) y en otros críticamente adversa (países de África y Europa Oriental), configurando un cambio en el panorama geopolítico, trasladándose de un escenario de predominio de estados y naciones hacia uno formado por bloques económicos regionales (apec, Mercosur, nafta, UE), los cuales constituyen, en este momento, los actores principales de la economía globalizada.

Por último, las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones. A

continuación se mencionan algunas de estas variables. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

**CUADRO NRO. 2**
**VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

| VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS | |
|---|---|
| **Principales** | **Secundarias** |
| • Evolución del pbi nacional y pbi per cápita<br>• Evolución del poder adquisitivo del consumidor<br>• Tasas de interés<br>• Tasas de inflación y devaluación<br>• Costo de capital y de deuda<br>• Costo de mano de obra<br>• Costo de materias primas<br>• Nivel de informalidad de la economía<br>• Nivel de aranceles<br>• Riesgo país<br>• Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC) | • Comportamiento de la demanda de bienes y servicios<br>• Fluctuación de precios<br>• Sistema económico<br>• Acceso al crédito del sistema financiero<br>• Volumen de inversión extranjera<br>• Prácticas monopólicas<br>• Déficit fiscal<br>• Actividad de los mercados bursátiles<br>• Situación de la economía mundial<br>• Situación de la balanza comercial<br>• Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID) |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

## Fuerzas Sociales (S)

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.

En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas según las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de pensar globalmente, actuar localmente. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

**CUADRO NRO. 3**
**VARIABLES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS**

| VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, Y DEMOGRÁFICAS | |
|---|---|
| **Principales** | **Secundarias** |
| • Tasa de crecimiento poblacional<br>• Tasa de desempleo y subempleo<br>• Incidencia de la pobreza y pobreza extrema<br>• Distribución del ingreso en la población<br>• Tasa de analfabetismo<br>• Nivel promedio de educación<br>• Cultura e idiosincrasia<br>• Estilos de vida de la población | • Esperanza de vida<br>• Tasa de mortalidad<br>• Tasas de inmigración y emigración<br>• Roles sociales según edad y género<br>• Valores y ética<br>• Responsabilidad social<br>• Uso del tiempo libre<br>• Conflictos religiosos y étnicos<br>• Calidad de vida de la población<br>• Actitud hacia la globalización |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

## Fuerzas Tecnológicas (T)

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, vuelven 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, influencian las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del *statu quo* de las organizaciones.

Dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores aquí considerados pueden convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización competir globalmente dentro de un contexto que Alvin Toffler (1980) ha denominado de *tercera ola*.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos en una industria y hacen que productos, bienes, y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos

reducen o eliminan las barreras de costos entre las organización, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitivas, que son más eficaces que las existentes. Es de vital importancia realizar un estudio muy profundo de estas variables y su efecto en la industria que participa una organización. Algunas de estas variables se describen a continuación. Estas variables deben ser evaluadas, buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.

**CUADRO NRO. 4**
**VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS**

| VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS | |
|---|---|
| **Principales** | **Secundarias** |
| • Estado del arte<br>• Velocidad de transferencia de tecnología<br>• Inversión en I+D<br>• Desarrollo de las comunicaciones<br>• Uso de tecnologías de información<br>• Evolución del número de patentes<br>• Uso de Internet | • Estudios en biotecnología<br>• Avances en la ciencia de los materiales<br>• Desarrollo e integración de soluciones informáticas<br>• Mejoras e innovaciones tecnológicas<br>• Aplicaciones multimedia<br>• Automatismos |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

## Fuerzas Ecológicas (E)

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.

Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radioactivos.

En ese sentido, afectan las decisiones de la organización 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.

**CUADRO NRO. 5**
**VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES**

| VARIABLES ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES | |
|---|---|
| **Principales** | **Secundarias** |
| • Protección del medio ambiente<br>• Preservación de recursos naturales no renovables<br>• Amenaza de desastres naturales<br>• Cultura de reciclaje<br>• Manejo de desperdicios y desechos<br>• Conservación de energía | • Presencia de movimientos ambientalistas (Greenpeace)<br>• Contaminación del aire, del agua y de las tierras<br>• Protección de la biodiversidad en flora y fauna<br>• Deterioro de la capa de ozono |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

**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. El objetivo de la auditoría externa no es elaborar una lista exhaustiva de cada factor posible que pudiera influir en la organización; el objetivo principal es identificar las principales variables, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

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 ofrece el entorno. Las organizaciones deben responder a estos factores de manera tanto ofensiva como defensiva.

**Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:**

Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa. Incluir un total de 10 a 20 factores, las oportunidades y amenazas que

afectan la organización y su industria. Primero, anotar las oportunidades y luego, las amenazas. Ser tan específico como sea posible, usando porcentajes, tasas, y cifras comparativas. No existe un balance en el número de oportunidades y amenazas. Pueden ser 7-5, 10-2, 6-8, 5-5 u otra combinación, siempre que sumen, en lo posible, un mínimo de 10 y un máximo de 20.

Asignar un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas; sin embargo, las amenazas también pueden recibir pesos altos, si son especialmente severas o amenazadoras. Los pesos apropiados pueden ser determinados comparando competidores exitosos con no exitosos, o discutiendo el factor y llegando a un consenso de grupo. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual a 1.0 y el balance entre la sumatoria de las oportunidades y de la amenazas puede tener cualquier proporción (Ejemplos: 0.6-0.4, 0.8-0.2, 0.5-0.5, etc.).

Para indicar si efectivamente la actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:

4 = la respuesta es superior

3 = la respuesta está por encima del promedio

2 = la respuesta es promedio

1 = la respuesta es pobre

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias que está siguiendo una organización. Esta calificación está orientada hacia la organización, mientras que los pesos

del paso 2 están orientados a la industria. Es importante notar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir una calificación de 1, 2, 3, o 4.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado.

Sumar los pesos ponderados de cada variable para determinar el peso ponderado total de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4.0, y el más bajo posible es 1.0. El valor promedio es 2.5. Un peso ponderado total de 4.0 indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existentes en esa industria. En otras palabras, las estrategias de la organización permiten aprovechar con eficacia las oportunidades existentes y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas. Un peso ponderado total de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando, para nada, las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En la evaluación del entorno, el exhaustivo análisis y el entendimiento de los factores determinantes del éxito en la matriz EFE es mucho más importante que los actuales pesos y valores asignados". (D'Alessio, 2008)

El formato de la matriz EFE se muestra a continuación:

**CUADRO NRO. 6**
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

| FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | | | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| Oportunidades | | | | | |
| 1.- | | | | | |
| 2.- | | | | | |
| 3.- | | | | | |
| 4.- | | | | | |
| 5.- | | | | | |
| 6.- | | | | | |
| 7.- | | | | | |
| Amenazas | | | | | |
| 1.- | | | | | |
| 2.- | | | | | |
| 3.- | | | | | |
| 4.- | | | | | |
| 5.- | | | | | |
| 6.- | | | | | |
| Valor: | 4. Responde muy bien<br>3. Responde bien | 2. Responde promedio<br>1. Responde mal | 1.00 | | |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

## Las cinco fuerzas de Porter

"Michael Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado: competencia sectorial, competidores potenciales, sustitutos, compradores y proveedores. Las amenazas que plantean estas fuerzas son las siguientes:

*Amenaza de rivalidad intensa en el segmento*—Un segmento no resulta atractivo si ya está poblado por competidores numerosos, fuertes o agresivos. Aún menos atractivo resulta si es estable o se encuentra en fase de declive, si las ampliaciones de equipamiento se deben realizar a gran escala, si los costos fijos son elevados, si las barreras de salida son altas, o si los competidores tienen un gran interés por permanecer en el segmento. Estas condicionantes conducirán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias y lanzamientos de nuevos productos, lo que incrementará mucho las inversiones necesarias para poder competir de manera eficaz. El mercado de los teléfonos celulares experimenta una competencia feroz como resultado de la rivalidad existente en el segmento.

*Amenaza de nuevos participantes*—El atractivo de un segmento varía en función de la altura de sus barreras de entrada y salida. El segmento más atractivo será aquel en el que las barreras de entrada sean altas y las de salida bajas. Pocas empresas podrán entrar en el sector, y las que no obtengan los beneficios esperados podrán abandonarlo con facilidad. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son elevadas, el potencial de utilidades es alto, pero las empresas se enfrentan a más riesgos porque las empresas que menos rinden se quedarán y tendrán que luchar. Cuando las barreras tanto de entrada como de salida son bajas, las empresas pueden entrar y salir del sector con facilidad, y los ingresos se mantienen a niveles bajos pero estables. La peor situación se da cuando las barreras de entrada son bajas y las de salida son altas. En estos casos, las empresas penetran el segmento en épocas de auge, pero les resulta casi imposible abandonarlo en tiempos difíciles. El resultado es un exceso de capacidad crónico e ingresos menguantes para todos. El sector de las líneas aéreas tiene barreras de entrada bajas, pero barreras de salida altas, lo que hace que todas las compañías permanezcan en el sector mientras pelean y pasan apuros en periodos de declive económico.

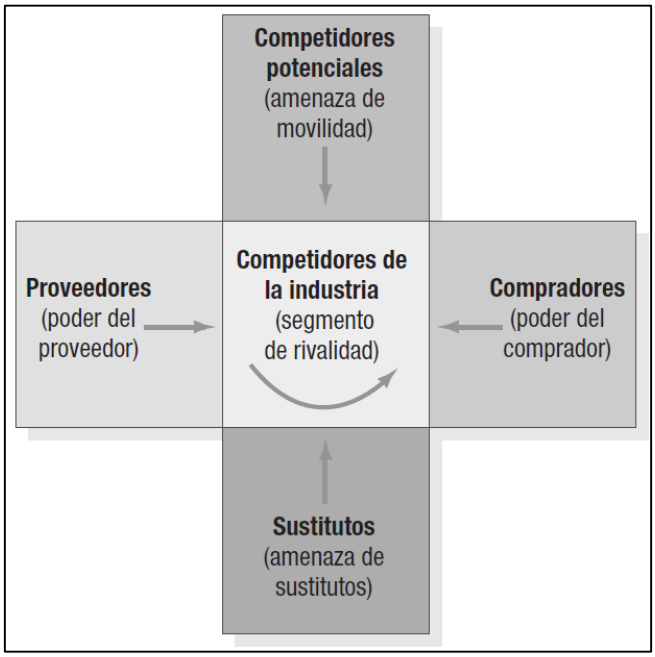
*Amenaza de productos sustitutos*—Un segmento carece de atractivo cuando existen sustitutos reales o potenciales para el producto. Los sustitutos fijan límites de precios y ganancias. La empresa debe estudiar las tendencias de precios con atención. Si la tecnología evoluciona o aumenta la competencia en estos sectores de sustitución, los precios y las utilidades del segmento probablemente descenderán.

*Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los compradores*—El atractivo de un segmento se reduce si los compradores tienen una gran capacidad de negociación o si ésta va en aumento. La capacidad de negociación de los compradores crece a medida que aumenta su concentración u organización, cuando el producto representa una fracción importante de los costos de los compradores, cuando el producto no se diferencia de los demás, cuando los costos de cambio de fabricante son bajos, cuando los compradores son

sensibles al precio a causa de bajas utilidades, o cuando los compradores se integran verticalmente. Para protegerse, los vendedores deben seleccionar a los compradores con la menor capacidad de negociación o de cambio de proveedores. Una estrategia de defensa más eficaz consiste en desarrollar ofertas superiores que los compradores fuertes no puedan rechazar.

*Amenaza de una mayor capacidad de negociación por parte de los proveedores*—Un segmento no resulta atractivo si los proveedores de la empresa pueden incrementar los precios o disminuir la cantidad vendida. Los proveedores tienden a ganar capacidad de negociación cuando están concentrados u organizados, cuando existen pocos sustitutos, cuando el producto ofrecido es un insumo importante, cuando los costos de cambio de proveedor son elevados y cuando los proveedores se integran verticalmente. La mejor estrategia de defensa consiste en establecer relaciones satisfactorias con los proveedores o utilizar diversas fuentes de aprovisionamiento". (Kotler & Kevin, 2006)

**GRÁFICO NRO. 1**
**LAS 5 FUERZAS DE PORTER**




**Fuente:** Libro "Dirección del Marketing"
**Elaborado:** Keller & Kotler

**Matriz del Perfil Competitivo (MPC)**

“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 modelo, y a una organización determinada como muestra. 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 industrial.

Se basa en los factores clave de éxito que afectan a todos los competidores, y son críticos para tener éxito en el sector industrial. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación. Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Dentro de una particular industria, se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de esta, para que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas.

Es importante considerar a todos los competidores que interactúan en el sector industrial correspondiente al análisis previo hecho de la estructura del sector industrial. Este análisis ayudará a determinar los factores clave de éxito, (FCE) que son aquellas actividades que debe desarrollar bien una organización en el sector para lograrlos. Deben considerarse todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor. Los

pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12”. (D'Alessio, 2008)

**CUADRO NRO. 7**
**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

| FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | La Organización | | Competidor A | | Competidor B | | Competidor C | |
| FACTORES CLAVE DE ÉXITO | PESO | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN | VALOR | PONDERACIÓN |
| 1. | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | | | |
| 6. | | | | | | | | | |
| 7. | | | | | | | | | |
| 8. | | | | | | | | | |
| 9. | | | | | | | | | |
| 10. | | | | | | | | | |
| Total | 1.00 | | | | | | | | |
| Valor: | 4. Fortaleza mayor<br>3. Fortaleza menor | 2. Debilidad menor<br>1. Debilidad mayor | | | | | | | |

**Fuente:** Libro “Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”
**Elaborado:** D’Alessio Fernando

## Análisis Interno

“El análisis interno requiere mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de la organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. Este es un acto que requiere del compromiso de la alta dirección de recibir con abierto equilibrio lo que se pueda discutir en este proceso de auditoría. No actuar de esta manera sería mantener el iceberg bajo el agua, donde usualmente se esconden los vicios, defectos, y malos hábitos tradicionales de la organización. El ser humano, subconscientemente, trata de no decir cosas que podrían

poner en tela de juicio su gestión y permanencia en la organización, siendo este un defecto usual en estas auditorías, que distorsiona sus resultados. Ser sincero, honesto, y leal con la institución es el requisito fundamental para que se puedan encontrar las reales fortalezas y debilidades de la organización.

**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 esas áreas.

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de 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 clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.

Asignarle peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para que la organización sea exitosa en la industria donde compite. Independientemente que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos.

Suma de todos los pesos = 1.0

Asignar un valor de 1-4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor. Los valores son:

4. Fortaleza mayor

3. Fortaleza menor

2. Debilidad menor

1. Debilidad mayor

Nótese que las fortalezas sólo reciben calificaciones de 4 o 3, y las debilidades sólo de 1 o 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado.

Sumar los pesos ponderados de cada factor.

Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

El puntaje más alto posible para la organización es 4.0; el más bajo, 1.0; y el promedio, 2.5. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son internamente débiles, mientras que los puntajes significativamente por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la gerencia. Debe ponerse mayor atención a las debilidades, desarrollando estrategias internas para superarlas de ser posible". (D'Alessio, 2008)

**CUADRO NRO. 8**
**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS**

| FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI) | | | |
|---|---|---|---|
| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| **Fortalezas** | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| 6. | | | |
| 7. | | | |
| 8. | | | |
| **Debilidades** | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| 5. | | | |
| 6. | | | |
| 7. | | | |
| 8. | | | |
| Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor | 1.00 | | |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

## DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

"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. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas (si se está haciendo lo que se debe hacer) y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente (si se está realizando correctamente).

En ese sentido, se propende a hacer de los recursos de la organización una fuente de ventaja competitiva, tomando en consideración no sólo su escasez sino su alternativa de uso más rentable. Con esto se conseguirá aumentar la eficiencia de la organización, generar renta económica significativamente superior, y mejorar la posición competitiva de la organización. Asimismo, la atención debe centrarse en los factores de éxito críticos en la industria donde se

desenvuelve la organización, y evaluar su impacto en cada una sus áreas funcionales". (D'Alessio, 2008)

**Análisis FODA**

"La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT (siglas en inglés para *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats*), y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo.

Análisis del entorno (oportunidades y amenazas) las unidades de negocio deben analizar las *fuerzas del macro entorno* (demográficas-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socioculturales) y los actores *del micro entorno* significativos (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. Para ello, deben implantar un sistema de inteligencia de marketing con el fin de estudiar las tendencias y los desarrollos del mercado. Para cada tendencia o desarrollo, la dirección tendrá que determinar las oportunidades y amenazas que implica.

La finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades. Se podría decir que, en gran medida, el buen marketing es el arte de descubrir, desarrollar y hacer rentables las oportunidades.

Análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades) Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas.

La empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas. A

veces un negocio funciona mal, no porque a sus departamentos les falten las fortalezas necesarias, sino porque no trabajan bien en equipo". (Kotler & Kevin, 2006)

**La Matriz FODA**

"Esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Weihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro 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). Desarrollar un serio y concienzudo análisis del entorno, de la competencia, y del *entorno* ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes.

**CUADRO NRO. 9**
**MATRIZ DE ALTO IMPACTO FODA**

| VISIÓN - MISIÓN - VALORES | | |
|---|---|---|
| Análisis interno / Análisis externo | **FORTALEZAS-F**<br>Liste las fortalezas<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | **DEBILIDADES-D**<br>Liste las debilidades<br>1.<br>2.<br>3. |
| **OPORTUNIDADES-O**<br>Liste las oportunidades<br>1.<br>2.<br>3.<br>4. | **ESTRATEGIAS FO**<br>Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades<br>**Explote Maxi-Maxi** | **ESTRATEGIAS DO**<br>Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades<br>**Busque Mini-Maxi** |
| **AMENAZAS-A**<br>Liste las amenazas<br>1.<br>2.<br>3. | **ESTRATEGIAS FA**<br>Use fortalezas para neutralizar las amenazas<br>**Confronte Maxi-Mini** | **ESTRATEGIAS DA**<br>Mejore las debilidades y evite las amenazas<br>**Evite Mini-Mini** |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

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 en la matriz EFI; con esto se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes mencionados (FO, DO, 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.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (*matching*) para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

**Estrategias FO – Explotar**

Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar).

**Estrategias DO - Buscar**

Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar).

**Estrategias FA - Confrontar**

Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar).

**Estrategias DA - Evitar**

Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar)". (D'Alessio, 2008)

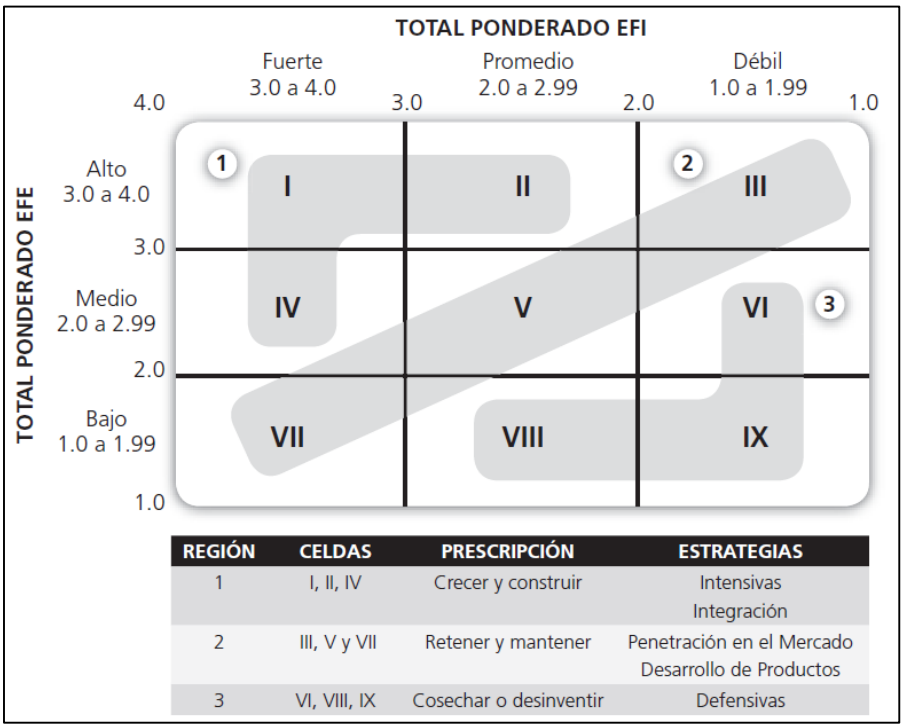
**Matriz Interna y Externa (IE)**

"La matriz IE también 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 a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización.

La matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multi-divisional, pues son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados para llegar a esos puntajes; estos permiten calificaciones en tres rangos, alto, medio y bajo, en lugar de alto y bajo; y hacer mayor distinción entre las posibles posiciones de las divisiones del portafolio de negocios, al ofrecer 9 celdas en lugar de 4.

La matriz IE consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje *x* corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje *y*, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

**CUADRO NRO. 10**
**MATRIZ DE INTERNA - EXTERNA**




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

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

**CUADRO NRO. 11**
**CUADRANTES DE LA MATRIZ DE INTERNA-EXTERNA**

| | | |
|---|---|---|
| INVERTIR INTENSIVAMENTE PARA CRECER | INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR | DESARROLLARSE PARA MEJORAR |
| INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR | DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR | COSECHAR O DESINVERTIR |
| DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR CON SUS FORTALEZAS | COSECHAR | DESINVERTIR |

**Fuente:** Libro "Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia"
**Elaborado:** D'Alessio Fernando

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. Se puede calificar como

exitosa la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la celda I". (D'Alessio, 2008)

**Matriz de Posición Competitiva-Matriz General Electric McKinsey**

"Matriz estratégica de tipo estándar creada, paralelamente, por las empresas consultoras *General Electric*y *McKinsey*, de utilidad para diseñar estrategias de negocios. Estas matrices parten de la Matriz BCG, aunque tratan de resolver algunas de sus limitaciones.

La Matriz General Electric McKinsey es de especial utilidad para empresas diversificadas (con más de una actividad o negocio), de manera que, a través de esta matriz, puede planificar el funcionamiento de su cartera de negocios o actividades.

También se denomina Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria (por las dimensiones que se utilizan para su diseño) o Matriz pantalla de negocios.

**Diseño Matriz General Electric McKinsey**

Esta Matriz, al igual que la del BCG, utiliza dos dimensiones para analizar las actividades o negocios de la empresa: la posición competitiva de la empresa en el mercado y el grado de atractivo del sector o mercado.

Sin embargo, a diferencia de la Matriz BCG, no utiliza una única variable para medir estas dimensiones, sino que elabora una lista o relación de variables y las pondera. Por ejemplo, para medir la dimensión posición competitiva de la empresa utiliza variables relacionadas con el análisis interno de la empresa como: cuota de mercado, tasa de crecimiento de la empresa, gama de productos, fuerza de ventas, precios, eficacia en la promoción o comunicación, localización de las ventas, capacidad productiva, productividad, efecto experiencia, costes de las materias primas y calidad de los productos, entre otras. Por su parte, para cuantificar la

dimensión grado de atractivo del sector utiliza variables relacionadas con el análisis del entorno como: tamaño del sector, tasa de crecimiento, precio medio, estructura competitiva, grado de aprovechamiento, inflación, nivel de estacionalidad del sector, grado de madurez del sector, diferenciación de los mercados, solvencia de los clientes, tendencias sociales y clima social, entre muchas otras más. Una vez seleccionadas las variables, se establece un peso relativo a cada una de ellas en tanto por uno (la suma total deberá ser 1) en función de su importancia para el negocio, se asigna un valor de evaluación en función de su situación actual y finalmente se obtiene una nota ponderada, resultado de multiplicar el peso relativo y el valor de evaluación.

Por último, las posiciones que pueden adoptar cada una de las dos dimensiones consideradas son tres (y no dos como en la Matriz BCG): posición baja, posición media y posición alta. De esta manera, se diseña una matriz estratégica con nueve cuadrantes o acciones estratégicas diferentes.

**CUADRO NRO. 12**
**MATRIZ ESTRATÉGICA GENERAL ELECTRIC MCKINSEY**

| | Posición competitiva baja | Posición competitiva media | Posición competitiva alta |
|---|---|---|---|
| **Atractivo del sector bajo** | 1 | 2 | 3 |
| **Atractivo del sector medio** | 4 | 5 | 6 |
| **Atractivo del sector alto** | 7 | 8 | 9 |

**Fuente:** "Diccionario empresarial"
**Elaborado:** Sanchís Palacio

Mediante esta matriz, la empresa puede clasificar sus actividades en nueve clases diferentes, aunque lo que se hace es agruparlas en sólo tres:

1. Negocios o actividades ganadoras: son aquellas actividades que presentan, a la vez, una posición competitiva y un grado de atractivo del sector alta-alto, media-alto o alta-medio. Corresponde a las actividades 9, 8 y 6.

2. Negocios actividades perdedoras: son aquellas actividades que presentan, a la vez, una posición competitiva y un grado de atractivo del sector baja-bajo, baja-medio y media-bajo. Corresponde a las actividades 1, 2 y 4.

3. Negocios o actividades intermedias: son aquellas actividades que presentan, a la vez, una posición competitiva y un grado de atractivo del sector, baja-alto, alta-bajo y media-medio. Corresponde a las actividades 3, 5 y 7". (Sanchís Palacio, s.f.)

**OBJETIVOS DEL MARKETING**

"En esta etapa el empresario o estratega de marketing debe revisar el análisis interno, en especial el punto relacionado con el análisis de los indicadores, el cual debe conducir a determinar primero cuáles indicadores se tienen; establecer el estatus, es decir que número están mostrando los indicadores, y determinar si se está o no conforme con la medida de la muestra el indicador". (Ballesteros, 2013)

"A partir del desarrollo del análisis FODA, la empresa estará en condiciones de establecer sus objetivos de marketing. La determinación de dichos objetivos debe establecerse teniendo presente dos cuestiones:

- Debe realizarse en el marco de la misión de la empresa y contribuir a la consecución de sus objetivos generales.
- Debe coordinarse con los objetivos del resto de áreas funcionales de la empresa.

Pese a la gran variedad de objetivos de marketing posibles, la mayoría de ellos pueden relacionarse con alguna de las siguientes categorías:

- **Objetivos de relaciones:** crear, mantener e intensificar relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, etc.

- **Objetivos comerciales:** aumentar, mantener ventas, cuota de mercado, cualquier objetivo de las 4 «Pes».
- **Objetivos económicos:** incrementar o mantener beneficios, rentabilidad, márgenes.

**Características de los objetivos**

- **Viables.** Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- **Concretos y precisos.** Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- **En el tiempo.** Ajustados a un plan de trabajo.

## ESTRATEGIA Y TÁCTICAS

Luego de fijados los objetivos, es necesario que se definan las estrategias y las tácticas que se van a emplear para cumplir con dichos productos. 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 táctica. Cabe aclarar que un objetivo puede ser conseguido mediante la utilización de estrategias alternativas; es el estratega quien, según su experiencia y criterio, escoge la mejor estrategia a seguir". (Ballesteros, 2013)

**Formulación de estrategias**

"La selección de la estrategia de marketing supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comportará la implementación de un conjunto de acciones (las 4 Pes) que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto, las cuales serán vistas en capítulos sucesivos más adelante. A continuación se presentan las principales tipologías de estrategias de marketing a considerar

por la empresa: estrategias de crecimiento, estrategias competitivas y estrategias según la ventaja competitiva.

**Estrategias de crecimiento**

Son aquellas que parten de un objetivo de crecimiento, ya sea en las ventas, en la participación de mercado o en los beneficios. Pueden ser de tres tipos:

***Estrategias de crecimiento intensivo:*** persiguen el crecimiento mediante la actuación en los mercados y/o productos con los que la empresa ya opera.

Dentro de esta categoría distinguimos tres tipos:

Estrategia de penetración: crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales.

Estrategia de desarrollo de mercado: crecer a través de la comercialización de los productos actuales en nuevos mercados. Generalmente se da a partir de una expansión geográfica, si bien puede acometerse por otras vías, como la utilización de canales de distribución alternativos o la actuación sobre nuevos segmentos de mercado.

Estrategia de desarrollo de producto: crecer a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes (añadiendo nuevas características, mejorando su calidad, etc.) dirigidos a los mercados actuales.

***Estrategias de crecimiento por diversificación:*** persiguen el crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos al actual en los que introducen productos distintos de los actuales. Dentro de este tipo de estrategias podemos diferenciar entre:

Estrategia de diversificación no relacionada (pura): las nuevas actividades emprendidas por la empresa no guardan ninguna relación con las actuales.

Estrategia de diversificación relacionada (concéntrica): las nuevas actividades emprendidas por la empresa comparten una base común con las actuales.

***Estrategias de crecimiento por integración:*** persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

Estrategia de integración vertical hacia atrás: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras

Estrategia de integración vertical hacia delante: adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas distribuidoras.

Estrategia de integración horizontal*:* adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas competidoras.

**Estrategias competitivas de Kotler:** En función de la posición relativa de nuestra empresa frente a la competencia podemos distinguir cuatro tipos de estrategia.

Estrategia de líder: aquel producto que ocupa la posición dominante en el mercado y así es reconocido por sus competidores.

En este caso la empresa buscará mantener su posición, seguir creciendo para distanciarse aún más de sus competidores y hacer frente a aquellas organizaciones que siguen estrategias de retador.

Estrategia de retador: aquel que, sin ocupar la posición de líder, pretende alcanzarla. Para ello desarrollará estrategias agresivas hacia el líder utilizando sus mismas armas, o a través de acciones en otras dimensiones en las que el líder es débil.

Estrategia de seguidor: aquel que posee una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento de seguimiento de las decisiones de sus competidores.

Busca, pues, una pacífica coexistencia en el mercado concentrándose en los segmentos del mercado en los que goza de una mejor posición. Nunca adoptará acciones agresivas sobre el líder.

Estrategia de especialista: la empresa se concentra en uno o varios segmentos, buscando en ellos un hueco de mercado específico en el que pueda mantener y defender una posición de líder frente a los competidores.

Estrategia de costes: la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de reducir costes (se suele utilizar en mercados de productos poco diferenciados).

Estrategia de diferenciación: la organización está actuando en todo el mercado y la ventaja competitiva que busca es la de diferenciar su producto.

Estrategia de enfoque o especialización: la organización no se dirige a la totalidad del mercado sino a un segmento específico. Dentro de ella, se puede buscar una estrategia de costes o diferenciación.

## 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 de terminación de la estrategia, y designa al responsable de la actividad y los 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.

### El cronograma de marketing

Cada 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 y cada una de las acciones en los momentos oportunos de tal manera que se garantice la consecución de los objetivos. El cronograma además de ser una herramienta de planeación ayuda a controlar que las acciones de marketing se realicen tal como se ha previsto". (Ballesteros, 2013)

**El presupuesto de marketing**

"El plan estratégico de mercado y las estrategias de marketing mix culminan con la definición de un presupuesto de marketing que asigna recursos a la consecución de los distintos objetivos. Sin una dotación de recursos adecuada las estrategias marketing no pueden tener éxito y los objetivos no pueden lograrse. No se puede esperar un aumento de la cuota de mercado en el segmento de instituciones pequeñas, sin dedicar recursos a su consecución. La estrategia de enfoque concentrado, en el segmento de grandes instituciones, requiere menos recursos que una estrategia de aumento de cuota en un mercado creciente.

La concreción del presupuesto de marketing es quizá la tarea más difícil del proceso planificador. Si bien la concreción del presupuesto no es un proceso preciso, debe existir una conexión lógica entre estrategias, objetivos y presupuesto de marketing". (Best J., 2007)

**CUADRO NRO. 13**
**CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING**

| **Actividad** | **Enero** | **Febrero** | **Marzo** | **Abril** | **Mayo** | **Junio** | **Julio** | **Agosto** | **Septiembre** | **Octubre** | **Noviembre** | **Diciembre** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Definición de estrategias | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación a la fuerza de ventas. | | | | | | | | | | | | |
| Fortalecer la atención al cliente Resolución de Problemas. | | | | | | | | | | | | |
| Instalación de plataforma para comercio electrónico | | | | | | | | | | | | |
| Capacitación para atención al cliente mediante plataforma electrónica | | | | | | | | | | | | |
| Estrategias para competitividad | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de Publicidad | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución de publicidad | | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto | 000.0 | 0000.0 | 000.0 | 000.0 | 000.0 | 000.0 | 00.0 | 000.0 | 000.0 | 000.0 | 000.0 | 000.0 |

**Fuente:** Libro “Marketing Estratégico”
**Elaborado:** Roger Best

## PLAN DE ACCIÓN

“El Plan de Acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales de nuestro modelo de negocio o empresa.

El Plan de Acción debe tocar lo que denominamos el “Marketing Mix o las ya famosas “4P´S,” con el fin de que desarrollando, midiendo y evaluando acción a acción, facilitaremos el cumplimiento de los objetivos previamente marcados.

### Metodología para realizar el plan de acción

El Plan de Acción requiere de una metodología o sistema de trabajo procedimentado, que debemos aplicar y moldear al modelo de negocio para el que lo estemos desarrollando.

En este sentido cuando describamos cada una de las acciones, están deben contemplar o recoger como mínimo los siguientes datos:

– **Asignación de responsabilidades**: establecer siempre la persona/as responsable/es de que la acción se desarrolle, ejecuta, mida y evalúe

– **Fechas de ejecución**: hay que marcar siempre fecha de inicio y fecha de finalización de la acción. Y por supuesto cumplir los plazos en la medida de lo posible.

– **Prioridades**: establecer siempre las prioridades, porque surgirán multitud de acciones pero el tiempo y los recursos son limitados.

– **Recursos a invertir**: que recursos necesitará la acción planteada: ya sean humanos, económicos, materiales….

– **Instrumentos a utilizar**: que herramientas van a ser necesario para poder realizar la acción. Es muy útil poder organizar las acciones por tipo o por área de impacto, en función de a que variable de marketing afecte.

Un método sencillo es mediante la realización de una sencilla ficha; ficha que recogerá los datos claves de la acción planteada.

No es necesario describir extensamente todas las acciones que estipulemos para el Plan de Marketing, pues podría entonces salirnos un documento interminable y esa no es la idea, hay que seleccionar las acciones que realmente sean potenciales, y presentar una ficha resumen.

Un modelo tipo de ficha podría ser este:

**CUADRO NRO. 14**
**PLAN DE ACCIÓN**

| Elemento del mix: PRODUCTO – PRECIO – PROMOCIÓN - DISTRIBUCIÓN | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Objetivo/os: que los productos Catai Tours estén en el "top of mind" de viajes exóticos | | | | |
| Estrategia: Posicionamiento como marca líder en el mercado de viajes exóticos | | | | |
| MEDIO | COSTE | RESPONSABLE | 1Q | 2Q |
| Newsletter: boletín digital segmentado por preferencias a la BB.DD. | 0€ | Marketing | Etapa de diseño y pruebas periódicas | Abril: primer envío<br><br>Mayo: promociones de verano |
| Diseño landing page promocional | 1.500 € | Marketing | Realización briefing acción + proyecto + boceto | Lanzamiento landing page + campaña difusión |

**Fuente:** Libro "La Cultura del Marketing"
**Elaborado:** José Manuel

Justo debajo de la ficha pondríamos ampliar los campos de información complementaria con los siguientes apartados:

**Descripción más detallada de la acción:** se detalla brevemente en qué consistirá la acción.

**Responsables:** marca los responsable para cada una de las fases de la acción.

**Target:** a quién irá dirigida la acción (selección del público objetivo y segmentación).

**Costes:** especificar en detalle todos los costes generados por la puesta en marcha de la acción.

**Ingresos:** establecer la previsión de ingresos de la acción marcada". (Manuel, s.f.)

## e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para desarrollar en forma técnica la presente investigación, se utilizaron materiales, métodos que permitieron alcanzar los objetivos propuestos.

**Materiales**

Para la elaboración de la presente investigación se utilizaron los siguientes materiales:

- Material bibliográfico: internet, libros, revistas, prensa escrita, entre otros.
- Material de oficina: papel bond A4, lapiceros, borrador, entre otros.

**Recursos Tecnológicos**

- Flash memory,
- cds,
- calculadora,
- computador e impresora.
- Fotocopiadora
- Paquete ofimático Microsoft Office.

**Métodos**

Para el desarrollo del trabajo investigativo, se emplearon los siguientes métodos:

- **Método Histórico**

Es una disciplina que se aplica sobre la descripción de los hechos históricos y el tipo de análisis científicos necesarios a nivel general para explicar los hechos. Se lo utilizó en la descripción de la reseña histórica de la empresa objeto de estudio.

- **Método Deductivo**

El método deductivo es un tipo de razonamiento lógico que hace uso de la deducción por una conclusión sobre una premisa particular. En el presente estudio permitió deducir de qué manera afectan los factores externos al bazar Pro-hogar, extrayendo las oportunidades y amenazas existentes en el entorno externo del negocio, en función a los cuales se plantea propuestas para minimizar los efectos de las amenazas y aprovechar las oportunidades que se puedan presentar.

- **Método Inductivo**

El método inductivo es aquel método científico que alcanza conclusiones generales partiendo de antecedentes en particular. Se lo utilizó en el análisis de cada una de las fortalezas y debilidades que posee el negocio, determinando de qué manera inciden en el nivel de satisfacción del cliente.

- **Método Analítico**

Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Se lo utilizó en el estudio de los factores políticos, legales, sociales, culturales, competitivos y demás factores que inciden tanto de manera positiva como negativa a los objetivos que persigue el negocio.

- **Método Estadístico**

Consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación Se lo utilizó en la tabulación de datos y su correspondiente representación gráfica.

**TÉCNICAS**

Para el desarrollo de la investigación y poner en marcha la metodología se aplicaron varias técnicas para recolectar información como:

- **Observación directa**

Mediante esta técnica se observó las actividades que se realizan dentro de la empresa y así mismo conocer la infraestructura con la que cuenta la misma. Para la aplicación de esta técnica se elaboró una hoja de apuntes o una hoja de ruta según.

- **La encuesta**

Esta técnica se aplicó a los clientes internos y externos ya que estos son los actores vitales de la empresa, con lo cual se podrá identificar los factores positivos y negativos para así realizar de la mejor manera la investigación. Mediante la elaboración propia de la encuesta o si es necesario buscar un modelo que cuente con las características necesarias para recabar la información que se requiera.

- **La entrevista**

Se aplicó para recolectar información veraz por parte de los directivos de la empresa para conocer la situación actual que presenta la misma. La cual fue elaborada por el investigador tomando en cuenta el tipo de información que se recabó.

**Población y Muestreo**

**Población**

**Clientes**

Para el presente estudio se consideró se tomara en consideración los clientes activos del bazar "Pro-Hogar", tomando en consideración que por su línea de productos que comercializa, la organización cuenta con clientes que visitan a la empresa regularmente y clientes que realizan su compra una vez al año o cada 2 años. Según datos de la organización el número de clientes activos que posee actualmente la organización es de 535, de los cuales se tomó una muestra para poder aplicar la encuesta.

M**uestra**

Población que se tomó en cuenta para el desarrollo de la investigación es el número de clientes activos que posee el bazar "Pro-Hogar". A esta población se le buscó el número de encuestas exacto para la obtención de información, y se lo calcula con la siguiente fórmula:

**Simbología:**

**n=** Tamaño de la muestra

**N=** Población

**e=** Margen de error del 5%=0.05

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

$$n = \frac{535}{1 + (0.05)^2 * 535}$$

$$n = 230$$

Se aplicó 230 encuestas a los clientes activos que posee Pro-hogar. Estas encuestas se aplicaron aleatoriamente, especialmente a los clientes que generan compras regularmente los cuales brindaron dar información precisa y veraz, y así mismo estos se

los pudo localizar con mayor precisión. Las encuestas se aplicaron en el local de la empresa ya que de esta forma se tuvo contacto directo con los clientes y mediante correo electrónico.

**Empleados**

Para recabar más información interna de la empresa se aplicó una encuesta a los integrantes de la organización, tomando en cuenta actores claves que posean información útil para el desarrollo de la investigación. La organización cuenta con 17 empleados los cuales se describen a continuación:

**CUADRO NRO. 15**
**NÓMINA DE EMPLEADOS**

| Nro. | Nombre | Cargo |
|---|---|---|
| 1 | Poma Zúñiga Elizabeth | Auxiliar de Contabilidad |
| 2 | Zambrano Galo Aníbal | Recaudador |
| 3 | Romero Loaiza María Magdalena | Cajera |
| 4 | Cabrera Toledo Eddy | Vendedor |
| 5 | León Tapia Jhon | Vendedor |
| 6 | Ortega Tapia Henry | Vendedor |
| 7 | Pinza Romero Andrea | Vendedor |
| 8 | Romero Loaiza José Nicanor | Vendedor |
| 9 | Romero Loaiza Patricia Verónica | Vendedor |
| 10 | Romero Romero Mauricio | Vendedor |
| 11 | Saritama Marcela Nataly | Vendedor |
| 12 | Silva Torres Bryan | Servicios Generales |
| 13 | Loja Matailo Richard | Bodeguero |
| 14 | Pardo Jonathan Alexander | Bodeguero |
| 15 | Vivanco Ruiz Luis Miguel | Bodeguero |
| 16 | Calderón Tinizaray Santiago | Chofer |
| 17 | Villa Chalan Víctor Manuel | Chofer |

**Fuente:** Gerente del bazar Pro-Hogar
**Elaborado:** Por el autor

## f. RESULTADOS

En la presente investigación se realiza un análisis de factores externos e internos que infieren a la empresa. En el Análisis Externo se identifican cuatro factores que son el factor político legal, factor económico, factor social y cultural, y el factor tecnológico, lo cual permitió recabar información importante para Pro-hogar, identificando las oportunidades y amenazas que posea la misma.

**ANÁLISIS EXTERNO**

El presente análisis se identifican los indicadores que se presentan en el entorno y que inciden a la organización, los cuales una vez analizados serán evaluados a través de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Para el análisis externo iniciamos realizando el análisis PESTE que consiste en describir las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

**CUADRO NRO. 16**
**FACTORES CON ALTO IMPACTO Y MEDIO IMPACTO A ANALIZAR**

| FACTOR | VARIABLE | INDICADOR | SEGUIMIENTO | FUENTE |
|---|---|---|---|---|
| **POLÍTICO LEGAL** | Política fiscal | Evolución del presupuesto del estado | Anual | BCE<br>Ministerio de Economía y Finanzas |
| | Legislación laboral | Evolución de las Reformas laborales | Anual | Ley Orgánica de trabajo |
| | Sistema de Gobierno | Evolución de acuerdos comerciales | Anual | INEC |
| | Competencia | Evolución de competencia desleal | Anual | Leyes de Poder de Mercado |
| | Corrupción | Evolución de enriquecimiento ilícito | Anual | INEC |
| **ECONÓMICO** | PIB | Evolución del PIB<br>Evolución del PIB per cápita | Anual | BCE<br>Ministerio de Finanzas |
| | Impuestos | Evolución de las tasas de impuestos | Anual | SRI |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Balanza comercial | Incremento o decrementos de importaciones Incremento o decremento de exportaciones | Anual | BCE |
| | Tasas de interés | Tasas activas Tasas pasivas | Anual | BCE |
| | Inflación | Evolución de la inflación | Anual | INEC |
| **SOCIAL** | Tasa de desempleo y subempleo | Evolución de la tasa de desempleo según sexo | Anual | INEC |
| | Incidencia de la pobreza | Evolución de la Pobreza Urbana | Anual | INEC |
| | Distribución de Ingreso en la Población | Desigualdad en distribución de ingresos por familia | Anual | BAN ECUADOR |
| **TECNOLÓGICO** | Transferencia de tecnología | Evolución del sector tecnológico | Anual | PRO ECUADOR |
| | Uso de tecnologías de información | Evolución de las tecnologías de información Evolución del uso de internet en los hogares | Anual | INEC |
| **ECOLÓGICO** | Amenaza de desastres naturales | Fenómeno del niño | Anual | Metro Ecuador |
| | Conservación de energía | Evolución de consumo de energía | Anual | Agencia de Regulación y control de Energía |
| **COMPETITIVO** | **Participación en el mercado** | Participación en ingresos nacionales | Anual | Banco Central del Ecuador |
| | **Competitividad de sus precios** | Competencia precios | Anual | https://www.eluniverso.com/noticias/2018/06/10/nota/6801896/precios-bajan-competir-poder-vender |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | **Calidad de sus productos** | Control de calidad | Anual | https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/03/Plan-Nacional-de-la-Calidad-2018-VF.pdf |

**Fuente:** Análisis PESTEC Fernando D'Alessio
**Elaborado:** Por el autor

**FACTOR POLÍTICO LEGAL**

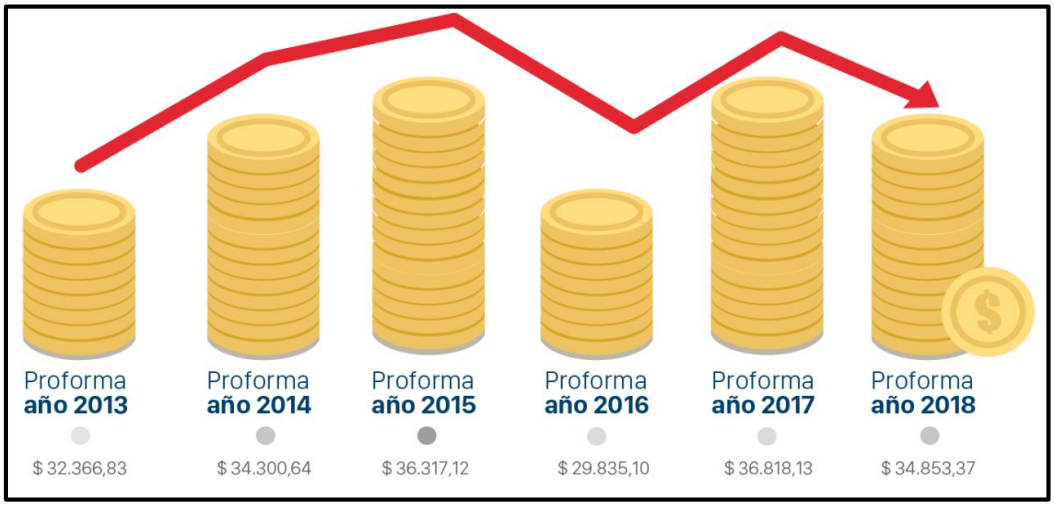
El factor político es importante para el desempeño y el funcionamiento de la organización, el cual incide favorable y desfavorablemente, según sea la realidad del mismo. Para su análisis se toma en cuenta las variables que inciden directamente a la organización como son la política fiscal, legislación laboral, estabilidad política y el sistema de gobierno.

- **Política fiscal**

Esta variable del factor político económico, se centra en la gestión de los recursos del estado y su administración. El gobierno es el encargado de controlar y administrar los niveles de gastos e ingresos mediante variables como los impuestos y el gasto público para mantener un buen nivel de estabilidad en el país. Para el análisis de estas variables se identifica un indicador que se nos indica como incide la política fiscal en la organización. El presupuesto del estado es el indicador que se analiza a continuación.

- **Presupuesto del estado:** El Presupuesto General del Estado es la estimación de los recursos financieros que tiene el Ecuador; es decir, aquí están los Ingresos (venta de petróleo, recaudación de impuestos, etc.) pero también 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).

**GRÁFICO NRO. 2**
**PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO POR AÑO**




**Fuente:** Ministerio de Economía y Finanzas
**Elaborado:** Ministerio de Economía y Finanzas

Como se puede observar en el cuadro la proforma del Presupuesto General del Estado para el presente año ha disminuido un 5.34% en comparación al año anterior. Para lo cual se puede considerar que entre ingresos y gastos existe gran porcentaje destinados a gastos públicos y rentas por inversión y multas.

Los productos novedosos o tecnológicos son los más comprados por los consumidores. Las facilidades de crédito permitieron el desarrollo de segmentos como el de línea blanca en el país. Según la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador (Asadelec), el monto de importación de estos productos llega a los USD 700 millones al año. Esto, sin contar con la línea blanca que se produce localmente por empresas como Indurama o Mabe.

❖ **Legislación**

Es el conjunto de leyes y normas que tienen el propósito de controlar y regular las actividades de operadores económicos. Ya sea en lo concerniente a los derechos y obligaciones del trabajador, como también derechos y obligaciones del empleador.

- **Regulación para establecimientos de comercio de electrodomésticos:** la ley orgánica de Regulación y Control del poder de mercado tiene como objetivo evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado. Según la resolución Nro. 15 de la Ley de poder de mercado resuelve:
  - Expedir las normas regulatorias para los establecimientos especializados de venta de electrodomésticos, aparatos eléctricos y otros productos.

En el cual concede las siguientes obligaciones:

1. El establecimiento debe proporcionar información veraz, exacta y oportuna referente a los productos que oferta, las características, las promociones, los descuentos; y, los servicios a los que puede acceder el consumidor ya sea mediante algún costo o de manera gratuita.
2. El establecimiento está en la obligación de constatar el estado del bien al momento de la venta al consumidor, quien deberá manifestar su conformidad mediante la firma del contrato o la factura.
3. El establecimiento será el responsable directo ante el consumidor de conformidad de los bienes adquiridos y deberá dar respuesta ante cualquier reclamo justificado realizado por parte del consumidor.
4. Cuando el producto adquirido por el consumidor no se encuentra conforme lo pactado entre las partes, el establecimiento deberá asumir sin costo alguno al consumidor, la reparación o sustitución del mismo, o en su efecto, otorgar reducción de precio.
5. El establecimiento está en la obligación de entregar el producto y la marca elegida por el consumidor , en caso de que no exista en stock dicho producto, se deberá informar al consumidor las opciones de productos con características similares, previa a la facturación del mismo.
6. En caso de que el bien sea embargado o retirado de manera preventiva por el establecimiento, se deberá informar al consumidor, por escrito, las acciones que podrá efectuar para la liquidación o recuperación de dicho bien.
7. El establecimiento que otorgue crédito directo a sus clientes, deberá aplicar la tasa de interés correspondiente y de conformidad con lo dispuesto por la Ley.
8. El establecimiento que otorgue asistencias o seguros, sobre los productos que comercialice, deberá contar con el respaldo de una empresa de seguros, o en su defecto con la autorización de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

❖ **Sistema de Gobierno**

Un sistema de gobierno es aquél por el cual un estado se gobierna. Existe un amplio rango de formas de gobierno que se han sugerido y usado a lo largo de la historia en función de la división de poderes existente y las características de las élites dominantes, en lo que al acceso al poder se refiere.

- **Salvaguardias:** En el año 2015 la economía ecuatoriana entró en recesión debido a varios desequilibrios fundamentales como son: el desequilibrio fiscal,

donde existió alto gasto público en comparación a los ingresos; y el desequilibrio externo, donde se presentó una pérdida de competitividad de las exportaciones. Para lo cual en el gobierno de Rafael Correa se implementaron una serie de medidas para detener la salida de divisas de la economía, A finales del 2014 incrementó el arancel de 588 productos de importación (maquinarias y equipos de computación). El Gobierno decidió restringir las importaciones imponiendo salvaguardias del 7% y 21% a Perú y Colombia respectivamente. Finalmente esta disposición se generalizo a nivel mundial para un tercio de los productos de importación en marzo de 2015. Las sobretasas arancelarias fueron del 5%, 15%, 25% y 45% dependiendo del tipo de producto.

Para el 2017, las sobretasas fijadas en 35% bajaron al 23.3% en abril al 11.7% y desde junio se eliminaron las sobretasas. Dentro de las partidas se incluían productos como: frutas, lácteos, carnes, embutidos y electrodomésticos.

- **Competencia**

La competencia se refiere a la cantidad de empresas privadas que concurren a un mercado para ofrecer sus productos o servicios ante un conjunto de consumidores que actúan de forma independiente y que integran la demanda. Así mismo, hace referencia a la rivalidad entre firmas que toman parte en un determinado mercado desarrollando sus mejores estrategias con el ánimo de incrementar las ganancias, minimizar los costes y así poder competir en las mejores condiciones posibles ante el resto de compañías del sector.

- **Competencia Desleal:** La Constitución de la Republica, impone al Estado las obligaciones de regular, controlar e intervenir, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas, definir una política de precios orientada a proteger la producción nacional y establecer los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio u oligopolio privado o de abuso de posición de dominio en el mercado, así como otras prácticas de competencia desleal.

  Según la Ley Orgánica de Regulación y Control del poder de mercado en la Sección 5 la cual trata de las prácticas desleales, define como desleal a todo hecho, acto o práctica contrarios a los usos o costumbres honestos en el desarrollo de actividades económicas, incluyendo aquellas conductas realizadas en o a través de la actividad publicitaria.

- **Corrupción**

Corrupción es el acto a través del cual un funcionario público violenta las normas del sistema legal imperante, para favorecer intereses particulares o de grupo a cambio de un beneficio o recompensa para sí o para terceros. Corrupto es por lo tanto el comportamiento desviado de aquel que ejerce un papel de esta naturaleza en la cosa pública y corrupción es un modo particular de ejercer tal influencia o abuso ilegal.

Se obtienen beneficios mediante la utilización de la influencia otorgada por cargos públicos o por la fortuna privada del particular que genera el enriquecimiento ilícito del funcionario. La corrupción, como alguien dijo, es el matrimonio entre un corruptor y un corrupto y el ánimo de lucro, que es propio de las actividades de la empresa privada y perfectamente legítimo, no valida el uso de mecanismos truculentos para obtener réditos inmorales a costa de la administración pública. Según el Centro de Estudios Latinoamericanos califica que el Ecuador tiene una puntuación de 72 sobre 100 en la calificación de corrupción lo que quiere decir que tiene un nivel alto de corrupción y debilidad extrema en política anticorrupción.

- **Enriquecimiento ilícito:** El enriquecimiento ilícito es la consecuencia inevitable de actos de corrupción que perjudican al presupuesto del Estado destinado a implementar planes sociales en apoyo a los más necesitados, y a la vez es un delito precedente del lavado de activos, ya que se busca destinar este dinero a nuevos emprendimientos, inversiones y adquisiciones de bienes, tratando de dar apariencia de legalidad de dicho patrimonio.

## FACTOR ECONÓMICO

El presente factor nos da a conocer la situación de la economía en la que una empresa desarrolla sus actividades ya sean de producción o de servicio. Realizando este análisis generara conocer las condiciones en las que una organización esta como para obtener un financiamiento y así mismo, condiciones para la tomar decisiones de inversión. A continuación se describen las variables a analizar y cada una con los indicadores que afectan directamente a la organización en estudio.

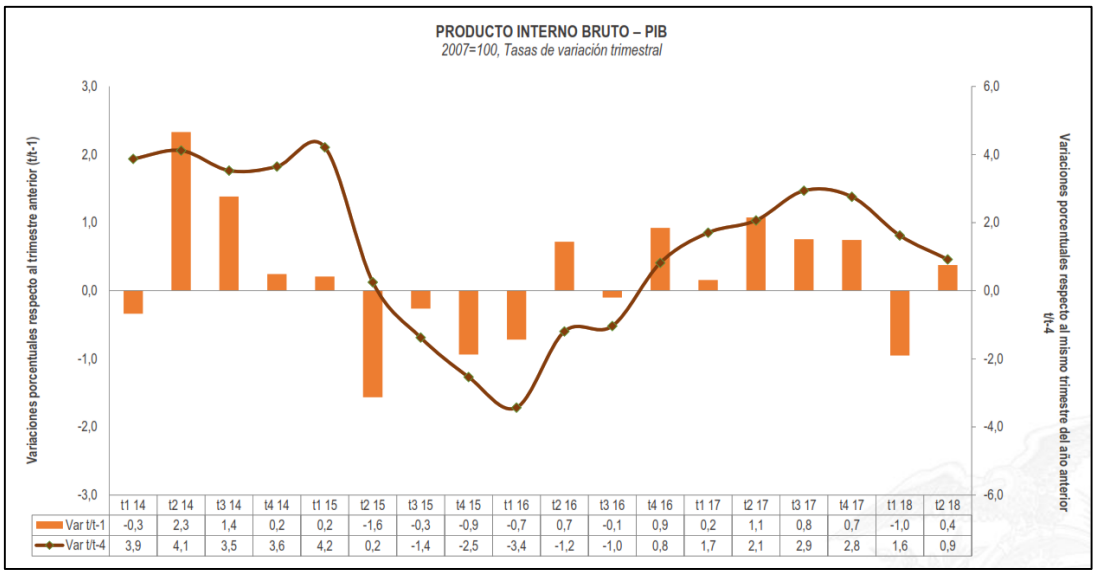
- **PIB (Producto Interno Bruto)**

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda

a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. El PIB es uno de los indicadores más utilizados en la macroeconomía ya que tiene como objetivo principal medir la actividad económica, tomando en cuenta únicamente los bienes y servicios producidos dentro de la economía formal de un determinado territorio sin importar el origen de las empresas, excluyendo todo aquello que se produce en el marco de la economía informal, o de negocios ilícitos.

- **Evolución del PIB:** El PIB en el estado ecuatoriano en los últimos cinco años ha variado significativamente, en el siguiente gráfico se observa la variación que se presentan trimestralmente y así mismo anualmente.

**GRÁFICO NRO. 3**




| | t1 14 | t2 14 | t3 14 | t4 14 | t1 15 | t2 15 | t3 15 | t4 15 | t1 16 | t2 16 | t3 16 | t4 16 | t1 17 | t2 17 | t3 17 | t4 17 | t1 18 | t2 18 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Var t/t-1 | -0,3 | 2,3 | 1,4 | 0,2 | 0,2 | -1,6 | -0,3 | -0,9 | -0,7 | 0,7 | -0,1 | 0,9 | 0,2 | 1,1 | 0,8 | 0,7 | -1,0 | 0,4 |
| Var t/t-4 | 3,9 | 4,1 | 3,5 | 3,6 | 4,2 | 0,2 | -1,4 | -2,5 | -3,4 | -1,2 | -1,0 | 0,8 | 1,7 | 2,1 | 2,9 | 2,8 | 1,6 | 0,9 |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador
**Elaborado:** Banco Central del Ecuador

Los datos que se observan en la gráfica de barras están denominados las variaciones de tasa trimestralmente y tasa de variación inter anual. Observamos que en el segundo trimestre del 2018 el PIB ha incrementado un 0.9% en comparación al mismo trimestre de año 2017.

A pesar que el año 2018 existe una variación positiva, el promedio anual está en declinación y el PIB está sufriendo una caída, lo cual perjudica a las empresas comercializadoras como lo es el bazar Pro-hogar, ya que con la caída del PIB disminuye la cantidad de personas con disponibilidad de dinero, lo que a su vez disminuye el consumo.

- **PIB per cápita:** ya una vez identificados el PIB anual del Ecuador se puede conocer el PIB per cápita, ya que este es el PIB que genera cada habitante del país tal se observa en el siguiente cuadro el PIB per cápita anual.

**CUADRO NRO. 17**

| **PIB per cápita Ecuador** | |
|---|---|
| **Año** | **USD** |
| 2013 | 6074,09 |
| 2014 | 6396,63 |
| 2015 | 6150,16 |
| 2016 | 6018,53 |
| 2017 | 6198,95 |

**Fuente:** INEC
**Elaborado:** Por el autor

Estos son los PIB per cápita que el país posee, en el 2014 existe un incremento de este indicador pero no puede alcanzar la media de PIB per cápita de Latinoamérica. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) en el 2017 la media latinoamericana es de más de 9000$ lo que quiere decir que Ecuador aún está por debajo de esta media.

❖ **Impuestos**

Los impuestos son obligaciones que los contribuyentes (organizaciones o personas) le pagan al gobierno. Éste se encarga de recaudarlos y con ellos realizar sus actividades.

No solamente son los gobiernos nacionales quienes recaudan impuestos sino también los de provincias, municipios, etc. (dependiendo de la forma en que se encuentre dividido administrativamente cada país).

La finalidad principal de un impuesto es la de aportar dinero al estado para que éste pueda funcionar, pero existen además otras finalidades.

- **Tasas de Impuestos de Valor Agregado (IVA):** Es un impuesto que grava al valor de las transferencias locales o importaciones de bienes muebles, en todas sus etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados.
  Este impuesto lo pagan todas las personas y sociedades que presten servicios y/o realicen transferencias o importaciones de bienes, deben pagar el Impuesto al Valor

Agregado (IVA).También quienes hayan pagado el IVA podrán utilizarlo como crédito tributario en los casos contemplados en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Adicionalmente, las personas y sociedades designadas como agentes de retención mediante la normativa tributaria vigente, realizarán una retención del IVA en los casos que amerite. La tarifa vigente es del 0% y del 12% y aplica tanto para bienes como para servicios.

En cuanto a recaudaciones por impuestos, en el siguiente grafico observaremos la variación de los últimos 5 años de recaudaciones por impuestos:

**GRÁFICO NRO. 4**

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas (SRI)
**Elaborado:** Por el Autor

Aquí observamos que el año 2017 se ha recaudado 13680 millones de dólares a comparación de los años anteriores. En el año 2018 en lo que va del año se han recaudado 13143 millones el cual no alcanza la cantidad del año anterior.

- **Balanza Comercial**

La balanza comercial es el conjunto de importaciones y exportaciones desarrolladas por un país en términos estrictamente comerciales. Por tanto, el significado de la balanza comercial se refiere estrictamente al volumen de pagos y al volumen de cobros efectuados por dicho país.

Las importaciones de la balanza comercial contemplan datos relacionados directamente con la actividad de un país fuera de sus fronteras, en el extranjero. Por su parte,

las exportaciones de la balanza comercial se vinculan estrechamente con todo aquello cuanto ha sido producido y vendido por un mismo país con el objetivo de ser vendido.

- **Evolución de Exportaciones e Importaciones:** En el siguiente cuadro se describen las importaciones y exportaciones que tiene el país en los últimos años así mismo se describe si la balanza comercial es positiva o negativa.

## CUADRO NRO. 18

**BALANZA COMERCIAL**

| | Ene-Oct 2015 | | Ene-Oct 2016 | | Ene-Oct 2017 | | Ene-Oct 2018 | | Variación 2018-2017 USB FOB | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | TM | USB FOB | TM | USB FOB | TM | USB FOB | TM | USB FOB | Absoluta | Relativa |
| **Exportaciones totales** | **26,573.8** | **15,661.3** | **26,729.6** | **13,778.4** | **26,485.5** | **15,718.8** | **25,852.0** | **18,234.7** | **2,515.9** | **16.0%** |
| Petroleros | 18,684.9 | 5,942.9 | 18,515.5 | 4,407.3 | 17,949.7 | 5,594.9 | 17,194.2 | 7,596.7 | 2,001.8 | 35.8% |
| No petroleros | 7,888.9 | 9,718.3 | 8,214.2 | 9,371.1 | 8,535.8 | 10,123.9 | 8,657.8 | 10,638.1 | 514.1 | 5.1% |
| **Importaciones totales** | **13,056.0** | **17,585.5** | **10,970.1** | **12,576.6** | **13,115.6** | **15,534.4** | **14,305.0** | **18,498.3** | **2,963.9** | **19.1%** |
| Bienes de consumo | 747.6 | 3,454.1 | 609.0 | 2,658.5 | 791.2 | 3,405.9 | 858.5 | 4,026.3 | 620.4 | 18.2% |
| Trafico Postal Internacional y Correos Rápidos (2) | 2.2 | 98.6 | 2.4 | 99.8 | 3.2 | 124.6 | 3.2 | 132.4 | 7.8 | 6.2% |
| Materias primas | 6,142.0 | 5,901.5 | 5,407.7 | 4,571.0 | 6,948.5 | 5,571.8 | 7,560.4 | 6,282.0 | 710.2 | 12.7% |
| Bienes de capital | 421.0 | 4,629.4 | 297.7 | 3,213.0 | 394.3 | 3,785.0 | 456.6 | 4,352.6 | 567.6 | 15.0% |
| Combustibles y Lubricantes | 5,737.7 | 3,447.9 | 3,648.2 | 1,984.9 | 4,974.0 | 2,605.8 | 5,421.0 | 3,646.0 | 1,040.2 | 39.9% |
| Diversos | 5.5 | 49.1 | 5.3 | 48.9 | 4.7 | 39.1 | 5.3 | 57.3 | 18.2 | 46.6% |
| Ajustes (3) | | 5.07 | | 0.52 | | 2.17 | | 1.8 | | -19.4% |
| **Balanza comercial-Total** | | **-1,924.3** | | **1.201.8** | | **184.4** | | **-263.5** | **-447.9** | **-242.9%** |
| **Bal. Comercial-Petrolera** | | **2,544.6** | | **2,423.7** | | **2,975.4** | | **3,932.1** | **956.8** | **32.2%** |
| Exportaciones petroleras | | 5,942.9 | | 4,407.3 | | 5,594.9 | | 7,596.7 | 2,001.8 | 35.8% |
| Importaciones petroleras | | 3,398.3 | | 1,983.6 | | 2,619.5 | | 3,664.5 | 1,045.0 | 39.9% |
| **Bal. Comercial-No Petrolera** | | **-4,468.9** | | **-1,221.9** | | **-2,790.9** | | **-4,195.7** | **-1,404.7** | **-50.3%** |
| Exportaciones no petroleras | | 9,718.3 | | 9,371.1 | | 10,123.9 | | 10,638.1 | 514.1 | 5.1% |
| Importaciones no petroleras | | 14,187.2 | | 10,593.0 | | 12,914.9 | | 14,833.7 | 1,918.9 | 14.9% |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador
**Elaborado:** Por el autor

Cuando la balanza comercial es negativa se dice que existe un deficit comercial lo cual perjudica la economia del Ecuador lo que quiere decir que en el año 2015 existio un deficit lo que quiere decir que existia mayor importacion de productos en el pais lo cual no generaba ingresos al pais. En los años 2016 y 2017 mejora la balanza comercial como se puede apreciar en el cuadro donde en el 2016 fue bastante el incremento de exportacion en el pais lo cual se dio un superavit comercial, que quiere decir que existe bastante entrada de recursos economicos al pais a través de las ganancias de las exportaciones que los recursos que salen por el pago de las importaciones. En el año 2017 existe un decremento aunque no genera déficit pero si es bastante la diferencia, lo cual para el presente año se vuelve a presenciar un déficit económico, cabe recalcar que no es el mismo déficit del año 2015 pero si la balanza sigue con decremento se podría volver a déficit superior al actual.

❖ **Tasas de Interés**

Precio del dinero que una persona, empresa o institución paga cuando solicita disponer temporalmente de una cantidad de dinero concepto de crédito, préstamo u obligación financiera. Las instituciones crediticias aplican intereses pasivos, los cuales la institución paga cuando un cliente deposita su dinero en una cuenta. Y los intereses activos, es el que la institución cobra por realizar un préstamo o crédito a su cliente.

- **Tasa Activa:** Este tipo de tasa es la que las instituciones financieras cobran cuando otorgan un préstamo de un monto de dinero, esta tasa es superior a la tasa pasiva. Las instituciones financieras generan sus ganancias mediante el cobro de esta tasa activa, pero así mismo el Banco Central del Ecuador tiene una tasa básica referencial que debe ser adoptada por todas las instituciones financieras. A continuación se describe la tasa activa referencial para crédito Comercial Prioritario para PYME.

**CUADRO NRO. 19**
**Tasa Referencial Activa**

| Crédito Comercial PYME | |
|---|---|
| **Año** | **Valor** |
| dic-18 | 10,81% |
| dic-17 | 10,58% |
| dic-16 | 11,00% |
| dic-15 | 11,12% |
| dic-14 | 11,19% |

**Fuente:** Banco Central del Ecuador
**Elaborado:** por el autor

En el presente cuadro se aprecia que la tasa activa referencial para crédito Comercial Prioritario para PYME en los dos últimos años ha tenido un decremento en el 2017 se presenta una tasa del 10.58%, esta tasa es la más baja en los últimos años, pero según los datos presentes se ha incrementado un 0.23% en el 2018 y según las proyecciones en el año 2019 se incrementara estas tasas referenciales. Estas en el año 2017 fueron favorable para el inversionista, pero se convierte en amenaza ya que en el último año la tasa se incrementa y la proyección tiende a incrementar más la tasa activa.

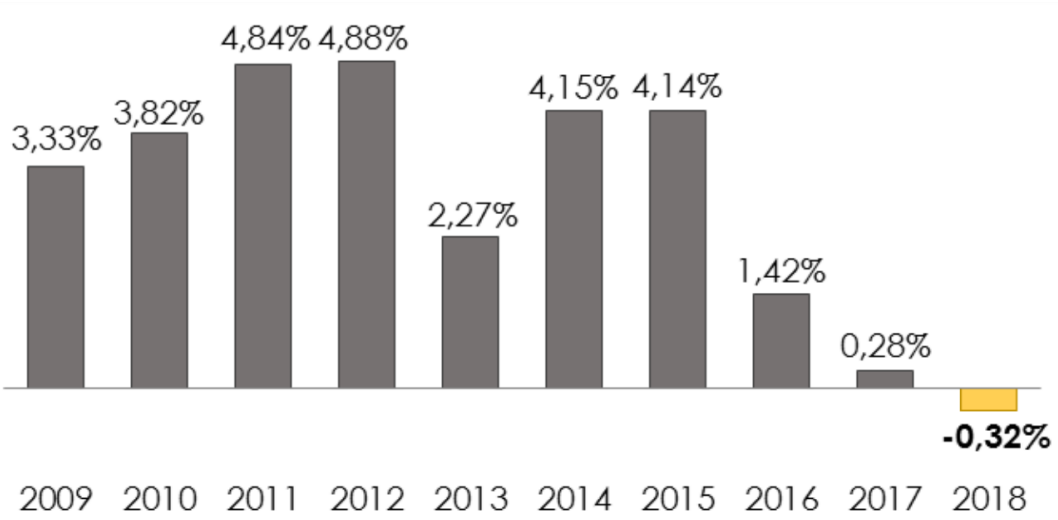
❖ **Inflación**

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año. Cuando el

nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía.

- **Evolución de la Inflación:** el país a medida que van pasando los años ha disminuido significativamente el porcentaje, ya que en periodos anteriores el porcentaje de inflación afectaba a la economía del país. A continuación se describe el porcentaje de inflación de los últimos 5 años.

**GRÁFICO NRO. 5**
**EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN**




**Fuente:** INEC
**Elaborado:** INEC

Como se puede observar en el año 2013 el país ha terminado con la inflación más alta de los últimos años, lo cual quiere decir que el índice de precios del consumidor ha subido significativamente para ese año, pero los dos años siguientes ha decrecido, como se puede apreciar en el gráfico en el año 2017 culminó con 0.28% de inflación a comparación del 2015 que fue superior con el 4.14%.

Hasta septiembre del año 2018 la inflación ha pasado a ser negativa, según el INEC la inflación está en un -0.32% lo cual es positivo para los comerciantes, ya que permite a la demanda tener mayor poder adquisitivo de productos.

Vicente Albornoz decano de la Facultado de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Las Américas consideró que la baja demanda obligó a los comerciantes e industriales a reducir los márgenes de ganancias, hacer promociones y reducir los precios para poder vender por lo tanto las industrias no

están motivadas a comprar insumos porque al acabar de producir debe vender más barato.

**FACTOR SOCIAL**

Para el análisis externo el factor social es muy importante ya que en este factor implica el análisis de las creencias, actitudes, opiniones y estilo de vida las cuales son el resultado de las condiciones demográficas, sociales y culturales que se involucran en el entorno de la organización; en el desarrollo de este análisis se identifican variables con sus respectivos indicadores.

- **Tasa de desempleo y subempleo**

El desempleo es la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar y no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso. La aparición del desempleo supone que el trabajo social sea el objeto de un intercambio comercial, es decir, que el trabajador venda su fuerza de trabajo a un patrono.

Por otro lado, el subempleo es la ocupación por tiempo no completo, con una remuneración por debajo del salario mínimo y que no aprovecha las capacidades del trabajador. En los países subdesarrollado el subempleo se por personas dedicadas al comercio ambulante.

- **Evolución de la tasa de desempleo:** con el presente indicador se analiza la tasa de desempleo que existe a nivel nacional, lo cual es importante ya que podrán conocer el porcentaje de personas que cuenten con una ocupación y una remuneración para adquirir productos de hogar. En el siguiente grafico se puede observar las tasas de desempleo de los últimos años según informe de Septiembre 2018 presentado por el INEC:

**CUADRO NRO. 20**
**TASA SE DESEMPLEO**

| CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN | sep-13 | sep-14 | sep-15 | sep-16 | sep-17 | sep-18 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Población en Edad de Trabajar (PET) | 73.23% | 71.77% | 70.98% | 71.52% | 72.16% | 72.64% |
| Población Económicamente Activa (PEA) | 62.52% | 62.28% | 65.34% | 66.29% | 66.05% | 65.22% |
| Empleo | 95.43% | 95.33% | 94.52% | 93.32% | 94.64% | 94.80% |
| Adecuado | 53.95% | 57.63% | 54.39% | 47.48% | 48.70% | 48.77% |
| Otro empleo no pleno | 26.18% | 22.86% | 21.27% | 22.05% | 21.15% | 22.03% |
| No remunerado | 4.47% | 4.36% | 4.75% | 5.45% | 5.23% | 5.26% |
| Empleo no clasificado | 2.21% | 0.43% | 0.70% | 0.37% | 0.26% | 0.85% |
| Subempleo | 8.62% | 10.06% | 13.40% | 17.97% | 19.29% | 17.90% |
| Por insuficiencia de tiempo de trabajo | 7.37% | 8.48% | 11.16% | 15.05% | 15.61% | 14.64% |
| Por insuficiencia de ingresos | 1.25% | 1.58% | 2.24% | 2.92% | 3.68% | 3.25% |
| Desempleo | 4.57% | 4.67% | 5.48% | 6.68% | 5.36% | 5.20% |
| Población Económicamente Inactiva (PEI) | 37.48% | 37.72% | 34.66% | 33.71% | 33.95% | 34.78% |

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censo
**Elaborado:** Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar en la tabla que en los últimos años la mayoría de población desempleada ha tenido un decremento desde el 2016, donde la tasa llego a 6.68%. Pero en el último año existe una variación muy significativa entre el año 2016 y 2017 ya que tuvo una diferencia de 1.32 puntos porcentuales. Y para el año 2018 tuvo una variación de 0.16, donde la tasa tuvo un decremento que llego al 5.20%.

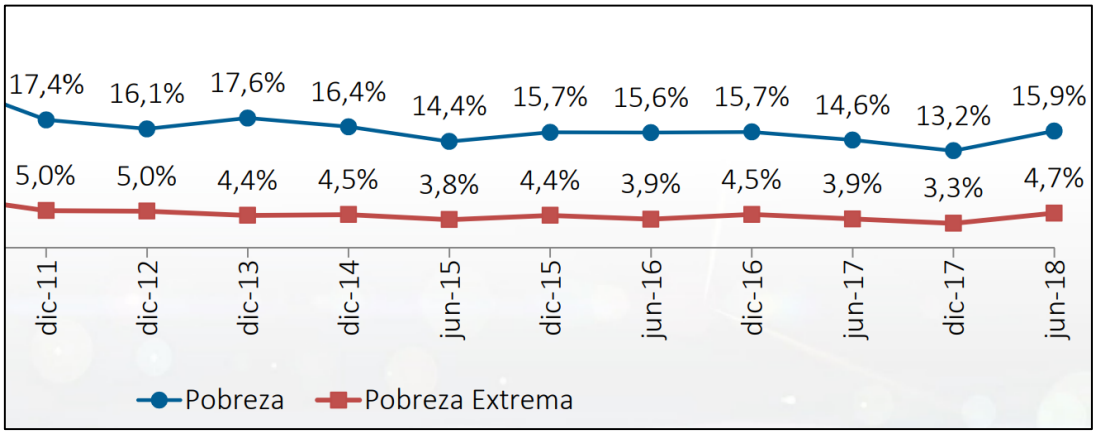
❖ **Incidencia de la pobreza**

La incidencia de la pobreza es variable en la cual se describe a las personas que carecen de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Esta condición se caracteriza por deficiencias en la alimentación, por la falta de acceso a la asistencia sanitaria y a la educación, y por no poseer una vivienda que reúna los requisitos básicos para desarrollarse correctamente.

Existen diversas situaciones involuntarias que pueden llevar a un individuo a la pobreza; el desempleo, los salarios insuficientes y las catástrofes naturales son algunas de las más frecuentes.

- **Pobreza Urbana:** este indicador es importante ya que se analiza el índice de pobreza que existe a en el Ecuador. A continuación se muestra una gráfica identificando la pobreza y la pobreza extrema según el último informe del INEC presentado en Junio 2018:

**GRÁFICO NRO. 6**
**ÍNDICE DE POBREZA Y POBREZA EXTREMA**




**Fuente:** INEC
**Elaborado:** INEC

Según los datos del INEC, en Junio 2018 el índice de pobreza alcanza un 15,9% el cual esta superior a los dos años anteriores ya que en comparación al año 2016 tiene un incremento de 0.2 puntos porcentuales, y en comparación al año 2017 tuvo un incremento significado de 2.7 puntos porcentuales.

En el caso del pobreza extrema en Junio de 2018 alcanza un 4.7% y en el 2017 alcanzó un 3.3% lo cual genero un incremente de 1.4 puntos porcentuales.

En conclusión en el año 2018 se genera un incremento muy significativo en la pobreza en las zonas urbanas a nivel nacional superando a los tres años anteriores.

❖ **Distribución del ingreso en la población**

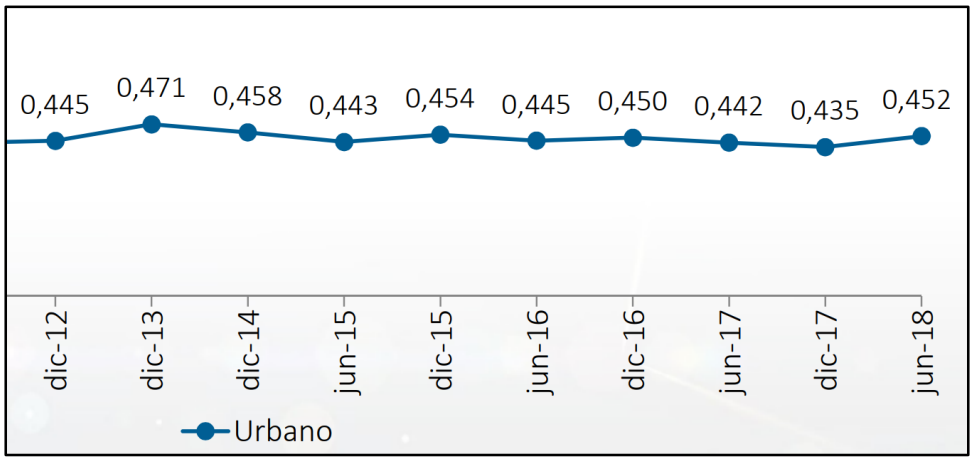
La Distribución del Ingreso, es un indicador económico global que muestra la relación entre la población y el ingreso nacional en un periodo determinado de tiempo. Muestra la forma en que se distribuye el ingreso nacional entre los diferentes factores de la producción (tierra, trabajo, capital y organización). De esta manera, a la tierra le corresponde la renta; al trabajo, el sueldo y el salario; al capital, la ganancia y el interés; y a la organización, el beneficio.

- **Desigualdad en distribución de ingresos por familia:** La desigualdad, hace referencia a la forma en que se distribuye el ingreso per cápita del hogar dentro de la sociedad. El indicador más utilizado es el Coeficiente de Gini.

  Coeficiente de desigualdad de Gini mide el grado de desigualdad de una variable en una distribución. El índice comprende valores desde cero (perfecta igualdad) hasta uno (perfecta desigualdad). En este caso, la desigualdad está en términos del ingreso per cápita del hogar.

A continuación se describe un gráfico donde se distingue en qué grado de desigualdad que las zonas urbanas según el Coeficiente de Gini:

**GRÁFICO NRO. 7**
**DESIGUALDAD DE DISTRIBUCIÓN PER CÁPITA ZONAS URBANAS**




**Fuente:** BANECUADOR
**Elaborado:** BANECUADOR

Según los datos graficados entre los últimos años el grado más alto de desigualdad de distribución se dio en el año 2014 con un grado del 0,458, seguido del año 2015 con un grado de 0,454.

Hasta el mes de Junio 2018 la desigual de distribución llego a 0,452 el cual no tiene gran diferencia a los años anteriores.

El Ecuador está en un grado de desigualdad que le permite mantenerse e incluso mejorar y proyectarse al busca la perfecta igualdad.

## FACTOR TECNOLÓGICO

En siguiente factor se refiere a la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, para lo cual es necesario la adaptación y globalización de las actividades de una organización.

Este factor conlleva a modificar las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial.

- **Transferencia de tecnología**

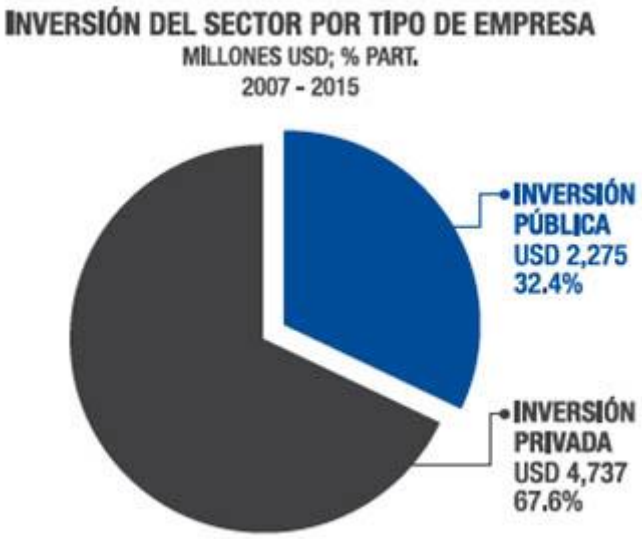
Es el proceso de transmisión científica, tecnológica, del conocimiento, de los medios y de los derechos de explotación, hacia terceras partes para la fabricación de un producto,

el desarrollo de un proceso o la prestación de un servicio, contribuyendo al desarrollo de sus capacidades.

La incorporación de una tecnología no presente anteriormente dentro de una organización generalmente implica la retirada de una tecnología anterior y su sustitución por la nueva.

- **Inversión en telecomunicaciones**: La innovación empresarial en Ecuador alcanza ya a todos los sectores de la sociedad, en lo que se espera que sea una tendencia que se fortalezca. A continuación se describe un gráfico identificando la inversión de la empresa privada y la publica en telecomunicaciones según el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información:

**GRÁFICO NRO. 8**




**Fuente:** Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información
**Elaborado:** Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

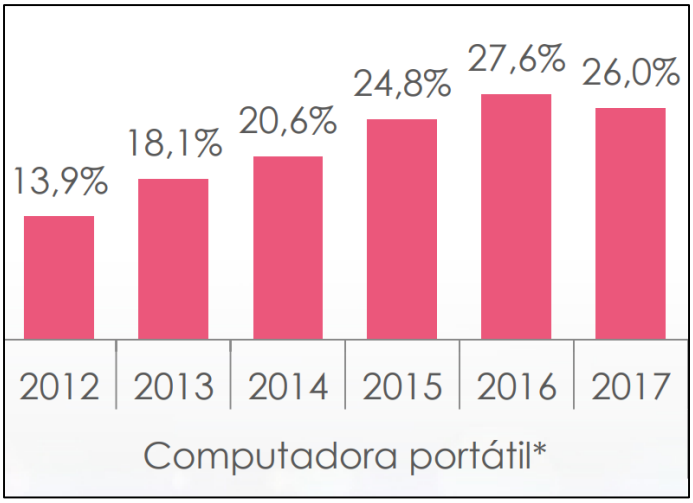
Desde el 2007 al 2015 se ha invertido más de 7.000 millones en telecomunicaciones, donde el 67.1% del capital invertido pertenece a la empresa privada, demostrando confianza en el país. En el 2015 la inversión pública fue de 243.5 millones. Este total de inversión de la empresa privada es una oportunidad ya que se observa que las empresas privadas son las que más invierten en telecomunicaciones con el fin de generar mayor rentabilidad en el mercado.

❖ **Uso de tecnologías de información**

Cuando se habla de tecnología de la información se refiere al uso de equipos de telecomunicaciones y computadoras para la transmisión, el procesamiento y el almacenamiento de datos. La noción abarca cuestiones propias de la informática, la electrónica y las telecomunicaciones. El indicador más importante es identificar el uso de tecnologías de información y si existe acceso a internet en el mismo.

- **Evolución de las tecnologías de información:** como ya se recalcó anteriormente las tecnologías de la información se refiere al uso de computadores o cualquier tipo de aparato de transmisión de información para lo cual a continuación se describe un gráfico del uso de computadoras portátil:

**GRÁFICO NRO. 9**
**USO DE COMPUTADORA PORTÁTIL ANUAL**




**Fuente:** INEC
**Elaborado:** por el autor

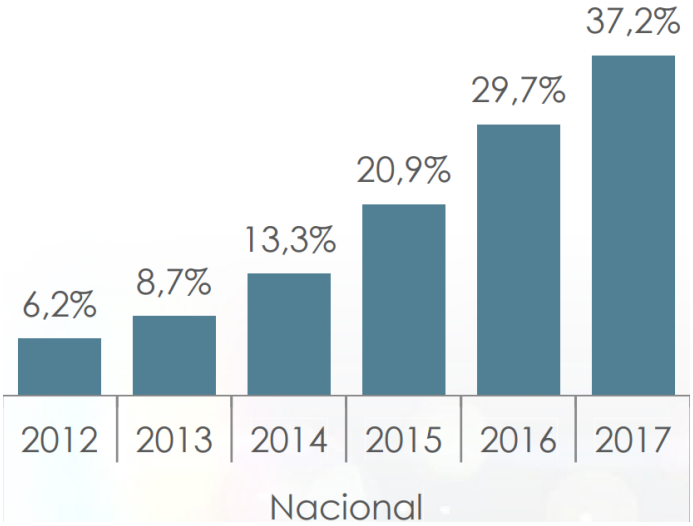
Como se puede observar en el grafico hasta el 2017 se ha disminuido el uso de tecnologías de la información ya que a medida que pasan los años van creando dispositivos móviles que reemplazan las computadoras portátiles.

En el año 2016 los hogares que contaban con computadoras portátil alcanzaron un porcentaje de 27.6% a comparación de los otros años este los supera. El decremento que se observa en el año 2017 es de 1.6 puntos porcentuales.

➢ **Evolución de la tenencia de teléfono inteligente:** la telefonía móvil es un sistema de comunicación móvil que en la actualidad es indispensable para la comunicación

inmediata entre personas. A medida que pasan los años la tecnología e innovación de este medio ha dado saltos agigantados, para lo cual la población se está adaptando y se ha convertido como una necesidad cotidiana en la sociedad. A continuación se presenta un gráfico la evolución del porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente en los últimos años.

**GRÁFICO NRO. 10**
**EVOLUCIÓN DE PORCENTAJE DE PERSONAS QUE TIENEN TELÉFONO INTELIGENTE**

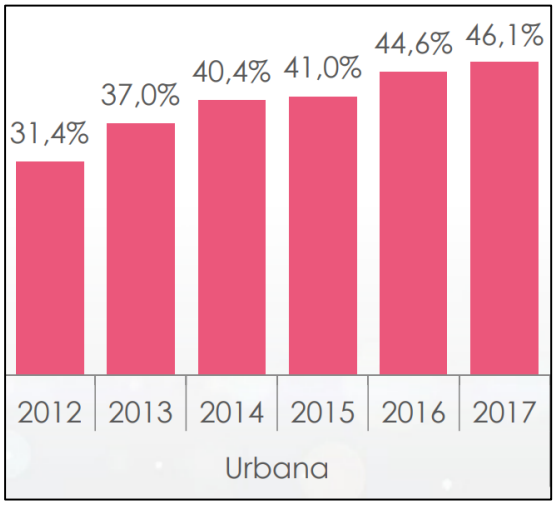



**Fuente:** Encuesta Tecnológica INEC
**Elaborado:** INEC

Según el INEC en el grafico nos muestra la comparación entre los últimos años, lo cual se observa que a medida que pasan los años incrementa el porcentaje de personas que cuentan con un Smartphone. En el año 2012 se presenta una tasa porcentual de 6.2% lo cual es demasiado baja en comparación a la del 2017 donde tiene un incremento de 31%. Esto se debe a la innovación y desarrollo de estos medios de comunicación. Los teléfonos inteligentes se han convertido en una necesidad en la sociedad ya que la mayor parte de las personas prefieren adquirir dispositivos con mayor innovación y avance tecnológico.

- **Evolución del uso de internet en los hogares:** este indicador es importante porque se puede conocer que posibilidades de poseer dispositivos con acceso a internet. A continuación se describe un gráfico con el porcentaje anual de los hogar en sectores urbanos tienen acceso a internet:

**GRÁFICO NRO. 11**
**Porcentaje del acceso a internet**




**Fuente:** INEC
**Autor:** INEC

Como se puede observar en el grafico en año 2017 en uso acceso a internet en los hogares es superiores a todos los años anteriores ya que en la actualidad se ha convertido algo indispensable en los individuos. Desde el año 2012 al 2017 ha tenido un incremento de 14.7 puntos.

## FACTOR ECOLÓGICO

En los últimos tiempos la conciencia en conservar el medio ambiente ha adquirido mucha importancia como una preocupación de primer orden para la población, así como pensar en las futuras generaciones. Este factor influye ya que existen indicadores los cuales pueden perjudicar en el sector comercial en sus actividades de transporte y comercialización de mercancías.

- **Amenaza de desastres naturales**

La idea de desastre natural se refiere a un acontecimiento fatal que se produce por acción de las fuerzas de la naturaleza**,** sin que el ser humano sea su responsable directo.

- **Fenómeno del niño:** Como ya se presenció en periodos anterior este fenómeno afecta tanto al sector agrícola, pesquero como al industrial. Sin embargo, la Organización Meteorológica Mundial (OMM) menciona que existe la probabilidad de que un episodio de este fenómeno meteorológico se produzca antes de febrero de 2019 es de entre el 75 y el 80%. A mediados de septiembre, la OMM ha considerado que las posibilidades de que resurgiera El Niño durante el último trimestre de 2018 eran del 70%. Según la OMM las predicciones para el evento van desde solo una condición cálida-neutral hasta un evento de fuerza moderada con temperaturas de la

superficie del mar que alcanzan un máximo de 0,8 C a 1,2 C por encima del promedio.

❖ **Conservación de energía**

La conservación de energía es muy importante ya que en la actualidad la energía es un recurso importante para la humanidad ya que sin ella no existiría la iluminación, ni radio, y no se pondría utilizar artefactos que para el ser humano son indispensables en el hogar. A continuación se identifica un indicador que analiza el consumo de energía.

- **Evolución del consumo de energía:** la globalización y la evolución del país ha permitido que la sociedad tenga más exigencias en tecnología e innovación lo que requiere que el país en el sector eléctrico tenga así mismo un mayor avance. En los últimos años se ha presenciado muchos proyectos de generación de energía, lo cual es positivo ya que se puede contar con la energía como para enfrentar la era de la globalización. Este indicador se analizara la evolución del consumo de energía en los últimos años para lo cual se presenta el siguiente cuadro:

**CUADRO NRO. 21**

| CONSUMO PER CÁPITA MULTIANUAL (kWh/hab) | | | |
|---|---|---|---|
| Año | Consumo de Energía (GWh) | Población* (miles) | Consumo Per Cápita (kWh/hab) |
| 1999 | 7.730,69 | 12.121 | 637,79 |
| 2000 | 7.885,08 | 12.990 | 607,01 |
| 2001 | 7.965,60 | 12.480 | 638,27 |
| 2002 | 8.097,05 | 12.661 | 639,53 |
| 2003 | 8.362,31 | 12.843 | 651,12 |
| 2004 | 8.693,34 | 13.027 | 667,33 |
| 2005 | 9.044,38 | 13.771 | 656,79 |
| 2006 | 9.549,78 | 14.021 | 681,12 |
| 2007 | 10.063,95 | 14.271 | 705,21 |
| 2008 | 11.146,68 | 14.521 | 767,63 |
| 2009 | 12.740,80 | 14.771 | 862,55 |
| 2010 | 13.769,73 | 15.012 | 917,23 |
| 2011 | 14.931,12 | 15.266 | 978,04 |
| 2012 | 15.847,99 | 15.521 | 1.021,07 |
| 2013 | 16.742,94 | 15.775 | 1.061,38 |
| 2014 | 17.958,30 | 16.027 | 1.120,47 |
| 2015 | 18.926,51 | 16.279 | 1.162,64 |
| 2016 | 18.897,43 | 16.529 | 1.143,31 |
| 2017 | 19.427,56 | 16.777 | 1.157,99 |

**Fuente:** INEC
**Elaborado:** INEC

Según los datos del INEC presenta que ha medida en los 5 años el consumo per cápita de energía ha tenido un incremento, ya que en estos años se presencia la innovación y tecnología en varios artefactos electrónicos los cuales mientras más van saliendo al mercado más será el consumo de estos y el así mismo el consumo de

energía eléctrica será mayor. Por lo tanto, el consumo excesivo de energía traerá como consecuencia mayor costo del pago de este servicio, donde las empresas de comercialización de productos electrodomésticos tomaran en cuenta estos consumos de energía para así mismo al momento de que la persona adquiera un producto se dé a conocer el consumo que provoca cada artefacto y así se concientice al momento de adquirirlo y darle uso.

**FACTOR COMPETITIVO**

En el sector comercial la competencia es un factor que se debe analizar con el fin de conocer en qué posición se encuentra en cuanto a la competencia. Es importante analizar varios criterios para la evaluación como son:

- **Participación de mercado:** El sector comercial en el Ecuador es el sector que mayor porcentaje de ingresos por ventas a comparación de otros sectores económicos. El comercio tiene un porcentaje de 41,35% de participación en ingreso nacionales por ventas o prestación de servicios.
- **Competitividad de sus precios:** En el mercado nacional existen varias actividades económicas que generan ingresos y una de ellas es el comercio de productos de línea blanca. Estas empresas de comercio tienen gran acogida tanto en los sectores urbanos como rurales del país, por lo que existe crecimiento de la oferta de esta línea de productos en el mercado lo cual conlleva a que exista una mayor competitividad tanto en sus precios como calidad de estos.
- **Calidad de sus productos:** en el sector comercial es importante generar competitividad mediante la calidad tanto del producto como del servicio, en la actualidad se enfrenta una era de exigencias de parte de los demandantes como de los organismos que impulsan a cumplir con normas de calidad y responsabilidad social. Para lo cual en el Ecuador existe un plan de la calidad 2018 que conlleva a obtener ventajas competitivas con el fin de alcanzar un efectivo participación en los mercados internacionales, estableciendo parámetros de sostenibilidad y promoviendo una cultura de calidad en los consumidores.

**MATRIZ EFE**

Una vez realizado el análisis PESTEC se identifican las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y las amenazas que deben tratar de evitarse, para lo cual se utiliza la matriz EFE.

La siguiente matriz EFE se resume y evalúa la información: política, económica, social, tecnológica, ecológica y competitiva que fue recabada en el análisis PESTEC; donde se procede a cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno.

**CUADRO NRO. 22**
**Matriz de Evaluación de Factores Externos**

| FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
|---|---|---|---|
| **Oportunidades** | | | |
| 1. Obligaciones de la organización de venta de electrodomésticos comprometidos con los consumidores, garantías, calidad, eficiencia, publicidad. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 2. Eliminación de salvaguardas benefician a productos electrodomésticos | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 3. Regulación y control de prácticas de competencia desleal | 0,03 | 1 | 0,03 |
| 4. Incremento a una porcentaje de 37.2% de personas que tienen teléfono inteligente | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5. Alta inversión de las empresas privadas en las Tecnologías de información TIC | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 6. Decremento de 0.16% de la tasa de desempleo | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 7. Incremento del 1.5% del acceso a internet | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 8. Participación del sector comercial en el mercado 41.35% | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 9. Calidad de los productos | 0,08 | 4 | 0,32 |
| **Subtotal** | **0,55** | | **1,59** |
| **Amenazas** | | | |
| 1. Disminución del presupuesto general del estado | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 2. Caída del PIB según el promedio anual desciende | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 3. Deflación del -0.32% por la falta de demanda en el mercado, reducen los precios. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 4. Incremento de tasa de interés activas para crédito comercial prioritaria para PYME | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 5. Nivel alto de corrupción y debilidad extrema en política anticorrupción | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 6. Déficit comercial, balanza comercial negativa | 0,06 | 2 | 0,12 |
| 7. Incremento del índice de la pobreza a 15.9% | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 8. Decremento de 1.6% del uso de computadoras portátil | 0,05 | 2 | 0,1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 9. Probabilidad del 80% que se produzca el fenómeno del niño | 0,02 | 1 | 0,02 |
| **Subtotal** | **0,44** | | **1,01** |
| **TOTAL** | **1** | | **2,60** |

**Fuente:** Análisis PESTEC
**Elaborado:** Por el autor

De acuerdo a la matriz EFE del bazar Pro-hogar se han determinado los factores determinantes de éxito, 9 oportunidades y 9 amenazas. El total ponderado para Pro-hogar es de 2.60 pero no se aleja al valor promedio que es de 2.5, lo cual se determina que las estrategias que sigue la organización tienen parcialmente efectividad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas que afecten a la misma.

## ENTORNO COMPETITIVO

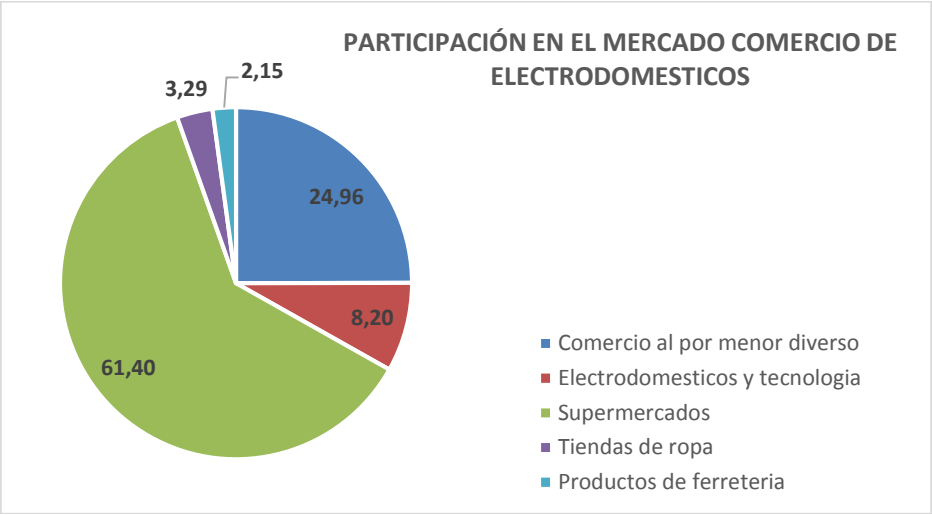
En el presente análisis se relaciona a la organización con el entorno en el que está involucrado, en donde se puede identificar las oportunidades y amenazas que le afecten como también las fortalezas y debilidades que posee frente a la competencia.

### Sector del Comercio del bazar "PRO-HOGAR"

El sector económico del Ecuador es uno de los sectores más importantes para la economía del país; este sector está conformado 319.503 empresas a nivel nacional lo cual se puede interpretar como una gran cantidad de oferta en el mercado lo cual genera mucha competitividad para lo cual cada empresa aplica sus propias metas y estrategias con el fin de adquirir mayor parte de consumidores.

El sector comercial se divide en dos subgrupos de empresas que las que se dedican al comercio al por mayor y las que se dedican al comercio al por menor. Dentro de las empresas que pertenecen al comercio al por menor están las organizaciones que comercializan electrodomésticos y tecnología, su participación es baja a comparación de otros empresas de comercio como supermercados, tiendas de ropa, etc. A continuación se presenta un gráfico donde se describe el porcentaje de participación en el mercado del comercio al por menor.

## GRÁFICO NRO. 12



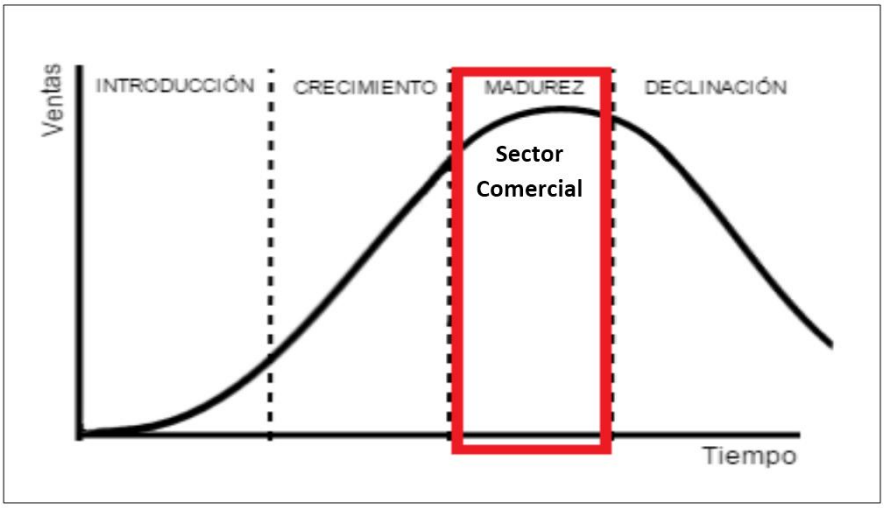

**Fuente:** Ranking de empresa Ekos Negocios
**Elaborado:** Por el autor

La participación en el comercio al por menos la venta de electrodomésticos tiene una participación en el mercado de 8.20%, es el tercera actividad que más participación en el mercado siguiendo a los supermercados y comercio de productos diversos.

Esta participación en el mercado genera mayor competitividad ya que existen una cantidad reducida de empresas pero que abarcan la mayor parte de consumidores por lo que para las microempresas llegar a competir contra estas empresas se convierte un reto casi imposible de alcanzar.

### Ciclo de vida del Sector Comercial

## GRÁFICO NRO. 13




**Fuente:** Diario el Comercio
**Elaborado:** Por el autor

El sector comercial se encuentra en la etapa de madurez, puesto que es un sector que se encuentra estable donde mientras la economía del país no decaiga la participación del sector se mantiene. Otra de las razones por la que se encuentra en la madurez es porque en la actualidad existe gran cantidad de competencia en todas las ramas de comercio donde cada rama tiene productos iguales o similares por lo que el mercado llega a saturarse y conlleva a la baja de precios y a la sustitución de productos.

El bazar Pro-hogar está involucrado en esta etapa de madurez debido a que la experiencia en el mercado ha llevado a palpar esta situación, ya que se conoce que el comercio de electrodomésticos es un tipo de negocio que lleva años en el mercado lo cual ocasiona que exista ardua competitividades pero no para alcanzar la etapa del declive donde las empresas bajan sus ingresos y ya no tiene posibilidad de posicionarse ni mantenerse en el mercado.

## ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas que plantea Michael Porter, permite identificar las consecuencias a largo plazo del mercado o del segmento en el que se desenvuelve una organización. El bazar Pro-hogar se rodea de varios aspectos los cuales se pueden analizar dentro de las fuerzas de Porter lo cual sirve de provecho para evaluar la situación que esta frente a la competencia.

A continuación se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter las cuales se enfocan en el mercado del sector comercial. Al realizar este análisis se identificara las principales competencias de Pro-hogar.

### 1. Amenaza de nuevos competidores entrantes (Barreras de entrada)

Esta fuerza hace referencia a la posibilidad de que nuevas empresa de venta de electrodomésticos, como es el caso de Pro-hogar, entren al mercado amenazando a las empresas que ya tienen su participación en el mercado y ocasionando una disminución de beneficios de los mismos.

Dependiendo de la situación en la que se encuentran las actuales competidores se pueden generar barreras de entrada que disminuyen la posibilidad de entrada de un nuevo competidor al sector. A continuación se describen las variables que pueden generar barreras para una posible amenaza de un nuevo competidor.

**Diferenciación del producto:** el bazar Pro-hogar es una empresa que posee una posición en el mercado por su experiencia logrando una imagen de marca y de la fidelidad, igual que empresas que son su competencia y que de igual forma ya tienen su nicho de mercado fidelizado, ya que estos grupos de empresas de este sector comercial brindan un servicio similar pero compiten por prestar de la mejor manera su servicio. Por lo tanto, esta situación es una barrera de entrada que a las empresas nuevas tienen que superar las cuales tendrán que invertir mucho para lograr una imagen de marca para su empresa y lograr fidelizar clientes.

**Necesidades de capital:** para implementar un almacén de electrodomésticos existe la necesidad de invertir recursos, ya que este tipo de empresas requieren publicidad y estudios de mercado. Para un nuevo entrante será muy difícil de invertir en artefactos eléctricos que aún no se sabe si serán adquiridos por los consumidores, ya que las empresas posicionadas conocen perfectamente los gustos y preferencias de sus clientes tanto en marcas como en modelos.

**Costes de cambio de proveedor:** en los almacenes de electrodomésticos existe alta capacidad de adquisición de productos de línea blanca, debido a que trabajan con varios proveedores que se sitúan en el país. Por lo tanto, esta barrera de entrada se debilita, por lo que, un nuevo entrante puede comenzar a trabajar con un proveedor o trabajar con varios, lo cual no tendrá ningún riesgo de pérdida de capital.

**Acceso a los canales de distribución:** Para un nuevo entrante esta es una barrera importante ya que en el comercio de electrodomésticos es difícil conseguir distribuir los artefactos, ya que ni las mismas empresas establecidas logran generar ventas masivas de electrodomésticos. Esto dificultara el crecimiento y posicionamiento de nuevos participantes.

2. **Poder de negociación de los clientes**

Esta segunda fuerza es la importancia de los clientes para las empresas, donde existen variables que pueden ser manejadas tanto por los clientes como por las empresas, a continuación se describen algunas variables que Pro-hogar enfrenta día a día con sus clientes.

**Los productos que compra el cliente son estándares e indiferenciados:** los productos que ofrecen todos los locales de venta de electrodomésticos tienen la similitud en cuanto

a precio y calidad, lo cual están empresas compiten en servicios y publicidad, ya que mientras más conocida sea la empresa más compradores tendrá. Esta variable es controlada por el cliente por lo que estos ponen presión en los competidores lo cual hace enfrentar unos a otros con el fin de acaparar una mayor cuota de mercado.

**Los compradores tienen pocos costes de cambio:** en la ciudad de Loja existen varios negocios dedicados a la venta de electrodomésticos, por tal motivo al cliente le resulta fácil cambiar de proveedor, ya que los costes son mínimos y generan igual satisfacción de consumo.

**Los compradores obtienen pocos beneficios:** un cliente se torna exigente en la reducción de costos cuando no está 100% satisfecho en el servicio que recibe. Las empresas de electrodomésticos que brindan mayor cantidad de servicios no se encontraran con una propuesta de reducción de costos, en cambio si el almacén que solo comercializa el artefacto y ni siquiera brinda el servicio de entrega a domicilio, se encontrara con este tipo de propuestas lo cual no es beneficioso incluso para poder posicionarse entre sus competidores.

### 3. Poder de negociación de los proveedores

El bazar Pro-hogar cuenta con 8 proveedores los cuales distribuyen tanto productos de línea blanca como accesorios para el hogar, estos son:

- **Corporación Juan Carlos Espinoza Veintimilla (JCEVCORP) Cía. Ltda.:** es una corporación cuencana el cual provee de productos de uso domésticos electrodomésticos al bazar Pro-hogar, cuya sede se encuentra en la vecina provincia del Azuay-Cuenca, calles Carlos Tosi y Miguel Narváez esquina sector norte de la ciudad. Cuenta con un equipo de 22 personas capacitadas las cuales realizan sus ventas en todo el país. Cuenta con una flota de 12 camiones permitiendo gestionar negocios con sus clientes de una manera más ágil.

**GRÁFICO NRO. 14**
**Ubicación de la Corporación JCEV**

**Fuente:** Google Maps

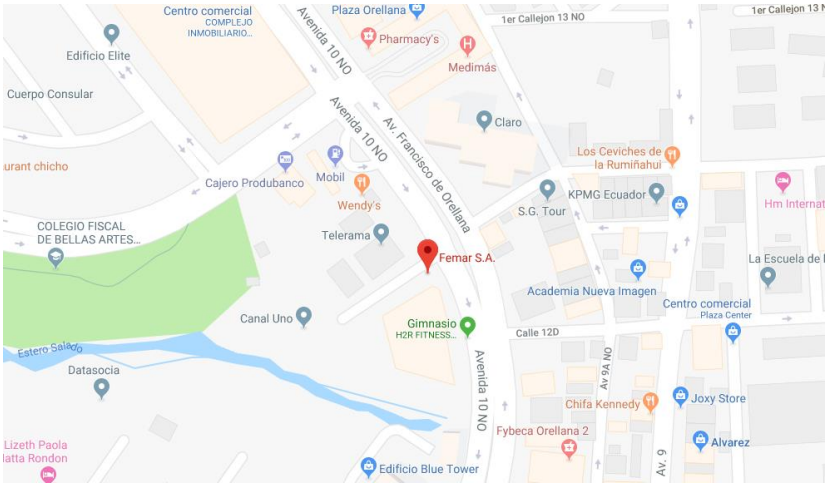
- **Mercandina:** es una empresa de distribución al Mayoreo, especializada en la venta de productos en línea blanca, línea café, muebles, computo, motos, celulares y calefones. Esta empresa tiene 4 sucursales a nivel nacional, la más cercana a Loja es la sucursal ubicada en la ciudad de Cuenca en las calles Borrero entre Vega Muñoz y Pio Bravo.

**GRÁFICO NRO. 15**
**Ubicación de Mercandina**

**Fuente:** Google Maps

- **Femar S. A.:** esta empresa realiza la distribución al por mayor de productos de electrodomésticos, tecnología, audio y video de las marcas más prestigiosas a nivel mundial. Su sede está en la ciudad de Guayaquil en la Av. Francisco de Orellana y calle 13.

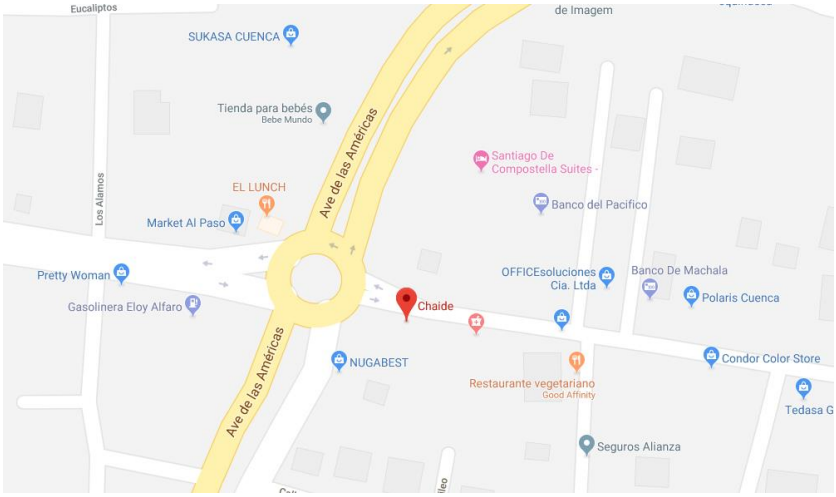
**GRÁFICO NRO. 16**
**Ubicación de la empresa Femar S.A.**




**Fuente:** Google Maps

- **Chaide & Chaide:** es una industria quiteña especializada en la fabricación y comercialización de productos para el descanso, cuenta con varias sucursales y tiendas en centros comerciales en grandes ciudades como Quito, Guayaquil, Manta y Cuenca. La más cercana a la ciudad se encuentra en Cuenca en la calle Gran Colombia y Avenida de las Américas.

**GRÁFICA NRO. 17**
**Ubicación de la empresa Chaide en Cuenca**




**Fuente:** Google Maps

- **Aluminio Umco:** es una empresa multinacional dedicada a la fabricación y comercialización de artículos para el hogar tanto en aluminio como en acero inoxidable para todo tipo de cocción. La fábrica está ubicada en la capital del país Quito en la calle Sincholagua y la Av. Maldonado

**GRÁFICA NRO. 18**
**Ubicación de la fábrica UMCO en Quito**

**Fuente:** Google Maps

- **Fibro acero - Ecoline:** es una empresa cuencana a la fabricación y comercialización de productos de línea blanca tanto productos como cocinas y cocinetas a gas e inducción, es una de las primeras ecuatorianas en la fabricación e innovación de aparatos de cocción. Está ubicada en la ciudad de Cuenca en el parque industrial Machángara Av. Octavio Chacón.

**GRÁFICO NRO. 19**
**Ubicación de la fábrica Fibro Acero**

**Fuente:** Google Maps

**CUADRO NRO. 23**
**Cuadro de ventajas y desventajas de los proveedores del bazar Pro-Hogar**

| EMPRESA | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|---|
| **Corporación JCEV Cía. Ltda.** | ✓ Productos de marcas nacionales e importadas.<br>✓ Empresa altamente reconocida a nivel nacional. | ✓ No existe una sucursal en la ciudad de Loja.<br>✓ Mayor tiempo de espera en la entrega de productos. |
| **Mercandina** | ✓ Alta gama de productos con tecnología.<br>✓ Alta experiencia en el mercado nacional. | ✓ No existe una sucursal en la ciudad de Loja.<br>✓ Mayor tiempo de espera en la entrega de productos. |
| **Femar S.A.** | ✓ Alta gama de productos de marcas reconocidas a nivel mundial.<br>✓ Comercialización al por mayor. | ✓ Es única sede en la ciudad de Guayaquil.<br>✓ Mayor tiempo de espera en la entrega de los productos. |
| **Chaide & Chaide** | ✓ Productos con altos estándares de calidad.<br>✓ Altamente reconocida a nivel nacional. | ✓ No existe una sucursal en la ciudad de Loja.<br>✓ Mayor tiempo de espera en la entrega de productos. |
| **Aluminio UMCO** | ✓ Productos nacionales con altos estándares de calidad.<br>✓ Empresa altamente reconocida a nivel nacional. | ✓ Es única sede en la ciudad de Quito.<br>✓ Mayor tiempo de espera en la entrega de los productos. |
| **Fibro Acero – Ecoline** | ✓ Alta gama de productos con tecnología.<br>✓ Alta experiencia en el mercado nacional. | ✓ No existe una sucursal en la ciudad de Loja.<br>✓ Mayor tiempo de espera en la entrega de productos. |

**Fuente:** Bazar Pro-Hogar
**Elaborado:** Por el Autor

Como se puede evidenciar los proveedores con los que cuenta el bazar son comercializadoras al por mayor estas se encuentran las ciudades cercanas de la ciudad como Cuenca, Quito y Guayaquil, estas empresas presentan créditos para la adquisición y su entrega es a domicilio. La amplia experiencia en el mercado de estas comercializadoras brinda mayor confiabilidad para adquirir sus productos.

Los proveedores se mantienen varios años abasteciendo a Pro-hogar lo cual demuestra una buena relación, siendo favorable para los intereses de la empresa, ya que permite cumplir con los requerimientos de sus clientes.

4. **Amenaza de productos sustitutos**

En el sector de electrodomésticos la presencia de productos sustitutos es muy limitada, lo que si se evidencia es que gracias a los avances tecnológicos que se están implementando en los electrodomésticos hace cada vez más rápida la aparición de productos que ofrecen mejores funciones, mejoran el desempeño del electrodoméstico y facilitan la vida de quien lo adquiere. La diferencia principalmente radica en la existencia de productos de menor calidad pero de muy poca durabilidad, pero también existen los de mayor eficiencia.

En este caso esta fuerza se muestra como neutral, ya que no son muchos los sustitutos, y la tendencia del mercado ecuatoriano se inclina hacia el uso de productos eléctricos en lugar de productos para cocinas a gas debido a las nuevas regulaciones y el incentivo del gobierno para utilizar la energía eléctrica para la cocción de alimentos.

5. **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores se presenta por la existencia de un gran número de negocios que desean mejorar su posición, para Pro-hogar esta competencia es intensa ya que solo en la zona céntrica de la ciudad se ubican la mayor parte de almacenes de electrodomésticos.

1. **A y A Electrodomésticos:** Es una microempresa de venta de electrodomésticos, lleva años de experiencia en el mercado, está ubicada en el sector sur de la ciudad de Loja, en la Av. Manuel Agustín Aguirre a pocos pasos del supermercado Supermaxi.

**GRÁFICO NRO. 20**

**Fuente:** Google Maps

2. **Boyacá:** es una empresa con varias sucursales a nivel nacional, comercializa variedad de productos para el hogar, entre los cuales productos de línea blanca, en la ciudad de Loja existe una sucursal en el centro comercial Hipervalle ubicado en la Av. Orillas del Zamora y Guayaquil.

**GRÁFICO NRO. 21**

**Fuente:** Google Maps

3. **Marcimex:** Es una empresa con más de 65 años en el mercado. Esta empresa posee 70 sucursales a nivel nacional. En la ciudad de Loja existen 3 sucursales de este almacén al norte y la zona céntrica de la ciudad.

**GRÁFICO NRO. 22**
**Marcimex Gran Colombia Loja**

**Fuente:** Google Maps

Esta sucursal se encuentra en el sector norte de la ciudad, es la que más experiencia tiene en el mercado lojano, se ubica en las calles Machala y Ancón

4. **LaGanga:** es una empresa guayaquileña se dedica a la comercialización de electrodomésticos, lleva más de 35 años en el mercado nacional. En la ciudad de Loja existe una sucursal que está ubicada en la calle 10 de Agosto y Sucre.

**GRÁFICA NRO. 23**

**Fuente:** Google Maps

5. **Artefacta:** es una empresa reconocida a nivel nacional cuenta con sucursales en casi todo el país, esta comercializa electrodomésticos, lleva más de 25 años en el mercado. En Loja existe una sucursal ubicada en las calles 10 de Agosto entre Bolívar y Sucre.

**GRÁFICO NRO. 24**

**Fuente:** Google Maps

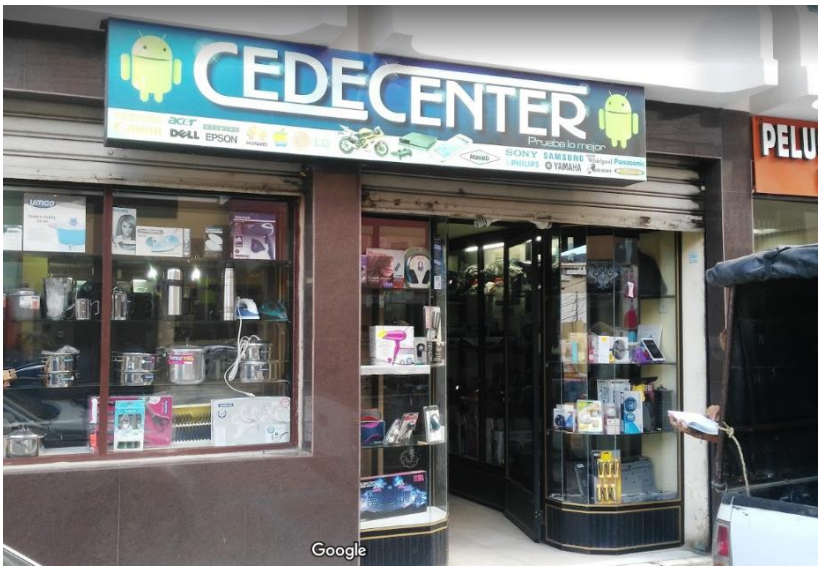
6. **Credi-Loja Electrodomésticos:** es una microempresa lojana comercializadora de electrodomésticos, se encuentra en la calle Tulcán y la Av. Gran Colombia.

**GRÁFICA NRO. 25**

**Fuente:** Google Maps

7. **Cede Center Electrodomésticos:** Esta microempresa Lojana comercializa electrodomésticos y artículos para el hogar, está ubicada en las calles Azuay y Lauro Guerrero.

**GRÁFICO NRO. 26**




**Fuente:** Google Maps

8. **Covi Hogar:** Esta empresa lleva varios años en el mercado, comercializa productos de línea blanca, está ubicada en la Av. Universitaria y Miguel Riofrío.

**GRÁFICA NRO. 27**

**Fuente:** Google Maps

9. **ElectroHogar:** es una microempresa lojana, comercializadora de electrodomésticos y artículos para el hogar, está ubicada en las calles Colon y 18 de Noviembre.

**GRÁFICA NRO. 28**

**Fuente:** Google Maps

10. **Electromuebles G&G:** es una microempresa de la ciudad de Loja que comercializa productos como muebles para comedor, electrodomésticos y herramientas eléctricas, esta microempresa está ubicada en las calles Ramón Pinto entre Rocafuerte y Miguel Riofrío.

**GRÁFICO NRO. 29**

**Fuente:** Google Maps

11. **Hogar y más:** es un almacén de comercio de electrodomésticos, línea café, entre otros artículos para el hogar, es un local que tiene poco tiempo de ubicarse en un nuevo local ubicado en la calle 18 de Noviembre entre Colon y José Antonio Eguiguren.

**GRÁFICO NRO. 30**

**Fuente:** Google Maps

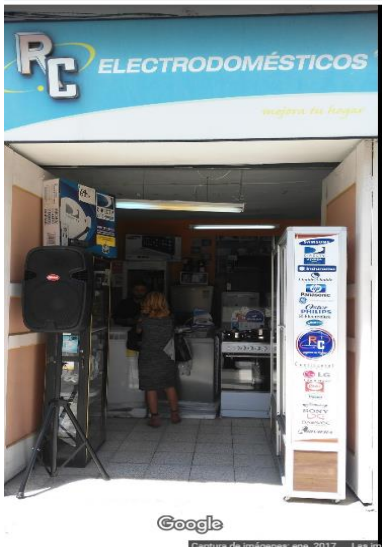
12. **Idea Electrodomésticos:** Es una micro empresa lojana comercializadora de electrodomésticos y artefactos electrónicos de uso doméstico, está ubicado en la calle 18 de Noviembre entre Colon y José Antonio Eguiguren.

**GRÁFICO NRO. 31**

**Fuente:** Google Maps

13. **RC Electrodomésticos:** Es una microempresa lojana distribuidora de electrodomésticos, está ubicada en el centro de la ciudad en las calles Bolívar y Colon.

**GRÁFICO NRO. 32**




**Fuente:** Google Maps

14. **Electromuebles ANCAR:** es un micro empresa ubicada en las calles Sucre entre Juan de Salinas y José Félix de Valdivieso.

**GRÁFICO NRO. 33**

**Fuente:** Google Maps

15. **Electrodomésticos Tellovillavicencio:** es una empresa que lleva gran trayectoria en el mercado lojano, está ubicado en las calles 10 de Agosto y Av. Universitaria.

**GRÁFICO NRO. 34**

**Fuente:** Google Maps

16. **Audiocentro Electrodomésticos:** es un micro empresa ubicada en la Av. Manuel Agustín Aguirre y José Antonio Eguiguren.
17. **Ahorra más:** Ubicada en la calle Guaranda y Av. Cuxibamba
18. **Ecuacreditos:** Ubicada en la calle Venezuela y Av. Po Jaramillo Alvarado
19. **Electrolinea:** Es una empresa nueva ubicada en la calle Mercadillo entre Bernardo Valdivieso y Olmedo.

20. **M&C Electrodomésticos:** Ubicada en las calles Bolívar y Catacocha.
21. **Rivel Electrodomésticos:** es una microempresa ubicada en la Av. Pio Jaramillo Alvarado y la calle Hegel.

La presencia de un gran número de competidores da muestra de un mercado altamente competitivo donde se emplean estrategias que presionan a la baja de precios con la finalidad de captar clientes, esto a su vez afecta a la rentabilidad del negocio ya que su margen de ganancia se reduce.

Al existir muchos competidores se puede dar la falta de diferenciación, donde se percibe al producto casi sin diferencia, por lo que la elección de los compradores está basada principalmente en el precio y servicio, dando como resultado una intensa competencia por dichas variables.

En el presente análisis de los clasifica en grupos estratégicos.

**Grupos estratégicos**

Un grupo estratégico consiste en aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

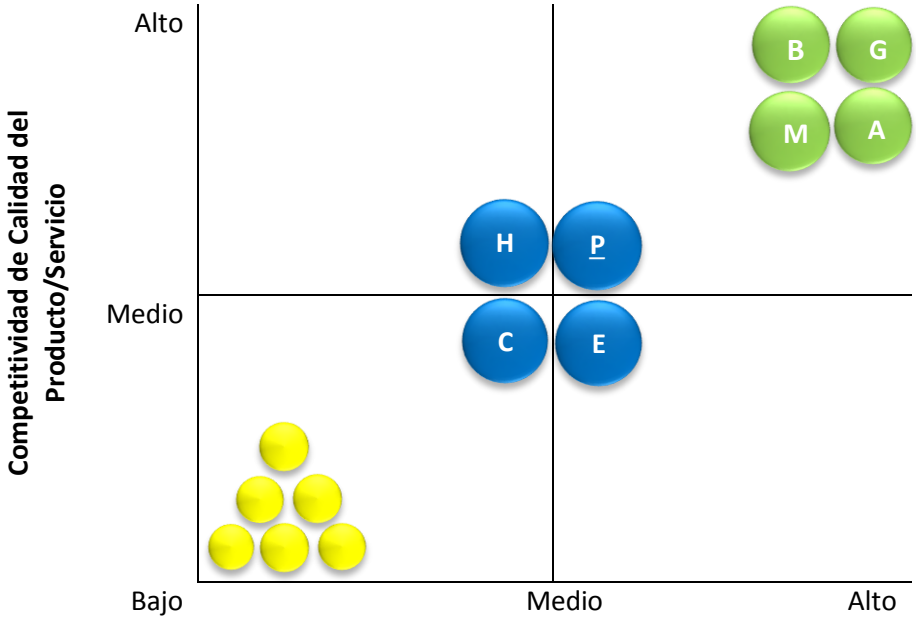
El análisis de grupos estratégicos pretende identificar las organizaciones que tienen características estratégicas parecidas o compiten sobre bases similares.

- **Grupo 1: Grandes Empresas**
  - Boyacá
  - Marcimex
  - La Ganga
  - Artefacta
- **Grupo 2: Medianas Empresas**
  - Pro-Hogar
  - Covi Hogar
  - Electro Hogar
  - Hogar y Mas
  - Tellovillavicencio
- **Grupo 3: Microempresas**
  - A y A Electrodomésticos
  - Credi-Loja
  - Cede Center
  - Electromuebles G&G

- Idea Electrodomésticos
- RC Electrodomésticos
- Electromuebles ANCAR
- Audiocentro Electrodomésticos
- Ahorra Mas
- Ecuacreditos
- Electrolinea
- M&C Electrodomésticos
- Rivel Electrodomésticos

**Entorno Competitivo**

**GRÁFICO NRO. 35**




**Fuente:** Grupos Estrategicos
**Elaborado:** Por el autor

Como se aprecia en el grafico la clasificación de las organizaciones que comercializan electrodomésticos en la ciudad de Loja, se establece que en el grupo 1 se ubican las grandes empresas como son: Marcimex, Artefacta, La Ganga y Boyacá los cuales son empresas reconocidas a nivel nacional y poseen alta competitividad. En el grupo 2 se ubican las medianas empresas como son: Pro-hogar, Covi Hogar, Electro Hogar y Hogar y más, las cuales se caracterizan por tener infraestructura, similar cantidad de colaboradores, calidad de servicio y amplia cartera de marcas y productos. Y en el grupo 3 se encuentran las microempresas que son: Credi-Loja, Cede Center, Electromuebles GyG, Idea Electrodomésticos, RC electrodomésticos y A&A

electrodomésticos, los cuales poseen bajo nivel de competitividad y su infraestructura es reducida.

**Posicionamiento del Producto**

El análisis de posicionamiento del producto se realiza en base a los factores que componen las características o atributos de determinado bien o servicio, en donde se realiza una comparación con las demás empresas miembros de su grupo estratégico dando una calificación en donde 1 corresponde a una debilidad de la empresa y 4 una fortaleza.

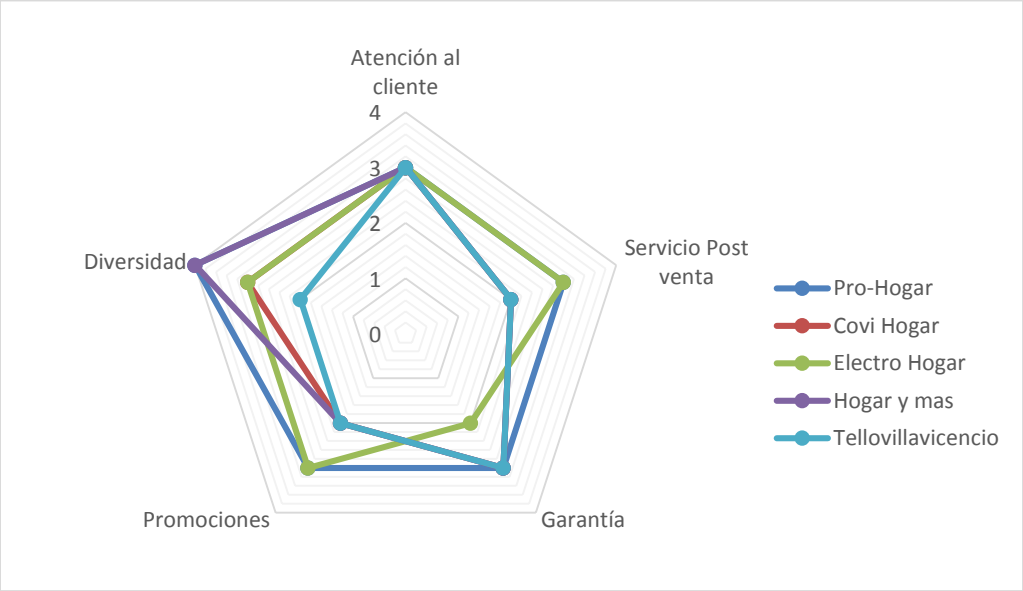
**Producto:** Refrigeradoras, cocinas y cocinetas

**CUADRO NRO. 24**

| Factor | Pro-Hogar | Covi hogar | Electro Hogar | Hogar y mas | Tellovilla vicencio |
|---|---|---|---|---|---|
| Atención al Cliente | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Servicio Post venta | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| Garantías | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Promociones | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| Diversidad marcas | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 |

**Fuente:** Bazar Pro-Hogar
**Elaborado:** por el autor

**GRÁFICO NRO. 36**




**Fuente:** Cuadro Nro. 24
**Elaborado:** por el autor

En el grafico se puede observar que el comercio de refrigeradoras, cocinas y cocinetas el bazar Pro-hogar tiene una ventaja competitiva frente a Covi hogar y ElectroHogar en diversidad de tipos y marcas de estos productos, en cuanto a desventajas frente a su competencia Hogar y más en los factores de servicio post venta y promociones. Estos productos son de mayor necesidad y su consumo genera que las empresas tengan más posibilidades de ampliar su cartera de productos en cuanto a marcas y modelos. Así mismo genera la posibilidad de promocionar con otros tipos de productos. En cuanto en atención al cliente todos tienen las mismas estrategias de captación de cliente.

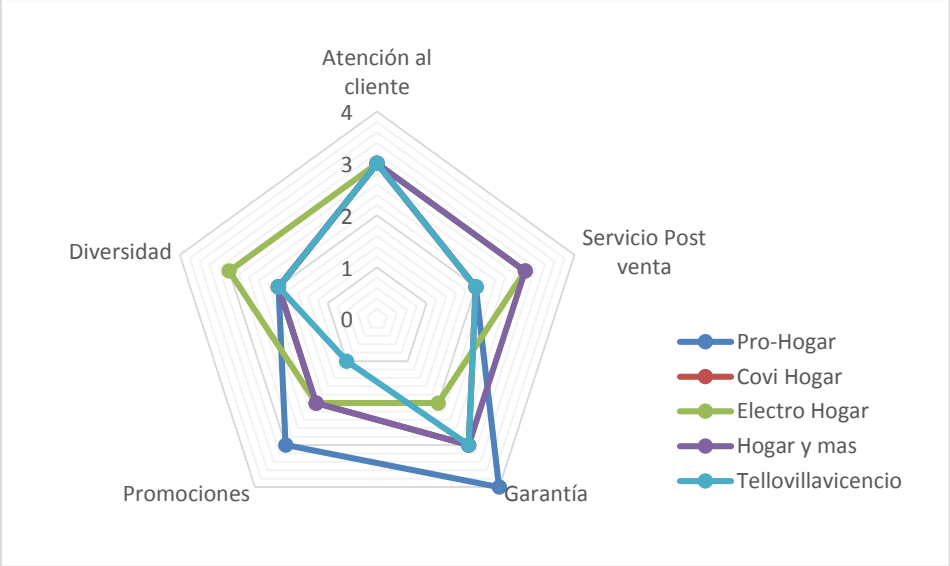
**Producto:** Lavadoras

**CUADRO NRO. 25**

| Factor | Pro-Hogar | Covi Hogar | Electro Hogar | Hogar y mas | Tellovillavicencio |
|---|---|---|---|---|---|
| Atención al cliente | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Servicio Post venta | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 |
| Garantía | 4 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| Promociones | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Diversidad marcas | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 |

**Fuente:** Bazar Pro-Hogar
**Elaborado:** por el autor

**GRÁFICO NRO. 37**




**Fuente:** Cuadro Nro. 25
**Elaborado:** por el autor

En cuanto al comercio de lavadoras Pro-hogar tiene ventaja competitiva en los factores de promociones y garantía frente a su competencia, en cuanto a debilidades la

diversidad de marcas de lavadoras Electro hogar cuenta con mayor puntuación así mismo el servicio post venta que cuentan Hogar y más, y Electro Hogar es superior a la que presta Pro-hogar. Este producto tiene una menor acogida que otros productos ya que su uso es estandarizado y sus marcas no tienen relevancia al momento de adquirirlos.

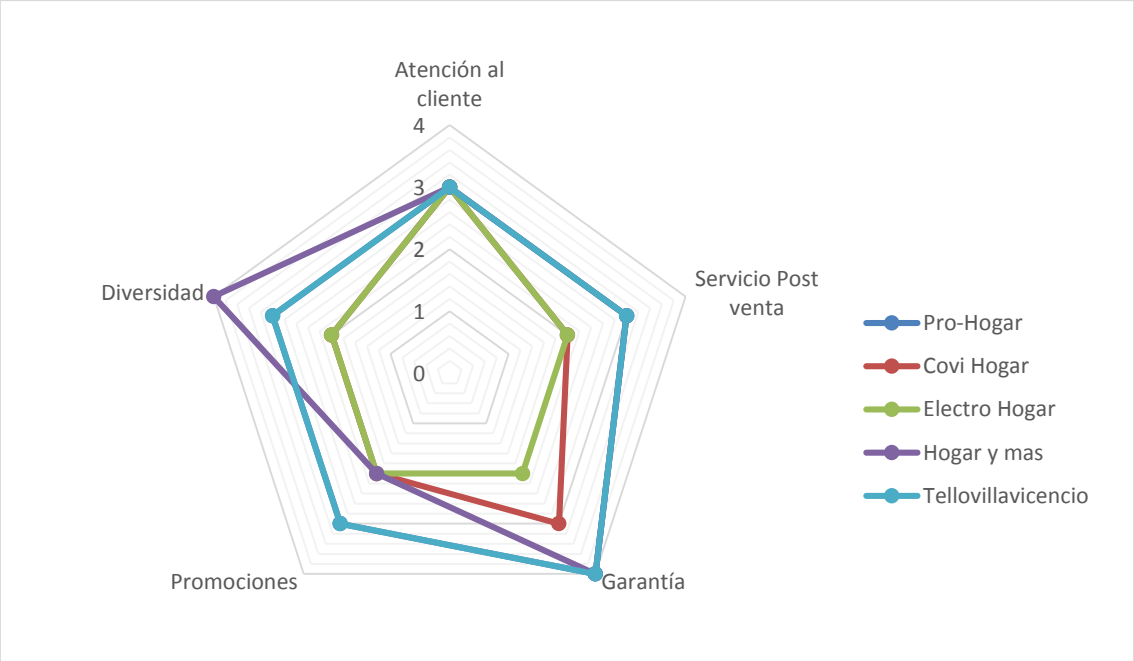
**Producto:** Plasmas y Equipos de Sonido

**CUADRO NRO. 26**

| Factor | Pro-Hogar | Covi Hogar | Electro Hogar | Hogar y mas | Tellovillavicencio |
|---|---|---|---|---|---|
| Atención al cliente | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Servicio Post venta | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| Garantía | 4 | 3 | 2 | 4 | 4 |
| Promociones | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| Diversidad | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 |

**Fuente:** Bazar Pro-Hogar
**Elaborado:** por el autor

**GRÁFICO NRO. 38**




**Fuente:** Cuadro Nro. 26
**Elaborado:** por el autor

El comercio de televisores Plasma y equipos de sonido exige prioridad en los gustos, preferencias y necesidades del consumidor para lo cual, Pro-hogar tiene una desventaja en cuanto a la diversidad de marcas, en cuanto a servicio post venta, promociones y

garantías, Pro-hogar tiene una puntuación igual y superior a la de su competencia, ya que se compromete en garantizar la calidad de estos productos ya que son los más consumidos en la actualidad.

## Matriz del Perfil Competitivo

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 modelo, y a una organización determinada como muestra. 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 industrial.

En el caso del bazar Pro-hogar se tomara en cuenta lo integrantes del grupo estratégico al que pertenece, para lo cual se identifican los factores claves de éxito, a los cuales se les asigna un peso de 0.01 a 0.99 de acuerdo al grado de importancia que tenga cada empresa, la suma del peso de cada factor clave es igual a 1.

Los factores clave se identifican de acuerdo a la influencia que estos tengan en las organizaciones las cuales afecten en las actividades operacionales de las empresas de la misma industria entre las cuales tenemos: experiencia en el mercado, posicionamiento, atención al cliente, gama de productos, tecnología, publicidad, servicio de entrega de productos a domicilio, preocupación por conocer y satisfacer al cliente, ubicación y precios.

A cada una de la competencia se le asigna una calificación para cada factor clave según sea las características de cada organización, esta calificación será de 1 como debilidad mayor, 2 como debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. El peso de cada factor se multiplica con la calificación asignada a cada empresa dando como resultado el peso ponderado. Finalmente se suman los pesos ponderados dando como resultado el total ponderado de cada organización.

**CUADRO NRO. 27**
**MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

| Factores claves para el éxito (FCE) | Peso | PRO-HOGAR | | COVI HOGAR | | ELECTRO HOGAR | | HOGAR Y MAS | | TELLOVILLAVICENCIO | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado |
| Experiencia en el mercado | 0,08 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 |
| Posicionamiento | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Atención al Cliente | 0,12 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| Gama de productos | 0,12 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 |
| Tecnología | 0,12 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| Publicidad | 0,12 | 3 | 0,36 | 2 | 0,24 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| Servicio de entrega de productos | 0,08 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 |
| Preocupación por conocer y satisfacer al cliente | 0,1 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| Ubicación | 0,08 | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 |
| Precios | 0,08 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| **TOTAL** | **1** | | **2,78** | | **2,86** | | **2,68** | | **2,92** | | **2,78** |

**Fuente:** Informante clave de Pro-Hogar
**Elaborado:** Por el Autor

**Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo**

Del total ponderado de cada una de las empresas se puede identificar que Pro-Hogar cuenta con un total de **2,78**, superado por el almacén Hogar y más que cuenta con un total ponderado de **2,92,** y por Covi Hogar que tiene un total de **2,86** ya que estos almacenes son nuevos en el mercado y entran a competir con las mejores herramientas como son servicio de entrega instalación de artefactos que requieren instalación por profesionales, así mismo se encuentran situadas en lugares estratégicos como son el centro de la ciudad donde la mayor parte de la población circula a diario.

Las fortalezas que se puede apreciar de Pro-hogar ante la competencia son la experiencia en el mercado, publicidad, y competitividad en precios lo que permite que Pro-hogar tenga un mayor posicionamiento ante su competencia.

Tellovillavicencio tiene una puntuación igual a la de Pro-hogar, debido a que en algunos factores la una empresa tiene mayor que calificación que la otra y viceversa, se puede decir que son empresas que están en la misma posición competitiva, y sería el competidor que Pro-hogar no debería descuidar.

Electro Hogar alcanzó una calificación total de **2,68,** este almacén tiene experiencia en el mercado pero tiene una baja calificación en aspectos como la publicidad, servicios post venta y atención al cliente, los factores clave que son de gran importancia para posicionarse ante la competencia.

## ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se procede a identificar y evaluar los factores o elementos que existen dentro de la empresa u organización. Este análisis nos permite analizar las herramientas y capacidades que posee la empresa con el fin de que se aprovechen las fortalezas y confrontar las debilidades.

El análisis interno está enfocado en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus características distintivas frente a la competencia, las cuales son las fortalezas de la empresa.

La finalidad de este análisis es que permite conocer el estado interno de la empresa para así construir ventajas competitivas para sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y de transformarlas en fortalezas.

### Definición de la empresa

El bazar "Pro-Hogar" es una mediana empresa Lojana, ubicada en la Av. Gran Colombia y Cuenca, inició sus actividades en 1993 en Sociedad compartida con sus fundadores los cuales fueron: Sr. JOSÉ NARVÁEZ Y Sr. JUAN PÉREZ, en el cuál la primera persona fue el capitalista mayorista y la segunda persona ocupó el papel de Administrador. El capital con el que empezaron fue de 1´500000 Sucres distribuido de la siguiente manera: suministros de oficina, Muebles y Enseres, y Mercadería; en ese tiempo aún no contaban con Vehículo alguno.

Seis meses después disolvieron su relación por lo cual el Sr. Juan Pérez compró todas las acciones con respecto a la empresa. Tiempo después contrató los servicios de personal para el desempeño de Secretaria y Vendedor. Conforme pasó el tiempo iba creciendo la empresa, por lo tanto incremento el personal tanto en el departamento de ventas como en el administrativo.

Gracias al arduo trabajo y a al tiempo en que lleva inmerso en el mercado ha logrado tener gran aceptación y un posicionamiento competitivo.

El bazar Pro-hogar está conformado por 17 empleados, a continuación se describe las funciones de los mismos.

**CUADRO NRO. 28**

| Nro. | Nombre | Cargo |
|---|---|---|
| 1 | Poma Zúñiga Elizabeth | Auxiliar de Contabilidad |
| 2 | Zambrano Galo Aníbal | Recaudador |
| 3 | Romero Loaiza María Magdalena | Cajera |
| 4 | Cabrera Toledo Eddy | Vendedor |
| 5 | León Tapia Jhon | Vendedor |
| 6 | Ortega Tapia Henry | Vendedor |
| 7 | Pinza Romero Andrea | Vendedor |
| 8 | Romero Loaiza José Nicanor | Vendedor |
| 9 | Romero Loaiza Patricia Verónica | Vendedor |
| 10 | Romero Romero Mauricio | Vendedor |
| 11 | Saritama Marcela Nataly | Vendedor |
| 12 | Silva Torres Bryan | Servicios Generales |
| 13 | Loja Matailo Richard | Bodeguero |
| 14 | Pardo Jonathan Alexander | Bodeguero |
| 15 | Vivanco Ruiz Luis Miguel | Bodeguero |
| 16 | Calderón Tinizaray Santiago | Chofer |
| 17 | Villa Chalan Víctor Manuel | Chofer |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** El autor

- **Descripción de las principales actividades (UEN)**

El bazar Pro-hogar tiene una actividad principal que es la comercialización productos de uso doméstico lo cual se la reconoce como Unidad Estratégica de Negocio debido a que comercializa una misma línea de productos al mismo segmento de mercado. En esta UEN se distingue varios tipos de productos que se distinguen como electrodomésticos y son los que principalmente generan ingresos a la organización. A continuación se describe los productos con los que desarrolla la principal actividad que es la comercialización.

- Refrigeradoras, licuadoras y cocinas
- Línea de aluminios
- Lavadoras
- Televisores plasma y equipos sonido
- Juegos de comedor y sala
- Colchones

Estos productos son de las marcas más reconocidas: Indurama, Mabe, Electrolux, Haceb, Ecogas, etc.

No se han establecido políticas de descuento, así mismo las promociones que ofrecen a los clientes son llamativas ya que se puede adquirir dos productos por la compra de uno.

- **Productos de la principal actividad de negocio**

**CUADRO NRO. 29**
**Actividad Principal de Negocio**

| Unidad estratégico de negocio del bazar Pro-hogar | | Porcentaje de ventas | Segmento |
|---|---|---|---|
| **UEN: Comercialización de Electrodomésticos** | Refrigeradoras, licuadoras y cocinas | 45% | Hogares de la ciudad de Loja |
| | Línea de aluminios | 15% | |
| | Lavadoras | 10% | |
| | Televisores plasma y equipos de sonido | 10% | |
| | Juegos de comedor y sala | 5% | |
| | Colchones | 15% | |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** el autor

- **Análisis de área Comercial y de Marketing**

El área comercial y de marketing es la responsable de crear demanda y vender los productos en los distintos mercados. Para alcanzar este objetivo con éxito se deberán analizar las características del mercado, las acciones de la competencias y establecer un plan de marketing dirigido a mejorar la imagen de mercado incidiendo en factores clave como las ventas, utilidades, precio, la publicidad, la red comercial entre otros.

**CUADRO NRO. 30**

| VARIABLE | FUENTE | INSTRUMENTO |
|---|---|---|
| **ANÁLISIS DE VENTAS** | | |
| Ventas totales | Auxiliar de Contabilidad | Base de Datos |
| Evolución de la ventas | Auxiliar de Contabilidad | Base de Datos |
| **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS COMERCIALES** | | |
| Publicidad | Gerente General | Entrevista de los procesos comerciales |
| Promoción de ventas | Gerente General | Entrevista de los procesos comerciales |
| Relaciones Publicas | Gerente General | Entrevista de los procesos comerciales |
| Fuerza de Ventas | Gerente General | Entrevista de los procesos comerciales |

| ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS FACTORES DE MARKETING | | |
|---|---|---|
| **PRODUCTO** | | |
| Garantía | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| Variedad | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| Diseño | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| Calidad | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| **PRECIO** | | |
| Accesible | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| Altos | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| Medios | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| **PLAZA** | | |
| Ubicación Accesible | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| Infraestructura Adecuada | Vendedores | Entrevista de factores de marketing |
| **COMUNICACIÓN** | | |
| Publicidad | Gerente General | Entrevista de factores de marketing |
| Promoción | Gerente General | Entrevista de factores de marketing |
| Relaciones Publicas | Gerente General | Entrevista de factores de marketing |
| Descuentos en la Ventas | Gerente General | Entrevista de factores de marketing |
| **ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR** | | |
| Infraestructura de la firma | Gerente General | Entrevista de la cadena de Valor |
| Gestión de Recursos de Humanos | Gerente General | Entrevista de la cadena de Valor |
| Desarrollo de Tecnología | Gerente General | Entrevista de la cadena de Valor |
| Operaciones | Gerente General | Entrevista de la cadena de Valor |
| Marketing y Ventas | Gerente General | Entrevista de la cadena de Valor |
| Servicios | Gerente General | Entrevista de la cadena de Valor |

**Fuente:** Bazar Pro-Hogar
**Elaborado:** El investigador

## ❖ Análisis de ventas

El análisis de las ventas consiste en conocer las ventas de la empresa a través del tiempo, se muestra si las ventas van en aumento o en descenso. Los gerentes de ventas en cualquier momento durante el año emiten informes para determinar el mejor curso de acción.

Para un plan de marketing es importante analizar las ventas para identificar si la empresa posee fortalezas o debilidades, por lo tanto es necesario contar con información de los tres últimos años de las ventas de Pro-hogar. Analizando los datos estadísticos de las ventas del bazar Pro-hogar se constata que las ventas se clasifican en dos grupos que son las ventas por mayor y ventas por menor. Por lo tanto a continuación se analizan las ventas trimestrales al por menor de los años 2018 y 2019.

**CUADRO NRO. 31**
**Ventas Trimestrales Pro-Hogar Por menor**

| Etiquetas de fila | V03 | V04 | V06 | V33 | V38 | V46 | V51 | V57 | V68 | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2018** | | | | | | | | | | |
| **Trim. 1** | | | | | | | | | | |
| Ene. | 4.961 | 12.588 | | 48.761 | 786 | 83 | | 37.042 | 39.750 | 143.970 |
| Feb. | 5.256 | 5.314 | | 38.644 | 1.311 | 269 | | 27.106 | 28.350 | 106.249 |
| Mar. | 3.227 | 9.724 | | 39.714 | 2.240 | 860 | | 37.251 | 37.201 | 130.215 |
| **Trim. 2** | | | | | | | | | | |
| Abr. | 4.416 | 8.067 | | 36.807 | 1.222 | 379 | | 32.278 | 42.264 | 125.433 |
| May. | 8.867 | 9.021 | | 65.819 | 3.321 | 10 | | 43.158 | 49.318 | 179.513 |
| Jun. | 6.262 | 9.724 | | 49.270 | 449 | | | 30.870 | 38.817 | 135.391 |
| **Trim. 3** | | | | | | | | | | |
| Jul. | 3.870 | 8.063 | | 42.708 | 1.343 | | | 35.614 | 44.685 | 136.283 |
| Ago. | 2.331 | 7.303 | | 43.739 | 387 | 896 | | 35.774 | 35.619 | 126.049 |
| Sep. | 3.441 | 7.380 | | 39.088 | 635 | 48 | | 31.090 | 33.944 | 115.626 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Trim. 4** | | | | | | | | | | |
| Oct. | 5.415 | 11.673 | | 49.334 | 18 | 69 | | 39.817 | 9.250 | 115.574 |
| Nov. | 6.426 | 10.994 | | 39.921 | 1.017 | 467 | | 30.517 | | 89.342 |
| Dic. | 7.833 | 8.642 | | 64.830 | 1.130 | 1.767 | 17.165 | 45.091 | | 146.458 |
| **2019** | | | | | | | | | | |
| **Trim. 1** | | | | | | | | | | |
| Ene. | 4.529 | 10.885 | | 42.973 | 182 | 1.400 | 19.063 | 105 | | 79.137 |
| Feb. | 5.093 | 4.032 | | 47.578 | | 2.442 | 25.783 | 928 | | 85.855 |
| Mar. | 3.464 | 8.256 | | 45.366 | 216 | 1.421 | 34.875 | 108 | | 93.706 |
| **Trim. 2** | | | | | | | | | | |
| Abr. | 2.084 | 8.458 | | 44.475 | | 511 | 33.673 | 51 | | 89.252 |
| May. | 4.474 | 8.498 | 11.176 | 55.069 | 83 | 1.607 | 36.044 | | | 116.951 |
| Jun. | 1.228 | 8.813 | 30.436 | 30.749 | 871 | 390 | 28.173 | | | 100.659 |
| **Trim. 3** | | | | | | | | | | |
| Jul. | 2.483 | 7.059 | 53.615 | 28.851 | 220 | 482 | 18.032 | | | 110.742 |
| Ago. | 1.847 | 2.064 | 29.821 | 47.907 | 1.199 | 3.661 | 36.890 | | | 123.389 |
| Sep. | 68 | 945 | 4.538 | 3.022 | | 259 | 883 | 11 | | 9.726 |
| **Total general** | **87.573** | **167.502** | **129.585** | **904.622** | **16.627** | **17.020** | **250.582** | **426.810** | **359.198** | **2.359.520** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el Investigador

**Análisis:**

Tomando en cuenta que estas ventas son directas al consumidor final se puede analizar lo siguiente. El bazar Pro-hogar en los meses de febrero y noviembre del año 2018 han sido los de menores ingresos por ventas del año, ya que en el mes de febrero se han obtenido 106.249$, y en el mes de noviembre obtuvo un total de 89.342$ siendo este el mes con menos ventas del año.

En el año 2018, mayo es el mes que más ventas ha obtenido en el año ya que alcanzó 179.513$, debido a que en este mes se festeja el día de la madre por lo que la mayor parte de los productos que comercializa Pro-hogar están dirigidos a este segmento que son los hogares y en si a las madres. El mes de diciembre del mismo año es otro mes en que las ventas son significativas para la empresa ya que alcanzó 146.458$, ya que este es el mes es temporada la navidad hasta finalizar el año y por ende es un mes donde la población más compra artículos para el hogar.

Para el año 2019 el mes de febrero tuvo un decremento en sus ventas de 85.855$ siendo este uno de los más bajos en lo que va del año. El mes de agosto es el mes que más ventas a generado en lo que va del año, por lo tanto se pronostica que para los meses restante existirá un incremento de ventas ya que se las mayores ingresos por ventas se dan al en el últimos trimestre del año.

Como ya se recalcó al inicio del análisis, el segundo grupo de ventas son las ventas al por mayor para lo cual a continuación se analizan las ventas trimestrales de los años 2018 y 2019 de igual forma indicando las ventas realizadas por cada uno de los vendedores.

**CUADRO NRO. 32**
**Ventas Trimestrales Pro-Hogar Por mayor**

| Vendedores | V38C | V38P | V65C | Total general |
|---|---|---|---|---|
| **2018** | **231.738** | **1.126.906** | **568.815** | **1.927.459** |
| **Trim. 1** | | | | |
| Ene. | | 97.356 | 38.011 | 135.367 |
| Feb. | | 59.004 | 34.606 | 93.610 |
| Mar. | | 71.381 | 31.580 | 102.960 |
| **Trim. 2** | | | | |
| Abr. | | 77.994 | 49.372 | 127.366 |
| May. | | 101.034 | 57.324 | 158.358 |
| Jun. | | 95.916 | 48.657 | 144.573 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Trim. 3** | | | | |
| Jul. | | 80.423 | 58.142 | 138.565 |
| Ago. | 47.733 | 90.196 | 50.152 | 188.081 |
| Sep. | 35.604 | 119.615 | 45.581 | 200.800 |
| **Trim. 4** | | | | |
| Oct. | 46.964 | 117.873 | 49.634 | 214.472 |
| Nov. | 32.767 | 83.257 | 43.511 | 159.535 |
| Dic. | 68.671 | 132.858 | 62.243 | 263.772 |
| **2019** | **261.189** | **963.581** | **398.618** | **1.623.388** |
| **Trim. 1** | | | | |
| Ene. | 32.117 | 132.127 | 57.278 | 221.522 |
| Feb. | 33.652 | 89.655 | 43.340 | 166.648 |
| Mar. | 32.137 | 105.143 | 45.976 | 183.256 |
| **Trim. 2** | | | | |
| Abr. | 31.526 | 105.843 | 50.010 | 187.379 |
| May. | 40.911 | 126.914 | 49.136 | 216.961 |
| Jun. | 23.917 | 98.618 | 42.978 | 165.514 |
| **Trim. 3** | | | | |
| Jul. | 25.563 | 156.794 | 58.554 | 240.911 |
| Ago. | 39.449 | 133.639 | 48.758 | 221.845 |
| Sep. | 1.918 | 14.848 | 2.587 | 19.352 |
| **Total general** | **492.928** | **2.090.486** | **967.433** | **3.550.847** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el Investigador

**Análisis**

Como se puede apreciar en el cuadro de las ventas del año 2018 del bazar se puede apreciar que en este año existe un particularidad en los resultados ya que desde enero hasta el mes de julio la empresa contaba con 2 vendedores al por mayor, y para los meses de agosto hasta diciembre se integra un tercer vendedor lo cual permite incrementar las ventas. Por lo tanto, de los primeros siete meses el mes de febrero ha obtenido el menor volumen de ventas generando 93.610$ considerada esta la temporada más baja de la empresa; por otro lado el mes de mayo es el mes que más ventas a generado dentro de estos primeros meses, obteniendo 158.358$ esto debido a que este mes es considerado el mes de la madre. Dentro de los últimos 5 meses del año donde se cuenta ya con el tercer vendedor se puede apreciar que el mes que más genera ventas es el mes de diciembre, debido a que en este mes existe las festividades de navidad y fin de año lo cual se considera una buena temporada para la empresa.

En cuanto a los vendedores, se analiza el total de ventas por año da cada vendedor, con lo antes mencionado, existe un vendedor que trabajó solo 5 meses a diferencia de los 2 vendedores que vendieron todo el año, por lo tanto entre estos dos vendedores, el vendedor V38P es el que más ingresos por ventas ha generado en el año alcanzando 1’126.906$, a diferencia del vendedor V65C que generó 568.815$.

En el año 2019, se puede apreciar que cuenta con datos completos hasta el mes de agosto lo cual se analiza las ventas hasta este mes. Por lo tanto, se puede apreciar que el mes de febrero y junio son los meses que menos ventas han generado en lo que va del año, siendo junio el mes más bajo del año obteniendo un total de 165.514$ en ventas. En cambio, los meses de enero y agosto son los que han registrado las ventas más altas en lo que va del año siendo agosto el mejor mes ya que ha obtenido 221.845$ en ventas, seguido del mes de enero que generó 221.522$.

En este año se puede hacer la comparación de los 3 vendedores mayoristas que posee la empresa, por lo tanto el vendedor V38P a igual que el año anterior lidera las ventas, generando 963.581$ en lo que va del año, seguido del vendedor V65C que ha generado 398.618$ y el vendedor V38C que obtuvo 261.189$, cabe recalcar que este vendedor inicio sus actividades en agosto del 2018 y por lo tanto lleva menos experiencia en la empresa que los otros dos vendedores.

- **Ventas por vendedor y por producto**

Una vez analizadas la ventas se encontró una particularidad que tanto las ventas al por mayor como al por menor existen 10 productos que generan mayor rentabilidad a la empresa y se los considera como principales, cabe recalcar que los demás productos también son importantes pero no generan las misma rentabilidad que los 10 productos anteriormente mencionados.

- Los 10 productos que a continuación se describen se los considera principales ya que el total de ventas al por mayor recaudadas equivalen al 77.85% del total de ventas de la empresa, por lo tanto, a continuación se describen las ventas de cada vendedor y de cada producto principal.

**CUADRO NRO. 33**
**Ventas al por mayor del vendedor y del producto principal**

| Vendedor | Colchón | Cocina | Sillas | Ollas | Cajonera | Licuadora | Refrigeradora | Mesas | Olla de Presión | Base Colchón | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **V38P** | 824651 | 207464 | 158534 | 94253 | 88911 | 76113 | 75612 | 63820 | 39373 | 20605 | 1649335 |
| **V65C** | 401839 | 60170 | 47483 | 67733 | 29913 | 40189 | 15512 | 17310 | 23962 | 11749 | 715858 |
| **V38C** | 373787 | 2225 | 838 | 420 | 159 | 1098 | 538 | 433 | | 19476 | 398973 |
| **Total general** | **1600276** | **269858** | **206855** | **162406** | **118983** | **117399** | **91663** | **81563** | **63335** | **51829** | **2764167** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

**CUADRO NRO. 34**
**Porcentaje de Ventas al por mayor del vendedor y del producto principal**

| Vendedor | Colchón | Cocina | Sillas | Ollas | Cajonera | Licuadora | Refrigeradora | Mesas | Olla de Presión | Base Colchón | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **V38P** | 50,00% | 12,58% | 9,61% | 5,71% | 5,39% | 4,61% | 4,58% | 3,87% | 2,39% | 1,25% | 100,00% |
| **V65C** | 56,13% | 8,41% | 6,63% | 9,46% | 4,18% | 5,61% | 2,17% | 2,42% | 3,35% | 1,64% | 100,00% |
| **V38C** | 93,69% | 0,56% | 0,21% | 0,11% | 0,04% | 0,28% | 0,13% | 0,11% | 0,00% | 4,88% | 100,00% |
| **Total general** | **57,89%** | **9,76%** | **7,48%** | **5,88%** | **4,30%** | **4,25%** | **3,32%** | **2,95%** | **2,29%** | **1,88%** | **100,00%** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigado.

**Análisis**

Los cuadro anteriores nos indican el producto más vendido y el vendedor que más lo ha vendido a dicho producto, por lo cual se concluye que el vendedor V38P es quien vende colchones el cual es el producto más vendido al por mayor, llegando a vender 824.651$ lo cual equivale al 50% de las ventas que genera individualmente el vendedor, por otro lado el producto con que menos genera ventas este vendedor son las bases de colchón lo cual representa el 1,25% de las ventas individuales.

Así mismo, el vendedor V65C su mayor porcentaje de ventas lo alcanza con la comercialización de colchones generando un total de 401.839$ equivalentes al 56,13% de las ventas individuales, y así mismo las bases de colchón es el producto que menos comercializa representando un 1,64% del total de ventas individuales.

El vendedor V38C a igual que los anteriores, el producto principal que más vende son los colchones, alcanzando 373.787$ representando al 93,69%. Pero el producto que mínimamente comercializa son las cajoneras, las cuales representan un 0,04% de las ventas individuales.

Por lo tanto se concluye que el producto principal que más genera ventas al por mayor son los colchones alcanzando un total de ingresos por ventas de 1’600.276$ equivalentes al 57,89% del total de ingresos por ventas de los 10 productos principales al por mayor.

- A continuación se describen los 10 productos principales de las ventas al por menor. Se los toma en cuenta estos productos ya que la sumatoria de la venta solo de estos productos equivalen al 75,01% del total de ventas de la empresa. Por lo tanto, en los siguientes cuadros se analizan las ventas de cada vendedor y los productos que más generan ventas y los que menos generan ventas.

**CUADRO NRO. 35**
**Ventas al por menor del vendedor y del producto principal**

| Vendedor | Televisor | Refrigeradora | Lavadora | Cocina | Colchón | Licuadora | Ollas | Celular | Frigorífico | Congelador | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **V33** | 188325 | 192860 | 114133 | 129724 | 19531 | 18639 | 1536 | 19695 | 25831 | 15019 | 725293 |
| **V68** | 89943 | 66287 | 48366 | 36322 | 10442 | 7831 | 1035 | 7804 | 5760 | 4805 | 278595 |
| **V57** | 80228 | 75579 | 79493 | 61902 | 11760 | 7874 | 1416 | 8688 | 6079 | 4373 | 337391 |
| **V51** | 56516 | 42814 | 27223 | 33509 | 10504 | 6857 | 3706 | 2567 | 2957 | 5272 | 191925 |
| **V03** | 23784 | 13929 | 11863 | 13356 | 199 | 4343 | 87 | | | 4234 | 71795 |
| **V04** | 5386 | 5421 | 10153 | 5492 | 27159 | 9842 | 16199 | | 2213 | 464 | 82329 |
| **V06** | 2604 | 2039 | 898 | 4274 | 20204 | 5892 | 21638 | | | 778 | 58327 |
| **V38** | 2467 | 3086 | 885 | 719 | 2093 | 490 | 543 | | | 860 | 11144 |
| **V46** | 359 | | 2372 | 2754 | 229 | 579 | 38 | 6344 | | 409 | 13084 |
| **Total general** | **449612** | **402015** | **295386** | **288052** | **102123** | **62346** | **46198** | **45098** | **42840** | **36214** | **1769883** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

**CUADRO NRO. 36**
**Porcentaje de Ventas al por menor del vendedor y del producto principal**

| Vendedor | Televisor | Refrigeradora | Lavadora | Cocina | Colchón | Licuadora | Ollas | Celular | Frigorífico | Congelador | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **V33** | 25,97% | 26,59% | 15,74% | 17,89% | 2,69% | 2,57% | 0,21% | 2,72% | 3,56% | 2,07% | 100,00% |
| **V68** | 32,28% | 23,79% | 17,36% | 13,04% | 3,75% | 2,81% | 0,37% | 2,80% | 2,07% | 1,72% | 100,00% |
| **V57** | 23,78% | 22,40% | 23,56% | 18,35% | 3,49% | 2,33% | 0,42% | 2,58% | 1,80% | 1,30% | 100,00% |
| **V51** | 29,45% | 22,31% | 14,18% | 17,46% | 5,47% | 3,57% | 1,93% | 1,34% | 1,54% | 2,75% | 100,00% |
| **V03** | 33,13% | 19,40% | 16,52% | 18,60% | 0,28% | 6,05% | 0,12% | 0,00% | 0,00% | 5,90% | 100,00% |
| **V04** | 6,54% | 6,58% | 12,33% | 6,67% | 32,99% | 11,95% | 19,68% | 0,00% | 2,69% | 0,56% | 100,00% |
| **V06** | 4,46% | 3,50% | 1,54% | 7,33% | 34,64% | 10,10% | 37,10% | 0,00% | 0,00% | 1,33% | 100,00% |
| **V38** | 22,14% | 27,69% | 7,94% | 6,45% | 18,79% | 4,40% | 4,87% | 0,00% | 0,00% | 7,72% | 100,00% |
| **V46** | 2,74% | 0,00% | 18,13% | 21,05% | 1,75% | 4,42% | 0,29% | 48,49% | 0,00% | 3,13% | 100,00% |
| **Total general** | **25,40%** | **22,71%** | **16,69%** | **16,28%** | **5,77%** | **3,52%** | **2,61%** | **2,55%** | **2,42%** | **2,05%** | **100,00%** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

### Análisis

Una vez analizados los cuadros anteriores se puede constatar los productos que más generan ventas al por menor de acuerdo con lo que cada vendedor ha recaudado. Por lo tanto, según la base de datos, indica que el vendedor V 33 comercializa mayormente refrigeradoras alcanzando un total de 192.860$ equivalentes al 26,59% del total de sus ventas seguidos de los televisores el cual generó 188.325$ equivalentes al 25,97% siendo esto s los productos que mayormente este vendedor vende. Por otro lado, las ollas son el producto con el que mínimamente genera ingresos generando un total de 1.536$ equivalentes al 0,21% del total de ventas individuales.

El vendedor V68 genera más ingresos con los televisores alcanzando un total de 89.943$ equivalentes al 32.28%, mientras que las ollas son el producto con el que menos ventas genera ya que alcanza un total de 1.035$ equivalentes al 0,37% del total de ventas individual. El vendedor V57

genera mayormente ventas con la comercialización de televisores obteniendo un total de 80.228$ equivalentes al 23,78% del total de ventas obtenidas individualmente. Mientras que con la comercialización de ollas genera menos ingresos, obteniendo un total de 1.416$ equivalente al 0,42% del total individual.

El vendedor V51 genera la mayor parte de sus ventas con la comercialización de televisores obteniendo un total de 56.516$ representando el 29,45% del total de las ventas obtenidas individualmente. Mientras que con la venta de celulares ha obtenido un total reducido de 2.567$ equivalente al 1,34% del total individual obtenido.

El vendedor V03 a igual que los vendedores anteriores genera mayormente ventas con la comercialización de televisores obteniendo un total de 23.784$ equivalente al 33,13% del total de ventas obtenidas individualmente. Mientras que con la comercialización de ollas genera menos ingresos, obteniendo un total de 87$ equivalentes al 0,12% del total individual.

El vendedor V04 genera la mayor parte de sus ventas con la comercialización de colchones obteniendo un total de 27.159$ representando el 32,99% del total de las ventas obtenidas individualmente. Mientras que con la venta de congeladores ha obtenido un total reducido de 464$ equivalente al 0,56% del total individual obtenido.

El vendedor V06 genera mayormente ventas con la comercialización de ollas obteniendo un total de 21.638$ equivalentes al 37,10% del total de ventas obtenidas individualmente. Mientras que con la comercialización de congeladores genera menos ingresos, obteniendo un total de 898$ equivalente al 1,33% del total individual.

El vendedor V38 general la mayor parte de sus ventas con la comercialización de refrigeradoras obteniendo un total de 3.086$ representando el 27,69% del total de ventas obtenidas individualmente. Mientras que con la venta de licuadoras ha obtenido un total mínimo de 490$ equivalente al 4,40% del total individual obtenido.

El vendedor V46 genera mayormente ventas con la comercialización de celulares obteniendo un total de 6.344$ equivalente al 48,49% del total de ventas obtenidas individualmente. Mientras que con la comercialización de ollas genera menos ingresos, obteniendo un total de 38$ equivalente al 0,29% del total individual.

Como se puede apreciar el producto principal que genera la mayor parte de las ventas al por menor son los televisores, alcanzando un total 449.612$ lo que representa 25,40% del total de ventas obtenidas al por menor, seguido de las refrigeradores que alcanzan un total de 402.015$ que equivalen al 22,71% del total. Así mismo se puede apreciar que el vendedor que lidera las ventas al por menor es el V33 alcanzando un total de 725.293$ el cual genera mayor parte de sus ventas en productos de línea blanca y café.

- **Promedio de ventas del vendedor**

Para conocer la reputación y el desempeño de los vendedores se analizan las ventas promedio mensuales y anuales, lo que permite identificar los vendedores que son eficientes y los vendedores que no están siendo eficiente. Por lo tanto, a continuación se describe el promedio de ventas mensual y anual de cada vendedor.

**CUADRO NRO. 37**
**Promedio de ventas del trabajador**

| Año / mes | V03 | V04 | V06 | V33 | V38 | V38C | V38P | V46 | V51 | V57 | V65C | V68 | Total general |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **2018** | **256,39** | **62,35** | | **152,30** | **49,67** | **191,84** | **114,04** | **82,16** | **30,82** | **150,66** | **79,92** | **150,17** | **116,03** |
| Ene. | 248,03 | 53,12 | | 176,67 | 37,43 | | 126,77 | 41,40 | | 163,18 | 73,38 | 160,93 | 120,61 |
| Feb. | 276,64 | 93,22 | | 161,69 | 59,57 | | 110,49 | 134,50 | | 142,66 | 68,80 | 157,50 | 114,47 |
| Mar. | 134,45 | 94,41 | | 140,33 | 49,77 | | 98,05 | 122,79 | | 164,10 | 69,56 | 145,88 | 109,68 |
| Abr. | 232,39 | 91,67 | | 142,66 | 40,72 | | 100,38 | 189,50 | | 171,69 | 80,02 | 187,01 | 114,65 |
| May. | 286,03 | 60,14 | | 172,30 | 66,42 | | 106,24 | 5,00 | | 186,02 | 89,15 | 147,66 | 121,76 |
| Jun. | 447,28 | 73,11 | | 162,61 | 40,80 | | 131,39 | | | 174,40 | 76,75 | 125,22 | 121,09 |
| Jul. | 215,01 | 79,84 | | 156,44 | 30,52 | | 104,31 | | | 145,96 | 83,18 | 140,52 | 111,36 |
| Ago. | 137,11 | 56,17 | | 169,53 | 29,73 | 174,21 | 97,51 | 112,05 | | 181,59 | 73,32 | 152,22 | 114,65 |
| Sep. | 229,40 | 59,51 | | 115,31 | 70,60 | 194,56 | 125,51 | 48,00 | | 147,34 | 63,93 | 136,87 | 113,17 |
| Oct. | 257,86 | 46,88 | | 136,28 | 8,90 | 214,45 | 127,29 | 22,83 | | 119,57 | 97,13 | 231,25 | 123,80 |
| Nov. | 338,21 | 45,43 | | 137,66 | 78,21 | 175,23 | 90,40 | 116,73 | | 128,22 | 83,84 | | 102,29 |
| Dic. | 301,27 | 68,59 | | 160,07 | 59,46 | 199,05 | 147,95 | 63,12 | 30,82 | 124,91 | 100,07 | | 121,12 |
| **2019** | **207,13** | **73,58** | **25,74** | **141,39** | **55,41** | **164,48** | **110,67** | **86,33** | **98,49** | **34,36** | **84,29** | | **93,48** |
| Ene. | 205,86 | 81,84 | | 126,39 | 45,51 | 170,83 | 112,07 | 87,49 | 30,60 | 35,10 | 101,92 | | 97,93 |
| Feb. | 231,50 | 68,33 | | 167,53 | | 181,91 | 112,77 | 84,21 | 101,51 | 37,12 | 78,52 | | 114,51 |
| Mar. | 247,43 | 86,00 | | 151,22 | 26,99 | 212,83 | 113,42 | 142,10 | 142,93 | 108,00 | 80,24 | | 119,17 |
| Abr. | 231,56 | 55,65 | | 128,54 | | 167,69 | 111,88 | 51,09 | 110,40 | 16,90 | 81,45 | | 107,51 |
| May. | 186,42 | 82,50 | 22,71 | 132,38 | 11,86 | 161,07 | 102,43 | 89,27 | 124,72 | | 71,63 | | 94,65 |
| Jun. | 153,44 | 65,28 | 25,24 | 150,73 | 96,75 | 152,34 | 109,33 | 130,00 | 123,57 | | 92,23 | | 80,22 |
| Jul. | 206,92 | 72,03 | 28,67 | 132,95 | 15,71 | 140,46 | 118,78 | 60,25 | 145,42 | | 93,99 | | 78,70 |
| Ago. | 184,70 | 98,26 | 22,80 | 150,18 | 149,88 | 145,57 | 110,08 | 81,35 | 127,21 | | 80,73 | | 84,41 |
| Sep. | 68,00 | 189,08 | 28,54 | 143,89 | | 159,82 | 80,26 | 129,50 | 67,95 | 3,60 | 52,80 | | 64,62 |
| **Total general** | **239,93** | **65,89** | **25,74** | **147,93** | **50,54** | **176,30** | **112,46** | **85,10** | **85,61** | **149,23** | **81,67** | **150,17** | **105,55** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

**Análisis**

Como se puede observar en el cuadro anterior, cada vendedor tiene un promedio del total de ventas mensual y anual, para lo cual, tenemos que; el vendedor V03 es que lidera el promedio anual en el año 2018 obteniendo 256,39$, y en los meses con promedio más alto son el mes de Junio con 447,28$ y el mes de Noviembre con 338,21$; así mismo, para el año 2019 sigue siendo el vendedor con el promedio más alto en ventas, ya que alcanzó un promedio anual de 207,13$, en el cual, el mes de Abril ha obtenido el promedio más alto que es de 247,43$.

Otro vendedor que cuenta con promedio satisfactorio para la empresa es el vendedor V38C, el cual obtuvo un promedio de 191,84$ en el año 2018, mientras que en el año 2019 ha sufrido una disminución llegando a obtener 164,48$.

Por otro lado, podemos apreciar que existen vendedores con promedio de venta muy bajo, ya sea por razones de permanencia en la empresa o por inexperiencia. Por lo tanto, tenemos que el vendedor V06 comienza a generar ventas en el año 2019, el cual obtenido un promedio de 25,74$ siendo este el más bajo en de todos, en lo que va del año; seguido del vendedor V38, el cual en el año 2018 ha obtenido un promedio de 49,67$ considerado el más bajo del año debido a que es un vendedor que ha generado ventas todos los meses del año, por otro lado tenemos que para el año 2019 ha mejorado su promedio el cual alcanzó a 55,41$, tomando en consideración que en lo que va del año el mes de Agosto ha logrado obtener un promedio de 149,88$ lo cual indica que fue el mes más productivo en lo que va del año.

- **Comparación de ventas por mes**

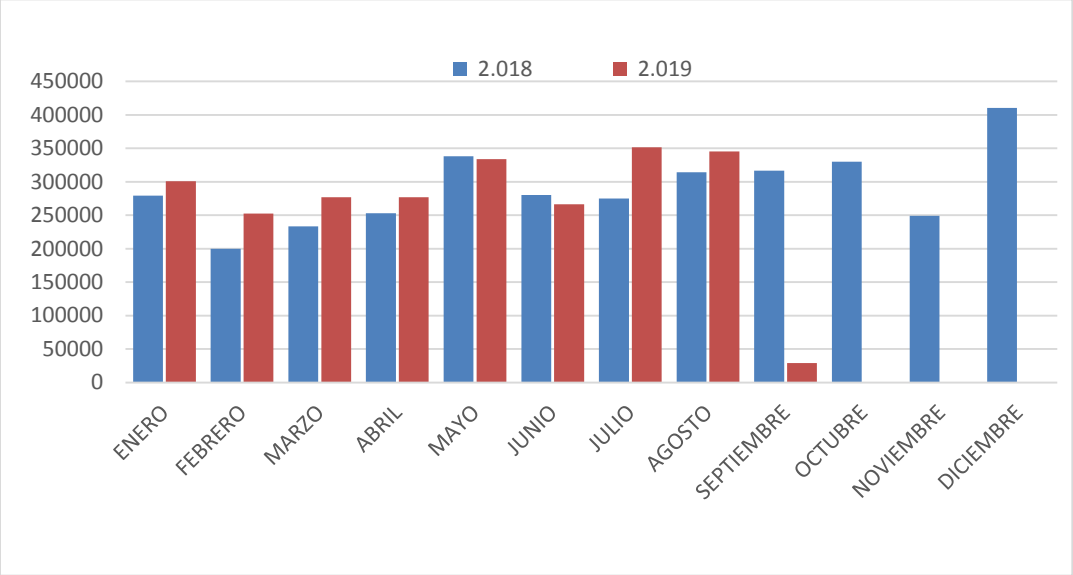
Otro de los análisis importantes que un empresario debe realizar para una buena toma de decisiones, es la comparación de las ventas de un año a otro, con la finalidad de conocer el comportamiento de las mismas, identificando si estas han generado un incremento o han sufrido un decremento. Por lo tanto, a continuación tenemos las ventas anuales y mensuales del año 2018 y las obtenidas en el transcurso del año 2019.

**CUADRO NRO. 38**
**Ventas Mensuales**

| MES \ AÑO | 2018 | 2019 |
|---|---|---|
| **Enero** | 279337,17 | 300659,37 |
| **Febrero** | 199858,66 | 252503,69 |
| **Marzo** | 233175,66 | 276961,26 |
| **Abril** | 252798,84 | 276631,22 |
| **Mayo** | 337870,81 | 333911,42 |
| **Junio** | 279964,4 | 266172,18 |
| **Julio** | 274848,17 | 351652,58 |
| **Agosto** | 314129,5 | 345234,72 |
| **TOTAL MESES COMPARATIVOS** | **2171983,21** | **2403726,44** |
| **Septiembre** | 316425,55 | 29078,21 |
| **Octubre** | 330046,27 | |
| **Noviembre** | 248877,36 | |
| **Diciembre** | 410229,54 | |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

**GRÁFICO NRO. 39**
**Ventas Mensuales**




**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

## Análisis

El diagrama comparativo de ventas anuales descompuesto en meses explica que las ventas en los años 2018 y 2019 tienden a tener similar comportamiento, hay algunos meses como por ejemplo el mes de junio y el mes de julio que tienen comportamiento especial en el sentido de que en el mes de junio del año 2019 venden menos que el año

2018 y en el mes de julio 2019 hay una recuperación considerable en respecto del año 2018.

La propuesta que se desea es que con el plan estratégico crear estrategias que las tendencias tengan el mismo comportamiento y evitar que las ventas mensuales sean inferior a las del año anterior, para ello se propone realizar una inferencia un plan de marketing y un plan de robustecimiento de las ventas por parte de los vendedores y también se podría tomar en cuenta estrategias de precios.

La información como muestra el diagrama tenemos completa solamente hasta el mes de agosto del año 2019 puesto que en el mes de septiembre, octubre, noviembre y diciembre tenemos datos del 2018.

Si comparamos el volumen de ventas por año, tenemos que la suma de las ventas de los meses de enero a agosto del año 2018 es de 2'171.983,21$; y la suma de las ventas de los mismos meses del año 2019 está en 2'403.726,44$, lo que significa que las ventas se han incrementado en 10,67%, pese a que el incremento es considerable se cree que con el plan de marketing permitirá incrementar en 2 a 3 puntos porcentuales adicionales.

Por lo tanto, para lograr el incremento para los próximos años se toma en cuenta los meses claves en los cuales se debe fortalecer las estrategias. Por lo tanto, en el siguiente cuadro se puede distinguir los meses que cuentan con un porcentaje de ventas alto para considerarlos como meses clave.

**CUADRO NRO. 39**
**Porcentaje de ventas mensual**

| MES | PORCENTAJE DE VENTAS | |
|---|---|---|
| **Enero** | 13% | 14% |
| **Febrero** | 9% | 12% |
| **Marzo** | 11% | 13% |
| **Abril** | 12% | 13% |
| **Mayo** | 16% | 15% |
| **Junio** | 13% | 12% |
| **Julio** | 13% | 16% |
| **Agosto** | 14% | 16% |
| **Septiembre** | 15% | |
| **Octubre** | 15% | |
| **Noviembre** | 11% | |
| **Diciembre** | 19% | |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

**Análisis**

Como se puede apreciar, existen meses con un porcentaje alto los cuales se los toma en cuenta como meses clave, ya que para meses estará focalizadas varias estrategias de marketing con el fin de mantener e incrementar estos porcentajes. Por lo tanto, los primeros meses clave son Diciembre que cuenta con un 19% de ventas y Enero que cuenta con un 13%. Así mismo, el mes de Mayo cuenta con un porcentaje de 16%, tomado en cuenta como mes clave ya que este mes es considerado como mes de la madre.

- **Pronostico de ventas lineal**

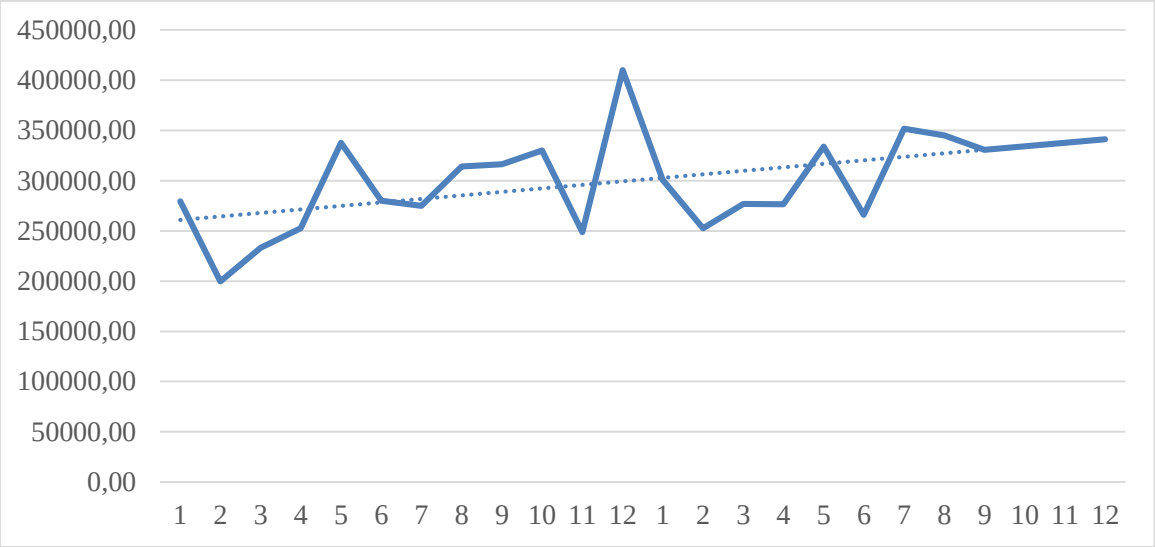
Siguiendo con el análisis comparativo de las ventas es necesario conocer la tendencia de las ventas a futuro, para lo cual tomando como base las ventas del año anterior y las ventas del presente año hasta agosto, se realiza un pronóstico lineal que nos permite conocer si las ventas futuras tienden al crecimiento o a la disminución. Por lo tanto a continuación nos encontramos con el pronóstico de los 4 últimos meses del año 2019, y así mismo la gráfica con la línea de tendencia de las ventas.

**CUADRO NRO. 40**
**Pronostico de ventas**

| | AÑOS | |
|---|---|---|
| **MESES** | **2018** | **2019** |
| 1 | 279337,17 | 300659,37 |
| 2 | 199858,66 | 252503,69 |
| 3 | 233175,66 | 276961,26 |
| 4 | 252798,84 | 276631,22 |
| 5 | 337870,81 | 333911,42 |
| 6 | 279964,40 | 266172,18 |
| 7 | 274848,17 | 351652,58 |
| 8 | 314129,50 | 345234,72 |
| 9 | 316425,55 | **330836,36** |
| 10 | 330046,27 | **334338,45** |
| 11 | 248877,36 | **337840,53** |
| 12 | 410229,54 | **341342,62** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

**GRÁFICO NRO. 40**
**Pronostico de ventas lineal**




**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

## Análisis

Como se puede apreciar en el pronóstico y en el gráfico, la línea de tendencia muestra que las ventas tienen cierta tendencia al crecimiento, los que es una oportunidad para la empresa.

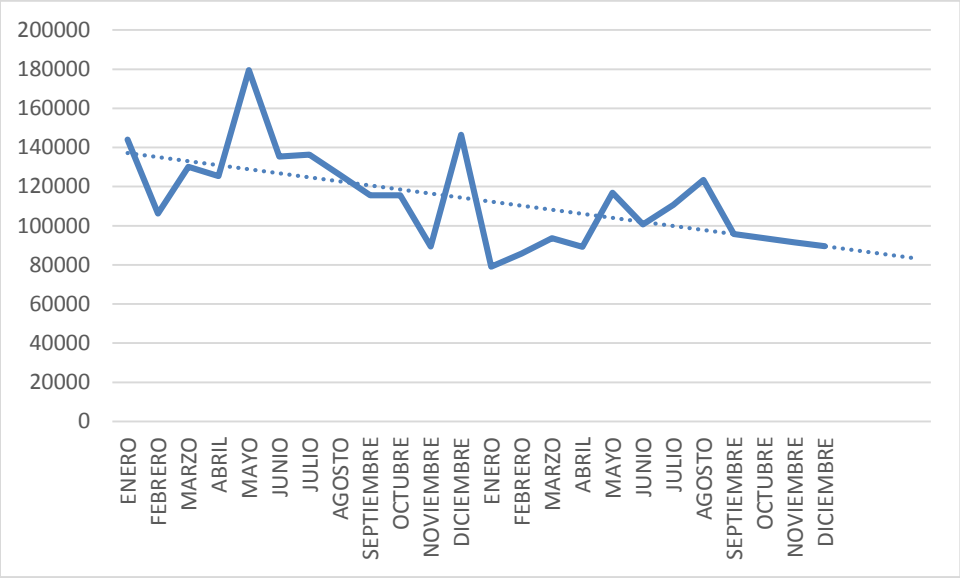
Por otro lado realizamos un análisis del pronóstico ventas al por menor, ya que para este grupo de ventas va dirigido el plan de marketing.

**CUADRO NRO. 41**
**Pronostico de ventas al por menor**

| | AÑOS | |
|---|---|---|
| **MESES** | **2018** | **2019** |
| Enero | 143970 | 79137 |
| Febrero | 106249 | 85855 |
| Marzo | 130215 | 93706 |
| Abril | 125433 | 89252 |
| Mayo | 179513 | 116951 |
| Junio | 135391 | 100659 |
| Julio | 136283 | 110742 |
| Agosto | 126049 | 123389 |
| Septiembre | 115626 | **95719** |
| Octubre | 115574 | **93646** |
| Noviembre | 89342 | **91572** |
| Diciembre | 146458 | **89499** |

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

**GRÁFICO NRO. 41**
**Pronostico de ventas lineal**




**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el investigador

**Análisis**

El presente análisis muestra que el comportamiento de las ventas al por mayor son las que ayudan a la empresa a tener tendencia al crecimiento, mientras tanto, el pronóstico de ventas al por menor muestra que la tendencia tiende a la baja lo que es preocupante por esta razón se justifica que el plan de marketing tiene como objetivo que la tendencia de las ventas cambie de rumbo y se dirija al crecimiento.

- **Análisis de los Procesos Comerciales**

El análisis de los procesos comerciales permite determinar, el aprovechamiento de los recursos, para el incremento de la efectividad en la comercialización de un producto, así mismo, mediante una planificación aprovechar recursos que no se estén explotando en la empresa.

Según los resultados de la evaluación de procesos comerciales del bazar "Pro-hogar", afirman que posee espacios publicitarios en medios como televisión, radio y periódico; ya que estos medios son los más concurridos en los hogares; por lo tanto, el almacén no cuenta con materiales impresos para entregar a sus clientes y no cuenta con una página de internet donde se pueda dar a conocer sobre los productos y servicios que ofrece, por lo tanto, no permite captar a nuevos demandantes.

En promociones de ventas en el último año ha realizado venta de combos que consta de adquirir dos productos en un solo precio, y descuentos especiales por la adquisición de varios productos.

En las relaciones publicas se dice que Pro-hogar no realiza eventos con sus clientes lo cual es una debilidad de la empresa ya que no logra relacionarse con sus clientes y peor aún atraer nuevos clientes.

El almacén posee una gran fuerza de ventas, ya que cuenta con 8 vendedores que se encargan de la recepción y atención de clientes, los cuales portan el debido uniforme que los identifica de las demás empresas y con la tarea de dar a conocer los productos de la mejor manera posible; la fuerza de ventas se rige a un control de entrada y salida a la empresa, y así mismo, se controla el nivel de satisfacción del cliente al momento de visitar las inmediaciones de la misma.

En los últimos años la empresa no ha brindado capacitaciones formales a los vendedores, únicamente reciben instrucciones directas por parte del gerente de la empresa. La mayor parte de los integrantes de la fuerza de ventas han permanecido más de 5 años debido al ambiente agradable, espacio físico adecuado y la buena relación entre empleados.

Los incentivos los realiza únicamente con los vendedores, ya que cada vendedor recibe su salario dependiendo del porcentaje de ventas obtenidas semanalmente o mensualmente. Pro-hogar no cuenta con un sistema de beneficio a clientes que refieran a la empresa, ya que sería lo primordial brindar un descuento a la hora de adquirir un producto o servicio. Debería existir un programa de recuperación de clientes, ya que en el mercado local existe gran competitividad, por lo tanto perder un cliente significa mucha perdida para la empresa.

**CUADRO NRO. 42**

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| Posee espacios publicitarios en medios como televisión, radio y periódico. | No cuenta con materiales impresos para entregar a sus clientes |
| Posee una gran fuerza de ventas, ya que cuenta con 8 vendedores | No realiza eventos con sus clientes actuales ni con los potenciales |
| Cuenta con incentivos monetarios para los vendedores. | No cuenta capacitaciones formales para sus empleados. |
| | No cuenta con un sistema de recuperación de clientes |

| | |
|---|---|
| | No cuenta con página web donde exista un catálogo electrónico |

**Fuente:** Entrevista de Procesos Comerciales
**Elaborado:** por el autor

## ❖ Análisis Comparativo de los Factores de Marketing

Para el presente análisis se utiliza una matriz en la cual se compara las variables de cada factor de marketing de la marca o productos de la competencia. Realizando este análisis se puede identificar debilidades o fortalezas que tiene la empresa en estudio frente a las demás. A continuación se presentan los factores de marketing con su respectivos valores, para lo cual, la calificación 4 corresponde a MUY BUENO, 3 a BUENO, 2 REGULAR y 1 MALO.

**CUADRO NRO. 43**

| **FACTOR** | **PRO-HOGAR** | | | | **COVI HOGAR** | | | | **ELECTRO HOGAR** | | | | **HOGAR Y MAS** | | | | **TELLOVILL AVICENCIO** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **4** | **3** | **2** | **1** | **4** | **3** | **2** | **1** | **4** | **3** | **2** | **1** | **4** | **3** | **2** | **1** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **PRECIO** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Accesible | | | | | | | | | | | | | | x | | | | x | | |
| Altos | | x | | | | | | | | x | | | | | | | | | | |
| Medios | | | | | | x | | | | | | | | | | | | | | |
| **PRODUCTO Y SERVICIO** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantía | x | | | | | x | | | | x | | | x | | | | x | | | |
| Variedad | | x | | | | x | | | | | x | | x | | | | | x | | |
| Diseño | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | | | x | | |
| Calidad | x | | | | | x | | | | x | | | | x | | | x | | | |
| **PLAZA** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ubicación accesible | x | | | | | x | | | | x | | | x | | | | x | | | |
| Infraestructura adecuada | | | X | | x | | | | | x | | | x | | | | | x | | |
| **PROMOCIÓN** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad | x | | | | | | x | | | | x | | | | x | | x | | | |
| Promoción de los productos | | | x | | | | | x | | | | x | | | x | | | x | | |
| Descuentos | | | x | | | | | x | | | | x | | | x | | | x | | |

**Fuente:** Guía de Observación de Factores comparativos de Marketing
**Elaborado:** por el autor

Por medio de este análisis comparativo de los factores de marketing se pudo constatar que la rentabilidad de un almacén de electrodomésticos es en parte causa de llevar a cabo un proceso de comercialización exitoso y, de esta manera lograr una ventaja sobre la competencia.

Lo más relevante de este análisis realizado al bazar Pro-hogar en cuanto a lo positivo es: brinda muy buena garantía de sus productos, consta de gran variedad de productos y marcas, modelos de buen diseño y tecnología, la ubicación es muy buena ya que está en un sector altamente comercial de la ciudad, y posee excelente publicidad en comparación a su competencia.

En cuento a las falencias que posee Pro-hogar se encuentra que sus precios son altos comparados con los de la competencia, la infraestructura de la empresa es reducida para la exhibición de los productos, no cuenta con promociones adecuadas de sus productos y casi no realiza descuentos.

Después de realizar el análisis se concluye que es importante comparar a la empresa con otras empresas que estén en el mismo nivel de competitividad. La finalidad de este análisis es tener un conocimiento más amplio de lo que está ocurriendo en el mercado y de esta manera tomar decisiones adecuadas a la situación y anticiparse a mediano y largo plazo.

**Cuadro Nro. 44**

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| Garantía de sus productos | Precios un poco altos |
| Variedad de productos y marcas | Infraestructura inadecuada |
| Cuenta con incentivos monetarios para los vendedores. | Poca promoción |
| Ubicación Accesible | |

**Fuente:** Guía de Observación de Factores comparativos de Marketing
**Elaborado:** por el autor

- **Análisis de la Cadena de Valor**

Consiste en la fragmentación de las actividades de la empresa en un conjunto de tareas diferenciadas, denominadas "actividades de agregación de valor". Estas actividades pueden dividirse en dos grandes grupos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que implican la creación física del producto, servicio y su posterior venta o traspaso al comprador. Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología y recursos humanos.

Para el desarrollo del análisis de la cadena de valor de Pro-hogar, se distinguen las actividades primarias y las actividades de apoyo. Donde se identifica como actividades primarias las siguientes:

- Logística interna
- Logística externa
- Marketing y ventas
- Servicio

Y como actividades secundarias o de apoyo tenemos:

- Desarrollo de Tecnología
- Infraestructura de la firma
- Gestión de recursos humanos

Mediante la entrevista aplicada al gerente del bazar revela aspectos positivos y negativos que posee la empresa, que a continuación se describen:

- **Infraestructura de la firma:** Entre los aspectos positivos tenemos que Pro-hogar que cuenta con un sistema formal que permite obtener información confiabilidad al momento de tomar decisiones; cada trabajador poseen herramientas adecuadas y suficientes para realizar sus actividades, así mismo, sus puestos de trabajado brindan comodidad y su ambiente es agradable para cada empleado; el área de administración y gerencia realiza la mayor parte de las funciones de la empresa lo que permite que las funciones financieras estén a servicio de las demás áreas.

  En cuanto a los aspectos negativos, el bazar no cuenta con un sistema formal de planificación; posee una infraestructura inadecuada como para atender demanda adicional lo que causa incomodidad en la visita de los mismos.
- **Gestión de Recursos Humanos:** En la gestión de recursos humanos se revelan mayormente aspectos positivos donde Pro-hogar es un tipo de negocio donde muchas personas desean trabajar; por lo tanto, el bazar cuenta con un proceso de selección formal para escoger la persona adecuada para cubrir una bacante; los empleados reciben recompensa por realizar bien su trabajo, específicamente los vendedores; pero si por el contrario, estos no cumplen correctamente sus funciones llegarían a ser despedidos de la empresa; la empresa posee un agradable clima organizacional lo cual permite que se genere estabilidad laboral en la empresa.

Entre las falencias de Pro-hogar se encuentra que no existe un programa adecuado para evaluación de desempeño para los empleados y así mismo no tiene programas de capacitación permanente.

- **Desarrollo de tecnologías:** en cuanto al desarrollo de tecnologías, el bazar cuenta con equipos de cómputo de última generación al igual que sus aplicaciones; así mismo equipos adecuados para las comunicaciones dentro y fuera de la empresa.

  Los área administrativa de la empresa cuenta un conocimiento (Know How) derivado de la experiencia ya que es una empresa que lleva mucho tiempo en el mercado; los procesos de compra y venta de electrodomésticos se los realiza mediante procesos tradicionales; Pro-hogar no realiza actividades de Benchmarking, más bien mantiene su estilo de trabajo; no cuenta con departamento de investigación y desarrollo.
- **Compras (abastecimiento):** en área de compras se encuentra aspectos positivos que fortalecen a la empresa, cuando la empresa se provee de productos, estos van acorde a los gustos y preferencias del mercado, lo cual permite la coordinación del área de ventas; así mismo, la empresa consta de una base suficientemente grande de proveedores lo cual permite optar por el que mayor impacto positivo tenga en calidad y precio.
- **Logística Interna:** Pro-hogar cuenta con proveedores directos de mercancía lo que permite la comunicación con los mismo, en cuanto a entregas de productos estas son programas y en algunos casos las entregas son certificadas, posee personal el cual cumple las funciones de recibir y acomodar de manera rápida las mercancías; y así mismo, se encargan del manejo de inventarios de forma ágil y confiable.
- **Logística externa:** respecto a la logística externa, se evidencia que los vehículos es adecuada para los despachos de mercadería, en casos que realmente se requiera; los servicios que brinda el bazar se mantienen dentro de los parámetros de la compañía; la empresa trabaja de acuerdo a las exigencias de sus clientes, por lo tanto, la frecuencia de oferta de productos es la solicitada por la demanda. Una falencia presentada es que el proceso de despacho de productos es tradicional y por consecuencia se torna lenta.
- **Marketing y Ventas:** en el análisis de las actividades de marketing y ventas del bazar Pro-hogar se revelan aspectos positivos como los siguientes: la empresa

cuenta con una gama amplia de productos los cuales son ofertando para sus clientes brindando suficientes información de los mismos; por lo tanto, la empresa cuenta con un amplio volumen de vendedores lo cual es beneficioso ya que estos contribuyen a conseguir el principal objetivo de generar ingresos; la publicidad aplicada es llamativa lo cual genera que la imagen y el nombre de la empresa llame la atención del cliente; otro aspecto positivo, es que los productos están enfocados en los canales como son venta a mayoristas y a clientes finales; la marca y el empaque es el adecuado ya que los proveedores con los que trabaja el bazar realiza la entrega de los productos con estas características.

Entre las posibles debilidades de la empresa se identifica que la publicidad que posee la empresa no detalla información sobre los productos que ofrece; la publicidad se la realiza en medios que en la actualidad no son los que realmente consumen los clientes; otra falencia de la empresa es que las promociones de los productos no es la adecuada.

- **Servicios:** en cuanto al servicio y atención al cliente que brinda la empresa, se identificó que lo clientes por lo general reciben una atención amable y oportuna, brindando resolución favorable a las inquietudes del cliente, lo que permite que se genere una buena relación entre vendedor y cliente; los clientes reciben información detallada de los productos tanto para su uso como para su cuidado.

  Así mismo se identificaron aspectos negativos que afectan a la empresa como la falta de un programa formal de solución de quejas por parte del cliente; no brinda servicios adicionales ya que solo se enfoca en ofrecer sus productos con su respectiva garantía; pro-hogar no realiza devoluciones de valores pagados, más bien, si un cliente no se encuentra satisfecho con algún producto se lo cambia por otro similar.

Una vez realizado el análisis de la Cadena de Valor se procede medir el grado de en qué la empresa está contribuyendo a la generación de valor para el cliente, se asigna un punto a cada pregunta positiva que se identifique en la encuesta obteniendo el total de puntos positivos se asigna la calificación correspondiente.

En la encuesta realizada al bazar Pro-hogar se obtuvo un total de 40,5 por lo tanto se corresponde una calificación de un grado malo de contribución a generación de valor al cliente.

**Cuadro Nro. 45**

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| **INFRAESTRUCTURA DE LA FIRMA** | |
| El edificio de la empresa proyecta la imagen de la misma. | No cuenta con un sistema de planeación anual de marketing. |
| El área financiera en general está al servicio del área de marketing. | No suficiente infraestructura física para atender a sus clientes. |
| Los trabajadores cuentan con herramientas adecuadas para realizar buen su trabajo. | Las instalaciones no son cómodas para atender a sus clientes |
| **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** | |
| Cuenta con un proceso de selección formal para escoger personal adecuado. | No cuenta con un programa adecuado de evaluación de desempeño |
| Los empleados pueden tener sanciones si no cumplen sus funciones. | No tiene programas de capacitación permanentes |
| Existe un clima organizacional agradable y positivo. | |
| **DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS** | |
| Los equipos de cómputo son de última generación, al igual que el software | Los procesos de comercialización no están actualizados y no se revisan periódicamente. |
| Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa | No se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria. |
| **COMPRAS (ABASTECIMIENTO)** | |
| El área de compras tiene orientación a las preferencias del cliente. | No cuenta con un programa de desarrollo de proveedores. |
| La empresa tiene más de un proveedor para la adquisición de mercancía. | |
| **LOGÍSTICA INTERNA** | |
| Se reciben y acomodan rápidamente los bienes suministrados por los proveedores | |
| El manejo de inventarios se hace de manera ágil y confiable. | |
| **LOGÍSTICA EXTERNA** | |
| La frecuencia de entrega de pedidos es la solicitada por los clientes | Sus procesos de venta se realizan de manera tradicional. |
| **MARKETING Y VENTAS** | |
| Cuenta con una gama de productos adecuada y suficiente. | No hay suficiente comunicación acerca de los productos en los medios que realmente consumen los clientes. |
| Existe un volumen adecuado de vendedores | Los productos no tienen una adecuada y suficiente promoción. |
| La publicidad es llamativa lo cual genera que la imagen y el nombre de la empresa llame la atención del cliente. | |
| **SERVICIOS** | |
| Los clientes por lo general reciben una atención amable y oportuna. | No cuenta con un programa formal de solución de quejas. |
| Por lo general se resuelve favorablemente las inquietudes de algún cliente. | No ofrece servicios adicionales sin costo alguno |

**Fuente:** Entrevista sobre el análisis de la cadena de valor
**Elaborado:** por el autor

**Análisis de la encuesta aplicada a los clientes del Bazar Pro-Hogar**

**Pregunta 1**

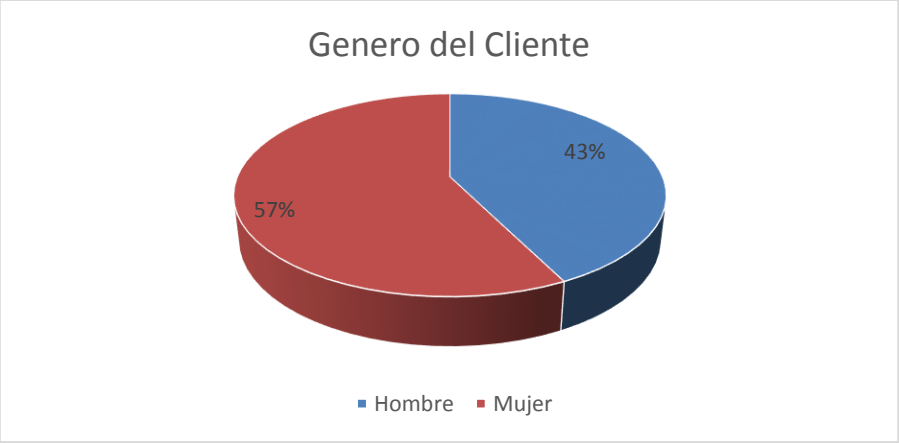
**Su género es:**

**Cuadro Nro. 46**
**Genero del Cliente**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| **Hombre** | 98 | 43 |
| **Mujer** | 132 | 57 |
| **Total** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 42**




**Fuente:** Cuadro Nro. 46
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e Interpretación**

Según la encuesta realizada a los clientes del bazar Pro-hogar el 57% de clientes son mujeres, mientras que el 43% son hombres, lo cual se puede describir que las mujeres son las que más acuden a la adquisición de electrodomésticos.

**Pregunta 2**

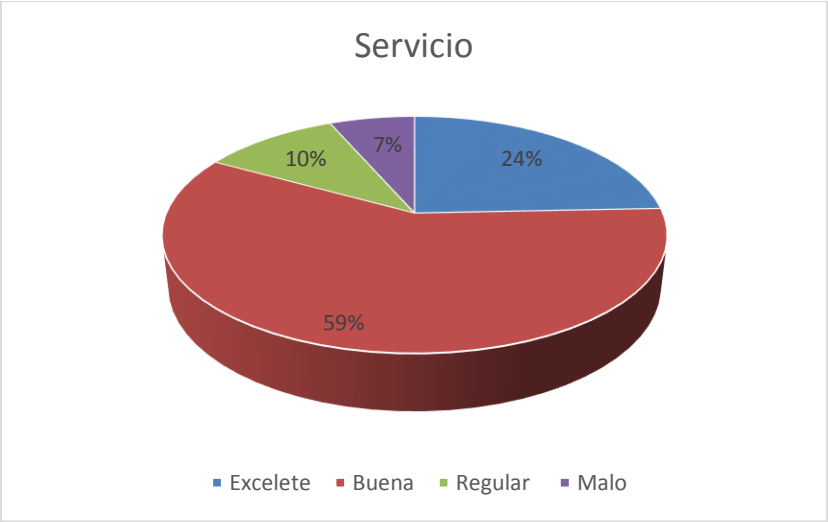
**Los servicios que ofrece el bazar Pro-hogar son:**

**Cuadro Nro. 47**
**Servicio**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Excelente | 56 | 24 |
| Buena | 135 | 59 |
| Regular | 24 | 10 |
| Malo | 15 | 7 |
| **Total** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 43**




**Fuente:** Cuadro Nro. 47
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

Según la encuesta aplicada, el 59% de clientes consideran que los servicios brindados por el bazar Pro-hogar son buenos mientras que el 24% dicen que son excelentes, el 10% señalaron que los servicios son regulares y un 7% consideran que son malos. Se puede evidenciar que la gran cantidad de clientes encuestados consideran que los servicios de Pro-hogar son buenos, pero también hay que tomar en cuenta que existen un mínimo de clientes que consideran que son malos los servicios.

**Pregunta 3**

**¿Qué tipo de productos usted más ha adquirido en el Bazar Pro-Hogar?**

**Cuadro Nro. 48**
**Producto más Adquirido**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Electrodomésticos | 86 | 37 |
| Línea de aluminios | 51 | 22 |
| Lavadoras | 14 | 6 |
| Televisores plasma y equipos de sonido | 32 | 14 |
| Juegos de comedor y sala | 15 | 7 |
| Colchones | 32 | 14 |
| **TOTAL** | **230** | **100** |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 44**

**Fuente:** Cuadro Nro. 48
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e Interpretación**

Según los resultados obtenidos, el 37% de clientes encuestados adquieren productos electrodomésticos, como son cocinas, refrigeradoras, licuadoras, etc., el 22% de clientes consumen productos de la línea de aluminio, el 14% de clientes dicen consumir televisores y equipos de sonido, así mismo un 14% adquiere colchones, el 7% adquieren juegos de comedor y sala; y el 6% de clientes compra lavadoras de ropa. Como se puede apreciar la línea de electrodomésticos son los productos más adquiridos por los clientes de Pro-hogar, aunque el boom de la actualidad son los televisores y equipos de sonido se evidencia que no son los más consumidos por los clientes de Pro-hogar, según

comentarios del Gerente se debe a que aún existe el contrabando por lo cual la población prefiere adquirir productos de contrabando que son más baratos que consumir un producto que legalmente tiene un valor real del mercado nacional.

**Pregunta 4**

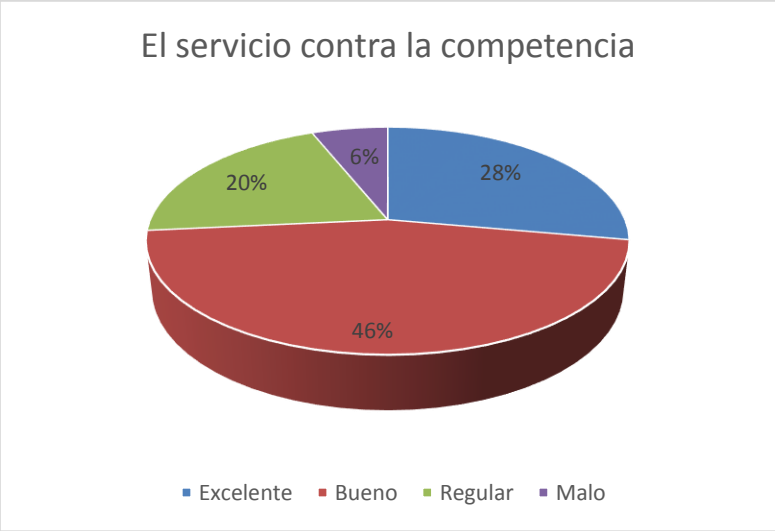
**En comparación de otros bazares y almacenes. ¿Cómo considera los servicios que brinda Pro-hogar?**

**Cuadro Nro. 49**
**Servicio contra la competencia**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Excelente | 64 | 28 |
| Bueno | 105 | 46 |
| Regular | 47 | 20 |
| Malo | 14 | 6 |
| **Total** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 45**




**Fuente:** Cuadro Nro. 49
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

Los resultados obtenidos en cuanto a la comparación con la competencia de acuerdo al criterio de los clientes afirman que el 46% dicen que los servicios de Pro-hogar son más buenos que los de la competencia, el 28% indican que el servicio es excelente, el 20% dice que es regular y el 6% indican que es malo. Como se puede evidenciar estos son los criterios que tienen los clientes en comparación de la competencia, es un criterio

alentador para Pro-hogar verificar que la mayoría de sus clientes describen como bueno el servicio que les brinda en comparación a su competencia.

**Pregunta 5**

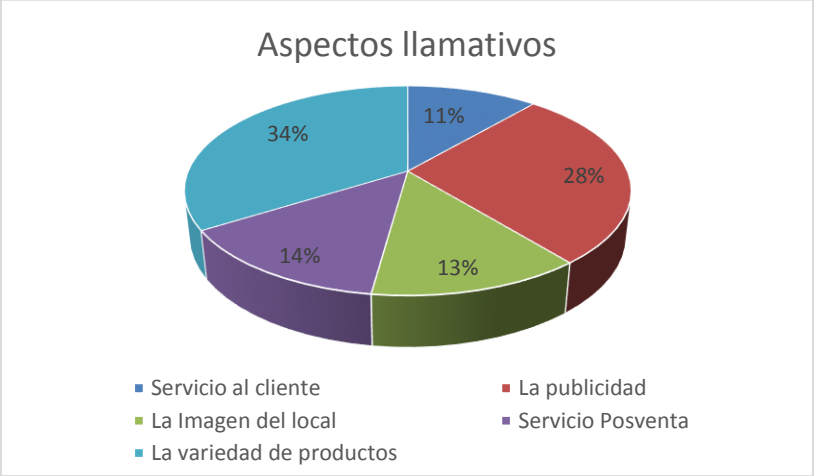
**¿Cuándo supo de la existencia del bazar Pro-hogar que fue lo que le llamo más la atención?**

**Cuadro Nro. 50**
**Aspectos llamativos**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Servicio al cliente | 26 | 11 |
| La publicidad | 64 | 28 |
| La Imagen del local | 30 | 13 |
| Servicio Posventa | 32 | 14 |
| La variedad de productos | 78 | 34 |
| **TOTAL** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 46**




**Fuente:** Cuadro Nro. 50
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

Los clientes encuestados llevan ya un buen tiempo de ser clientes de la empresa por lo cual dan a conocer lo que más les impacto cuando conocieron a Pro-hogar. El 34% de clientes indican que les impacto la gran variedad de productos que posee el bazar, el 28% indican que la publicidad fue la que más le llamo la atención, el 13% dicen que la imagen del local donde se puede observar el nombre y el logotipo de la empresa, el 14% dicen que los servicios postventa que ofrece, y el 11% dicen que lo primero que les impacto la forma en que brindan sus productos. Esto indica que sus clientes al momento

de visitar la organización en lo primero que se fijan son en la variedad de los productos y marcas, esto más que una fortaleza es una oportunidad para que la organización siga invirtiendo en expandir más sus líneas de productos.

**Pregunta 6**

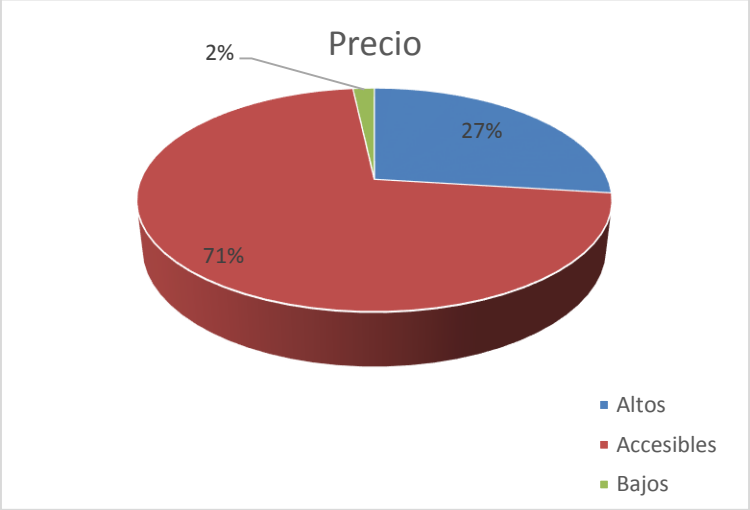
**¿Cómo considera los precios de los productos y servicios en relación a la competencia?**

**Cuadro Nro. 51**
**Precio**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Altos | 62 | 27 |
| Accesibles | 164 | 71 |
| Bajos | 4 | 2 |
| **Total** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 47**




**Fuente:** Cuadro Nro. 51
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

En los resultados obtenidos en la comparación de los precios de los productos de Pro-hogar con los de las competencias indican que el 71% de los clientes afirman que los precios son accesibles, el 27% señalan que altos y el 2% indican que los precios son bajos. Los precios de Pro-hogar tienen una política que todas los almacenes de venta de electrodomésticos se acogen, ya que el margen de utilidad se da en base a porcentaje de ingresos para cubrir gastos administrativos, como también el servicio de ventas a

crédito, donde el precio del producto es mayor al precio que tiene si se lo adquiere en pago en efectivo.

**Pregunta 7**

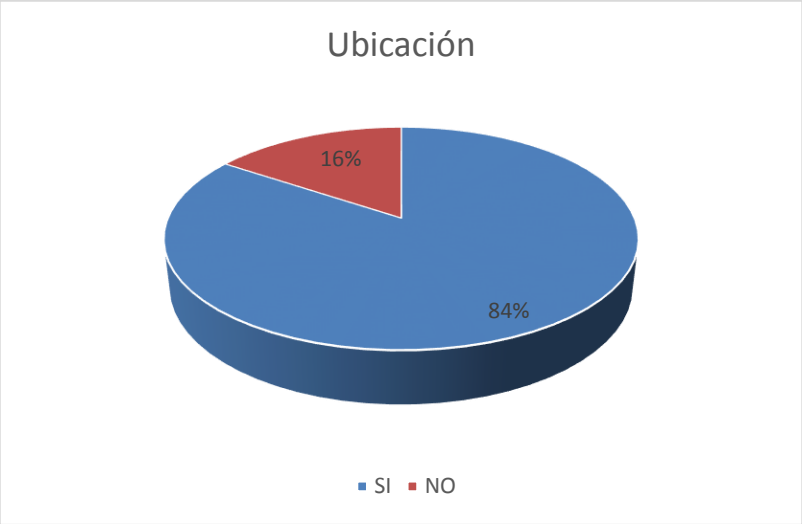
**¿Esta Ud. de acuerdo con la ubicación del bazar Pro-hogar?**

**Cuadro Nro. 52**
**Ubicación**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| SI | 194 | 84 |
| NO | 36 | 16 |
| **Total** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 48**




**Fuente:** Cuadro Nro. 52
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

El 84% de los clientes afirman que la ubicación del bazar permite el fácil acceso para los clientes ya que es una zona muy acudida por la ciudadanía y el 16% está en desacuerdo ya que resulta difícil el acceso a esta zona de la ciudad. Los resultados demuestran que existe una buena aceptación respecto de la ubicación del bazar el cual brinda facilidades para la visita de los clientes.

**Pregunta 8**

**¿Considera que la atención que recibió por parte de los vendedores de Pro-hogar es la adecuada?**

**Cuadro Nro. 53**
**Atención al cliente**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Si | 221 | 96 |
| No | 9 | 4 |
| **Total** | 230 | 300 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 49**

**Fuente:** Cuadro Nro. 53
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

El 96% de los clientes encuestados afirman que la atención al cliente es la adecuada, y el 4% indican que no es la adecuada. Esto indica que la fuerza de ventas de Pro-hogar está brindando una adecuada atención al cliente lo cual es bueno para la organización ya que permite que cada vez sean mayor la cantidad de clientes satisfechos, pero no hay que descuidar el porcentaje de clientes que no están de acuerdo, ya que si este porcentaje logra a difundir una mala referencia sobre la organización este porcentaje de insatisfacción puede llegar a incrementarse.

**Pregunta 9**

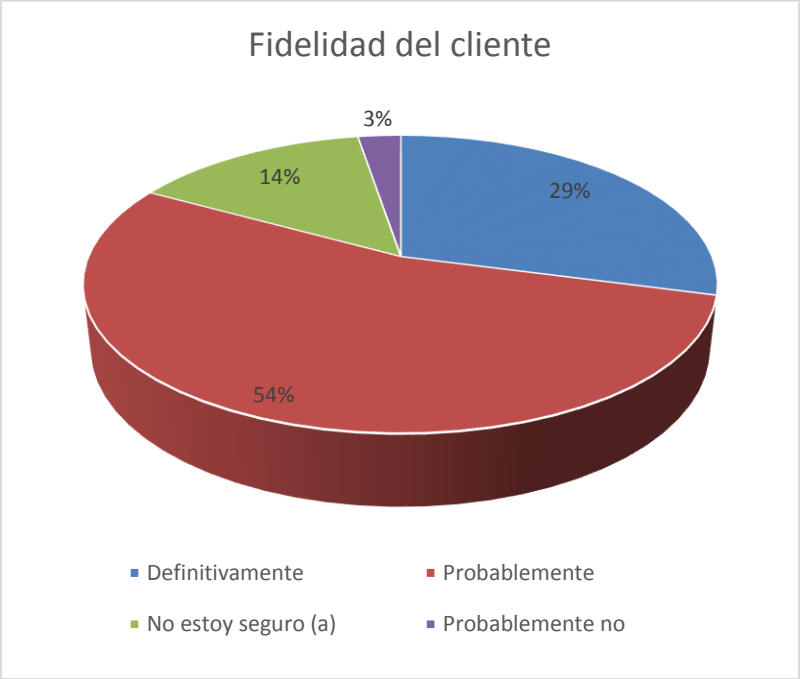
**¿Seguiría adquiriendo los artefactos que comercializa Pro-hogar?**

**Cuadro Nro. 54**
**Fidelización del Cliente**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Definitivamente | 67 | 29 |
| Probablemente | 124 | 54 |
| No estoy seguro (a) | 33 | 14 |
| Probablemente no | 6 | 3 |
| **Total** | 230 | 97 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 50**




**Fuente:** Cuadro Nro. 54
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e Interpretación**

El 54% de los clientes encuestados indican que probablemente sigan adquiriendo productos en Pro-hogar, el 29% afirman que adquirirán definitivamente, 14% de clientes señalan que no están seguros de continuar como clientes y el 3% afirman que probablemente no. Esto quiere decir que aún no existe una completa fidelización de los clientes, esto se debe a que en la ciudad existen gran cantidad de empresas dedicadas el comercio de electrodomésticos los cual para el cliente es fácil dejar de consumir en una empresa y probar en otra.

**Pregunta 10**

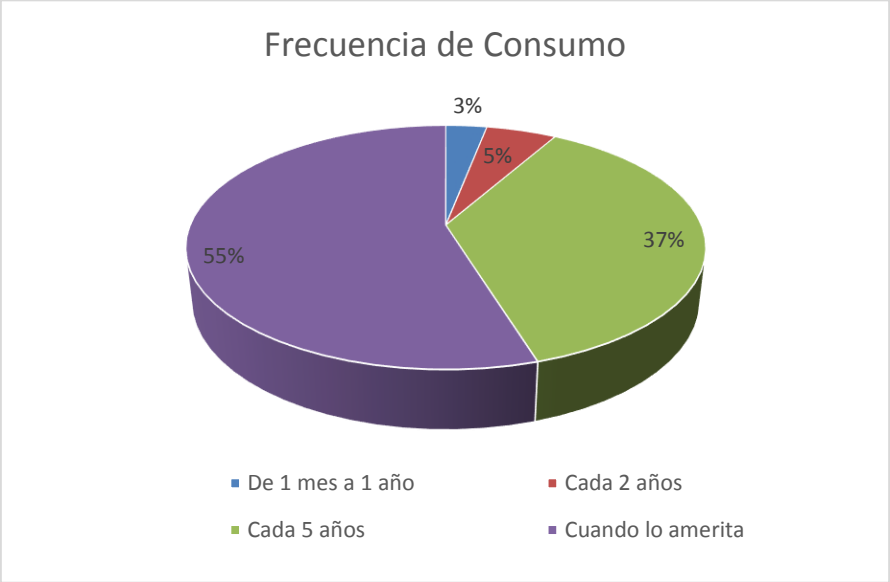
**¿Cada que tiempo adquiere artefactos del bazar Pro-hogar?**

**Cuadro Nro. 55**
**Redes sociales para publicidad**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| De 1 mes a 1 año | 7 | 3 |
| Cada 2 años | 12 | 5 |
| Cada 5 años | 85 | 37 |
| Cuando lo amerita | 126 | 55 |
| **Total** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 51**




**Fuente:** Cuadro Nro. 55
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada indica que el 55% de clientes adquieren productos cada que lo amerita, el 37% afirman que adquieren productos cada 5 años, el 5% cada 2 años y el 3% de 1 mes a 1 año. Esto es un resultado casi lógico ya que el bazar cuenta con clientes finales que no adquieren en masa, pero así mismo tiene una porcentaje de clientes que son mayoristas y estos adquieren cada mes o cada año un cierta cantidad de productos.

**Pregunta 11**

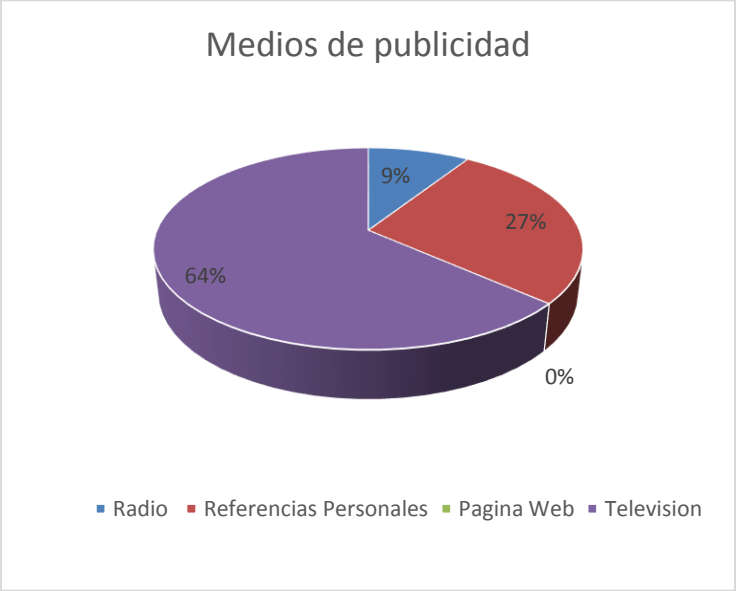
**¿Por qué medio usted ha visto o escuchado sobre el Bazar Pro-Hogar?**

**Cuadro Nro. 56**
**Medio por el cual se conoce a Pro-hogar**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Radio | 21 | 9 |
| Referencias Personales | 63 | 27 |
| Página Web | 0 | 0 |
| Televisión | 146 | 63 |
| **TOTAL** | 230 | 300 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 52**




**Fuente:** Cuadro Nro. 56
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e Interpretación**

El 64% de los clientes indican que escucharon publicidad de Pro-hogar a través de la televisión, el 27% se enteraron del bazar por medio de referencias personales y el 9% ha escuchado publicidad por radio. Los resultados indican que la publicidad está más concentrada en el medio televisivo aunque hay que tomar en cuenta que hace falta mucho el uso de redes sociales.

**Pregunta 12**

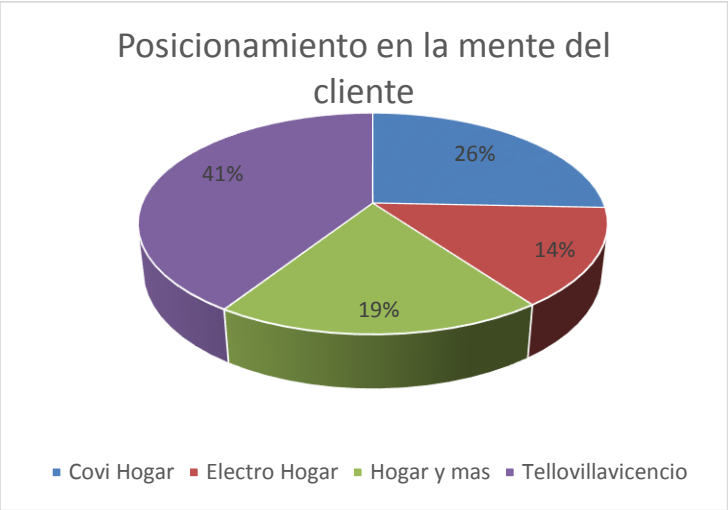
**¿De los siguientes almacenes de electrodomésticos cuál cree que es la principal competencia para Pro-hogar?**

**Cuadro Nro. 57**
**Posicionamiento en la mente del cliente**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Covi Hogar | 59 | 26 |
| Electro Hogar | 33 | 14 |
| Hogar y mas | 44 | 41 |
| Tellovillavicencio | 94 | 41 |
| **TOTAL** | 230 | 122 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 53**




**Fuente:** Cuadro Nro. 57
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

De los clientes encuestados el 41% de clientes indicaron que la competencia de Pro-hogar es Tellovillavicencio, el 26% de señalan que Covi Hogar es la competencia, 19% dicen que Hogar y más, el 14% dicen que Electro Hogar. Esto quiere decir que los clientes de acuerdo al conocimiento que tienen sobre estas empresas creen que Tellovillavicencio es el competidor directo de Pro-hogar.

**Pregunta 13**

**¿De las siguientes opciones, con cual describiría la publicidad del bazar Pro-hogar?**

**Cuadro Nro. 58**
**Descripción de la Publicidad**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Agradable | 134 | 58 |
| Atractiva | 23 | 10 |
| Inolvidable | 45 | 20 |
| No llama la atención | 20 | 9 |
| Aburrida | 8 | 3 |
| **Total** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 54**

**Fuente:** Cuadro Nro. 58
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

Luego de conocer que existe un gran porcentaje de clientes que tienen una buena impresión de la publicidad de Pro-hogar, se puede verificar que 58% de clientes dice que la publicidad es agradable, el 20% lo describe como inolvidable, 10% como atractiva, 9% indica que la publicidad no llama la atención y el 3% se aburre con la publicidad de Pro-hogar. Esto quiere decir que la publicidad de Pro-hogar es de agrado para sus clientes pero así mismo de corrobora las causas de la mala impresión de la publicidad.

**Pregunta 14**

**¿Cuál de los siguientes servicios le gustaría que incremente el bazar Pro-hogar?**

**Cuadro Nro. 59**
**Servicios Adicionales**

| Detalle | Frecuencia | Porcentaje |
|---|---|---|
| Asesoría para comprar | 64 | 28 |
| Proformas inmediatas | 32 | 14 |
| Servicio técnico a domicilio | 109 | 47 |
| Comercio de repuestos originales | 25 | 11 |
| **Total** | 230 | 100 |

**Fuente:** Encuesta a clientes externos
**Elaborado por:** El autor

**GRÁFICO NRO. 55**

**Fuente:** Cuadro Nro. 59
**Elaborado por:** El autor

**Análisis e interpretación**

Se propone algunos servicios adicionales con los que la competencia de Pro-hogar cuenta y que los clientes les gustarían que le brinde. Por lo tanto, el 47% de clientes señalaron que les gustaría que Pro-hogar brinde servicio técnico a domicilio, el 28% indico que le gustaría que se brinde asesoría de compra, el 14% indico que le gustaría que se posibilite el servicio de proformas y 11% indicaron que le gustaría que en el bazar se comercialice repuestos de los productos que se adquieren del mismo.

**CUADRO NRO. 60**
**RESULTADO DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES**

| Variables Investigadas | Resultados |
|---|---|
| Productos más adquiridos | El 37% de clientes encuestados adquieren productos electrodomésticos, el 22% productos de la línea de aluminio, el 14% adquieren televisores y equipos de sonido, el 14% adquiere colchones, el 7% adquieren juegos de comedor y sala; y el 6% compra lavadoras de ropa. |
| Precios | El 71% afirman que los precios son accesibles, el 27% señalan que altos y el 2% indican que los precios son bajos. |
| Ubicación | El 84% de los clientes están de acuerdo y el 16% está en desacuerdo. |
| Posicionamiento en la mente de los clientes | El 41% de clientes indicaron que la competencia de Pro-hogar es Tellovillavicencio, el 26% de señalan que es Covi Hogar, 19% dicen que Hogar y más, y el 14% dicen que Electro Hogar. |
| Publicidad | Los resultado indican que el 58% de clientes dice que la publicidad es agradable, el 20% indican que es inolvidable, 10% como atractiva, 9% indica que no llama la atención y el 3% se aburre. |
| Atención al cliente | El 96% de los clientes encuestados afirman que la atención al cliente es la adecuada, y el 4% indican que no es la adecuada. |

**Fuente:** Encuesta aplicada a los clientes de Pro-Hogar
**Elaborado:** Por el autor

## Matriz de Evaluación de Factores Internos

De análisis interno efectuado se procede a identificar las fortalezas y debilidades internas que posee el bazar Pro-hogar.

## Fortalezas

- Posee espacios publicitarios en medios como televisión, radio y periódico.
- Posee una gran fuerza de ventas, ya que cuenta con 8 vendedores
- Existe un clima organizacional agradable y positivo.
- Garantía de sus productos
- Variedad de productos y marcas
- Ubicación Accesible
- Los equipos de cómputo son de última generación, al igual que el software
- La empresa tiene más de un proveedor para la adquisición de mercancía.

- Se reciben  y acomodan rápidamente los bienes suministrados por los proveedores
- Los clientes por lo general reciben una atención amable y oportuna.

**Debilidades**

- No cuenta con un programa adecuado de evaluación de desempeño
- No cuenta con materiales impresos para entregar a sus clientes
- No realiza eventos con sus clientes actuales ni con los potenciales
- No se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria.
- No cuenta capacitaciones formales para sus empleados.
- No cuenta con página web donde exista  un catálogo electrónico
- Los productos no tienen una adecuada y suficiente promoción.
- No cuenta con un programa formal de solución de quejas.
- No ofrece servicios adicionales sin costo alguno
- No cuenta con un sistema de planeación anual de marketing.

Identificados los factores críticos de éxito se procede a asignar una ponderación a cada factor dependiendo de la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fortaleza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización llevan los pesos más altos.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Posteriormente se multiplicó el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Finalmente se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

## Cuadro Nro. 61

| Matriz de Evaluación de Factores Internos | | | |
|---|---|---|---|
| **Factores críticos de éxito** | **Ponderación** | **Calificación** | **Calificación Ponderada** |
| **Fortalezas** | | | |
| Posee espacios publicitarios en medios como televisión, radio y periódico. | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Posee una gran fuerza de ventas | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Existe un clima organizacional agradable y positivo. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Garantía de sus productos | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Variedad de productos y marcas | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Ubicación Accesible | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Los equipos de cómputo son de última generación, al igual que el software | 0,04 | 3 | 0,12 |
| La empresa tiene más de un proveedor para la adquisición de mercancía. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Se reciben y acomodan rápidamente los bienes suministrados por los proveedores. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Los clientes por lo general reciben una atención amable y oportuna. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| **Debilidades** | | | |
| No cuenta con un programa adecuado de evaluación de desempeño | 0,05 | 1 | 0,05 |
| No cuenta con materiales impresos para entregar a sus clientes | 0,04 | 2 | 0,08 |
| No realiza eventos con sus clientes actuales ni con los potenciales | 0,05 | 2 | 0,1 |
| No se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| No cuenta capacitaciones formales para sus empleados. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| No cuenta con página web donde exista un catálogo electrónico | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Los productos no tienen una adecuada y suficiente promoción. | 0,04 | 2 | 0,08 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| No cuenta con un programa formal de solución de quejas. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| No ofrece servicios adicionales sin costo alguno | 0,05 | 1 | 0,05 |
| No cuenta con un sistema de planeación anual de marketing. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| **Total** | **1** | | **2,48** |

**Fuente:** Análisis Interno
**Elaborado:** Por el autor

El bazar Pro-hogar cuenta con 20 factores determinantes de éxito, 10 Fortalezas y 10 debilidades. La calificación ponderada que alcanzo es de 2,48 cifra que indica que la empresa posee un valor promedio, lo que hace que la empresa no se encuentra ni fuerte ni débil. La empresa está en un sector competitivo que merece acciones al interior de la misma con el fin de mejorar principalmente su equilibrio para estar mejor posicionada y por ende más competitiva.

## g. DISCUSIÓN

En el siguiente fragmento se da a conocer se utilizan los resultados obtenidos de la investigación realizada, por medio del análisis FODA donde se efectúa en base a la matriz de evaluación de factores externos MEFE (oportunidades y amenazas) y de la matriz de evaluación de factores internos MEFI (fortalezas y debilidades). Mediante esto se realiza la Matriz FODA para luego formular estrategias por medio de la misma. Así mismo, se realiza la matriz interna y externa donde se efectúa de acuerdo a los resultados obtenidos de la matriz EFE y la matriz EFI, y finalmente se desarrolla la matriz de posición competitiva (Matriz de Mckinsey-General Electric) en base a los resultados obtenidos del atractivo de mercado y la posición competitiva.

### ❖ Análisis FODA del bazar Pro-Hogar

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello la implementación de acciones y medidas correctivas, y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el análisis FODA, se consideran los factores del ámbito externo que influyen sobre las actividades que realiza Pro-hogar, ya que potencialmente pueden favorecer o afectar en el cumplimiento de los objetivos. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno del bazar, por lo tanto, se debe realizar el análisis de las fortalezas con las que cuenta la empresa y el análisis de las debilidades que impiden el cumplimiento de los objetivos de la misma.

## Cuadro Nro. 62

**Matriz de Alto Impacto FODA**

| Ambiente interno | Ambiente externo |
|---|---|
| **FORTALEZAS** | **OPORTUNIDADES** |
| 1. Posee espacios publicitarios en medios como televisión, radio y periódico.<br>2. Posee una gran fuerza de ventas.<br>3. Existe un clima organizacional agradable y positivo.<br>4. Garantía de sus productos<br>5. Variedad de productos y marcas<br>6. Ubicación Accesible<br>7. Los equipos de cómputo son de última generación, al igual que el software<br>8. La empresa tiene más de un proveedor para la adquisición de mercancía.<br>9. Se reciben y acomodan rápidamente los bienes suministrados por los proveedores.<br>10. Los clientes por lo general reciben una atención amable y oportuna. | 1. Obligaciones de la organización de venta de electrodomésticos comprometidos con los consumidores, garantías, calidad, eficiencia, publicidad.<br>2. Eliminación de salvaguardas benefician a productos electrodomésticos<br>3. Regulación y control de prácticas de competencia desleal<br>4. Incremento a una porcentaje de 37.2% de personas que tienen teléfono inteligente<br>5. Alta inversión de las empresas privadas en las Tecnologías de información TIC<br>6. Decremento de 0.16% de la tasa de desempleo<br>7. Incremento del 1.5% del acceso a internet<br>8. Participación del sector comercial en el mercado 41.35%<br>9. Calidad de los productos |
| **DEBILIDADES** | **AMENAZAS** |
| 1. No cuenta con un programa adecuado de evaluación de desempeño<br>2. No cuenta con materiales impresos para entregar a sus clientes<br>3. No realiza eventos con sus clientes actuales ni con los potenciales<br>4. No se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria.<br>5. No cuenta capacitaciones formales para sus empleados.<br>6. No cuenta con página web donde exista un catálogo electrónico<br>7. Los productos no tienen una adecuada y suficiente promoción.<br>8. No cuenta con un programa formal de solución de quejas.<br>9. No ofrece servicios adicionales sin costo alguno.<br>10. No cuenta con un sistema de planeación anual de marketing. | 1. Disminución del presupuesto general del estado<br>2. Caída del PIB según el promedio anual desciende<br>3. Deflación del -0.32% por la falta de demanda en el mercado, reducen los precios.<br>4. Incremento de tasa de interés activas para crédito comercial prioritaria para PYME<br>5. Nivel alto de corrupción y debilidad extrema en política anticorrupción<br>6. Déficit comercial, balanza comercial negativa<br>7. Incremento del índice de la pobreza a 15.9%<br>8. Decremento de 1.6% del uso de computadoras portátil<br>9. Probabilidad del 80% que se produzca el fenómeno del niño |

**Fuente:** Matriz MEFE (Cuadro Nro. 22) y MEFI (Cuadro Nro. 61)
**Elaborado:** Por el autor

- **Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa, el cual tiene como objetivo principal ofrecer un claro diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas y oportunas que permitan mejor en el futuro.

Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual de lo particular que se está estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Para construir la matriz FODA primeramente se realizó el procesos de emparejamiento de las variables, tomando factores y considerando el nivel de compatibilidad que tiene un factor con el otro factor, para generar y registrar las estrategias en la matriz, procurando generar estrategias tanto externas como estrategias internas.

**Cuadro Nro. 63**
**Matriz de Alto Impacto FODA**

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|---|
| **MATRIZ FODA** | **F1** Posee espacios publicitarios en medios como televisión, radio y periódico.<br>**F2** Posee una gran fuerza de ventas.<br>**F3** Existe un clima organizacional agradable y positivo.<br>**F4** Garantía de sus productos<br>**F5** Variedad de productos y marcas<br>**F6** Ubicación Accesible<br>**F7** Los equipos de cómputo son de última generación, al igual que el software<br>**F8** La empresa tiene más de un proveedor para la adquisición de mercancía.<br>**F9** Se reciben y acomodan rápidamente los bienes suministrados por los proveedores.<br>**F10** Los clientes por lo general reciben una atención amable y oportuna. | **D1** No cuenta con un programa adecuado de evaluación de desempeño<br>**D2** No cuenta con materiales impresos para entregar a sus clientes<br>**D3** No realiza eventos con sus clientes actuales ni con los potenciales<br>**D4** No se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria.<br>**D5** No cuenta capacitaciones formales para sus empleados.<br>**D6** No cuenta con página web donde exista un catálogo electrónico<br>**D7** Los productos no tienen una adecuada y suficiente promoción.<br>**D8** No cuenta con un programa formal de solución de quejas.<br>**D9** No ofrece servicios adicionales sin costo alguno<br>**D10** No cuenta con un sistema de planeación anual de marketing. |
| **OPORTUNIDADES** | **ESTRATEGIA FO** | **ESTRATEGIA DO** |
| **O1** Obligaciones de la organización de venta de electrodomésticos.<br>**O2** Eliminación de salvaguardas benefician a productos electrodomésticos<br>**O3** Regulación y control de prácticas de competencia desleal<br>**O4** Incremento a una porcentaje de 37.2% de personas que tienen teléfono inteligente<br>**O5** Alta inversión de las empresas privadas en las Tecnologías de información TIC | 1. Realizar publicidad mediante el uso de internet implementando un catálogo y así mantener informados a los clientes sobre garantía y variedad de los productos. (F1, O7)<br>2. Agilitar los procesos de logística interna aprovechando la tecnología existente para la empresa. (F9, O5) | 1. Capacitar al personal de ventas en temas referentes de atención al cliente, técnicas de ventas y servicios postventa rigiéndose a la ley que apara a la empresa. (D5, O1)<br>2. Ofrecer promociones y descuentos ya que cuenta variedad de productos. (D7, O2) |

| | | |
|---|---|---|
| **O6** Decremento de 0.16% de la tasa de desempleo<br>**O7** Incremento del 1.5% del acceso a internet<br>**O8** Participación del sector comercial en el mercado 41.35%<br>**O9** Calidad de los productos | | |
| **AMENAZAS** | **ESTRATEGIA FA** | **ESTRATEGIA DA** |
| **A1** Disminución del presupuesto general del estado<br>**A2** Caída del PIB según el promedio anual desciende<br>**A3** Deflación del -0.32% por la falta de demanda en el mercado, reducen los precios.<br>**A4** Incremento de tasa de interés activas para crédito comercial prioritaria para PYME<br>**A5** Nivel alto de corrupción y debilidad extrema en política anticorrupción<br>**A6** Déficit comercial, balanza comercial negativa<br>**A7** Incremento del índice de la pobreza a 15.9%<br>**A8** Decremento de 1.6% del uso de computadoras portátil<br>**A9** Probabilidad del 80% que se produzca el fenómeno del niño | 1. Mantener los precios accesibles, con el fin de que la empresa logre posicionarse competitivamente en el mercado. (F9, A3)<br>2. Establecer un programa de desarrollo de sus proveedores, mejorando la reputación de la empresa y brindando confiabilidad a sus clientes. (F8, A5) | 1. Realizar un plan de publicidad con hojas volantes con el fin de que afecten mayormente a la economía de la empresa. (D2, A4) |

**Fuente:** Matriz FODA Cuadro Nro. 62
**Elaborado:** Por el autor

- **Matriz Interna-Externa (IE)**

La matriz IE también 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 a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización.

La matriz IE al tener como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, ofrece mayor amplitud para reflejar y evaluar las complejidades de los negocios de una organización multi-divisional, pues son múltiples los factores internos y externos determinantes del éxito evaluados para llegar a esos puntajes; estos permiten calificaciones en tres rangos, alto, medio y bajo, en lugar de alto y bajo; y hacer mayor distinción entre las posibles posiciones de las divisiones del portafolio de negocios, al ofrecer 9 celdas.

La matriz IE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje *x* corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI. El eje está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.0 a 1.9, promedio: de 2.0 a 2.9, y fuerte: de 3.0 a 4.0. El eje *y*, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFE, también está dividido en tres sectores, bajo: de 1.0 a 1.9, medio: de 2.0 a 2.9, y alto: de 3.0 a 4.0, que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

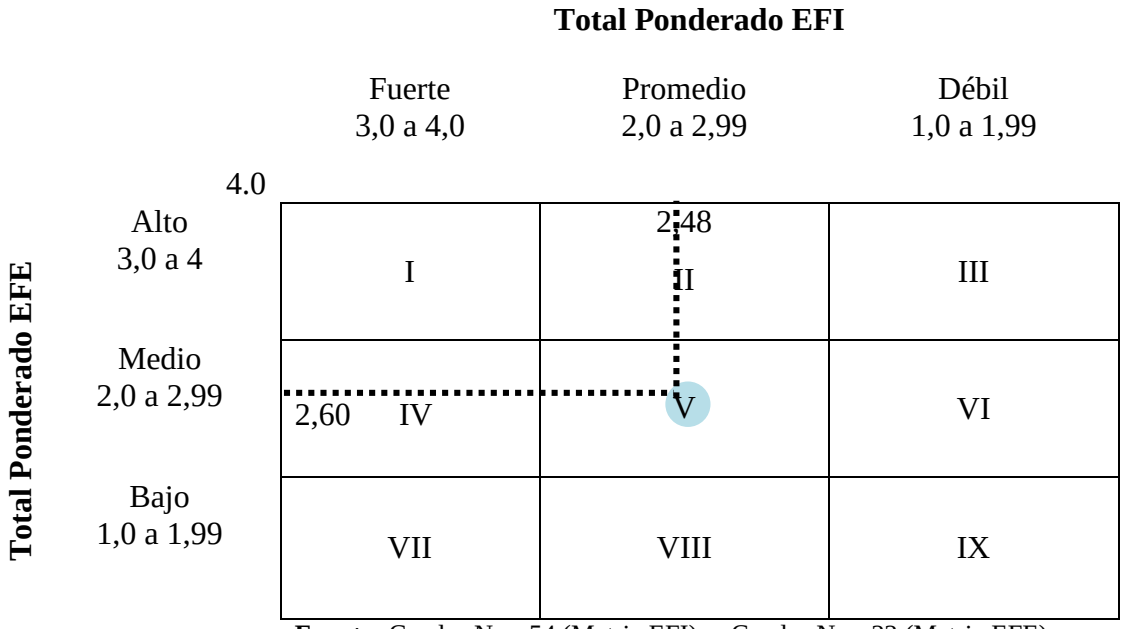
La matriz IE se caracteriza por constar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionales en las celdas

- **Mantener y protege.** Celdas III, V o VII: La penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones.
- **Crecer y construir.** Celdas I, II o IV: Estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o Integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal).

- **Cosechar o reducir**. Celdas VI, VIII o IX: No se están obteniendo los resultados suficientes de esas divisiones. (Reducción, Desinversión o Liquidación)

Para desarrollar la matriz IE del bazar Pro-hogar se tomó en cuenta el total de ponderación de la matriz EFI que tuvo un total de 2,48 y el total de la matriz EFE es de 2,60 con lo cual se procedió a ubicar en la matriz para su respectiva interpretación y análisis.

**GRÁFICO NRO. 56**
**Matriz IE del bazar Pro-Hogar**




**Fuente:** Cuadro Nro. 54 (Matriz EFI) y Cuadro Nro. 22 (Matriz EFE)
**Elaborado:** Por el autor

**Análisis:**

Una vez relacionados los totales ponderados de la matriz EFE como la matriz EFI se obtuvo la posición de la Matriz IE del bazar Pro-hogar en donde la intersección de los datos se ubican en el cuadrante 5, dentro de la región 2, por lo cual las estrategias a seguir o a plantearse deben ser aquellas que permitan retener y mantener, es decir, invertir selectivamente y gerenciar de manera profesional la utilidades.

- **Matriz de Posición Competitiva – Matriz de McKinsey General Electric**

Matriz estratégica de tipo estándar creada, paralelamente, por las empresas consultoras *General Electric* y *McKinsey,* de utilidad para diseñar estrategias de negocios. Estas matrices parten de la Matriz BCG, aunque tratan de resolver algunas de sus limitaciones.

La Matriz General Electric McKinsey es de especial utilidad para empresas diversificadas (con más de una actividad o negocio), de manera que, a través de esta matriz, puede planificar el funcionamiento de su cartera de negocios o actividades.

También se denomina Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria (por las dimensiones que se utilizan para su diseño) o Matriz pantalla de negocios.

La matriz de McKinsey busca posicionar los negocios de acuerdo a dos criterios:

- **Atractivo de mercado:** Es aquel en el que el negocio opera, puede ser identificado a través del análisis PESTEC y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- **Posición competitiva:** De una unidad estratégica de negocio de análisis de mercado que puede ser concretada mediante un análisis de la competencia.

Para analizar el atractivo de mercado, se tiene en cuenta un conjunto de variables que son:

- Tamaño de mercado
- Potencial de crecimiento
- Poder de negociación de cliente/proveedores
- Rentabilidad y estabilidad del mercado
- Dificultad y velocidad del cambio tecnológico
- Competencia

Y para analizar la posición competitiva de la empresa, se tiene que tomar en cuenta un conjunto de variables que correspondan con los factores de éxito de la actividad como pueden ser:

- Cuota de mercado de nuestra empresa

- Nivel de servicio
- Precio percibido
- Calidad percibida
- Experiencia y habilidades propias
- Organización y gestión interna

**Desarrollo de la Matriz de Posicionamiento Competitivo**

Determinación de las UEN del bazar Pro-Hogar

**Cuadro Nro. 64**

| **Unidad estratégico de negocio del bazar Pro-hogar** | |
|---|---|
| **UEN: Comercialización de Electrodomésticos** | Refrigeradoras, licuadoras y cocinas |
| | Línea de aluminios |
| | Lavadoras |
| | Televisores plasma y equipos de sonido |
| | Juegos de comedor y sala |
| | Colchones |

**Fuente:** bazar Pro-Hogar
**Elaborado:** Por el autor

Valoración individual de la importancia/peso específico de cada una de las variables

**Cuadro Nro. 65**

| **Atractivo de Mercado** | **Importancia Relativa** | **Posición Competitiva** | **Importancia Relativa** |
|---|---|---|---|
| Tamaño de mercado | 20% | Cuota de mercado de nuestra empresa | 17% |
| Potencial de crecimiento | 12% | Nivel de servicio | 18% |
| Poder de negociación de clientes/proveedores | 17% | Precio percibido | 21% |
| Rentabilidad y estabilidad del mercado | 12% | Calidad percibida | 17% |
| Dificultad y velocidad del cambio tecnológico | 18% | Experiencia y habilidades propias | 15% |
| Competencia | 21% | Organización y gestión interna | 12% |
| **Total** | **100%** | **Total** | **100%** |

**Fuente:** Cuadro Nro. 27 MPC (Matriz del Perfil Competitivo)
**Elaborado:** por el autor

Establecimiento de los criterios de puntuación para cada una de las variables anteriores. Se realiza un criterio de asignación de puntuación en escala de 1 al 3, distinguiendo solamente la incidencia de las variables según:

- **Atractivo de mercado:** 1 (bajo), 2 (medio), 3 (alto), en referencia al atractivo del mercado en cada variable.
- **Posición competitiva:** 1 (débil), 2 (media), 3 (fuerte), en referencia al nivel de competitividad que tiene nuestra empresa en estudio frente a sus competidores directos, y en especial frente al mejor competidor del mercado relevante.

Valoración individual de la UEN, según el atractivo de mercado y según la posición competitiva de la empresa.

**Cuadro Nro. 66**
**Atractivo de mercado**

| **Factores** | **Importancia Relativa** | **UEN comercio de electrodomésticos** | **Total Ponderado** |
|---|---|---|---|
| Tamaño de mercado | 20 | 2 | 40 |
| Potencial de crecimiento | 12 | 1 | 12 |
| Poder de negociación de clientes/proveedores | 17 | 3 | 51 |
| Rentabilidad y estabilidad del mercado | 12 | 2 | 24 |
| Dificultad y velocidad del cambio tecnológico | 18 | 2 | 36 |
| Competencia | 21 | 2 | 42 |
| **Total** | **100** | | **205** |

**Fuente:** Cuadro Nro. 58
**Elaborado:** por los autores

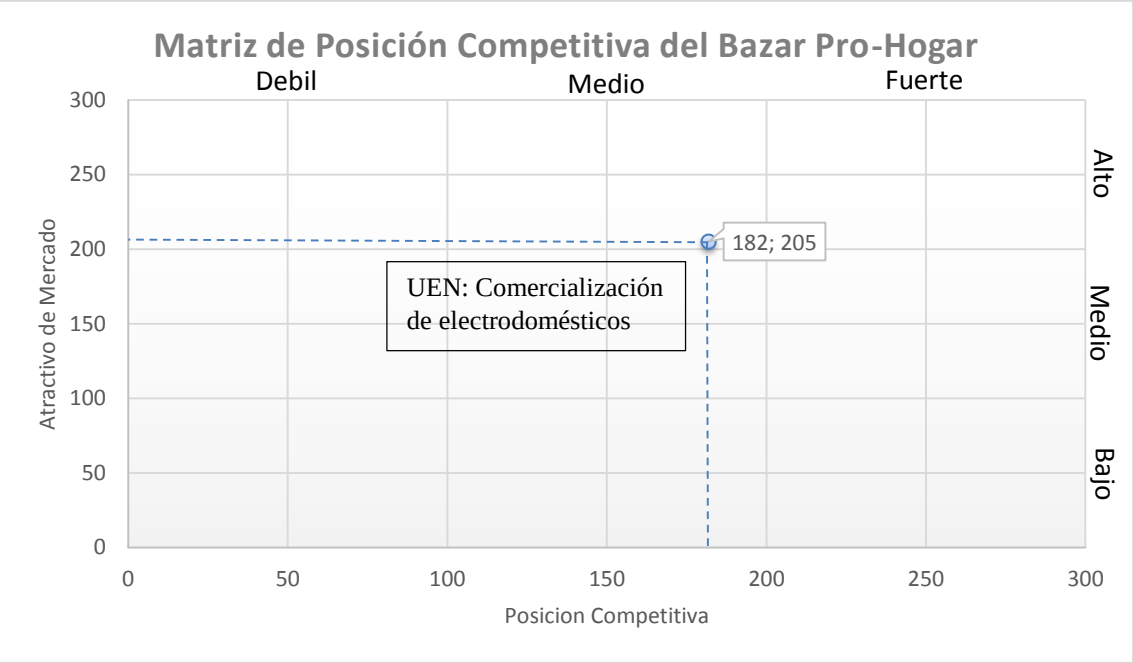
**Cuadro Nro. 67**
**Posición Competitiva**

| **Factores** | **Importancia Relativa** | **UEN comercio de electrodomésticos** | **Total Ponderado** |
|---|---|---|---|
| Cuota de mercado de nuestra empresa | 17 | 2 | 34 |
| Nivel de servicio | 18 | 2 | 36 |
| Precio percibido | 21 | 1 | 21 |
| Calidad percibida | 17 | 2 | 34 |
| Experiencia y habilidades propias | 15 | 3 | 45 |
| Organización y gestión interna | 12 | 1 | 12 |
| **Total** | **100** | | **182** |

**Fuente:** Cuadro Nro. 58
**Elaborado:** por los autores

Construcción de la matriz de posición competitiva

**GRÁFICO NRO. 57**




**Fuente:** Cuadro Nro. 66 (Atractivo de Mercado) y Cuadro Nro. 67 (Posición Competitiva)
**Elaborado:** Por el autor

## Conclusión:

Según la matriz de posición competitiva, la UEN de Pro-hogar se encuentra con una posición competitiva media con un valor total ponderado de 182 y ligeramente un atractivo de mercado alto con un valor ponderado de 205, lo cual el punto de unión de estas dos variables indican que la empresa puede invertir con el fin de favorecer el crecimiento y la posición competitiva conseguida.

## PROPUESTA PLAN DE MARKETING PARA EL BAZAR PRO-HOGAR

La Planeación Estratégica asegura el futuro de una empresa orientándola hacia un fin planeando. Es un proceso para fijar estrategias generales de acción que conlleven a alcanzar metas y objetivos que una organización cualquiera se fija en el presente, a pesar de que la planeación es esencial para el desarrollo de la misión, no garantiza que se alcanzarán todos los objetivos y se solucionarán todos los problemas.

Permite preparar a la organización para que enfrente un entorno cambiante con éxito y con menos costos futuros, dándole una orientación global, indicándole que sus esfuerzos están orientados a satisfacer a sus clientes, lo cual permitirá obtener beneficios. Ayuda a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y por consiguiente a elegir entre ellas reduciendo al mínimo las posibilidades de errores y sorpresas desagradables.

La función del marketing dentro de una empresa de mercado consiste en llevar a cabo, de modo constante la planificación, la realización y el control así como la búsqueda de oportunidades que permitan planear nuevas estrategias las cuales determinarán su éxito o fracaso, adecuarlas a nuestro mercado meta para ponerlas en práctica, para ello son precisos los controles para cerciorarnos que los planes se cumplan.

Un proceso de planeación debe tener las siguientes características:

- Sencillo
- Adaptable a todas las áreas.
- Estandarizado
- Comprensible
- Adaptable para el corto, mediano y largo plazo.
- Cuantificado.
- Adaptable para las dimensiones estratégicas y operativas

### Definición de la Visión

La visión en la empresa en pensar en el futuro y hacer planes para llegar precisamente ahí. Tener una visión clara implica determinar nuestro destino. Es fundamental establecerla, ya que si la mayor parte del tiempo que tenemos los viviremos, en el futuro, es importante pensar en él, tratando de establecerlo y luchando por conseguirlo.

La determinación de la visión del Bazar Pro-Hogar se la realizó en base a la siguiente matriz:

**Cuadro Nro. 68**
**Matriz de Elaboración de la Visión**

| Pregunta | Respuesta |
|---|---|
| ¿Qué deseamos ser en el futuro? | Ser lideres el mercado local<br>Mediante el continuo crecimiento |
| Bienes y servicios a ofrecer | Electrodomésticos de gran variedad en modelos y marcas |
| Características del bien o servicio | Excelente calidad y garantía |
| ¿Cómo se ofrecerá el bien o servicio? | Con el mejor servicio proporcionado por la fuerza de ventas de la empresa. |

**Fuente:** Gerente y empleado de Pro-hogar
**Elaborado:** El autor

Por tal razón luego a ver sido planteada la visión debe ser difundida convenientemente con el propósito de lograr que todos se enteren del rumbo que tendrá la empresa en el futuro.

**Visión**

"Ser reconocidos en la ciudad de Loja como líder en comercialización de electrodomésticos, de varios modelos y marcas, comprometidos a brindar productos de calidad y la mejor atención a nuestros clientes."

**Definición de la Misión**

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. La determinación de la Misión del bazar Pro-Hogar se la realizó en base a la siguiente matriz:

**Cuadro Nro. 69**
**Matriz de Elaboración de la Misión**

| Pregunta | Respuesta |
|---|---|
| ¿Quiénes somos? | Somos una empresa distribuidora de electrodomésticos para el hogar |
| ¿Cuál es el propósito del trabajo de nuestra empresa, proyectándonos al futuro? | Atender las necesidades de nuestros clientes |
| ¿Quiénes son los beneficiarios de nuestra empresa y qué expectativas tienen | Nuestros beneficiarios principalmente son los hogares de la ciudad de Loja |
| ¿Cómo logra la empresa esos propósitos? | Dotándolos de artículos de última tecnología y basándonos de la confianza, eficiencia y compromiso. |

**Fuente:** Gerente y empleados de Pro-hogar
**Elaborado:** El autor

**Misión**

"Somos una empresa comprometida con nuestros clientes que ofrece calidad y variedad en electrodomésticos y artículos para el hogar para satisfacer las necesidades de los clientes Lojanos basada en la confianza, eficiencia y compromiso".

**Valores**

Para el cumplimiento de la Misión y el logro de Visión es necesario que el Bazar establezca como guías de conducta de todos quienes hacen el almacén los siguientes valores:

- **Trabajo en equipo**

Obtener la actitud de trabajar y colaborar complementariamente con sus compañeros de manera que las habilidades y destrezas se complemente y así lograr resultados del grupo superiores a las que se obtiene individualmente.

- **Compromiso**

Comprometerse con la institución mediante la predisposición y actitud para que de los intereses personales sobresalgan los objetivos institucionales.

- **Respeto y Equidad**

Mantener alta consideración hacia las personas, sin ningún tipo de discriminación. Reconocer la valía y pensamientos de los demás como espero que otros reconozcan y respeten los míos. Escuchar sus opiniones y criterios y compartan sus sentimientos, ideas y aspiraciones de manera abierta y espontánea.

- **Competitividad**

Apreciar la permanente mejora en el servicio a los demás, clientes externos e internos, buscando la satisfacción de sus demandas y el óptimo uso de los recursos de la empresa.

- **Empatía**

Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad, promoviendo el liderazgo de colaboración y atendiendo las necesidades de los demás.

- **Responsabilidad**

Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Con lo que desarrollaremos un actuar responsable y de respeto para con la entidad como para nosotros mismos.

- **Liderazgo**

Potenciar las oportunidades, capacidades y destrezas personales generando un enfoque a solución directa de problemas que pudieren presentarse en las funciones asignadas.

**Determinación de los Objetivos**

- Incrementar el porcentaje de ventas en un 17% en los próximos años.
- Incrementar la participación en el mercado, de tal manera adquirir nuevos clientes e incrementar las ventas en un 25%.
- Incrementar la competitividad mediante la realización de estudios de mercado y publicidad en las pantallas LED de la ciudad de Loja.

**PLAN DE ACCIÓN**
**CUADRO NRO. 70**

| **OBJETIVO 1:** INCREMENTAR EL PORCENTAJE DE VENTAS EN UN 17% EN LOS PRÓXIMOS AÑOS. | | |
|---|---|---|
| **Estrategia 1** | **Estrategia 2** | **Estrategia 3** |
| Capacitar al personal de ventas, de acuerdo a los planes de capacitaciones en el SECAP | Incentivar a la fuerza de ventas planes vacacionales con el fin de aumentar la ventar mediante el rendimiento de los vendedores. | Implementar un plan de motivación al personal de la empresa. |
| **Tácticas** | **Tácticas** | **Tácticas** |
| Organizar dos veces al año capacitaciones al personal ventas en temas de trabajo en equipo, atención al cliente y técnicas de ventas.<br><br>Tratar de capacitar a los colaboradores en horarios donde no infieran en el desempeño de las actividades. | Generar un plan vacacional para el mejor vendedor.<br><br>Orden de consumo para dos personas en balneario en el periodo de carnaval en el mes de febrero. | Realizar reconocimientos al buen comportamiento del personal como: bonos, diplomas u órdenes de comida. |

| Meta |
| --- |
| El personal y la fuerza de ventas de Pro-hogar desarrollen habilidades y destrezas para mejorar su eficiencia en sus labores; así mismo, que se comprometan con la empresa mediante la motivación e incentivos otorgados por los mismos. |
| **Responsable** |
| Gerente general del Bazar Pro-hogar |

**Fuente:** Investigación Realizada
**Elaborado:** El autor

- **Formato del plan de capacitación para la fuerza de ventas de Pro-Hogar**

**CUADRO NRO. 71**

| | |
| --- | --- |
| **Nombre del Curso:** Servicio y Atención al Cliente | |
| **Dirigido a:** Al Personal de Ventas | |
| **Fecha:** Enero y Julio<br>**Hora:** : 9:00 a 12:00 – 15:00 a 18:00 | **Número de Personas:** 8<br>**Duración:** 30 horas |
| **Lugar:** Instalaciones del SECAP Loja | |
| **Financiado por:** El Bazar Pro-Hogar | |
| **Objetivo**<br>Conocer técnicas de atención al cliente para generar satisfacción oportuna al cliente, adquirir habilidades y destrezas para analizar las necesidades y preferencias de los clientes lo cual permita ofrecer productos y servicios de calidad, aplicando los aprendizajes para los incrementos de las ventas y satisfacción de los clientes. | |
| **Contenido:**<br>• Atención oportuna y eficiente<br>• Servicio al cliente<br>• Métodos y técnicas de atención al cliente<br>• Aplicación técnicas de atención al cliente | |
| **Metodología**<br>Se realizara mediante algunas formas didácticas, presentación en diapositivas y simulacros mediante todos los vendedores. | |

**Presupuesto**

Las capacitaciones se realizaran dos veces al año lo cual el presupuesto se realizara dos veces, por lo tanto:

**CUADRO NRO. 72**

| Detalle | Valor Unitario | Valor Anual x2 |
|---|---|---|
| Servicios Profesional Capacitador | $200,00 | $400,00 |
| Material Didáctico | $17,20 | $34,40 |
| Refrigerios | $18,00 | $36,00 |
| **Total** | | **$470,40** |

**Fuente:** Investigación directa, cotizaciones en el SECAP
**Elaborado:** El autor

- **Incentivo para la Fuerza de Ventas con un Plan Vacacional**

**CUADRO NRO. 73**

| | |
|---|---|
| **Mes** | Febrero |
| **Fecha** | Dos días de feriado de carnaval |
| **Tema** | Vacaciones pagadas al mejor vendedor en temporada de carnaval. |
| **Duración** | 2 días |
| **Encargado** | Gerente General |
| **Objetivo** | Aplicando este tipo de incentivos los vendedores trataran de generar mayor cantidad de ventas, y así incrementar el número de clientes lo cual beneficiara a la empresa mejorando sus ingresos y posicionándola en el mercado. |
| **Inversión** | $182,00 |

**Fuente:** Investigación directa y cotizaciones Balneario Aguamanía
**Elaborado por:** El autor

- **Incentivos y reconocimientos al personal de la Pro-Hogar**

**CUADRO NRO. 74**

**Estrategia:** Implementar un plan de motivación al personal de la empresa.

**Descripción:** Esta motivación se basa en reconocimiento a la eficiencia de actividades y el buen comportamiento del personal, mediante entrega de bonos, diplomas, órdenes de consumo, etc. Este plan se lo realizara trimestralmente.

**Incentivos:**

- Diploma de reconocimiento
- Bonos
- Ordenes de Consumo en Restaurante

**Objetivo:** Incentivar al empleado para que se mantenga en un buen nivel de eficiencia de su trabajo y así mismo, la empresa reconozca los empleados que están comprometidos y que aportan de forma positiva para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Presupuesto:**

| Descripción | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total |
|---|---|---|---|
| Impresión de diplomas | 8 | $3,00 | $24,00 |
| Entrega de Bonos | 4 | $20,00 | $80,00 |
| Ordenes de Consumo | 4 | $15,00 | $60,00 |
| **Total** | | | **$164,00** |

**Fuente:** Investigación directa, cotizaciones Restaurant el Fogón, Imprenta Grafilex
**Elaborado:** El autor

**Cronograma y Presupuesto del Objetivo 1**

**CUADRO NRO. 75**

| Actividades | Enero - Marzo | Abril - Junio | Julio - Septiembre | Octubre - Diciembre | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| Capacitación a la fuerza de ventas | X | | X | | $470,40 |
| Incentivo de plan vacacional al mejor vendedor | X | | | | $182,00 |
| Incentivos al personal | X | X | X | X | $164,00 |
| **TOTAL** | | | | | **$816,40** |

**Fuente:** Cuadro Nro. 65, 66 y 67
**Elaborador:** El autor

**CUADRO NRO. 76**

| | | |
|---|---|---|
| • **OBJETIVO 2:** INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, DE TAL MANERA ADQUIRIR NUEVOS CLIENTES E INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 25%. | | |
| **Estrategia 1** | **Estrategia 2** | **Estrategia 3** |
| Realizar publicidad con materiales didácticos para informar y atraer a nuevos clientes. | Hacer un plan de promociones y descuentos por la adquisición de productos. | Realizar publicidad por medio de sistemas de información. |
| **Tácticas** | **Tácticas** | **Tácticas** |
| Entregar hojas volantes durante los meses de Enero, Febrero, Mayo, Junio, Diciembre, ya que en estos meses existen fechas importantes que generan mayor consumo de electrodomésticos. | Descuentos de 10% por la compra de 2 productos.<br>Entrega de cupones para sorteo de premios. | Implementar una página web oficial de la empresa, para dar a conocer los productos, servicios y promociones. |
| **Meta** | | |
| Expandir la cartera de clientes mediante la publicidad y la promoción, lo cual permita que la empresa sea reconocida e incremente su posición en el mercado. | | |
| **Responsable** | | |
| Gerente de Marketing y Gerente general del Bazar Pro-hogar | | |

**Fuente:** Investigación Realizada
**Elaborado:** El autor

- **Publicidad mediante Material didáctico (hojas volante y tarjetas de presentación)**

**CUADRO NRO. 77**

| | |
|---|---|
| **Mes** | ENERO A DICIEMBRE |
| **Fecha** | Todo el mes |
| **Tema** | Entrega de hojas volantes y tarjetas de presentación. |
| **Encargado** | Gerente de Marketing y vendedores |
| **Objetivo** | Hacer publicidad para atraer nuevo clientes dando a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa. |

**Presupuesto:**

| Detalle | Cantidad | Valor Unitario | Valor Anual |
|---|---|---|---|
| Hojas Volante | 2000 | $0,08 | $160,00 |
| Tarjetas de Presentación | 1000 | $0,05 | $50,00 |
| **Total de Inversión** | | | **$210,00** |

**Fuente:** Investigación directa y cotizaciones Imprenta Grafilex
**Elaborado por:** El autor

## Hojas Volantes

**GRÁFICO NRO. 58**

**Elaborado:** Por el autor

## Tarjetas de Presentación

**GRÁFICO NRO. 59**

**Elaborado:** Por el autor

- **Promociones y descuentos**

**CUADRO NRO. 78**

**Estrategia:** Promociones y descuentos en ventas

**Descripción:** Esta estrategia tiene consiste en tratar de despertar interés del cliente a la empresa, de manera interesante y llamativa. Lo cual aplicara en temporadas donde exista mayor afluencia de personas y por ende en temporadas donde se obtengan mayor cantidad de ventas.

**Promociones:**

- Implementar descuentos del 10% por la adquisición de $150 de compras.
- Entregar un cupón para realizar un sorteo al final del año por cada adquisición de algún electrodoméstico.

**Objetivo:** Mantener a los clientes fieles a la empresa y así mismo atraer nuevos clientes para que conozcan de la existencia de la empresa y conozcan sobre los productos y servicios que presta la misma. De tal manera que la empresa obtenga mayor porcentaje de ventas y logre incrementar su porcentaje de participación en el mercado.

**Encargado:** Gerente General y Gerente de Marketing

**Presupuesto:**

| Descripción | Cantidad | Valor Unitario | Valor Total |
|---|---|---|---|
| Descuentos 10% | 20 | $15,00 | $300,00 |
| Impresión de boletos coach | 500 | $0,05 | $25,00 |
| **Total** | | | **$325,00** |

**Fuente:** Investigación directa, cotizaciones Imprenta Grafilex
**Elaborado:** El autor

- **Elaboración de página web oficial para la empresa Pro-hogar**

**CUADRO NRO. 79**

**Estrategia:** Implementación de página web oficial para Pro-hogar

**Descripción:** Con la implementación de una página web se podrá dar a conocer la empresa y lo que ofrece, aprovechando la imagen que posee, informando a sus clientes de forma directa sobre sus descuentos, promociones y eventos que la empresa planifique para los mismos.

**Actividades:**

- Diseño de la página web.

- Edición del contenido e implementación de catálogos.

**Objetivo:** Generar publicidad mediante la utilización de los sistemas de información, ya que actualmente la demanda prefiere acceder a la web para estar al tanto de lo que ocurre. Por lo tanto mediante esta página web se lograra abarcar a más clientes y así mismo informar sobre los productos, precios, etc., que ofrece la empresa.

**Encargado:** Gerente General y Gerente de Marketing

**Presupuesto:**

| Descripción | Cantidad | Valor Total |
|---|---|---|
| Diseño de página web | 1 | $50,00 |
| Edición y programación de pagina | 1 | $450,00 |
| **Total** | | **$500,00** |

**Fuente:** Investigación directa, cotizaciones en Innovacompu
**Elaborado:** El autor

**Cronograma y presupuesto del Objetivo 2**

**CUADRO NRO. 80**

| Actividades | Enero - Marzo | Abril - Junio | Julio - Septiembre | Octubre - Diciembre | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| Entrega de hojas volantes | X | X | X | X | $210,00 |
| Promociones y descuentos | | X | | X | $325,00 |
| Implementación de Pagina Web | | | X | X | $500,00 |
| **TOTAL** | | | | | **$1035,00** |

**Fuente:** Cuadro Nro. 70, 71 y 72
**Elaborador:** El autor

**CUADRO NRO. 81**

**OBJETIVO 3:** INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD MEDIANTE LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO Y PUBLICIDAD EN LAS PANTALLAS LED DE LA CIUDAD DE LOJA.

| Estrategia 1 | Estrategia 2 |
|---|---|
| Realizar publicidad en todas las parroquias de la ciudad | Realizar estudios de mercado en el cantón Loja para conocer gustos y preferencias de posibles clientes. |
| **Tácticas** | **Tácticas** |
| Contratar las empresas publicitarias que manejan los spots publicitarios de las pantallas LED con las que cuenta la | Realizar un estudio completo del mercado en el cantón Loja, el cual incluya análisis de la competencia, de clientes mayoristas |

| | |
|---|---|
| ciudad. | y minoristas. |
| **Meta** | |
| Generar publicidad por medios que engloban a toda la ciudadanía del cantón y así mismo mediante el estudio de mercado conocer los gustos y preferencias de los clientes para que así la empresa trabaje por satisfacer las exigencias y necesidades de los mismos. | |
| **Responsable** | |
| Gerente general del Bazar Pro-hogar | |

**Fuente:** Investigación Realizada
**Elaborado:** El autor

- **Publicidad en Pantallas LED**

**GRÁFICO NRO. 60**

**Elaborado:** Por el autor

**Cronograma y presupuesto del Objetivo 2**

**CUADRO NRO. 82**

| Actividades | Enero | Diciembre | TOTAL |
|---|---|---|---|
| Estudio de Mercado | X | | $500,00 |
| Pantalla LED | | X | $150,00 |
| **TOTAL** | | | **$650,00** |

**Fuente:** Cotizaciones e investigación directa
**Elaborador:** El autor

**Presupuesto General para la Implementacion del Plan Estrategico de Marketing**

**CUADRO NRO. 83**

| CUENTA | AÑO 2019 | AÑO 2020 | AÑO 2021 |
|---|---|---|---|
| **Fuerza de Ventas** | | | |
| Capacitación al personal ventas | $470,40 | $470,40 | $470,40 |
| Plan vacacional para el mejor vendedor | $182,00 | $182,00 | $182,00 |
| Motivación al personal de la empresa | $164,00 | $164,00 | $164,00 |
| **Total de Gastos en Ventas** | **$816,40** | **$816,40** | **$816,40** |
| | | | |
| **Publicidad** | | | |
| Entrega de hojas volantes | $160,00 | $160,00 | $160,00 |
| Entrega de tarjetas de presentación | $50,00 | $50,00 | $50,00 |
| Página web oficial para Pro-hogar | $500,00 | $0,00 | $0,00 |
| **Total de Inversión en publicidad** | **$710,00** | **$210,00** | **$210,00** |
| | | | |
| **Promoción de ventas** | | | |
| Descuentos del 10% por la adquisición de dos o tres productos | $300,00 | $300,00 | $300,00 |
| Entregar un cupón para realizar un sorteo al final del año | $25,00 | $25,00 | $25,00 |
| **Total de Inversión en Promoción de Ventas** | **$325,00** | **$325,00** | **$325,00** |
| | | | |
| **Merchandising** | | | |
| Publicidad en Pantallas LED | $150,00 | $150,00 | $150,00 |
| **Total de Inversión en Merchandising** | **$150,00** | **$150,00** | **$150,00** |
| | | | |
| **Estadio de Mercado** | | | |
| Realizar un estudio completo del mercado | $500,00 | $500,00 | $500,00 |
| **Total de Inversión en Estudios de Mercado** | **$500,00** | **$500,00** | **$500,00** |
| | | | |
| **TOTAL** | **$2501,40** | **$2001,40** | **$2001,40** |

**Fuente:** Plan de Acción
**Elaborado:** El autor

## CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING DEL BAZAR PRO-HOGAR

**CUADRO NRO. 84**
**Cronograma**

| ACTIVIDADES | AÑO 2019 | | | | | | | | | | | | AÑO 2020 | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Capacitación al personal ventas | X | | | | | | X | | | | | | X | | | | | | X | | | | | |
| Plan vacacional para el mejor vendedor | | X | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | |
| Motivación al personal de la empresa | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X | | | X |
| Entrega de hojas volantes | X | X | | | X | X | | | | | | X | X | X | | | X | X | | | | | | X |
| Entrega de tarjetas de presentación | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Descuentos del 10% por la adquisición de dos o tres productos | | | | | X | | | | | | | X | | | | | X | | | | | | | X |
| Entregar un cupón para realizar un sorteo al final del año | | | | | | | | | X | X | X | X | | | | | | | | | X | X | X | X |
| Implementación de página web oficial para Pro-hogar | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad en Pantallas LED | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | | X |
| Realizar un estudio completo del mercado | X | | | | | | | | | | | | X | | | | | | | | | | | |
| **Presupuesto Anual** | **$2501,40** | | | | | | | | | | | | **$2001,40** | | | | | | | | | | | |

**Fuente:** Plan de Acción
**Elaborado:** El autor

**Nota:** Para el año 2021, se prevé el mismo cronograma de los años 2019 y 2020.

Por lo tanto el incremento que se espera con la aplicación del plan de marketing es el siguiente:

**CUADRO NRO. 85**
**Cronograma**

| MESES | PUBLICIDAD | PROMOCIONES Y DESCUENTOS | CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | INCENTIVOS PARA PERSONAL | TOTAL PORCENTUAL | PRONOSTICO TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ENERO | 2% | | 3% | | 5% | 315692,34 |
| FEBRERO | 1% | 1% | | 2% | 4% | 262603,84 |
| MARZO | 1% | | | 1% | 2% | 282500,49 |
| ABRIL | 1% | | | | 1% | 279397,53 |
| MAYO | 2% | 1% | | 2% | 5% | 350606,99 |
| JUNIO | 2% | | | 1% | 3% | 274157,35 |
| JULIO | 1% | 2% | | | 3% | 362202,16 |
| AGOSTO | 1% | | 3% | 2% | 6% | 365948,80 |
| SEPTIEMBRE | 1% | 1% | | 1% | 3% | 325918,32 |
| OCTUBRE | 1% | 1% | | | 2% | 336647,20 |
| NOVIEMBRE | 2% | 1% | | 2% | 5% | 261321,23 |
| DICIEMBRE | 2% | 1% | | | 3% | 422536,43 |
| **TOTAL POR INDICADOR** | **17%** | **8%** | **6%** | **11%** | **42%** | |

**Fuente:** Base de datos Pro-hogar
**Elaborado:** El autor

## Análisis

De acuerdo con lo que indica el cuadro anterior el incremento porcentual al que se quiere llegar con la aplicación del plan marketing y total de ventas que se quiere llegar por cada mes

## h. CONCLUSIONES

- De acuerdo al análisis interno, el bazar posee 10 fortaleza y 10 debilidades, de las cuales, las fortalezas más significativas son la fuerza de ventas, posee más de un proveedor y por lo tanto la variedad de productos; y como debilidades más evidentes no cuenta con un Plan de marketing, falta de materiales impresos para publicidad y no cuenta con adecuada promoción.
- En cuanto al análisis externo en relación a las oportunidades tenemos la eliminación de las salvaguardas, decremento del desempleo y la inversión en tecnología e innovación; por otro lado las amenazas de mayor impacto constituyen: la caída del PIB, decremento porcentual del uso de computadoras y el incremento de la tasa de interés activas para créditos comercial.
- En el análisis competitivo efectuado en el bazar Pro-hogar no se encuentra posicionada en el sector, pero demuestra ventaja en relación a los competidores directos en factores como la experiencia en el mercado, precios competitivos, y la calidad y garantía de sus productos.
- En el estudio de mercado efectuado a cliente se encuentra que el bazar Pro-hogar consta con características relevantes como la adecuada atención por parte de los vendedores, la variedad de productos, el precio y garantía de los productos.
- En la propuesta se establecieron 3 objetivos estratégicos las cuales están enfocada que posicionar a Por-hogar mediante la publicidad en medios electrónicos, aplicando estrategias de atención al cliente, realizando campañas publicitarias utilizando sistemas de información y finalmente fidelizando a los clientes mediante promociones y descuentos.

## i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al bazar realizar estudios continuos sobre la situación actual del mercado y auditorías internas, reconociendo sus fortalezas y debilidades, ya que el mercado actual cada vez se torna más exigente y las empresas no deben descuidar esta variable.
- Elaborar una retroalimentación anualmente, para saber si los objetivos planteados se están llevando a cabalidad o por lo contrario generar una reestructuración de estrategias y tácticas.
- Involucrar a todos los integrantes que conforman a la empresa con todos los objetivos, metas, estrategias, etc., ya que cada uno de ellos tiene una función importante dentro de la organización y son los que le dan vida a la misma.
- Los presupuestos establecidos deben ser ajustados de acuerdo a los requerimientos que posea la empresa ya que la publicidad y los medios de comunicación son presupuestos que varían de acuerdo al tamaño de la campaña publicitaria.

## j. BIBLIOGRAFÍA


Alcívar, I. (Septiembre de 2014). Plan de marketing para el almacén de electrodomésticos “Créditos Pillajo” de la ciudad de Nueva Loja, provincia de Sucumbíos . Loja, Loja, Ecuador.

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

Best J., R. (2007). *Marketing Estratégico.* Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia.* Estado de Mexico : Pearson .

Espinoza, M., & Torres, M. d. (2011). Proyecto de factibilidad para la implantación de una sucursal de la microempresa Pro-Hogar en el cantón Piñas, provincia de el Oro. Loja, Loja, Ecuador.

Instituto de Formación y Estudios Sociales, (. (2015). *Marketing y Publicidad.* Madrid.

Kotler, P., & Kevin, K. (2006). *Dirección de Marketing.* Naucalpan de Juárez: Pearson.

Manuel, J. (s.f. de s.f. de s.f.). *La Cultura del Marketing*. Recuperado el 14 de 12 de 2018, de La Cultura del Marketing: https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/

Monferrer, D. (2015). *Fundamentos del Marketing.* Universitat Jaume I.

Perez, J., & Gardey, A. (2017). *Definicion.De*. Obtenido de Definicion.De: https://definicion.de/

Sanchís Palacio, J. R. (s.f. de s.f. de s.f.). *Diccionario Empresarial*. Recuperado el s.f. de s.f. de s.f., de Diccionario Empresarial: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTMwMztbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAXHjZcjUAAAA=WKE

## k. ANEXOS

### ANEXO NRO. 1

**Proyecto de Tesis**

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL BAZAR "PRO-HOGAR" DE LA CIUDAD DE LOJA, 2018-2021**

### 1. PROBLEMÁTICA

El sector comercial en el Ecuador es una de las principales actividades económicas que generan ingresos en el País, este sector está integrado por 256147 establecimientos que constan actualmente con actividad económica. La venta de electrodomésticos es una de las actividades económicas que conforman al sector comercial, donde identificamos que un total de 7521 de establecimientos contemplan a la comercialización de aparatos eléctricos de uso domésticos, muebles y equipos de iluminación equivalente al 2.94% de participación en el sector comercial a nivel nacional.

La provincia de Loja es la segunda provincia con más establecimientos de comercialización de electrodomésticos de la Zona 7, la cual consta de 145 establecimientos dedicados a la esta actividad comercial. En comparación con otras provincias como El Oro, Guayas, Pichincha poseen cifras mayores de establecimientos de comercio de electrodomésticos debido a que tienen mayor extensión territorial y gran asentamiento poblacional.

Tomando en consideración los datos anteriores se especifica el número de establecimientos dedicados a la comercialización de electrodomésticos que existen en la cabecera cantonal que es la ciudad de Loja, la cual se toma en cuenta los establecimientos que pertenecen a las parroquias urbanas, ya que la organización a la cual se va a realizar la investigación conforma el número de establecimientos de la

ciudad de Loja. Aclarado lo anterior, se identifican 23 establecimientos dedicados a la comercialización de electrodomésticos en la ciudad de Loja entre estos el bazar "Pro-hogar".

El bazar "Pro-hogar" es una microempresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos la cual lleva varios años en el mercado local. Pro-hogar gracias a su experiencia se ha logrado posicionar ante varias empresas que se dedican a la misma línea de negocio, por lo tanto, Pro-hogar no puede descuidar las empresas que son su competencia, ya que en la ciudad de Loja existen varias establecimientos de comercialización de electrodomésticos que están posicionados tanto a nivel nacional como local, como por ejemplo: Artefacta, la ganga, etc. Por lo tanto Pro-hogar no debe quedarse atrás, sino más bien buscar la forma de mantener su posicionamiento, y por qué no hacerse en nuevos mercados.

Pro-hogar desde sus inicios hasta la actualidad no se ha planteado realizar un estudio como él es el plan de marketing, lo cual en la actualidad le sirve de mucho para conocer lo que sucede interna y externamente en la actualidad, y con su competencia.

El plan de marketing le permite plantear una propuesta de mejoramientos y penetración en el mercado, ya que con el estudio se planteara objetivos y estrategias de mejoramiento con la finalidad de tener una mayor rentabilidad en la comercialización de sus productos y así mismo satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes.

## 2. JUSTIFICACIÓN

**Justificación Académica.-** La Universidad Nacional de Loja busca que sus estudiantes tengan un papel importante en el desarrollo de la sociedad para lo cual sus estudiantes desarrollan proyectos que contribuyan con la colectividad. El siguiente proyecto se desarrollará con el objetivo de que el estudiante ponga en práctica los conocimientos

teóricos percibidos en las aulas universitarias. Así mismo, el presente proyecto se lo realizara como requerimiento para la obtención del título de profesional en Administración de Empresas.

**Justificación Económica.-** En la actualidad el mundo enfrenta tiempos de globalización e innovación, lo cual, las empresas esta obligadas adaptarse a estos cambios para así generar una mayor competitividad y penetrar de forma positiva al mercado. Esto significaría una gran inversión la cual se verá reflejada al momento de comercializar los productos. Por esta razón el bazar "Pro-hogar" busca mantener y mejorar su nivel de comercialización generando la mejor satisfacción de las necesidades de sus clientes, para lo cual el plan estratégico ayudara a cumplir con los objetivos.

**Justificación Social.-** El presente plan estratégico aplicado al bazar "Pro-hogar" se enfoca a varios aspectos internos y externos que serán analizados en el desarrollo del estudio, en los cuales existe una análisis realizado a la sociedad, gustos, preferencias, cultura, clase social, etc., ya que los resultados de estos indicadores vienen de algo muy importante para las empresas como son los consumidores.

## 3. OBJETIVOS

### Objetivo General

- Elaborar un plan de marketing para el bazar "Pro-hogar" de la ciudad de Loja 2018-2021, con el diagnostico situacional interno y externo.

### Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la situación actual interna del bazar "Pro-hogar" de la ciudad de Loja para identificar las fortalezas y debilidades que posee la misma.

- Efectuar un análisis de la situación externa, para identificar las oportunidades y amenazas que afecten a la empresa.
- Realizar un análisis de la competitividad con el fin de conocer la posición actual en el mercado.
- Elaborar un estudio de mercado que permita conocer el mercado en el que está inmersa la organización.
- Proponer alternativas estratégicas de mejoramiento para el bazar “Pro-hogar”.

## ANEXO NRO. 2

### Base de Datos Pro-Hogar

| FECHA | AÑO | MES | dia | TCL | TF | FACTURA | NOMBRE | GRUPO | CANTIDAD | PRECIOVE | TOTAL | VENDEDOR | Tipo | CODART | STOCK | ord |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01/03/2018 | 2.018 | MARZO | 1 | | A | 35015 | COLCHON CON | COLCHON | 1 | 162,45 | 162,45 | V38P | 1 | CCH002 | 7 | 1 |
| 01/10/2018 | 2.018 | OCTUBRE | 1 | M | A | 42812 | COLCHON CON | COLCHON | 3 | 162,90 | 488,70 | V38P | 1 | CCH002 | 7 | 1 |
| 01/12/2018 | 2.018 | DICIEMBRE | 1 | C | B | 13956 | COLCHON CON | COLCHON | 1 | 209,00 | 209,00 | V57 | 2 | CCH002 | 7 | 1 |
| 01/10/2018 | 2.018 | OCTUBRE | 1 | M | A | 42832 | COLCHON IMPE | COLCHON | 1 | 82,90 | 82,90 | V38C | 1 | CCH003 | 27 | 1 |
| 01/11/2018 | 2.018 | NOVIEMBRE | 1 | M | A | 44052 | COLCHON IMPE | COLCHON | 1 | 86,90 | 86,90 | V38C | 1 | CCH003 | 27 | 1 |
| 01/08/2018 | 2.018 | AGOSTO | 1 | M | A | 40439 | COLCHON IMPE | COLCHON | 1 | 80,90 | 80,90 | V65C | 1 | CCH003 | 27 | 1 |
| 01/08/2018 | 2.018 | AGOSTO | 1 | M | A | 40446 | COLCHON IMPE | COLCHON | 1 | 103,90 | 103,90 | V38C | 1 | CCH004 | 30 | 1 |
| 01/11/2018 | 2.018 | NOVIEMBRE | 1 | M | A | 44040 | COLCHON IMPE | COLCHON | 1 | 107,50 | 107,50 | V38C | 1 | CCH004 | 30 | 1 |
| 01/03/2018 | 2.018 | MARZO | 1 | | A | 35020 | COLCHON IMPE | COLCHON | 2 | 101,99 | 203,98 | V38P | 1 | CCH004 | 30 | 1 |
| 01/08/2018 | 2.018 | AGOSTO | 1 | M | A | 40434 | COLCHON IMPE | COLCHON | 3 | 98,23 | 294,69 | V38P | 1 | CCH004 | 30 | 1 |
| 01/02/2018 | 2.018 | FEBRERO | 1 | | A | 34184 | COLCHON IMPE | COLCHON | 2 | 104,90 | 209,80 | V65C | 1 | CCH004 | 30 | 1 |
| 01/08/2018 | 2.018 | AGOSTO | 1 | M | A | 40439 | COLCHON IMPE | COLCHON | 1 | 101,20 | 101,20 | V65C | 1 | CCH004 | 30 | 1 |
| 01/08/2018 | 2.018 | AGOSTO | 1 | M | A | 40445 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 173,90 | 173,90 | V38C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/08/2018 | 2.018 | AGOSTO | 1 | M | A | 40446 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 173,90 | 173,90 | V38C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/11/2018 | 2.018 | NOVIEMBRE | 1 | M | A | 44040 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 181,45 | 181,45 | V38C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/11/2018 | 2.018 | NOVIEMBRE | 1 | M | A | 44053 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 183,90 | 183,90 | V38C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/12/2018 | 2.018 | DICIEMBRE | 1 | M | A | 45106 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 183,90 | 183,90 | V38C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/12/2018 | 2.018 | DICIEMBRE | 1 | M | A | 45146 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 183,90 | 183,90 | V38C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/03/2018 | 2.018 | MARZO | 1 | | A | 35015 | COLCHON ORTO | COLCHON | 2 | 180,10 | 360,20 | V38P | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/03/2018 | 2.018 | MARZO | 1 | | A | 35020 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 180,10 | 180,10 | V38P | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/10/2018 | 2.018 | OCTUBRE | 1 | M | A | 42828 | COLCHON ORTO | COLCHON | 2 | 173,90 | 347,80 | V38P | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/10/2018 | 2.018 | OCTUBRE | 1 | M | A | 42836 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 173,90 | 173,90 | V38P | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/12/2018 | 2.018 | DICIEMBRE | 1 | C | B | 13941 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 230,00 | 230,00 | V57 | 2 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/08/2018 | 2.018 | AGOSTO | 1 | M | A | 40439 | COLCHON ORTO | COLCHON | 1 | 169,00 | 169,00 | V65C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/08/2018 | 2.018 | AGOSTO | 1 | M | A | 40457 | COLCHON ORTO | COLCHON | 5 | 173,90 | 869,50 | V65C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/10/2018 | 2.018 | OCTUBRE | 1 | M | A | 42817 | COLCHON ORTO | COLCHON | 2 | 173,90 | 347,80 | V65C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |
| 01/10/2018 | 2.018 | OCTUBRE | 1 | M | A | 42841 | COLCHON ORTO | COLCHON | 10 | 173,90 | 1739,00 | V65C | 1 | CCH005 | 23 | 1 |

**ANEXO NRO. 3**

Con el propósito de realizar la tesis previa a obtención de Ingeniero en Administración de Empresas, le solicito se digne dar contestación a la presente encuesta cuya información será de gran utilidad para obtener datos confiables y reales acerca del Bazar Pro-Hogar, lo que permitirá realizar un Plan Estratégico de Marketing.

Responda Si o No según crea conveniente

**Análisis de Cadena de Valor (Tangibles)**

| **Indicadores** | **Respuesta** | |
|---|---|---|
| **Infraestructura de la firma** | **Si** | **No** |
| 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. Las oficinas y los puestos de trabajo de todos los empleados son cómodos y agradables | | |
| 9. El área financiera en general está al servicio del área de marketing | | |
| 10. Esta compañía cumple cabalmente con sus obligaciones financieras | | |
| **Gestión de Recurso 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. Los procedimientos están actualizados y se revisan periódicamente | | |
| 3. Existe permanente capacitación en torno al Know How de la compañía | | |
| 4. Las máquinas y los equipos aplicados a la actividad principal de la empresa son de última generación | | |
| 5. Los equipos de cómputo de la compañía son de última generación, al igual que sus aplicaciones | | |
| 6. Se realizan actividades de Benchmarking al interior de la industria o con otras industrias | | |
| 7. Existe un departamento de investigación y desarrollo. | | |
| 8. Existen equipos adecuados para el desarrollo de las comunicaciones dentro y fuera de la empresa | | |
| **Compras (abastecimiento)** | | |
| 1. El área de compras tiene una orientación al cliente. | | |
| 2. El área de compras trabaja de manera coordinada con el área de marketing | | |
| 3. La labor de compras tiene un impacto positivo en el costo de los productos finales | | |
| 4. La labor de compras tiene un impacto positivo en la calidad de los productos finales. | | |
| 5. La labor de compras determina una diferenciación en los productos finales | | |
| 6. En esta compañía se tiene un programa de desarrollo de proveedores | | |

| | | |
|---|---|---|
| 7. El área de compras tiene una base suficientemente grande de proveedores | | |
| 8. Esta compañía tiene más de un proveedor para las materias primas estratégicas de la compañía | | |
| **Logística Interna** | | |
| 1. Existen entregas programadas con los proveedores | | |
| 2. Existe un sistema de entregas certificadas | | |
| 3. Se reciben y acomodan rápidamente los bienes suministrados por los proveedores | | |
| 4. El manejo de inventarios se hace de manera ágil y confiable | | |
| **Logística Externa** | | |
| 1. La programación de vehículos es adecuada para los despachos | | |
| 2. El procesamiento de pedidos es rápido | | |
| 3. El nivel de servicio se mantiene dentro de los paramentos de la compañía (faltantes) | | |
| 4. La frecuencia de entrega de pedidos es la solicitada por los clientes | | |
| **Marketing y Ventas** | | |
| 1. La compañía tiene una gama de productos adecuada y suficiente | | |
| 2. Los canales tienen suficiente información acerca de los productos | | |
| 3. Hay suficiente publicidad acerca del producto en los medios que realmente consumen los clientes | | |
| 4. La publicidad es realmente impactante y contribuye a mejorar la imagen de la marca. | | |
| 5. los productos tienen una adecuada y suficiente promoción | | |
| 6. Existe un volumen adecuado de vendedores | | |
| 7. La estructura de ventas contribuye a conseguir los objetivos de la compañía. | | |
| 8. Los productos están en los canales adecuados | | |
| 9. La marca y el empaque son adecuados | | |
| 10. Los precios de los productos son adecuados de acuerdo con 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 | | |

**ANEXO NRO. 4**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**
**ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA ANÁLISIS COMPARATIVO DE FACTORES DE MARKETING**

**Señale de acuerdo a los valores asignados:**

**4=Muy Bueno 3=Bueno 2=Regular 1=Malo**

| **FACTOR** | **PRO-HOGAR** | | | | **COVI HOGAR** | | | | **ELECTRO HOGAR** | | | | **HOGAR Y MAS** | | | | **TELLOVILLAVICENCIO** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **4** | **3** | **2** | **1** | **4** | **3** | **2** | **1** | **4** | **3** | **2** | **1** | **4** | **3** | **2** | **1** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| **PRECIO** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Accesible | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Altos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Medios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **PRODUCTO Y SERVICIO** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Garantía | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Variedad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Diseño | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Precio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **PLAZA** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ubicación accesible | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Infraestructura adecuada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **PROMOCIÓN** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Promoción de los productos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descuentos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**ANEXO NRO. 5**

## Evaluación de procesos comerciales

### Publicidad

¿Realiza regularmente publicidad?

Si ( )
No ( )

¿Qué medios publicitarios utiliza?

……
……
……
……

¿Utiliza material impreso para entregar a clientes?

Si ( )
No ( )

¿Cuáles?

……
……
……
……

¿Cada vez que ha realizado una pauta publicitaria ha tenido un objetivo claro con dicha pieza publicitaria?

Si ( )
No ( )

¿Ha evaluado los resultados de la publicidad?

Si ( )
No ( )

¿Cómo lo ha hecho?

……
……
……
……

¿A qué segmentos ha querido llegar con la publicidad realizada?

……
……
……
……

**Promoción de ventas**

¿Qué tipo de Promociones ha utilizado en el último año?

……
……

¿Qué resultados ha obtenido?

……
……

¿Qué medición le ha hecho a dichas promociones?

……
……

**Relaciones Públicas**

¿Qué eventos ha realizado en el último año con clientes actuales?

……
……

¿Qué eventos ha realizado en el último año con clientes potenciales?

……
……
……

¿Qué resultados ha obtenido de estas actividades?

……
……
……

**Fuerza de ventas**

¿Cuántos vendedores tienen actualidad?

……

¿Qué tipo de organización de ventas tiene?

Cliente ( )
Geográfica ( )
Por producto ( )
Otros ( )
¿Cuál?

……

……

¿Cuáles son las responsabilidades de los vendedores?

……

……

……

¿Qué tipo de controles ejerce sobre ellos?

……

……

……

¿Qué tipo de formatos manejan ellos para su gestión?

……

……

……

¿Qué tipo de formación les ha brindado en el último año?

……

……

¿Cuál es el promedio de permanencia de los vendedores?

……

……

¿Qué tipo de incentivos tiene por cumplimiento de metas?

……

……

¿Qué indicadores maneja para la fuerza de ventas?

……

……

¿Con que elementos de apoyo cuentas la fuerza de ventas para realizar su tarea?

……

……

¿Se maneja algún programa de descuentos para los clientes importantes?

……

……

¿Existe algún tipo de beneficio para los clientes que dan referencia a otros clientes?

……

……

¿Existe algún tipo de incentivos para los empleados que refieren a otros clientes?

……

……

¿Existe algún tipo de programa para recuperar clientes que se han ido?

……

……

¿Existe algún tipo de programa para lograr que los clientes vuelvan a adquirir más servicios?

……

……

¿Existe un archivo único de documentos de clientes?

SI ( ) NO ( )

¿Quién maneja el archivo de los documentos de los clientes?

……

……

¿Cómo asegura el archivo de documentos de clientes?

……

……

¿Qué usos se les da a los archivos de clientes?

……

……

**ANEXO NRO. 6: Encuesta aplicada a clientes externos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Estimado cliente se ha iniciado un proceso de seguimiento al bazar Pro-hogar para determinar la posibilidad de mejorar la atención y servicio de comercialización para así satisfacer de mejor manera sus necesidades. Para lo cual, sus respuestas son de mucha importancia para el desarrollo de la investigación.

**Encuesta**

1. **Su género es:**

Hombre ( )
Mujer ( )

2. **Los servicios que ofrece el bazar Pro-hogar son:**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Excelente ( )

Buena ( )

Regular ( )

Malo ( )

3. **¿Qué producto usted más ha adquirido en Pro-hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Electrodomésticos (Refrigeradoras, cocinas y licuadoras) ( )

Línea de aluminios ( )

Lavadoras ( )

Televisores, plasmas y equipos de sonido ( )

Juegos de sala y comedor ( )

Colchones ( )

4. **En comparación de otros bazares y almacenes ¿Cómo considera usted los servicios que brinda Pro-hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Excelente ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

5. **Cuando se enteró de la existencia del bazar Pro-hogar ¿Qué fue lo que más le llamo la atención?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Servicio al cliente ( )

La publicidad ( )

La imagen del local ( )

Servicio Postventa ( )

La variedad de Productos ( )

6. **¿Cómo considera los precios de los productos y servicios en relación a la competencia?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Altos ( )

Accesibles ( )

Bajos ( )

7. **¿Esta Ud. de acuerdo con la ubicación del bazar Pro-hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Si ( )

No ( )

8. **¿Considera que la atención que recibió por parte de los vendedores de Pro-hogar es la adecuada?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Si ( )

No ( )

9. **¿Seguiría adquiriendo los artefactos que comercializa Pro-hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Definitivamente ( )

Probablemente ( )

No estoy seguro(a) ( )

Probablemente no ( )

**10. ¿Cada que tiempo adquiere artefactos del bazar Pro-hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

De 1 mes a 1 año ( )

Cada 2 años ( )

Cada 5 años ( )

Cuando lo amerita ( )

**11. ¿Por qué medio usted ha visto o escuchado sobre el Bazar Pro-Hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Radio ( )

Referencias Personales ( )

Página Web ( )

Televisión ( )

**12. ¿De los siguientes almacenes de electrodomésticos cuál cree que es la competencia directa de Pro-hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Covi Hogar ( )

Electro Hogar ( )

Hogar y más ( )

Tellovillavicencio ( )

**13. De las siguientes opciones, ¿con cuál describiría la publicidad del bazar Pro-hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Agradable ( )

Atractiva ( )

Inolvidable ( )

No llama la atención ( )

Aburrida ( )

**14. ¿Cuál de los siguientes servicios postventa le gustaría que brinde el bazar Pro-hogar?**

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

Asesoría para comprar ( )

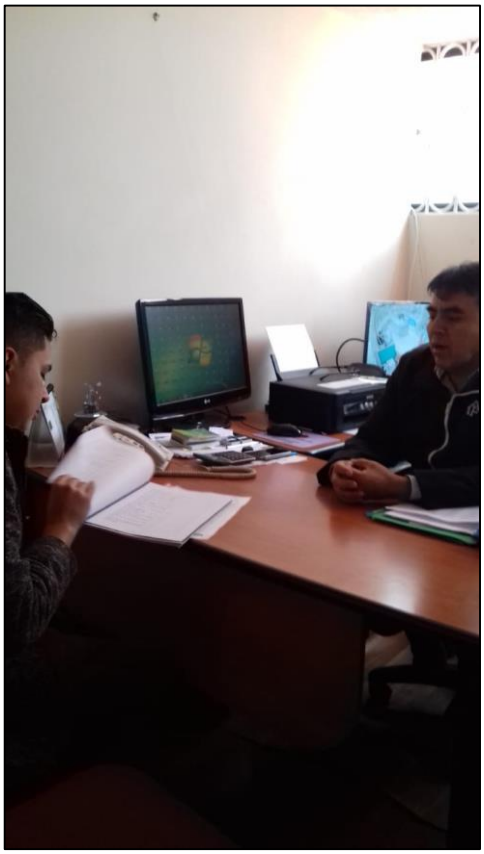
Proformas inmediatas ( )

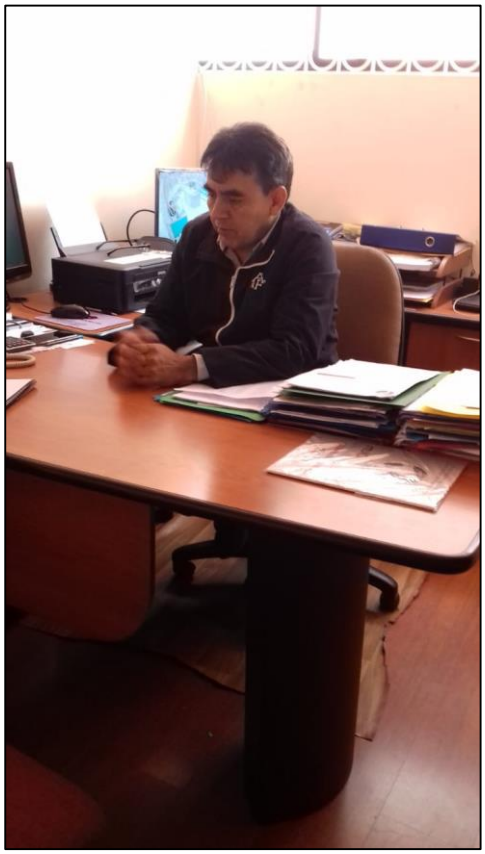
Servicio técnico a domicilio ( )

Comercio de repuestos originales ( )

## ANEXO NRO. 7

### GRÁFICO NRO. 61





**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el autor

### GRÁFICO NRO. 62

**Fuente:** Bazar Pro-hogar
**Elaborado:** Por el Autor

# ÍNDICE

PORTADA……i

CERTIFICACIÓN ..... ii

AUTORÍA ..... iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS ..... iv

DEDICATORIA ..... v

AGRADECIMIENTO ..... vi

a. TÍTULO ..... 1

b. RESUMEN ..... 2

c. INTRODUCCIÓN ..... 6

d. REVISIÓN DE LITERATURA ..... 9

e. MATERIALES Y MÉTODOS ..... 46

f. RESULTADOS ..... 50

g. DISCUSIÓN ..... 146

h. CONCLUSIONES ..... 172

i. RECOMENDACIONES ..... 173

j. BIBLIOGRAFÍA ..... 174

k. ANEXOS ..... 175